

Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation

Herausgegeben von
Ludwig Pack und Dietrich Börner

unter Mitwirkung von

Dietrich Börner

H. Peter Holzer	Kazuo Mizoguchi
Ekkehard Kappler	Ludwig Pack
Werner Kirsch	Arnold Picot
Peter Kupsch	Heinz Rehkugler
Stephan Laske	Ralf Reichwald
Rainer Marr	Edwin Rühli
Walter Marzen	Hanns Martin W. Schoenfeld
Heribert Meffert	Tycho Seitz

Edmund Heinen
zum 65. Geburtstag

GABLER

(1984)

Universitäts-
Bibliothek
München

**Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei
Stagnation / Edmund Heinen zum 65. Geburtstag /
hrsg. von Ludwig Pack u. Dietrich Börner. Unter
Mitw. von Dietrich Börner . . .**
Wiesbaden: Gabler, 1984.

ISBN 3-409-13303-8

NE: Pack, Ludwig [Hrsg.]; Börner, Dietrich
[Mitverf.]; Heinen, Edmund: Festschrift

4802 554*7 2

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1984

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal

Druck: IVD – Industrie- und Verlagsdruck GmbH, Walluf bei Wiesbaden

Buchbinder: Großbuchbinderei W. Osswald & Co., Neustadt/Weinstr.

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie,
Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Printed in Germany

ISBN 3-409-13303-8

1284/8771

Inhaltsverzeichnis

Stagnation – Zum Phänomen und den Konsequenzen

Von Prof. Dr. Tycho Seitz

Ruhr-Universität Bochum

1. Die historische Perspektive	1
2. Formen und Erklärungen der Stagnation	2
2.1 Absolute Stagnation	2
2.2 Relative Stagnation	6
3. Paradoxien der Stagnation	10
4. Folgerungen für den Zusammenhang zwischen Stagnation, Investition und Innovation	16
4.1 Der Auslöser von Investitionen	16
4.2 Die Richtung der Investitionen	17
4.3 Die Grenzen der Investitionen	18
5. Fazit	20

~~Unternehmungspolitik als Problem der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre~~

~~Von Prof. Dr. Edwin Rühli~~

~~Universität Zürich, Schweiz~~

1. Zur Frage der besonderen Relevanz des entscheidungsorientierten Ansatzes	21
2. Zum Begriff Unternehmungspolitik	23
3. Inhalt und Gestaltungsmöglichkeiten einer Unternehmungspolitik	25
4. Funktionen einer Unternehmungspolitik	26
4.1 Funktionen einer Unternehmungspolitik bei der Lenkung	26
4.2 Funktionen einer Unternehmungspolitik bei der Erhaltung	27
4.3 Funktionen einer Unternehmungspolitik bei der Ordnung	28
4.4 Freiräume der Unternehmungspolitik	28
5. Die Generierung einer Unternehmungspolitik	28
6. Die Durchsetzung einer Unternehmungspolitik	32
7. Wirtschaftliche Stagnation als Situationsvariable	35

Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten

Von Prof. Dr. Heribert M e f f e r t

Universität Münster

1. Marktstagnation als Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung .	37
1.1 Unternehmensführung in einer veränderten Umwelt	37
1.2 Merkmale und Ursachen von Marktstagnation und Marktschrumpfung	38
1.3 Problemstellung und Gang der Untersuchung	39
2. Verhaltensweisen von Unternehmungen in der Marktstagnation – eine empirische Bestandsaufnahme	41
2.1 Zentrale Problemfelder in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	41
2.2 Maßnahmen und Strategieansätze	44
2.3 Entscheidungsspielraum und Marktaustrittsbarrieren	47
2.4 Strategische Managementfehler und Typen der Unternehmensstagnation	48
3. Planung von Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten – ein entscheidungsorientierter Ansatz	49
3.1 Anpassung der Unternehmensphilosophie und der Zielsetzungen	50
3.1.1 Wandel in den Zielsystemen	50
3.1.2 Koordination von unternehmens- und geschäftsfeldspezifischen Zielsetzungen	51
3.2 Die „Stay-or-Exit“-Entscheidung als strategisches Schlüsselproblem	52
3.2.1 Ablauf der Entscheidung	52
3.2.2 Determinanten der Entscheidung	54
3.3 Strategien der Marktbehauptung	56
3.3.1 Geschäftsfeldbezogene Strategietypen	56
3.3.2 Relevante Situationscluster und Normstrategien	59
3.4 Strategien des Marktaustritts	63
3.4.1 Geschäftsfeldbezogene Strategietypen	63
3.4.2 Bewertung der Strategien	65
4. Flexibilitätssicherung und flankierende Maßnahmen	67
4.1 Entscheidungszeitpunkt und flexibilitätserhöhende Maßnahmen	68
4.2 Kooperative Maßnahmen	70
5. Schlußbemerkung	70

Arbeitszeit, Arbeitsgeschwindigkeit und Faktorpreise – Einige kostenorientierte Überlegungen zum Beschäftigungsproblem

Von Prof. Dr. Ludwig P a c k

Universität Konstanz

1. Die für die Bundesrepublik Deutschland bestehende und zu erwartende Beschäftigungssituation	73
2. Der Einfluß der Faktorpreise auf Arbeitszeit und Arbeitsgeschwindigkeit	77

2.1 Darstellung der bestehenden Zusammenhänge am Beispiel eines Kraftfahrzeugs...	78
2.1.1 Ein Zwei-Faktoren-Modell	78
2.1.2 Ein Vier-Faktoren-Modell	83
2.2 Allgemeine Darstellung anhand eines n-Faktoren-Modells	87
3. Verkürzung der Arbeitszeit oder Verminderung der Arbeitsgeschwindigkeit als Reaktion auf Unterbeschäftigung – weniger lang oder weniger schnell arbeiten?...	95
4. Ergebnisse	99

~~Arbeitsplatzerhaltung durch Arbeitszeitflexibilisierung?~~

~~– Möglichkeiten und Probleme eines noch ungenutzten Instrumentes der
Personalpolitik in der Stagnation~~

~~Von Prof. Dr. Rainer M a r r~~

~~Hochschule der Bundeswehr, München~~

1. Problemstellung	101
2. Die Arbeitszeit als betriebswirtschaftliche Gestaltungsvariable	102
3. Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung	103
4. Problemaspekte der Analyse des Potentials von Arbeitszeitflexibilisierungsmodellen ..	105
4.1 Arbeitszeitbewußtsein	106
4.2 Die Problematik einer arbeitszeitorientierten Arbeitsstrukturierung	107
4.2.1 Traditionelle Prinzipien der Aufgabenbildung	108
4.2.2 Die Zeit als Bestimmungsgröße der Aufgabenbildung	110
4.2.2.1 Bildung von Aufgabenmodulen	110
4.2.2.2 Prinzipien der Zusammenfassung von Aufgabenmodulen	113
4.3 Interessenimplikationen der Arbeitszeitflexibilisierung	116
4.3.1 Bewertungskriterien der ökonomischen Effizienz von Arbeitszeitflexibilisierung	116
4.3.2 Implikationen der Arbeitszeitflexibilisierung für die soziale Effizienz	119
4.3.3 Beziehungen zwischen ökonomischen und sozialen Interessen und Möglichkeiten eines Interessenausgleichs	122
5. Flankierende personalwirtschaftliche Maßnahmen	124
6. Schlußbetrachtung	125

~~Finanzielle Flexibilität durch Lohnverzicht?~~

~~Von Prof. Dr. Heinz R e h k u g l e r~~

~~Universität Bremen~~

1. Problemstellung	127
2. Finanzielle Flexibilität als Unternehmensziel	127

2.1 Aspekte betriebswirtschaftlicher Flexibilität	127
2.2 Einflußgrößen und Meßprobleme der finanziellen Flexibilität	129
2.3 Zur Entwicklung einiger Indikatoren der finanziellen Flexibilität	132
2.4 Ansatzpunkte zur Erhöhung der finanziellen Flexibilität	134
3. Flexibilisierung des Lohns – Formen und finanzielle Wirkungen	135
3.1 Gestaltungsvarianten der Flexibilisierung des Lohns	135
3.2 Auswirkungen auf die finanzielle Flexibilität	136
4. Beurteilung einer Flexibilisierung des Lohns	139
4.1 Beurteilungskriterien	139
4.2 Beurteilung durch die Unternehmer (Kapitaleigner)	140
4.3 Akzeptanz durch die Arbeitnehmer	141
4.4 Beurteilung durch die Gewerkschaften	143
5. Zusammenfassung	143

Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung

→ zitiert

Von Prof. Dr. Arnold P i c o t
Universität Hannover

1. Alternativen der Unternehmungspolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung: Die Rolle der Kostenpolitik	145
2. Klassische betriebswirtschaftliche Sicht: Anpassung an rückläufige Beschäftigung	148
3. Wettbewerbsintensität als Kosteneinflußgröße	151
3.1 Fehlende Berücksichtigung bei den Kosteneinflußgrößen	151
3.2 Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsintensität und Kostenhöhe	152
3.2.1 Ansätze in der Wirtschaftstheorie	152
3.2.2 Einbeziehung in betriebswirtschaftliche Kostenbetrachtungen	154
3.2.3 Zur Bestimmung des Potentials wettbewerbsbedingter Zusatzkosten	155
3.2.4 Folgerungen	157
4. Bedingungen, die die Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung erleichtern oder erschweren	158
4.1 Unvollkommene Information über produktionswirtschaftliche Zusammenhänge ..	158
4.2 Vier Typen produktionswirtschaftlicher Zusammenhänge und ihre Bedeutung für die Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung	159
4.2.1 Produktionsfunktion	160
4.2.2 Ermessensabhängiger Input	160
4.2.3 Ermessensabhängige Outputbeurteilung	161
4.2.4 Input und Output ermessensabhängig	162
4.3 Folgerung: Gemein- und Verwaltungskosten im Zentrum kostenpolitischer Bemühungen bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung	162

Der Bedarf an zusätzlichen Entscheidungsdaten und Kontrollmaßstäben in der Kostenrechnung

Von Prof. Dr. Hanns Martin W. S c h o e n f e l d

University of Illinois, Urbana/Ill., USA

1. Selbstbeschränkung der traditionellen Kostenrechnung	165
2. Kostenrechnerisch relevante Ursachen der Kostenentwicklung	167
2.1 Vorüberlegung: Multiple Kausalität der Kosten	167
2.2 Das Wesen des Betriebes als soziales System	167
2.3 Notwendige Zieldynamik	168
2.4 Entscheidungsdivergenz organisatorischer Teileinheiten und Managementverhalten	168
2.5 Fristigkeit der Kostenwirkungen	170
3. Ungenauigkeitsfelder der Kostenanalyse	171
4. Instrumente für das Erkennen von Kostenpuffern	175
4.1 Nicht-monetäre Kennzahlen	176
4.2 Wertanalysen	177
4.3 Interne Prüfungsergebnisse	177
4.4 Objektivierte Zielbeschreibung und Messung des Zielerreichungsgrades	178
5. Schlußbemerkungen	179

