

Die Bedeutung gesellschaftlicher
Veränderungen für die
Willensbildung im Unternehmen

Herausgegeben von Horst Albach und Dieter Sadowski

Schriften des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 88

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 88

**Verhandlungen auf der Arbeitstagung
der Gesellschaft für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften - Verein für Socialpolitik -
in Aachen
vom 25. - 27. September 1975**

**Herausgegeben von
Horst Albach
und
Dieter Sadowski**



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

**Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
in Aachen 1975**

**Die Bedeutung gesellschaftlicher
Veränderungen für die
Willensbildung im Unternehmen**



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1976 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1976 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany
ISBN 3 428 03635 2

Vorwort

Dieser Band enthält die Referate und Diskussionsergebnisse der Arbeitstagung, die von der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik — im September 1975 in Aachen abgehalten worden ist.

Der Erweiterte Vorstand der Gesellschaft hatte den Erstunterzeichneten mit der wissenschaftlichen Vorbereitung der Tagung beauftragt. An die intensiven Diskussionen über die Strukturierung des Themas und die thematischen Schwerpunkte sowie an die vielen Anregungen, die er in den Sitzungen des Erweiterten Vorstandes für die Durchführung der Tagung erhalten hat, denkt er mit Freude und Dank zurück.

Es erschien wichtig, daß in dieser Arbeitstagung die verschiedenen Disziplinen und ihre Vertreter: Betriebswirte, Volkswirte, Soziologen, Politologen, Psychologen und Juristen zusammengeführt wurden und gemeinsam, wenn auch von ihren je verschiedenen Standpunkten aus, das Tagungsthema erschlossen und bearbeiteten. Gleichzeitig war es das Ziel der Arbeitstagung, diejenigen, die über breite Erfahrungen im Zustandekommen unternehmerischer Entscheidungen verfügen, mit denen ins Gespräch zu bringen, die die Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft und die gesellschaftlichen Kräftefelder, die auf die unternehmerischen Entscheidungen einwirken, analytisch zu durchdringen suchen. Ob dies wirklich gelungen ist und ob die Ziele der Arbeitstagung erreicht worden sind, wird man weniger an dem großen Interesse messen dürfen, daß die Arbeitstagung bei den Mitgliedern der Gesellschaft und in der Öffentlichkeit gefunden hat, sondern vielmehr an den Anregungen für weitere wissenschaftliche Arbeit, die die Tagung gab und die sich in zukünftigen Veröffentlichungen niederschlagen müssen.

Im vorliegenden Band sind die Beiträge nach ihren thematischen Schwerpunkten, nicht nach ihrer Stellung im Tagungsprogramm geordnet. Die Ziele der Tagung und des Bandes sind jedoch gleich. Der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, die gerade in Deutschland den hier aufgeworfenen Fragen viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat, sollen Impulse gegeben werden, und für die anstehenden ordnungspolitischen Debatten soll Sachmaterial zur Verfügung gestellt werden.

Die rasche Veröffentlichung wurde durch das zügige Zusammenwirken der Referenten, Diskussionsleiter und des Verlages ermöglicht. Ihnen

gebührt besonderer Dank. Frau Trudi Brauers und Herr Wolfgang Ren-sonet haben die Druckfahnen sorgfältig gelesen und die Abbildungen gezeichnet. Wir danken ihnen für ihre Mühe herzlich. Schließlich sei auch all denjenigen Personen und Institutionen gedankt, die durch ihre tatkräftige oder finanzielle Unterstützung zum guten Gelingen der Aachener Tagung 1975 beigetragen haben.

Bonn, im Februar 1976

Horst Albach
Dieter Sadowski

Inhaltsverzeichnis

Wilhelm Krelle, Bonn:

Begrüßungsansprache 1

Horst Albach, Bonn:

Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung
im Unternehmen — Einleitende Gedanken zum Tagungsthema 5

Erster Teil

Der Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmensziele

Hans-Helmut Kuhnke, Essen:

Die Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen
für die Unternehmensziele 19

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Albach und
Kuhnke 42

Kurt H. Biedenkopf, Bonn:

Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung der unternehmerischen
Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen 45

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Biedenkopf 53

Christian Seidl, Graz:

Welche Unternehmensziele entsprechen bestimmten sozialen Wohlfahrts-
funktionen? 55

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Seidl 115

Reinhold Bergler, Bonn:

Welche Bedeutung hat die wachsende Distanz zwischen Führenden und
Geführten für die Willensbildung im Unternehmen? 117

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bergler 136

Ulrich Huber, Bonn

Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Trans-
ferzeit zwischen der Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen
und der Änderung unternehmerischer Ziele? 139

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Huber	160
<i>Peter Mertens, Nürnberg:</i>	
Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer	161
<i>Hans Tietmeyer, Bonn:</i>	
Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen	179
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Mertens und Tietmeyer	204
<i>Holger Bonus, Dortmund:</i>	
Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen	207
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bonus	227
<i>Theo Thiemeier, Bochum:</i>	
Betriebliche Willensbildung im Dienste sozialer Gruppen — die gewirtschaftlichen Betriebe	229
<i>Karl Oettle, München:</i>	
Die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen	255
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Thiemeier und Oettle	280
<i>Gert von Kortzfleisch, Mannheim:</i>	
Technologisch bedingter Wandel in der Gesellschaft, Technologietransfer und Willensbildung im Unternehmen	283
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von v. Kortzfleisch ...	303
<i>Eberhard Witte, München:</i>	
Die Bedeutung neuer Kommunikationssysteme für die Willensbildung im Unternehmen	305
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Witte	321

