

## 2. Das Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft

### 2.1 Handlungssituation (Fallbeispiel 1)

#### Handlungssituation

Der Fleischerfachbetrieb von Fleischermeister Kutter hat durch die Herstellung von Wildspezialitäten und auch durch einen Partyservice neue Kunden gewonnen. In der von ihm belieferten Region zählt er mittlerweile zu den drei größten Betrieben, zu denen er aber in harter Konkurrenz steht. Sein Personalbestand ist auf zwanzig Beschäftigte angewachsen und auch sein Sachkapitalbestand (Firmengebäude, Maschinen etc.) wurde erweitert. Der kräftige Umsatzanstieg hat zu einer Verbesserung der Gewinnsituation geführt. Allerdings sind die verschiedenen Betriebsabläufe durch die Betriebserweiterung auch unübersichtlicher geworden. Fleischermeister Kutter wendet sich daher an einen Unternehmensberater.

Fallbeispiel 1

#### Situationsbezogene Frage 1

Warum benötigt Fleischermeister Kutter eine Organisation seines Fleischerfachbetriebes und was muss organisiert werden?

#### 2.1.1 Notwendigkeit und Gegenstand einer Wirtschaftsordnung

Aus Abschnitt 1.1.2 wissen wir, dass Volkswirtschaften heute verstärkt versuchen, durch eine immer weiter voranschreitende nationale und internationale **Arbeitsteilung** bzw. **Spezialisierung** als eine Form der Rationalisierung das gesellschaftliche Güterversorgungsproblem noch besser zu lösen. Wir wissen auch, dass sich dabei die Spezialisten in **Anbieter** und **Nachfrager** unterteilen lassen, die beim Faktoreinsatz auf der Inputseite (Kostenseite) und bei der Güterproduktion auf der Outputseite (Ertragsseite) anzutreffen sind. Den Vorteil einer höheren Produktivität und Produktqualität erkauften sich die Spezialisten allerdings mit einer größeren Abhängigkeit untereinander, die gelegentlich schon allein als unangenehm und daher nachteilig empfunden wird. Spezialisten sitzen gleichsam „gemeinsam in einem Boot“. Ihre wechselseitige Abhängigkeit erfordert eine Organisation und gegenseitige Abstimmung (Koordination), ist aber selbst Problemen ausgesetzt. Um diese Koordination und die Frage nach dem geeigneten **Koordinationsmechanismus** geht es in einer Wirtschaftsordnung.

Spezialisten benötigen eine Organisation

Die **Wirtschaftsordnung** beantwortet die Frage nach dem Koordinationsmechanismus von Angebot und Nachfrage.

### Gleichgewicht als Interessenausgleich

Die Wirtschaftsordnung sagt uns, wie die Spezialisten als Anbieter und Nachfrager in ihren unterschiedlichen Wünschen und Plänen so aufeinander abgestimmt werden, dass es möglichst zu einem Ausgleich der Interessen, zu einem harmonischen **Gleichgewicht**, kommt. Ungleichgewichte als Zeichen einer – zumindest teilweise – falschen Spezialisierung äußern sich in einem Überangebot oder einer Übernachfrage. Die Wirtschaftsordnung soll sie verhindern oder beseitigen. Sie ist zwangsläufig nur ein – wenn auch gewichtiger – Teil der Gesellschaftsordnung, die außerdem zu berücksichtigen hat, dass es neben ökonomischen Interessen auch nichtökonomische Interessen gibt, die ebenfalls nach einem Ausgleich verlangen.

Die Notwendigkeit eines Koordinationsmechanismus bzw. einer Wirtschaftsordnung und die Frage, wie sie konkret ausgestaltet werden sollen, ist keineswegs nur eine Frage, die sich auf der gesellschaftlich-volkswirtschaftlichen Ebene stellt. Sie ist auch eine **betriebswirtschaftlich bedeutsame Frage**, denn die einzelnen Spezialisten treffen täglich vor Ort im Produktionsprozess aufeinander und jedes Unternehmen hat sich daher Gedanken zu machen und zu entscheiden, mit welcher konkreten Organisationsstruktur versucht werden soll, einen möglichst reibungslosen Produktionsablauf zu sichern. Die Wirtschaftsordnung einer Volkswirtschaft im Großen ist daher mit der Organisation eines Unternehmens im Kleinen vergleichbar.