Kostensenkung und Produktivitätssteigerung

Von Prof. Dr. H. Peter H o l z e r

University of Illinois, Urbana/Ill., USA

1. Verfahren der Kostensenkung	181
1.1 Senkung der Standardkosten und Vorgabekosten	181
1.2 Value Analysis (Wertanalyse)	182
1.3 Work Simplification	183
1.4 Quality Circles	183
1.5 Systems and Procedures Analysis	184
1.6 Short Term Interval Scheduling (SIS)	184
1.7 Methods Analysis	184
1.8 Employee Suggestion System (Betriebliches Vorschlagswesen)	185
2. Steigerung der Produktivität	185
2.1 Vorüberlegungen	185
2.2 Produktivitätsverbesserungsprogramme	185
2.3 Darstellung der Schlüsselfaktoren	186
2.3.1 Unterstützung durch das Top-Management	186
2.3.2 Organisation der Programmdurchführung	187
2.3.3 Schaffung eines geeigneten Betriebsklimas	187

2.3.4 Produktivitätsziele	188
2.3.5 Produktivitätsmessung	188
2.3.6 Produktivitätsverbesserungsverfahren	189
2.3.7 Durchführung und Auswertung	189
3. Beurteilung und Ausblick	189

~~Die Problematik des Direct Costing vom Standpunkt des Financial Accounting
 Von Prof. Dr. Kazuo M i z o g u c h i
 Universität Kobe, Japan~~

1. Problemstellung	191
2. Die Problematik der Periodenabgrenzung bei Aufwand und Ertrag vom Standpunkt des Financial Accounting	192
3. Die Theorie der Period Costs	193
4. Die Theorie der Product Costs	195

~~Produktivitätsbeziehungen in der Unternehmensverwaltung –
 Grundüberlegungen zur Modellierung und Gestaltung der Büroarbeit
 unter dem Einfluß neuer Informationstechnologie
 Von Prof. Dr. Ralf R e i c h w a l d
 Hochschule der Bundeswehr, München~~

1. Problemstellung	197
2. Technik als betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor	197
3. Produktivitätsdefizite im Verwaltungsbereich und das Leistungspotential neuer Informationstechnik	199
3.1 Die Informationstechnologie als Potentialfaktor	199
3.2 Information und Kommunikation als Engpaßfaktor in der Unternehmensverwaltung	200
3.3 Schwachstellen in der Verwaltungsarbeit – einige empirische Befunde	201
4. Produktivitätsbetrachtungen in der Unternehmensverwaltung	204
4.1 Aufgabentypen der Büroarbeit	205
4.2 Aufgabentyp und Produktivitätsanalyse	206
4.2.1 Operationsorientierte Meßverfahren	207
4.2.2 Managementorientierte Meßverfahren	207
4.3 Defizite in der betriebswirtschaftlichen Produktivitätsdiskussion	209
5. Produktivitätsbeziehungen in der Verwaltungsarbeit bei alternativen Modellen des Technikeinsatzes	210

5.1 Ein Beschreibungsmodell des Technikeinsatzes	210
5.2 Produktivitätshypothesen im Verwaltungsbereich unter dem Einfluß neuer Informationstechnik	212

~~Die Gründung von Produktivgenossenschaften als Methode der
Krisenbewältigung? – Eine Fallstudie~~

~~Von Prof. Dr. Stephan L a s k e
Universität Innsbruck, Österreich~~

1. Problemhintergrund und Zielsetzung	215
2. Die MID – eine genossenschaftliche Krisengründung	217
2.1 Vorgeschichte und Gründungsverlauf	217
2.2 Gründungsvoraussetzungen	218
2.3 Gründungscharakteristika	221
3. Die MID – eine krisenhafte Genossenschaftsgründung?	223
3.1 Die Entwicklungsphasen der Genossenschaft	223
3.1.1 Aufbruch	223
3.1.2 Erste Ernüchterung	224
3.1.3 Krise	224
3.1.4 Interregnum – neue Krisentendenzen	225
3.1.5 Zeichen einer ökonomischen Konsolidierung?	226
3.2 Die Entwicklung der Genossenschaftler	226
4. Die Gründung von Produktivgenossenschaften als Rezept?	228
4.1 Generelle Probleme der Produktivgenossenschaft	228
4.2 Besondere Probleme einer Krisengründung	230
4.3 Wirtschaftliches Überleben und Lebensfähigkeit als Genossenschaft	231

~~Zur Ableitung einer Krisenwarnfunktion im Rahmen der gesetzlichen
Abschlußprüfung nach geltendem und künftigem Recht~~

~~Von Prof. Dr. Peter K u p s c h
Universität Bamberg~~

1. Informationsgehalt des Bestätigungsvermerks und Informationserwartungen der Öffentlichkeit in Krisensituationen der Unternehmung	233
2. Indikatoren der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung	235
3. Ursachen der begrenzten Informationsvermittlung über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung	236

3.1 Beschränkungen der Lageinformationen im Rahmen der Rechnungslegung	236
3.2 Zusätzliche Beschränkungen durch restriktive Auslegung der geltenden Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften	237
4. Ansätze zur Entwicklung einer Krisenwarnfunktion für externe Adressaten aktienrechtlicher Publizität	239
4.1 Die Relevanz der Generalnorm für die Ableitung von Trendinformationen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage	239
4.1.1 Gegenwärtige Rechtslage	239
4.1.2 Die Relevanz der Generalnorm nach zukünftigem Recht	243
4.2 Zukunftsorientierte Lageberichterstattung	244
4.2.1 Der Inhalt des Lageberichts	244
4.2.2 Umfang der Prüfungspflicht des Lageberichts	246
4.2.3 Die Problematik von Prognoseprüfungen	248
5. Voraussetzungen für die Auslösung der Redepflicht und ihre Folgen für die Lageberichterstattung	249
5.1 Auslösung der Redepflicht	249
5.2 Auswirkungen der Redepflicht auf die Lageberichterstattung	251
6. Zur Verbesserung der Information externer Adressaten durch Ergänzungen des Bestätigungsvermerks	252
7. Zusammenfassung	254

~~Unternehmensbesteuerung und Wirtschaftskrise –
Einige Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht
Von Prof. Dr. Dietrich B ö r n e r
Universität Münster~~

1. Zur Problematik und Abgrenzung der Untersuchung	257
2. Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Besteuerung	259
2.1 Die finanzwirtschaftlichen Wirkungen der Besteuerung	260
2.2 Grundtypen von Verhaltenswirkungen der Besteuerung	261
2.2.1 Indifferentes Verhalten	262
2.2.2 Reaktives Verhalten	262
3. Determinanten der Lenkungseffizienz des Steuerrechts	263
3.1 Finanzwirtschaftliche Determinanten	264
3.1.1 Die inhaltliche Zielkonformität	264
3.1.2 Die Intensität der Zielwirkung	264
3.1.3 Der zeitliche Horizont der Zielwirkung	265
3.2 Informationswirtschaftliche Determinanten	266
3.2.1 Bestandsaufnahme: Das „Steuerrecht“ als „Informationssystem“	266
3.2.2 Folgerungen	270

4. Verhaltenswissenschaftliche Indikatoren von Steuerwirkungen	271
4.1 Steuern und marktbezogene Entscheidungen	272
4.2 Steuern und steuerbezogene Entscheidungen	274
5. Langfristige Wirkungen der Unternehmensbesteuerung	275
5.1 Vorüberlegungen	275
5.2 Das Kernproblem: Besteuerung und Kapitalstruktur	276
5.2.1 Zur Problematik der Gesamtbelastungsintensität	276
5.2.2 Zur Finanzierungsneutralität der Besteuerung	278
6. Folgerungen: Fortentwicklung und künftige Handhabung des Steuerrechts	280
6.1 Zur sachlichen Umorientierung des Steuerrechts	280
6.2 Zur Stabilisierung des Steuerrechts	282
6.3 Zur „Vereinfachung“ des Steuerrechts	283
7. Ausblick	283

**Die Stagnation der gesellschaftlichen Modernisierung –
ein Thema für die angewandte Führungslehre?!**

Von Prof. Dr. Werner K i r s c h

Universität München

1. Einleitung: Die drei Ebenen der Stagnationsdiskussion	285
2. Vorüberlegungen zur Rationalisierung der Führungspraxis	287
3. Die Stagnationsthese im Lichte der Theorie der Modernisierung	290
4. Konsequenzen für die angewandte Führungslehre	296
5. Schluß	300

**Die Wiedergewinnung der Möglichkeit – Rekonstruktion als wissenschaftlicher
Beitrag zur Überwindung von Stagnation**

Von Prof. Dr. Ekkehard K a p p l e r

Universität Witten/Herdecke

1. Die Ausgangslage	303
1.1 Das Problem	303
1.2 Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als interdisziplinärer Ansatz	304
2. Illustrationen (1)	305
2.1 „Menschliches Versagen“ (1)	305
2.2 Ein ganz persönlicher Lernprozeß (1)	306

3. Die konnaturalen Folgen des Nach-Denkens	307
3.1 „Der Schüler muß Methode haben“	307
3.2 Hemmnisse	308
4. Illustrationen (2)	310
4.1 „Menschliches Versagen“ (2)	310
4.2 Ein ganz persönlicher Lernprozeß (2)	311
5. Die gute Absicht reicht nicht aus	312
5.1 Die gute Absicht	312
5.2 Die Grenze denken	312
6. Illustrationen (3)	313
6.1 Wenn Arbeit in der Produktion ihren Wert verliert	313
6.2 Die Fülle unserer Möglichkeiten	314

Edmund Heinen – 65 Jahre

Von Prof. Dr. Walter M a r z e n

Universität Innsbruck, Österreich

315

Verzeichnis der Veröffentlichungen

von Edmund Heinen

321

Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung

Von Prof. Dr. Arnold Picot, Universität Hannover

1. Alternativen der Unternehmungspolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung: Die Rolle der Kostenpolitik

Kostenpolitik stellt für Unternehmungen in marktwirtschaftlichen Umwelten kein selbständiges Handlungsfeld dar. Sie gewinnt ihre Bedeutung stets erst im Verbund mit der jeweiligen marktorientierten Leistungs politik. Dies gilt in besonderem Maße für unternehmenspolitische Verhalten bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung. Erst wenn die prinzipiellen Alternativen unternehmerischen Handelns in derartigen Situationen bewußt sind, läßt sich die Aufgabe der Kostenpolitik abstecken. Vor einer Analyse dieser Teilpolitik ist daher kurz der unternehmungspolitische Alternativenraum bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung zu erörtern.

Aus rückläufiger Wirtschaftsentwicklung resultiert für die Mehrzahl der Unternehmungen bekanntlich eine kaum noch wachsende oder gar schrumpfende Nachfrage nach deren Produkten. Weil die Kostenkurve der Unternehmung in aller Regel nicht parallel zur Umsatzkurve verläuft, sondern ihre Steigung geringer ist, und weil Kosten nicht immer simultan zum Umsatzrückgang zurückgefahren werden können, drohen Unternehmungen in der Stagnation in eine Erfolgsklemme zu geraten.

Es sei angenommen, daß ausgehend von einer Phase des Wachstums und der Prosperität eine Nachfrageverringering auftritt – mag sie überraschend oder schleichend, mit mehr oder weniger frühzeitig erkennbaren Anzeichen entstanden sein. Da alle Anbieter des betreffenden Marktes vor dieser Situation stehen, bedeutet der Eintritt in eine rückläufige Wirtschaftsentwicklung eine Intensivierung des Wettbewerbs. Die nicht voll ausgelasteten Angebotskapazitäten konkurrieren nun mehr als zuvor um die stagnierende oder sinkende Nachfrage.

Welche grundsätzlichen unternehmungspolitischen Verhaltensweisen in einer solchen Lage möglich sind, zeigt Abb. 1.

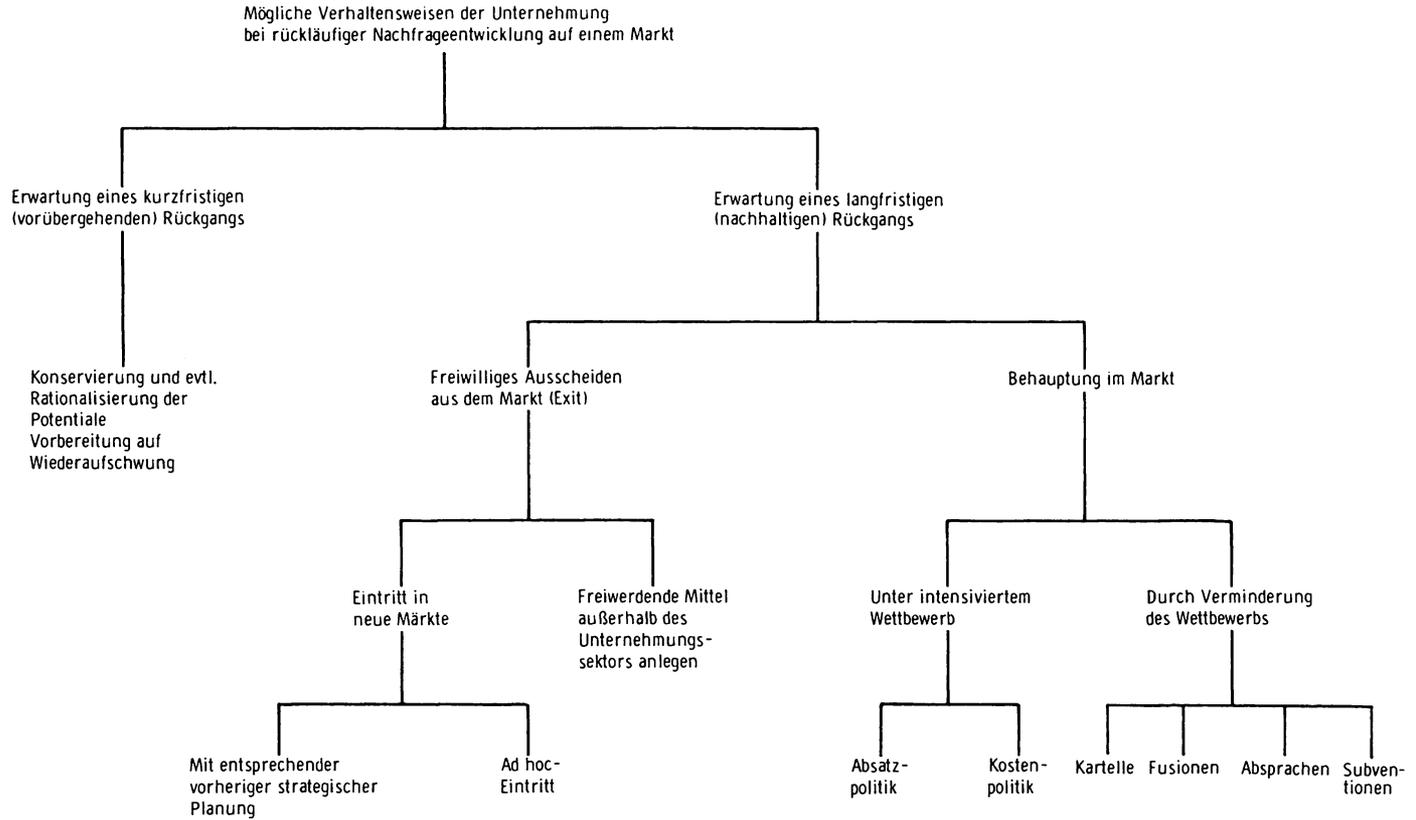


Abb. 1

Die Auswahl der Verhaltensweise hängt zunächst von den Erwartungen ab. Wird der Einbruch nur als kurzfristiges, vorübergehendes Konjunkturphänomen gedeutet und werden binnen relativ kurzer Frist wieder die gewohnten Wachstumsraten und Erfolge erwartet, so kann sich die Unternehmungspolitik im wesentlichen auf eine Konservierung und Rationalisierung der relevanten Produktions-, Absatz-, Finanzierungs- sowie Personal- und Führungspotentiale beschränken.

Ganz andere unternehmungspolitische Verhaltensweisen werden bedeutungsvoll, wenn ein langfristiger, nachhaltiger Rückgang für die relevanten Märkte erwartet wird. Von dieser Situation geht der vorliegende Beitrag aus.

Eine genaue Situationsanalyse muß ergeben, ob und in welcher Form ein Austritt aus dem betreffenden Markt oder eine Behauptung in diesem Markt die vorteilhaftere Strategie darstellt¹. Ein Ausscheiden aus dem Markt bietet sich an, wenn die Zukunftsaussichten auf diesem Markt auch auf einem niedrigeren Niveau oder in einer spezialisierten Nische unbefriedigend und wenn die Austrittsbarrieren (z.B. wegen spezialisierten Anlagevermögens, Ausstiegskosten, Wahrung von wichtigem know how) nicht prohibitiv sind.

Der Ausstieg aus dem rückläufigen Markt kann den Eintritt in einen neuen, aussichtsreichen Markt nach sich ziehen. Dies gelingt in der Regel relativ leicht, wenn die Notwendigkeit eines derartigen Wechsels antizipiert und durch geeignete Methoden der strategischen Planung vorbereitet wurde.² Ist dies der Fall, so befindet sich die Unternehmung nur vorübergehend in einer rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung; mit Hilfe bereits früher eingeleiteter geeigneter strategischer Frühaufklärung und Planung kann das Problem überwunden werden.

Ist die Voraussetzung strategischer Vorsteuerung nicht erfüllt und wird ein ad hoc-Eintritt in neue Märkte versucht, so ist die Situation ungleich schwieriger. In der Regel sind in der Unternehmungsstagnation die Finanzierungsmöglichkeiten begrenzt, die Vorbereitungszeit für neue Aktivität ist knapp, und der Wettbewerb in den neuen Bereichen ist besonders intensiv, weil der Erfolgsvorsprung anderer aufgeholt werden muß und weil sicherlich viele Unternehmungen in ähnlicher Lage versuchen werden, in die Wachstumsmärkte einzutreten. Zudem ist es fraglich, ob unter dem Druck einer nachhaltigen Stagnation mit ausreichender Ruhe und Kreativität neue Tätigkeitsgebiete sinnvoll definiert werden können.

Man kann auch sagen: Die Tatsache, daß eine Unternehmung sich in einer nachhaltigen Stagnationssituation befindet, ist oft ein sicherer Hinweis auf unsensible, unzulängliche oder fehlende strategische Führung in den zurückliegenden Perioden. Die Beispiele dafür, daß der erst in der Stagnation unternommene Versuch einer strategischen Erneuerung fehlschlägt, sind zahlreich. Ferner bietet sich die Alternative, die durch den Marktaustritt möglicherweise freigesetzten Mittel außerhalb des Unternehmungssektors anzulegen (z.B. an Finanzmärkten oder in sonstigen Vermögenswerten).

Wird statt des Marktaustritts die Behauptung im angestammten Markt vorgezogen (z.B. weil man sich dort noch ein interessantes Mengengeschäft auf reduziertem Niveau oder erfolgsträchtige Nischen verspricht), so gibt es die Möglichkeit, die entstandene Unsicherheit durch Beschränkung des Wettbewerbs zu verringern und eine abgestimmte Kapazitätsanpassung herbeizuführen. Kartell- oder Fusionsverträge sowie informelle Absprachen zwischen den wichtigsten Anbietern können diesem Zweck dienen. In vielen Fällen sind auch öffentliche

1 Vgl. zu diesen Fragen wesentlich ausführlicher PORTER, M.E., *Competitive Strategy*, New York und London 1980, S. 254 ff.; HARRIGAN, K.R., *Strategies for Declining Businesses*, Lexington und Toronto 1980; dies., *Exit Decisions in Mature Industries*, in: *Academy of Management Journal*, 25. Jg., 1982, S. 702-732.

2 Vgl. dazu z.B. die Überblicke und Literaturhinweise bei ALBACH, H., *Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit*, in: *ZfB*, 48. Jg., 1978, S. 702-715; KIRSCH, W./TRUX, W., *Perspektiven eines Strategischen Management*, in: KIRSCH, W. (Hrsg.), *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, München 1981, S. 290-396; PICOT, A., *Strukturwandel und Unternehmensstrategie*, Teile 1 und 2, in: *WiSt*, 10. Jg., 1981, S. 527-532 und S. 563-571.

Subventionen in dieses Feld einzuordnen. Ganz abgesehen von den auftretenden wettbewerbspolitischen und wettbewerbsrechtlichen Problemen³ ist eine solche Strategie nur auf Märkten mit wenigen großen Anbietern möglich, die zudem untereinander kommunikations- und koordinationsfähig sowie zur (teilweisen) Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit sein müssen. Diese Voraussetzungen sind häufig nicht gegeben.

Für viele Unternehmungen, die in nachhaltig rückläufige Beschäftigungslagen geraten, bleibt schließlich nur die klassische Alternative. Sie besteht in dem Versuch, die Unternehmung im intensivierten Wettbewerb durch Vergrößerung der absatzpolitischen Anstrengungen auf den angestammten Märkten⁴ und durch Rationalisierung aller Unternehmungsprozesse, insbesondere Senkung der Produktions- und der Verwaltungskosten, zu behaupten.

Kostenpolitik ist, wie die knappe Übersicht zeigt, keine eigenständige Option für unternehmerisches Handeln bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung. Sie ist jedoch als *notwendige Komponente* aller Alternativen von großer Bedeutung, weil sie unter den veränderten Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen erheblich auf den Erfolg der jeweiligen Verhaltensweise einwirkt. Vor allem ist sie bei dem zuletzt genannten Alternativenbereich äußerst wichtig, in dem ein Ausweichen in andere Märkte und andere Anlageformen, eine Abstimmung mit Konkurrenten oder die Einwerbung von Subventionen nicht in Frage kommen. In dieser Situation intensivierten Wettbewerbs kann nur durch einfallsreiche Aktivität am Absatzmarkt (Produktpolitik, Nischenpolitik, Qualitätspolitik, Preisdifferenzierung usw.), kombiniert mit der Senkung aller Kosten auf das unabweisbare Mindestmaß, der Erfolg erhalten oder gesteigert werden. Die Möglichkeiten und Probleme der Kostenpolitik werden hier also besonders sichtbar. Die folgenden Erörterungen gehen deshalb von einer derartigen Situation aus.

2. Klassische betriebswirtschaftliche Sicht: Anpassung an rückläufige Beschäftigung

Die Folgen, die ein Beschäftigungsrückgang für die Kosten- und Erfolgssituation einer Unternehmung haben kann, sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur eingehend behandelt worden und sollen deshalb hier nur angedeutet werden.