### Situationsbezogene Antwort 1

Fleischermeister Kutter benötigt eine Organisation seines Fleischerfachbetriebes, um einen reibungslosen Produktionsablauf zu gewährleisten. Störungen (Ungleichgewichte) im Produktionsablauf könnten dadurch auftreten, dass seine spezialisierten Beschäftigten als Anbieter und Nachfrager nicht „Hand in Hand“ arbeiten und es dadurch zu Engpässen kommt. So muss z.B. sichergestellt werden, dass die Bedienung hinter der „Ladentheke“ (Nachfrage) möglichst schnell durch die „Wurstküche“ (Angebot) beliefert wird, wenn sich Kundenwünsche ändern. Auch innerhalb der „Wurstküche“ ist z.B. eine Abstimmung zwischen dem Personal am Cutter zur Herstellung des Bräts (Angebot) und dem Personal an der Füllmaschine (Nachfrage) notwendig, um einen Leerlauf in der Wurstproduktion zu verhindern. In kleineren Betrieben wird dies natürlich ohne ein großartiges Organisationsschema geschehen, weil „man sich kennt“. Mit zunehmender Betriebsgröße und komplizierteren Produktionsabläufen dürfte jedoch die Entwicklung eines klar strukturierten Organisationsschemas – z.B. unter Hinzuziehung eines Unternehmensberaters als Organisationsspezialist – unvermeidlich sein.

### Situationsbezogene Frage 2

Wird das Konzept einer Unternehmensorganisation, das der von Fleischermeister Kutter hinzugezogene Unternehmensberater seinen Überlegungen zugrunde legen wird, schon vollständig in die Praxis umzusetzen sein?

## 2.1.2 Wirtschaftssystem und Wirtschaftsordnung

Ein **Wirtschaftssystem** bezeichnet die **gedanklichen** Möglichkeiten einer Koordination von Angebot und Nachfrage in einer Volkswirtschaft.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein Wirtschaftssystem gleichsam das, was sich z. B. der Leiter der Organisationsabteilung eines Unternehmens oder ein Unternehmensberater „am grünen Tisch“ überlegt, wenn er sich vor die Aufgabe gestellt sieht, die Spezialisten im Produktionsprozess (z. B. die Arbeitnehmer an einem Fließband) in ihren verschiedenen Verrichtungen aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist insofern – wie eine „Blaupause“ – **idealtypisch**, als es noch die Wunschvorstellungen des Organisationsleiters oder Unternehmensberaters widerspiegelt und noch nicht in der Praxis erprobt ist. Wir ahnen damit bereits, dass die praktische Umsetzung eines Wirtschaftssystems zu Abstrichen von der Reinheit der idealtypischen Vorstellungen zwingen dürfte, weil sich in der Praxis theoretische Grenzlinien nicht so klar ziehen lassen, Überlappungen und Vermischungen an der Tagesordnung und Kompromisse nicht zu umgehen sind.

Wirtschaftssysteme sind „rein“

Im Gegensatz zum gedanklichen Wirtschaftssystem bezeichnet die **Wirtschaftsordnung** die **tatsächliche** Koordination in der Wirklichkeit.

Eine Wirtschaftsordnung kann zwangsläufig immer nur ein **Mischsystem**, eine Vermischung von idealtypischen Wirtschaftssystemen, darstellen. Der Zusatz „rein“ (z. B. als „reine Marktwirtschaft“) im Zusammenhang mit einer bestimmten Wirtschaftsordnung ist daher eher verwirrend als klarend und eine – bewusste oder unbewusste – Überhöhung der Ordnungsiedee in der Realität. Wer ihn verwendet, läuft Gefahr, sich dem Vorwurf der Ideologie auszusetzen.

Wirtschaftsordnungen sind „unrein“

### Situationsbezogene Antwort 2

Der von Fleischermeister Kutter hinzugezogene Unternehmensberater wird zunächst in seinem Büro aufgrund der gesammelten Informationen ein gedankliches Organisationsschema (Wirtschaftssystem) entwickeln. Er wird dieses Schema vielleicht auch graphisch mit einem Computerprogramm aufarbeiten, um es dann zunächst Fleischermeister Kutter und möglicherweise auch in einer Betriebsversammlung den

Beschäftigten zu präsentieren. Es ist damit zu rechnen, dass es in der Diskussion vor Ort bei einzelnen Punkten zu Einwänden gegen die praktische Umsetzung und auch zu Verbesserungsvorschlägen kommt. Letztlich wird das dann endgültig in die Praxis umgesetzte Organisationsschema (Wirtschaftsordnung) eine Mischung aus verschiedenen, gedanklich durchgespielten Organisationsmöglichkeiten (Mischsystem) sein.

### Situationsbezogene Frage 3

Welche grundsätzlichen Organisationsformen wird der von Fleischermeister Kutter hinzugezogene Unternehmensberater seinen Überlegungen zur Entwicklung eines Organisationsschemas zugrunde legen?

## 2.1.3 Grundprinzipien der Marktwirtschaft und Planwirtschaft

Im **marktwirtschaftlichen System** werden Angebot und Nachfrage nach dem Prinzip des Einverständnisses und Einvernehmens aufeinander abgestimmt.