In seinem Beitrag „Kosten und Beschäftigungsgrad“ gibt HEINEN bereits 1958 einen informativen Überblick über den Erkenntnisstand.⁵ Der „traditionellen Betrachtungsweise“, vor allem vertreten durch SCHMALENBACH⁶, der die Beschäftigung als eindimensionale Einflußgröße sieht und die Unterscheidung zwischen proportionalen und (sprung-)fixen Kosten in den Mittelpunkt rückt, stellt er die „neuere Betrachtungsweise“ gegenüber, vor allem repräsentiert durch GUTENBERG⁷, der bekanntlich den Zusammenhang zwischen Beschäftigung und Kosten

3 §§ 4 und 24 GWB sehen unter bestimmten Bedingungen die Erlaubnis von Strukturkrisenkartellen bzw. von die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit sichernden Großfusionen vor.

4 Zur absatzwirtschaftlichen Seite äußert sich in diesem Band ausführlich MEFFERT, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, 1984; vgl. ferner JACOB, H., Preis und Produktionsprogramm als Mittel betrieblicher Konjunkturpolitik, in: JACOB, H. (Hrsg.), Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1968, S. 37–63.

5 Vgl. HEINEN, E., Kosten und Beschäftigungsgrad, in: HWB, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 3385–3400.

6 Vgl. SCHMALENBACH, E., Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963 (1. Aufl. 1919).

7 Vgl. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, Heidelberg und New York 1983 (1. Aufl. 1951).

auf der Grundlage seiner Produktionstheorie anhand verschiedener Anpassungsformen analysiert. Dieser „neuere“ Ansatz gehört heute zu den unbestrittenen Standardgebieten der Betriebswirtschaftslehre. Auf dieser kostentheoretischen Grundlage gibt LÜCKE einen detaillierten Einblick in den Zusammenhang zwischen Rezession und Produktionskosten.⁸

Hervorhebung verdienen drei Sonderprobleme der Beschäftigungs- und Kostenproblematik in der Stagnation, auf die von der Betriebswirtschaftslehre ausführlich eingegangen wurde:

Die unternehmungs- und ordnungspolitischen Folgen der steigenden *Fixkostenempfindlichkeit* haben vor allem SCHMALENBACH intensiv beschäftigt.⁹ Unternehmerische Beweglichkeit wird gerade in der Stagnation durch die gestiegene Fixkostenbelastung eingeschränkt. Der rückläufigen Nachfrage entsprechende Preissenkungen führen bei Kostenstrukturen mit einem hohen Anteil an beschäftigungsunabhängigen Kosten rasch in erhebliche Verlustzonen. Um dies zu verhindern, tendiere die Industrie zu Konzentration, Kartellierung und Subventionierung, so daß es im Ergebnis zu der „Zerstörung der freien Wirtschaft durch die fixen Kosten“¹⁰ komme. Um diesen Prozeß so weit wie möglich zu vermeiden, muß nach SCHMALENBACH die kostenorientierte Unternehmungspolitik in der Stagnation darauf angelegt sein, beschäftigungsfixe Kosten weitestgehend abzubauen bzw. in beschäftigungsvariable Kosten zu überführen und eine vorsichtige Kapazitätspolitik (Vermeidung von Überkapazitäten) zu betreiben¹¹. Die praktische Einlösung dieser Forderungen verursacht nach wie vor erhebliche Schwierigkeiten. Für die Bewußtseinschärfung sind derartige Postulate jedoch auf jeden Fall wertvoll.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Diskussion der *Kostenremanenz*, also des Phänomens, daß die im Zuge eines Beschäftigungsrückgangs prinzipiell abbaubaren Kosten nicht sofort, sondern mit (z.T. erheblicher) zeitlicher Verzögerung zurückgehen.¹² Die Remanenz der Kosten vergrößert das Problem der Fixkostenempfindlichkeit bei Beschäftigungsrückgang; die in der Phase zunehmender Beschäftigung im Zeitpunkt $t-1$ entstandenen Kosten K_1 des Beschäftigungsgrades x_1 sind geringer als die in der Phase sinkender Beschäftigung im Zeitpunkt $t+1$ verbleibenden Kosten $K_1 + \Delta K$ desselben Beschäftigungsgrades x_1 . Die Ursachen der Kosten-

8 Vgl. LÜCKE, W., Der Einfluß der Rezession auf die Höhe der Produktionskosten in der Unternehmung, in: JACOB, H. (Hrsg.), Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1968, S. 65–79; vgl. ferner WILKENING, H.R., Die Unternehmung in der Rezession, Frankfurt/M. und Zürich 1975, Abschnitt 4.2.3.2. Eingehende und weiterführende Auseinandersetzungen mit Theorien der Beschäftigungsabhängigkeit von Kosten finden sich bei HEINEN, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 6. Aufl., Wiesbaden 1983 (1. Aufl. 1959), 4. Kapitel; vgl. ferner den instruktiven Literaturüberblick bei KUNZ, B., Kostenplanung und Kostenkontrolle in der Unternehmungsführung: Instrumente einer aktiven Kostenbeeinflussung, Bern und Stuttgart 1978, S. 23 ff. und 161 ff.

9 Vgl. SCHMALENBACH, E., Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Verfassung, in: ZfHf, 22. Jg., 1928, S. 241–251; ders., Der Freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Aufl., Köln und Opladen 1958 (1. Aufl. 1949), S. 96 ff.; ebenfalls CLARK, J.M., Studies in Economics of Overhead Costs, Chicago 1971 (1. Aufl. 1923).

10 SCHMALENBACH (Gedächtnis, 1958), S. 96. Zur allgemeinen Kritik dieser These vgl. SCHNEIDER, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, München und Wien 1981, S. 143 f. Mit den kostenmäßigen Konsequenzen der Konzentration setzt sich HEINEN, E., Konzentration und Kosten, in: ARNDT, H. (Hrsg.), Die Konzentration der Wirtschaft, 2. Aufl., Berlin 1971, S. 377–408 (1. Aufl. 1960) auseinander.

11 Vgl. die Vorschläge bei SCHMALENBACH (Gedächtnis, 1958), S. 109 ff. Wichtige Fortschritte für die Analyse und praktische Bewältigung der Abbaufähigkeit von sogenannten festen Kosten erbrachte die Entscheidungsorientierung der Kostenbetrachtung und die zeitliche Bezugsgrößenhierarchie für Bereitschaftskosten, wie sie vor allem von RIEBEL, P., Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 4. Aufl., Wiesbaden 1982 (1. Aufl. 1972) und früher auch von COASE, R.H., The Nature of Costs, in: SOLOMONS, D. (Hrsg.), Studies in Cost Analysis, 2. Aufl., London 1968 (1. Aufl. 1952), insbes. S. 130, entwickelt wurden.

12 Vgl. BUSSE VON COLBE, W., Kostenremanenz, in: HWB, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 3460–3465; HEINEN, E., Zum Problem der Kostenremanenz, in: ZfB, 36. Jg., 1966, S. 1–6; sowie die Literaturübersicht bei KUNZ (Kostenplanung, 1978), S. 45 ff. und 229 ff.

remanenz sind rechtlicher (Bindungsdauer von Verträgen), organisatorischer (unternehmensinterne Informationsmängel und Durchsetzungsschwierigkeiten) sowie unternehmungspolitischer Art (Erwartung eines baldigen Wiederanstiegs der Beschäftigung).

HEINEN zeigt, daß das Phänomen der Kostenremanenz auf der Basis dynamischer Kostenfunktionen in die Kostentheorie einbezogen werden kann: Dabei sind „die auf die Kostenhöhe wirkenden Entscheidungen früherer und die Erwartungen über spätere Periode: sowie die „sich aus der Organisation ergebenden Begrenzungsfaktoren der Rationalität (Zielkonflikte, Routineverhalten und Informationsmängel) zu berücksichtigen“. Durch eine derartige Dynamisierung kann die Kostenremanenz „systematisch in das kostentheoretische Aussagesystem einbezogen werden. Es handelt sich um ein Problem der Ableitung realistischer Verhaltensfunktionen im Rahmen synthetischer Kostenmodelle“¹³.

Schließlich hat sich die Betriebswirtschaftslehre eingehender mit dem Problem von *Betriebsstillegungen* als Ausprägung der GUTENBERG'schen quantitativen Anpassung beschäftigt, die in Stagnationsphasen notwendig werden können. Die besonderen rechtlichen Einbindungen sowie die schwierigen wirtschaftlichen Prognose- und Zurechnungsprobleme der Konsequenzen von Stilllegungsentscheidungen erschweren die Abschätzung der Höhe, der zeitlichen Verteilung und die Beurteilung der mit einer Stilllegung verbundenen kostenmäßigen Konsequenzen.¹⁴

Die Betriebswirtschaftslehre hat, wie der knappe Überblick zeigt, bereits wichtige kostentheoretische Grundlagen für eine Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung bereitgestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die meisten der erwähnten Beiträge in Zeiten einer wachsenden Wirtschaft entstanden sind, in der Stagnations- und Schrumpfungprobleme nicht im Zentrum des allgemeinen wissenschaftlichen Interesses standen.

Zwei zusätzliche, ergänzende Fragen, die sich dem Betrachter dieses Lehrgebäudes aus heutiger, von Wachstumsschwierigkeiten, Stagnation und Verschärfung des Wettbewerbs geprägter Sicht stellen, sollen im folgenden erörtert werden:

1. Ist der Katalog betriebswirtschaftlicher Kosteneinflußgrößen für die Analyse von Kostenstrukturen unter wechselnden Wettbewerbslagen ausreichend?
2. Unter welchen Bedingungen und für welche Bereiche ist die Kostenplanung und -kontrolle in der Stagnation besonders schwierig?

¹³ HEINEN (Kostenremanenz, 1966), S. 17 f. Zu den synthetischen Kostenmodellen vgl. HEINEN (Kostenlehre, 1983), S. 606 ff.

¹⁴ Vgl. z.B. HASENACK, W., Betriebsstillegung, in: HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 636–654 sowie die Entscheidungsmodelle von NASTANSKY, L., Probleme unternehmerischer Entscheidungen bei Stilllegungen, Saarbrücken 1970; RUDOLPH, B., Zum Einfluß der Abbaufähigkeit von Fixkosten auf Stilllegungsentscheidungen, in: ZfB, 46. Jg., 1976, S. 697–714; RUDHARDT, P.M., Stilllegungsplanung: Grundlagen und Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1978. Falls die Stilllegung zum Marktaustritt führt, sind zusätzliche strategische Aspekte zu beachten; vgl. dazu die in Fußnote 1 angegebenen Quellen.

3. Wettbewerbsintensität als Kosteneinflußgröße

3.1 Fehlende Berücksichtigung bei den Kosteneinflußgrößen

Rückläufige Wirtschaftsentwicklung war gekennzeichnet worden als Nachfragerückgang, der zu intensiviertem Wettbewerb führt. Es ist deshalb für die Kostenpolitik zu überlegen, ob sich die Wettbewerbssituation selbst bereits auf die Kostenentstehung auswirken könnte.

Die betriebswirtschaftliche Kostenlehre kennt unterschiedliche Kataloge von Kosteneinflußgrößen. Hervorzuheben sind vor allem der von GUTENBERG entwickelte Katalog, der die Einflußgrößen Faktorqualität, Beschäftigung, Faktorpreise, Betriebsgröße und Fertigungsprogramm umfaßt¹⁵, sowie das von HEINEN entwickelte System, das den Kostenwert, das Fertigungsprogramm und das produktionswirtschaftliche Instrumentarium (Ausstattungs- und Prozeßparameter) beinhaltet¹⁶.

Liest man die Ausführungen GUTENBERGS und HEINENS zu diesen Kosteneinflußgrößen und zu den jeweiligen produktionstheoretischen Grundlagen aufmerksam, so stellt man fest, daß kein Wirkungszusammenhang zwischen der Wettbewerbssituation (sei es auf Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- oder Arbeitsmärkten) und der Kostenhöhe gesehen wird. Zwar gibt es bei der Diskussion der Einflußgrößen „Faktorpreise“ bzw. „Kostenwert“ sowie „Faktorqualität“ Hinweise auf außerbetriebliche Einflüsse. Diese stehen jedoch nicht in Zusammenhang mit Wettbewerbs- oder Stagnationsaspekten. Die Faktorpreis- bzw. Kostenwertbetrachtung geht von gegebenen Preisvariationen bzw. Restriktionen aus, ohne daß Beziehungen zur Wettbewerbssituation hergestellt werden¹⁷. Bei der Erörterung der Kosteneinflußgröße Faktorqualität weist GUTENBERG zwar darauf hin, daß das Leistungsverhalten auch von objektiven Einflüssen der Umwelt abhängt und daß mutierende Qualitätsvariationen (z.B. Rationalisierung durch technisch-organisatorischen Fortschritt) die Kostenhöhe wesentlich beeinflussen können¹⁸. Wieder wird jedoch keine Verbindung zu äußeren, z.B. marktstrukturellen Umständen hergestellt, die das individuelle Verbrauchsverhalten sowie die Intensität der Rationalisierungsbemühungen und damit die Kostenhöhe steuern könnten.

Man gewinnt den Eindruck, daß die betriebswirtschaftliche Kostenlehre implizit eher von einer gleichbleibenden Wettbewerbslage ausgeht oder auf der Annahme einer indifferenten Beziehung zwischen Wettbewerb und Kostenhöhe beruht. Betrachtet man die produktionstheoretische Fundierung der Kostenlehre, so wird dieser Befund verständlich.

Die Berücksichtigung verhaltensbestimmender Umweltbedingungen, wie etwa Wettbewerb, wird von GUTENBERG ausdrücklich aus der produktionstheoretischen Analyse ausgeschlossen; untersucht werden die Faktorkombinationen, die zu möglichst günstigen produktiven Effekten führen und insofern anzustreben sind:

„Die Tatsache, daß es im Bereich der Faktorkombination, also des Produktionsprozesses besonders erstrebenswerte Situationen gibt, hat mit dem Maße nichts zu tun, in dem diese Situa-

15 Vgl. GUTENBERG (Die Produktion, 1983), S. 344 ff.

16 Vgl. HEINEN (Kostenlehre, 1983), S. 571 ff.

17 Vgl. GUTENBERG (Die Produktion, 1983), S. 415 ff.; HEINEN (Kostenlehre, 1983), S. 395 ff; ebenfalls nicht berücksichtigt bei WILKENING (Rezession, 1975), Kap. 4.

18 Vgl. GUTENBERG (Die Produktion, 1983), S. 394 ff.

tionen realisiert werden. Wenn also die Frage nach den Faktorproportionen gestellt wird, dann kann dieser Frage nachgegangen werden, ohne gleichzeitig zu berücksichtigen, daß es Menschen mit ihren Vorzügen und Schwächen sind, die die produktive Kombination durchführen. Nicht die Frage, in welchem Umfang es den für die Betriebe verantwortlichen Personen gelingt, das Kombinationsproblem zu lösen, sondern die Frage, welche Vorgänge überhaupt den Produktionsprozeß charakterisieren, ist es, die hier interessiert“¹⁹.

Wettbewerb als möglicherweise die Leistungsmotivation bzw. das Leistungs- und Verbraucherverhalten steuernde Situationsgröße mußte deshalb aus der kostentheoretischen Analyse ausgeklammert bleiben.

Die Produktions- und Kostentheorie HEINENs öffnet sich stärker gegenüber den tatsächlich kostenrelevanten Entscheidungsprozessen in Organisationen. Mit seiner Konzeption befriedigender Kostenwerte und mit seiner analytisch-synthetischen Kostentheorie werden Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, die das tatsächliche Entscheidungsverhalten erhellen, in die Modellbildung einbezogen, insbesondere Aspekte der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität, der Anspruchsanpassung, der dezentralen und sukzessiven Entscheidungsfindung sowie der Erwartungsbildung²⁰. Allerdings bleibt auch hier die Betrachtung auf das „Innenleben“ der Betriebswirtschaft beschränkt. Eine Einbeziehung entscheidungsrelevanter Kräfte aus der marktlichen Umwelt der Unternehmung unterbleibt ebenfalls.

Es ist festzuhalten, daß die Betriebswirtschaftslehre zwar die allokativen Funktionen von Marktkräften für die Lenkung der Ressourcen zwischen Unternehmungen und Branchen erkennt (z.B. im Rahmen der Absatztheorie), daß jedoch kein relevanter Wirkungszusammenhang zwischen externen Marktkräften und internem Effizienzverhalten gesehen wird. Gerade hier liegt jedoch ein *wesentliches kostenpolitisches Problemfeld*, das vor allem beim Übergang von wettbewerbsschwachen Wachstums- und Erfolgsphasen zu wettbewerbsintensiven Rezessions- oder Stagnationsphasen (und umgekehrt) sichtbar und für die Praxis bedeutsam wird.

3.2 Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsintensität und Kostenhöhe

3.2.1 Ansätze in der Wirtschaftstheorie

Sobald man die GUTENBERGsche Abstraktion vom tatsächlichen Dispositionsverhalten aufhebt und auch die marktstrukturellen Bedingungen untersucht, unter denen in Unternehmungen kostenrelevante Entscheidungen getroffen werden, fällt es nicht schwer, die *Wettbewerbsintensität als Kosteneinflußgröße* zu identifizieren. Bereits ADAM SMITH hat erkannt, daß der Monopolist kein guter Manager ist:

„Monopoly, besides, is a great enemy to good management, which can never be universally established but in consequence of that free and universal competition which forces everybody to have recourse to it for the sake of self-defense“²¹.

19 Ebenda, S. 299.

20 Vgl. HEINEN (Kostenlehre, 1983), S. 444 ff. und 606 ff.

21 SMITH, A., An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 4. Aufl., New York 1976 (1. Aufl. London 1776), S. 163 f.

Je geringer der Wettbewerbsdruck und damit das Existenzrisiko, desto geringer ist, wie WILLIAMSON zeigt, der Zwang, Kostenwerte, Ausstattungsqualitäten und Verbrauchsmengen zu verwirklichen, die auf der Kurve der minimal möglichen Kosten (Gesamt- oder Durchschnittskosten bzw. Grenzkosten) liegen, und desto größer ist der Spielraum, Kostenentscheidungen auch im Sinne der individuellen Nutzenfunktionen der Beteiligten zu treffen (Bequemlichkeit, Prestige, Freizeit, Einkünfte usw.).²²

In ähnlicher Weise haben CYERT und MARCH diesen Sachverhalt mit dem Begriff „organizational slack“ deutlich herausgearbeitet.²³ Sie definieren organizational slack als Differenz zwischen den tatsächlichen und den eigentlich zur Aufrechterhaltung der Koalition Unternehmung gerade noch notwendigen Zahlungen an Koalitionsmitglieder (Produktionsfaktoren). Organizational slack vergrößert sich in Zeiten schwachen Wettbewerbs; dieses Polster („cushion“) wird bei schlechterer, wettbewerbsintensiver Wirtschaftslage abgebaut. Je erfolgreicher eine Unternehmung ist, desto mehr gelingt es ihr, sich z.B. durch Schaffung monopolistischer Spielräume vom Wettbewerb abzukoppeln, und desto höher kann der organizational slack sein. Deswegen können CYERT und MARCH behaupten, „that the costs of firms that are successful in the market place will, ceteris paribus, tend to rise“²⁴.

Auf einer vergleichbaren Argumentationslinie liegt das von LEIBENSTEIN eingeführte Konzept der X-Ineffizienz²⁵, die auch als interne Ineffizienz bezeichnet wird. Der Grad der X-Ineffizienz wird gemessen als Prozentsatz der wettbewerbsbedingten Zusatzkosten an den gesamten Kosten. LEIBENSTEIN erörtert den Zusammenhang zwischen Wettbewerb und X-Ineffizienz unter anderem wie folgt:

„Under monopoly there is no need for especially low costs to exist in order for the firm to get along and survive. Under competition, however, various types of pressure create a situation so that the level of cost that is convenient and comfortable for the internal organizational structure of the firm is not the level that external forces allow. ...costs are likely to be higher under monopolistic competition compared to competition as a result of higher level of X-inefficiency“²⁶.

DE ALESSI ordnet diese Aussagen in einen allgemeineren wirtschaftstheoretischen Zusammenhang ein:

„Within the generalized neoclassical framework, competition inhibits shirking and thus, among other things, yields lower costs. Competition from other firms in the industry and from prospective entrants provides a check on performance, encourages the evolution of internal control devices, and ultimately eliminates higher-cost firms unable or unwilling to adjust“²⁷.

22 Vgl. WILLIAMSON, O.E., Managerial Discretion and Business Behavior, in: American Economic Review, 53. Jg., 1963, S. 1032–1057; ders., The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm, reprint London 1974 (ursprünglich 1964).

23 Vgl. CYERT, R.M./MARCH, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, S. 36 ff. 24 Ebenda, S. 38 (Hervorhebung weggelassen).

25 Vgl. z.B. LEIBENSTEIN, H., Allocative Efficiency vs. „X-Efficiency“, in: American Economic Review, 56. Jg., 1966, S. 392–415; ders., Beyond Economic Man, Cambridge 1980 (1. Aufl. 1976).

26 Ebenda, S. 207 und 233.

27 DE ALESSI, L., Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency, in: American Economic Review, 73. Jg., 1983, S. 64–81, S. 74.

3.2.2 Einbeziehung in betriebswirtschaftliche Kostenbetrachtungen

Anhand von Abbildung 2 sollen nun die aufgezeigten Abhängigkeiten zwischen Wettbewerbsintensität und Kostenhöhe modellhaft veranschaulicht und vertieft werden.