### Freiheit als marktwirtschaftliches Grundprinzip

In einem marktwirtschaftlichen System wetteifern Anbieter und Nachfrager als Spezialisten **frei** untereinander und mit dem jeweiligen Verhandlungspartner über das Tauschverhältnis von Gütern oder/und die Nutzung von Produktionsfaktoren. In einer Geldwirtschaft geschieht dies über den **Preis** als Anzahl der Geldeinheiten (z.B. EUR pro Einheit (z.B. Liter, Stück, Kilogramm, Stunde, m<sup>2</sup>)) des betreffenden Tauschobjekts. Der Verhandlungsort von Anbietern und Nachfragern wird **Markt** genannt, unabhängig davon, ob es auf ihm frei oder nicht frei zugeht. Märkte sind die logische Konsequenz der Arbeitsteilung (vgl. Abschnitt 1.1.2). Wie – nicht dass – sie organisiert werden, also die Frage des Marktsystems bzw. der Marktordnung, steht auf einem ganz anderen Blatt. Insofern darf „Markt“ und „Marktwirtschaft“ nicht gleichgesetzt werden, ebenso wie „Ort“ nicht wörtlich zu nehmen ist, denn ein Markt kann sich z.B. auch in einer Zeitung, am Telefon oder im Internet abspielen.

### Egoismus als marktwirtschaftliche „Triebfeder“

Marktwirtschaftlich sind die frei handelnden Marktteilnehmer **Egoisten** und müssen es auch sein. Sie folgen ihrem Individualinteresse und haben zunächst nur ihr eigenes Güterversorgungsproblem im Auge, das sie bestmöglich lösen wollen. Etwas salopp gesagt: sie trachten danach, den Verhandlungspartner „über den Tisch zu ziehen“ und zur Lösung des eigenen Güterversorgungsproblems einzuspannen. Sie erkennen aber auch, dass sie auf ebenfalls egoistisch denkende und handelnde Verhandlungspartner treffen, die das Gleiche mit ihnen vorhaben, auf die sie als Spezialisten zwangsläufig angewiesen sind und denen gegenüber sie sich daher anpas-

sungsfähig und kompromissbereit zeigen müssen. Das Prinzip lautet: Leistung gegen Gegenleistung und das Ergebnis wird auch als gerecht empfunden (**Leistungsrechtheit**). Nur wer bereit und in der Lage ist, als Spezialist auf die Wünsche der Gegenseite einzugehen, kann im Gegenzug damit rechnen, seinen eigenen Wunsch nach bestmöglichster Gütersorgung erfüllt zu bekommen.

Der geistige Vater der Marktwirtschaft, ADAM SMITH (1723–1790), hat das 1776 – also noch vor der französischen Revolution 1789 mit ihrem Ruf nach Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit – in seinem berühmten Buch „Wealth of Nations“ (Wohlstand der Nationen) so formuliert: „Nicht vom Wohlwollen des Fleischers, Brauers oder Bäckers erwarten wir unsere Mahlzeit, sondern von ihrer Rücksichtnahme auf ihr eigenes Interesse. Wir wenden uns nicht an ihre Humanität, sondern an ihren Egoismus und sprechen ihnen nie von unseren Bedürfnissen, sondern von ihren Vorteilen“.

Der **Preis** als marktwirtschaftliches Verhandlungsergebnis **informiert** im Vorfeld neuer Verhandlungen potentielle Anbieter darüber, ob sie angesichts ihrer Produktionskosten überhaupt als Anbieter auftreten können, welcher Bedarf besteht und wie viele Verhandlungspartner als Nachfrager anzutreffen sind, die ihrerseits wiederum untereinander im Wettbewerb und in Rivalität um das betreffende knappe Gut stehen. Gleichzeitig belohnt und bestraft (**sanktioniert**) der Preis als relativ hoher bzw. niedriger Preis diejenigen, die ihre Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung und den Bedarf richtig bzw. falsch eingeschätzt und in den Verhandlungen die Gegenseite davon überzeugt bzw. nicht überzeugt haben, dass sie ihnen zur Lösung ihres Gütersorgungsproblems hilfreich sein können und ihnen daher auch eine entsprechende Gegenleistung zusteht. Auf die Funktionsweise des marktwirtschaftlichen Koordinationsmechanismus müssen wir wegen ihrer Bedeutung für das Verständnis unserer eigenen Wirtschaftsordnung später noch genauer eingehen.

**Im planwirtschaftlichen System werden Angebot und Nachfrage auf dem Markt nach dem Prinzip der Über- und Unterordnung (hierarchisches Prinzip) koordiniert.**

Informationsbeschaffung und -bewertung, Anweisung, Kontrolle und Sanktionierung gehen in einem planwirtschaftlichen System von einer Zentrale als übergeordneter Stelle aus. Daher wird bei dieser Koordinationsform auch von **Zentralverwaltungswirtschaft** gesprochen. Es ist selbstverständlich, dass die Zentrale hoheitliche Befugnisse, also Macht, haben muss, wenn sie wirksam koordinieren soll. Was die Zentrale selbst betrifft, so kann sie unterschiedlicher Gestalt sein und auf unterschiedlichem Wege zur Zentrale geworden sein.

**Adam Smith als „Vater des Gedankens“**

**Information und Sanktion durch Preise**

**Hierarchie als planwirtschaftliches Grundprinzip**