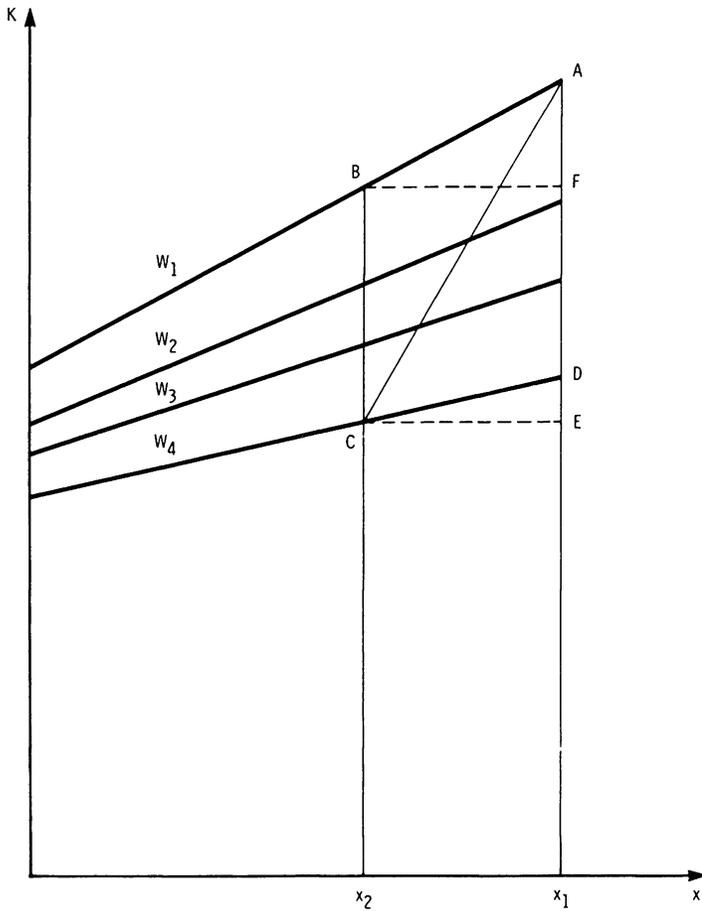


Abb. 2

Jeder der vier unterstellten Wettbewerbsintensitäten ist eine Gesamtkostenkurve (W_1 – W_4) zugeordnet, wobei W_1 eine Situation mit äußerst geringem Wettbewerb und W_4 eine äußerst intensive Wettbewerbslage kennzeichnet.

Die Kurven zeigen die jeweils höchsten Gesamtkosten, die ceteris paribus einer Unternehmung entstehen dürfen, wenn sie in der zugehörigen Wettbewerbslage überleben will. Um den kostenerhöhenden Einfluß schwachen Wettbewerbs zu verdeutlichen, weisen die Kurven W_1 – W_3 höhere Fixkostenblöcke und höhere Steigungen auf als die jeweils vorgelagerten Kurven. Darin kommt die Inanspruchnahme zusätzlicher Potentiale und das großzügigere Verbrauchsverhalten bei geringerer Wettbewerbsintensität zum Ausdruck. Die Kurven stellen Obergrenzen für die Kostenentstehung in der jeweiligen Wettbewerbslage dar.

Der Abstand zwischen den Kurven zeigt ein *Kostensenkungspotential* auf. Dies bedeutet: Falls die Unternehmung von einer schwächeren in eine intensivere Wettbewerbssituation eintritt und zuvor ein über der neuen W-Kurve liegendes Kostenniveau hatte, muß sie einen Kostenabbau mindestens bis zur Höhe der neuen zugehörigen Kostenkurve bewältigen, wenn sie unter den gegebenen Umständen im Markt verbleiben will. In jeder Wettbewerbslage kann also die zugehörige Kostenkurve unter-, nicht aber überschritten werden. Anders ausgedrückt: Für jeden Beschäftigungsgrad existieren prinzipiell mehrere Kostenhöhen, je nach vorherrschender Wettbewerbssituation.

Anhand eines schematischen Falles sei der Zusammenhang nochmals erläutert (vgl. Abb. 2): Eine Unternehmung, die in einer Wettbewerbslage W_1 im Niveau x_1 beschäftigt ist, müßte bei plötzlichem Übergang in eine krass rückläufige Wirtschaftslage mit stark intensivierter Konkurrenz (Übergang nach W_4) ihr Kostenniveau um \overline{AD} senken (Anpassung an höheren Wettbewerbsdruck). Da jedoch anzunehmen ist, daß in dieser Situation trotz aller Anstrengungen das Beschäftigungsniveau x_1 nicht aufrechtzuerhalten, sondern z.B. auf x_2 zu senken ist, muß sie letztlich, wenn sie überleben will, auf der neuen Kurve W_4 den Punkt C realisieren (Anpassung an rückläufige Beschäftigung). Da beide Kräfte kombiniert auftreten, kann man unterstellen, daß die Anpassung von A nach C etwa über die Strecke \overline{AC} verläuft.

Gegenüber der einfachsten Form der gängigen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise, die auf der Kurve W_1 einen Rückgang zum Punkt B und eine Kostenreduktion in Höhe von \overline{AF} fordern würde (Sprungkosten und Remanenzprobleme der Einfachheit halber außer acht gelassen), ergibt sich aufgrund der beschriebenen Variation der Wettbewerbslage eine zusätzlich notwendige Kostensenkung in Höhe von \overline{FE} .

Das Beispiel verdeutlicht die beträchtlichen Schwierigkeiten, die Unternehmungen bei der Anpassung an nachhaltige Rezession bzw. Stagnation bei gleichzeitiger Wettbewerbsintensivierung haben können und die gegenwärtig vielfältig zu beobachten sind. Neben den Problemen der quantitativen Anpassung (Stilllegung, Entlassung) und der Kostenremanenz muß eine umfassende und tiefgreifende Rationalisierung im Kostenbereich erfolgen, um die in „besseren Jahren“ erworbenen Zusatzausstattungen und internalisierten Gewohnheiten auf das qualitativ und quantitativ notwendige Mindestmaß zurückzuschrauben.

3.2.3 Zur Bestimmung des Potentials wettbewerbsbedingter Zusatzkosten

Der Abstand zwischen einer höher gelegenen Kurve und der Kurve W_4 der Abbildung 2 zeigt die Zusatzkosten, die aufgrund abgeschwächten Wettbewerbs in einem Beschäftigungsgrad entstehen können. Sie manifestieren sich in hier nur stichwortartig umschriebenen Sachverhalten wie veralteten und deshalb relativ kostspieligen Anlagen, ineffizienten Organisationsstrukturen, Führungsmängeln, großzügiger Ausstattung mit Personal und Maschinen, großzügigem Umgang mit Kapital, Material und Zeit, mangelhafter Informationsversorgung und -verarbeitung, geringer Leistungsmotivation, hohem Maß an vergleichsweise kostspieliger Eigenerstellung von Teilleistungen usw.

Die Obergrenze der in einer bestimmten Wettbewerbslage tragbaren Zusatzkosten wird begrenzt durch

- die marktspezifische Eintrittsbarriere (je höher die Kosten des Markteintritts, desto höher ceteris paribus die wegen abgeschwächten Wettbewerbs möglichen Zusatzkosten),
- das Übernahmerisiko (je stärker der ausgewiesene Erfolg aufgrund von wettbewerbsbedingten Zusatzkosten vom branchenüblichen abweicht, desto größer ist der Anreiz zur Übernahme durch Dritte, sofern diese die Ursache der Erfolgsreduktion erkennen können),
- das Fremdfinanzierungsrisiko (je höher die wettbewerbsbedingten Zusatzkosten, desto schlechter sind ceteris paribus die Außenfinanzierungsmöglichkeiten),
- das Arbeitsmarktrisiko (je flexibler der relevante Arbeitsmarkt der Unternehmungsbeteiligten, desto restriktiver ist das kostenrelevante Verhalten dieser Organisationsmitglieder),
- das Überlebensrisiko der Unternehmung (je nachhaltiger durch wettbewerbsbedingte Zusatzkosten Verluste produziert werden, desto größer ist die Konkursgefahr).

Die genannten Faktoren beschränken den durch mangelnden Wettbewerb entstehenden Handlungsspielraum bei Kostenentscheidungen nach oben. Die Lage der Obergrenze ist in der Praxis nur unscharf anzugeben; sie kann zudem unternehmungsindividuell schwanken. Das Kostenniveau W_4 kann, muß aber nicht für alle Wettbewerber gleich sein. Durch Erfahrungs- und Informationsvorsprünge können einzelne Anbieter in der Lage sein, im Wettbewerb eine niedrigere „Minimalkostenkurve“ zu realisieren als andere. Demnach kann das bei zunehmendem Wettbewerbsdruck ausschöpfbare Kostensenkungspotential je nach Unternehmungssituation unterschiedlich sein. Derartige Unterschiede können zusätzliche Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile bedeuten.

Schwierigkeiten bereitet die Operationalisierung wettbewerbsabhängiger Zusatzkosten. Das Problem liegt vor allem in der Definition und Messung des Referenzmaßstabs, mit dem die aktuellen Kosten zu vergleichen sind. SHEPHERD nennt drei mögliche Ansatzpunkte²⁸: die durchschnittlich erreichten Kosten; die bei höchster Anstrengung erreichten minimalen Kosten; die von einem überlegenen („superior“) Management mit äußerst erfolgreichem Bemühen erreichten Kosten. Man könnte auch in Anlehnung an die Theorie der Erfahrungskurve das Kostenniveau der Unternehmung mit der größten Produktionserfahrung heranziehen.

Keiner der erwähnten Ansätze kann für die Praxis präzise definiert werden. Vermutlich ist es unrealistisch, von einem außergewöhnlich niedrigen Referenzmaßstab auszugehen, der nur unter extremen Bedingungen zu erreichen ist. HIRSCHMAN weist zu Recht darauf hin, daß Organisationsmitglieder nicht dauernd mit äußerster Anspannung arbeiten können, sondern nur in besonderen Streßsituationen alle Reserven mobilisieren²⁹.

Die empirischen Meßversuche zur Erfassung der durch Wettbewerbsschwäche entstandenen internen Ineffizienzen sind zahlreich³⁰. Trotz aller Operationalisierungsschwierigkeiten weisen die Untersuchungsergebnisse eindeutig darauf hin, daß das Phänomen nicht trival ist. SHEPHERD kommt bei einer Auswertung von empirischen Befunden zu dem Schluß, daß im Fall des

28 SHEPHERD, W.G., *The Economics of Industrial Organization*, Englewood Cliffs 1979, S. 378.

29 HIRSCHMAN, A.O., *Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*, Tübingen 1974 (amerik. Originalausgabe Cambridge, Mass., 1970), S. 12 und 26 f.

30 Vgl. z.B. den Überblick bei LEIBENSTEIN (*Beyond Economic Man*, 1980), S. 34 ff. sowie die kritische Durchsicht empirischer Arbeiten bei DE ALESSI (*X-Efficiency*, 1983), S. 74 ff.

Monopols durchschnittlich 5 %, in Einzelfällen weit über 10 % der Gesamtkosten des Monopolisten auf die Kosteneinflußgröße „mangelnder Wettbewerb“ entfallen, in weniger wettbewerbsschwachen oligopolistischen Märkten etwa 3 %³¹. Vergleicht man diese Zahlen mit den Umsatzrentabilitäten deutscher Unternehmen³², so wird die wirtschaftliche Bedeutung offensichtlich. SCHERER gelangt bei seiner Würdigung der Bedeutung mangelnden Wettbewerbs für die interne Effizienz von Unternehmungen zu einem ähnlichen Resultat:

„The evidence is fragmentary, but it is persuasive. X-inefficiency exists, and it is more apt to be reduced when competitive pressures are strong than when firms enjoy insulated market positions. What we do not know is how large are the differences systematically correlated with monopoly power. That X-inefficiencies attributable to monopoly are at least as large as the welfare losses from resource misallocation seems eminently plausible. And they may well be considerably larger“³³.

3.2.4 Folgerungen

Wettbewerbsintensität stellt also sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Grundlage eine Kosteneinflußgröße dar, die unternehmungspolitisch nicht unberücksichtigt bleiben darf. Sie muß die von GUTENBERG, HEINEN u.a. entwickelten Kostenmodelle ergänzen. Dabei handelt es sich um eine Größe, die gleichsam aus dem Hintergrund die Ausprägung der anderen Kosteneinflußgrößen wesentlich mitsteuert (z.B. die Kostenwerte, Verbrauchs- und Ausschußkoeffizienten, Ausstattungsqualitäten usw.). Die Herstellung eines eindeutigen quantitativen Funktionszusammenhangs zwischen Wettbewerbsintensität und potentiellen Zusatzkosten erscheint zwar nicht möglich; dennoch sind die Tatsache einer Beziehung zwischen den beiden Größen und die Richtung der Abhängigkeit kaum bestreitbar. Dies bedeutet zugleich, daß nicht jede Unternehmung diesem Wirkungszusammenhang zwangsläufig und vollständig ausgeliefert ist, sondern daß es sich um ein Kostenentstehungspotential bzw. -senkungspotential handelt, dessen Volumen je nach marktlicher Bedingungskonstellation schwankt und das je nach Bewußtseins- und Interessenlage mehr oder weniger ausgeschöpft bzw. reduziert werden kann³⁴.

Es wäre nicht sinnvoll, den Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Kostenhöhe dadurch formal zu berücksichtigen, daß man, ähnlich wie STIGLER es versucht hat³⁵, für jede

31 SHEPHERD (Industrial Organization, 1979), S. 180 f.

32 So betrug die durchschnittliche Umsatzrentabilität deutscher Unternehmungen in den Jahren 1972 – 1981 vor bzw. nach Steuern 5,4 bzw. 2,4 %; vgl. Deutsche Bundesbank, Jahresabschlüsse der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 1965 bis 1981, Sonderdruck Nr. 5, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1983, S. 14.

33 SCHERER, F. M., Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl., Chicago 1980 (1. Aufl. 1970), S. 466.

34 Vgl. auch CYERT/MARCH (Behavioral Theory, 1963), S. 37 f. und 296; WILLIAMSON (Discretionary Behavior, 1974), S. 85 ff.

35 Vgl. STIGLER, G. J., The Existence of X-Efficiency, in: American Economic Review, 66. Jg., 1976, S. 213 – 216. (In einem anderen Zusammenhang hat HEINEN ein ähnliches Vorgehen für die Berücksichtigung von mutierenden Ausstattungsvariationen bei der Formulierung der Produktionsfunktion vorgeschlagen [Kostenlehre, 1983], S. 575 und 581.) – STIGLERS Kritik an LEIBENSTEINS Behauptung, der X-Effizienz-Ansatz sei eine Alternative zum neoklassischen Modell, erscheint demgegenüber akzeptabel. Wie auch DE ALESSI (X-Efficiency, 1983) zeigt, läßt sich das LEIBENSTEINSsche Konzept ähnlich dem von CYERT/MARCH innerhalb eines weiterentwickelten neoklassischen Ansatzes in allgemeiner Form ableiten. D.h.: Theorien der X-Ineffizienz bzw. des organizational slack sind als Sonderfälle

Wettbewerbs- und jede Motivationslage eine eigene Produktionsfunktion unterstellt; dies würde zwar im Modell die Bestimmung einer jeweils zugehörigen effizienten Kostenkurve ermöglichen, die sich mit dem beobachtbaren Kostenverhalten decken müßte. Hierdurch würde jedoch nicht der Blick für Abhängigkeiten zwischen Wettbewerbslage und Kostenhöhe geschärft, d.h. für den Kosteneinflußgrößen-Charakter des Wettbewerbs. Kosteneinflußgrößen sollen über wichtige Ursachen der Kostenentstehung in Unternehmungen informieren. Unternehmungen haben vor allem aufgrund des dynamischen Wettbewerbs, in dem sie stehen, ein Überlebensproblem. Und dynamischer Wettbewerb ist gekennzeichnet durch wechselnde Wettbewerbslagen. Deshalb erscheint es äußerst wichtig, mögliche kostenmäßige Konsequenzen variierenden Wettbewerbs ausdrücklich in Kostenbetrachtungen aufzunehmen.

4. Bedingungen, die die Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung erleichtern oder erschweren

4.1 Unvollkommene Information über produktionswirtschaftliche Zusammenhänge

Kostenanpassung an die rückläufige Beschäftigung und an den intensivierten Wettbewerb sind wichtige Problemfelder der Kostenpolitik in der Stagnation. Im folgenden soll kein Katalog konkreter Maßnahmen zur Bewältigung dieser Aufgaben diskutiert werden. Statt dessen ist zu untersuchen, unter welchen Bedingungen es einfacher und unter welchen es schwieriger ist, diese Aufgaben zu erfüllen. In einem früheren Beitrag³⁶ wurde bereits verdeutlicht, daß die Art der Verteilung von Verfügungsrechten an einer Unternehmung auf dieses Problem wesentlichen Einfluß ausübt: Je unvollständiger und je weiter gestreut die Verfügungsrechte (Koordinations-, Gewinnaneignungs- und Veräußerungsrecht) sind, desto schwerer fällt es, X-Ineffizienz bzw. slack, die bei eingeschränktem Wettbewerb entstanden sind, zügig und wirkungsvoll abzubauen. Zugleich dürfte in diesem Fall die Entstehung von Kostenremanenzen bei der kostenmäßigen Bewältigung des Beschäftigungsrückgangs begünstigt werden. Auf diese institutionellen Randbedingungen wird im folgenden nicht näher eingegangen – so wichtig sie für Theorie und Praxis auch sind.³⁶

Etwas näher erörtert werden dagegen die produktionswirtschaftlichen Voraussetzungen der Kostenpolitik, genauer der Informationsstand des Kostenpolitikers über die von ihm zu ge-

der allgemeineren, neoinstitutionalistischen Mikroökonomie (insbesondere Verfügungsrechtstheorie, Transaktionskostentheorie) formulierbar. Vgl. zu den zuletzt genannten theoretischen Entwicklungen z.B. PICOT, A., Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: BOHR, K. u.a. (Hrsg.), Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1981, S. 153 – 197; ders., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, 42. Jg., 1982, S. 267 – 284.

³⁶ Vgl. PICOT, A., Verfügungsrechte und Wettbewerb als Determinanten des Verwaltungsbereichs von Organisationen, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Band 3, 1984 (im Druck).

staltenden produktionswirtschaftlichen Verhältnisse. Dabei wird von einem weiten, den engeren Bereich der industriellen Fertigung überschreitenden Produktionsbegriff ausgegangen.

Je sicherer und je präziser das Wissen über die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge ist, desto leichter fällt deren Planung und Kontrolle, desto geringer ist ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit, daß sich diese Bereiche gemäß eigenen, möglicherweise suboptimalen Nutzenvorstellungen der Unternehmungsbeteiligten entwickeln können und desto geringer sind die Anpassungsprobleme bei wechselnden Wettbewerbslagen.

Die betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostenlehre unterstellt üblicherweise, daß das Produktionsprogramm, die notwendigen Produktionsfaktoren und deren Leistungsmöglichkeiten, die Produktionsfunktion und die zu ihrer Durchführung notwendigen Produktionsprozesse im einzelnen bekannt und spezifizierbar sind sowie durch Verträge eindeutig eingebunden werden können. Im Gegensatz dazu muß für viele Bereiche der Praxis davon ausgegangen werden, daß derartig sicheres Wissen und Können fehlen. Produktionsfunktionen sind häufig unbekannt oder im Hinblick auf die erforderlichen Inputs und Transformationsprozesse unvollständig spezifiziert; nicht alle notwendigen Inputs sind käuflich; die Formal- und Sachziele der Unternehmung sind nicht immer vollständig definiert und spezifiziert³⁷. Hieraus ergeben sich besondere Probleme für die Entdeckung und die Durchsetzung von Anpassungsmöglichkeiten.

4.2 Vier Typen produktionswirtschaftlicher Zusammenhänge und ihre Bedeutung für die Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung

In Anlehnung an OUCHI werden im folgenden vor allem zwei Dimensionen für eine nähere Erörterung des skizzierten Problems herangezogen: Die Bestimmbarkeit des angestrebten Outputs und die Kenntnisse über die notwendigen Input/Outputbeziehungen³⁸. Abb. 3 gibt einen vereinfachten schematischen Überblick, der die Grundlage für die folgenden Erörterungen bildet. Es ergeben sich vier produktionswirtschaftliche Grundtypen. Ihre Abgrenzung ist analytisch möglich; in der Praxis sind die Übergänge oft unscharf.

37 Vgl. z.B. LEIBENSTEIN (Beyond Economic Man, 1980), S. 44 und 96.

38 Vgl. OUCHI, W. G., The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, in: Administrative Science Quarterly, 22. Jg., 1977, S. 95 – 113, S. 97 ff.; ders., A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: Management Science, 25. Jg., 1979, S. 833 – 848, S. 843 ff.

		Kenntnis der Input / Output-Prozesse	
		detailliert	mangelhaft
Definition des Outputs	exakt (operational)	1 Produktionsfunktion	2 Ermessensabhängiger Input
	mangelhaft	3 Ermessensabhängige Outputbeurteilung	4 Input und Output ermessensabhängig

Abb. 3

4.2.1 Produktionsfunktion

Feld 1 kennzeichnet die klassische Situation der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostenlehre. Das angestrebte Leistungsergebnis ist in qualitativer wie quantitativer Hinsicht genau bekannt und in operationaler Form definiert. Ebenfalls sind die zur Erreichung dieses Ergebnisses notwendigen Inputs und deren Kombinationen im Detail bekannt. Es bestehen also eindeutige Zuordnungen zwischen Output und Input, d.h. Produktionsfunktionen. Beispiele sind etwa die Montage von ausgereiften Standardmaschinen nach exakten Stücklisten und Arbeitsanleitungen oder die Herstellung von chemischen Produkten nach eindeutigen und bewährten Rezepturen.

Derart präzise und zugleich leicht verfügbare produktionswirtschaftliche Kenntnisse erleichtern sowohl die wirksame Planung und Kontrolle des Produktionsgeschehens als auch die Anpassung an Beschäftigungsschwankungen. Wechselnde Wettbewerbslagen dürften sich kaum auf die Kostenhöhe auswirken, da die notwendigen Mindestkosten in jedem Fall ohne besonderen Aufwand erkennbar und kontrollierbar sind. Wettbewerbsabhängige Schwankungen des individuellen Verhaltens können die Kostenentwicklung nur in engen Grenzen beeinflussen (z.B. im Bereich des Ausschusses), weil eine genaue Prozeß-(Verhaltens-) und Outputkontrolle ohne größeren Aufwand möglich ist.

Ist die Tätigkeit einer Unternehmung überwiegend oder ausschließlich durch Produktionsstrukturen vom Typ des Feldes 1 bestimmt, so treten für die Kostenpolitik bei rückläufiger Beschäftigung nur die klassischen Probleme (Kostenremanenz, Abbaufähigkeit von Fixkosten) auf. Soweit in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostenlehre derartige Informationsbedingungen bewußt oder unbewußt unterstellt werden, erscheint es gerechtfertigt, einen Wirkungszusammenhang zwischen Variationen der Wettbewerbsintensität und Kostenhöhe zu ignorieren.

4.2.2 Ermessensabhängiger Input

Sobald eine der beiden Dimensionen der Abbildung 3 nicht mehr genau bestimmbar ist, läßt sich die vorgenannte Behauptung einer Unabhängigkeit der Kostenhöhe vom Wettbewerb

nicht mehr aufrecht erhalten. Im Falle des *Feldes 2* ist zwar der angestrebte Output exakt definierbar; dies gilt jedoch nicht mehr für die Prozesse, die zu diesem Ergebnis führen. Beispiele sind etwa die Entwicklung und Konstruktion einer Produktvariante nach einem präzisen Pflichtenheft, der Umbau eines Altbaus oder die Beschaffung von klar beschriebenen Informationen über die Nachfrage oder die Konkurrenten. Zur Verwirklichung der präzise vorgegebenen Leistungsergebnisse sind in der Regel mehrere, im vorhinein nicht genau bestimmbar- re Wege möglich. Es kann auch zu unvorhersehbaren Überraschungen (Hindernissen oder Chancen) im Prozeß der Problemlösung kommen. Die Aufgabenerfüllung erfordert demnach eine wissens- und erfahrungsgestützte Ausfüllung eines Handlungsspielraums, meist verbunden mit Kreativitätsanforderungen. Auch wenn Erfahrungen über vergleichbare Problemlösungsprozesse vorliegen, läßt sich nicht mit Sicherheit sagen, daß ein neuer Fall das gleiche Input-Niveau verlangt.

Die Art der Ausfüllung des Handlungsspielraums für die Problembewältigung, d.h. die Inputsteuerung, ist deshalb bis zu einem gewissen Grad Ermessenssache. Die in Abschnitt 3.2 beschriebene Theorie besagt nun: Je stärker der Wettbewerbsdruck, d.h. je höher das Risiko ist, daß durch unökonomisches Ausnutzen von Ermessensspielräumen die eigene wirtschaftliche Existenz gefährdet wird, desto geringer sind die nicht aufgabenbezogenen Zusatzkosten, und umgekehrt. Allerdings läßt sich der in einer Wettbewerbslage erzielbare minimale Kostenverlauf nur unscharf fassen, da über die notwendigen Inputs nicht auf der Grundlage einer spezifizierten Produktionsfunktion, sondern nur auf der Grundlage von Werturteilen, Präferenzen und Erfahrungen befunden werden kann.

Es wird deutlich, daß Produktionsverhältnisse vom Typ des *Feldes 2* der Kosteneinflußgröße Wettbewerb ausgesetzt und damit in der Kostenpolitik bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung schwieriger zu bewältigen sind als solche des *Feldes 1*. Die unschwer mögliche Kontrolle des Outputs sichert nicht zugleich die Minimierung der bei den Kombinationsprozessen erforderlichen Inputs; Inputs und Transformationsprozesse entziehen sich weitgehend exakter Planung und Kontrolle.

4.2.3 Ermessensabhängige Outputbeurteilung

In *Feld 3* liegen die Verhältnisse genau umgekehrt. Der angestrebte Output ist mangelhaft definierbar, die Arbeitsprozesse sind dagegen weitgehend bekannt. Beispiele hierfür sind etwa Ausbildungsprogramme, Sicherheitspolitik oder Arbeiten in manchen Bereichen der Forschung. Das angestrebte Ergebnis, das Ziel, ist in solchen Fällen häufig nur unscharf und vage formuliert (Bildung, Sicherheit, angestrebtes Forschungsergebnis). Prozesse, die typischerweise zur Erreichung derartiger, wenig operationaler Ziele abzuwickeln sind, und die dafür notwendigen Inputqualitäten sind jedoch im Detail bekannt (Lehrpläne, Ausbildung und Bereithalten von Sicherheitskräften oder Verteidigungsanlagen, standardisierte Forschungsarbeiten wie Laboruntersuchungen, Dokumentation usw.).

Das Problem besteht darin, daß der Grad der Erreichung des vage formulierten Ziels stets bestritten werden kann, also Ermessenssache ist, so daß der Einsatz weiterer Standardinputs gefordert wird. Zwar sind diese Prozesse als solche gut plan- und kontrollierbar; wegen des unklaren quantitativen Zusammenhangs mit dem angestrebten Ergebnis ist ihre Zahl jedoch weitgehend abhängig vom Ermessensurteil über das erreichte Output-Niveau. Es bestehen bei Anpassungserfordernissen an zunehmende Wettbewerbsintensität also ähnliche Handlungsspielräume und Probleme wie im Fall des *Feldes 2*.

4.2.4 Input und Output ermessensabhängig

Im Fall des *Feldes 4* schließlich wird der Informationsstand über die Produktionszusammenhänge noch unvollkommener. Weder der angestrebte Output noch typische, dafür notwendige Inputs sind in befriedigender Form bekannt. Beispiele sind etwa brain trusts, die Zukunftsprobleme einer Unternehmung erkennen, Public Relations-Abteilungen, die das Image (die Identität) der Unternehmung verbessern, Forschungslabors, die völlig neue Produkte erfinden oder Aktivitäten („Meta-Verwaltung“), die die Verwaltung angemessen gestalten sollen. Die Ermessensspielräume bei der Festlegung der notwendigen Potentiale und der Ausführung der Tätigkeiten sind nun noch größer als in den Feldern 2 und 3. Entsprechend größer sind die Schwierigkeiten, derartige Kostenbereiche in rationaler Weise an veränderte Wirtschaftslagen anzupassen. Planung und Kontrolle müssen hier zu rituellen, motivationalen, an gemeinsamen Wertorientierungen anknüpfenden Systemen greifen anstatt zu traditionellen Methoden der Output- und Verfahrenskontrolle³⁹.

4.3 Folgerung: Gemein- und Verwaltungskosten im Zentrum kostenpolitischer Bemühungen bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung

Es fällt auf, daß viele der für die Felder 2, 3 und 4 genannten Beispiele dem Gemeinkosten-, Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich entstammen. Während Kostenstrukturen gemäß Feld 1 der klassischen Vorstellung von Produktionskosten entsprechen, beziehen sich Kostenstrukturen im Sinne der Felder 2, 3 und 4 auf Kosten im Zusammenhang mit der Vorsteuerung, der Planung, der Koordination, der Verwaltung, der Kontrolle und der Beratung primärer Produktionsprozesse⁴⁰. Diese Bereiche sind bekanntermaßen besonders anfällig für Phänomene, die populär mit Begriffen wie „Bürokratisierung“, „Aufblähung“ oder „Wasserkopf“ belegt werden und über die gerade bei rückläufiger Wirtschaftslage sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor geklagt wird.

Die in diesem Beitrag angestellten Überlegungen machen deutlich, warum diese Bereiche besondere Sorgenkinder der Kostenpolitik in der Stagnation sein müssen; gerade hier darf nämlich die Ansammlung von „slack“ vermutet werden, der abbaufähig, jedoch schwer beweisbar ist. Bei verschärftem Wettbewerb und zunehmenden Existenzrisiken entsteht für diese Bereiche ein Anpassungsbedarf. Der z.T. erhebliche Ermessenscharakter dieser Kostenbereiche verdeutlicht das politische Moment des Anpassungsproblems; Kostensenkungsmaßnahmen müssen in weiten Bereichen durch prinzipiell bestreitbare Werturteile gestützt werden.

³⁹ Vgl. OUCHI (Conceptual Framework, 1979), S. 844 f.

⁴⁰ HEINEN weist bei seiner Formulierung der Produktionsfunktion vom Typ C bereits ausdrücklich auf derartige Produktionsphänomene hin. Er bezeichnet sie als tertiäre E-Kombinationen. „Als tertiär gelten diejenigen E-Kombinationen, für die diejenigen Größen nicht genau bestimmbar sind oder bestimmt werden, welche die Zahl der Durchführungen beeinflussen. Außerdem besteht zwischen diesen Einflußgrößen und dem Fertigungsvolumen kein eindeutiger quantitativer Zusammenhang.“ „Die Zahl der Durchführungen tertiärer E-Kombinationen ist selbst Gegenstand von Entscheidungen. Kriterien für die Art und Weise, wie und wann derartige Entscheidungen fällig sind, sehen produktions-theoretische Modellformen nicht vor.“ HEINEN (Kostenlehre, 1983), S. 304, 305.

Demnach wird verständlich, warum sich die Unternehmungspraxis in den zurückliegenden, von Rezessionen und Stagnationen gekennzeichneten Jahren mit Hilfe selbstentwickelter sowie von der Wissenschaft zur Verfügung gestellter, neuartiger Methoden intensiv bemüht, effizienzförderndes Verwaltungs- bzw. Gemeinkostenmanagement zu betreiben. Hilfsmittel wie marktliche Ausgliederung von Verwaltungsleistungen, Bildung von Verrechnungspreisen, Nutzwertanalysen, Wertanalyse, Zero-Base-Budgeting, Overhead-Value-Analysis, mehrstufiges Wirtschaftlichkeitskonzept und Projektplanung werden vielfältig diskutiert und praktisch angewandt. Damit zusammenhängende Fragen sind anderweitig ausführlich erörtert worden.⁴¹

Die Notwendigkeit, sich mit Kostenbereichen der Felder 2, 3 und 4 aus Abbildung 3 in der Unternehmungspolitik, vor allem natürlich in der Kostenpolitik ausführlich zu befassen, wird immer drängender; denn ihr Anteil am Gesamtkostenblock ist aus verschiedenen Gründen (zunehmende Mechanisierung und Automation der Sachgüterproduktion, gestiegene Komplexität und Dynamik der marktlichen Unternehmungsumwelt, Zunahme der außermarktlichen Einwirkungen) erheblich gewachsen; er wird vermutlich auch weiter zunehmen⁴².

Unternehmungen im dynamischen Wettbewerb durchlaufen Phasen unterschiedlicher Wettbewerbsintensität. Um so mehr gilt letztlich: Während geringer Wettbewerb und hoher Erfolg dazu verleiten, die oben beschriebenen Ermessenskosten zu steigern, fällt es im intensivierten Wettbewerb schwer, ihre Senkung durchzusetzen. Eine Kostenpolitik, die sich dieser Probleme bewußt ist, darf nicht erst bei Eintritt in eine rückläufige Wirtschaftsentwicklung einen Abbau von Ermessenspotentialen mit Hilfe von z.T. schwer durchsetzbaren Methoden in Angriff nehmen, sondern muß – trotz aller praktischer Schwierigkeiten – die Minimierung dieser Kosten schon in guten Zeiten als permanente Aufgabe begreifen.

41 Überblicke über die wichtigsten Methoden und über das Problemfeld der Gemein- und Verwaltungskostenrationalisierung geben z.B. JEHLE, E., Gemeinkosten-Management, in: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, S. 59 – 76; PICOT, A., Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem, in: ZfB, 49. Jg., 1979, S. 1145 – 1165; PICOT, A./RISCHMÜLLER, G., Planung und Kontrolle der Verwaltungskosten in Unternehmungen, in: ZfB, 51. Jg., 1981, S. 331 – 346; PICOT (Verfügungsrechte und Wettbewerb, 1984) und die dort angegebenen Quellen. Man könnte auch sagen, daß die in diesem Bereich entwickelten Erkenntnisse die Produktionstheorie in dem Punkt zu ergänzen suchen, auf den das in der vorigen Fußnote wiedergegebene HEINEN-Zitat aufmerksam macht.

42 Vgl. PICOT (Verwaltungsbereich, 1979), S. 1147 ff.