Zweiter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Kapitalgebern und Willensbildung im Unternehmen

Franz Heinrich Ulrich, Düsseldorf:

Die Bedeutung von Veränderungen in der gesellschaftlichen Kapitalbildung für die Willensbildung im Unternehmen	325
--	-----

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Ulrich 340

Elmar Pieroth, Bad Kreuznach:

Welche Auswirkung auf Unternehmensverfassung und Willensbildung im Unternehmen sind zu erwarten, wenn größere Teile der Belegschaft Anteilseigner sind? 343

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Pieroth 357

Siegfried C. Cassier, Düsseldorf:

Gesellschaftliche Veränderungen in der Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen und ihr Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen 359

Diether H. Hoffmann, Frankfurt a. M.:

Die Bedeutung der Gewerkschaften als Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen 389

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Cassier und Hoffmann 407

Paulsson Frenckner, Stockholm:

Veränderungen in der Investitionsfinanzierung in Schweden und ihre Bedeutung für die betriebliche Willensbildung 409

Marshall E. Blume, Philadelphia:

Changes in the Structure of Share-Holders and Their Impact on Decision Making Within the Firm 423

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Frenckner und Blume 435

Dritter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und Willensbildung im Unternehmen

Detlef Hensche, Stuttgart:

Die Bedeutung von Mitbestimmung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz für die Willensbildung im Unternehmen 441

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hensche 465

Karl Alewell, Gießen:

Veränderungen im Prozeß der betrieblichen Willensbildung bei Mitbestimmung der leitenden Angestellten 467

Hasso von Falkenhausen, Düsseldorf:

Willensbildung in Unternehmen mit großem Akademikeranteil 505

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Alewell und v. Falkenhausen	519
<i>Lutz von Rosenstiel, Augsburg:</i>	
Wandlungen in der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen“?	521
<i>Lucien Hautekiet, Brügge:</i>	
The Human Aspect in the Quality Problematics	539
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von v. Rosenstiel und Hautekiet	549
<i>Jaroslav Vanek, Ithaca, N. Y.:</i>	
The Process of Decision-making Within a Firm With Worker Self-determination	551
<i>Hans G. Nutzinger, Heidelberg:</i>	
Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb ..	563
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Vanek und Nutzinger	607
<i>Reimut Jochimsen, Bonn:</i>	
Welche Bedeutung hat die Berufsbildungspolitik als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Sinne gesellschaftlicher Zielvorstellungen?	609
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Jochimsen	632
<i>Karl Josef Uthmann, Köln:</i>	
Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen am Beispiel der beruflichen Bildung	635
<i>Norbert Trautwein, Düsseldorf:</i>	
Die Bildungsarbeit der Gewerkschaften und ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen	655
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Uthmann und Trautwein	688
<i>Gerhard Brinkmann, Siegen:</i>	
Der Einfluß des Bildungsniveaus der Manager auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen	691
<i>Bernhard Wilpert, Berlin:</i>	
Die Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa	717
Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Brinkmann und Wilpert	733

Vierter Teil**Gesellschaftliche Veränderungen im Verhältnis von Kapitaleignern
und Belegschaft und Willensbildung im Unternehmen***Horst Albach*, Bonn:

Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? 739

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Albach 765

Wolfram Engels, Frankfurt a. M.:

Zur Unterschiedlichkeit unternehmerischer Entscheidungen bei divergierenden Faktorinteressen 767

Norbert Koubek, Wuppertal:

Kapitalorientierte und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen 793

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Engels und Koubek 810

Werner Dinkelbach und *Otto Rosenberg*, Saarbrücken:

Zielarten und Zielsysteme bei divergierenden Faktorinteressen 813

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Dinkelbach und Rosenberg 836

Klaus Brockhoff, Kiel:

Ist die gesellschaftsorientierte Berichterstattung ein geeignetes Meßinstrument, um die Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik zu messen? 837

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Brockhoff 865

Fünfter Teil**Die Bedeutung nationaler Ziele für die
Unternehmensziele multinationaler Unternehmen***Sidney E. Rolfe*, Cambridge, Massachusetts:

On the Importance of Conflicts Between National Goals and Corporate Objectives for the Process of Policy Formulation 869

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Rolfe 881

Kurt Hansen, Leverkusen:

Läßt sich das Prinzip der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik als Führungsprinzip multinationaler Unternehmen durchhalten? 885

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hansen 898

Wolfgang Kartte, Bonn:

Bedarf es neuer Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen? 899

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Kartte 919

Wilhelm Krelle, Bonn:

Schlußwort 923

Bibliographie 927

Verzeichnis der Referenten 936

Verzeichnis der Sitzungs- und Arbeitskreisleiter 938

Begrüßungsansprache

Von *Wilhelm Krelle*, Bonn

Hiermit eröffne ich die Arbeitstagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik —, die unter dem Thema steht:

„Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen“.

Ich heiße alle Teilnehmer herzlich willkommen. Sie werden Verständnis dafür haben, daß ich nur einige Gäste namentlich begrüßen kann. Wir freuen uns, daß Sie, Herr Prorektor Prof. Dr.-Ing. Sattler, bei uns sind. Ich bitte Sie, dem Rektor, Prof. Dr. Bernhard Sann, und dem Senat der TH Aachen unseren besten Dank für die Zurverfügungstellung der Räume zu übermitteln. Ich darf auch Sie, Herr Oberbürgermeister Malangré, herzlich begrüßen und Ihnen dafür danken, daß Sie die Tagungsteilnehmer heute abend im Krönungssaal des Historischen Rathauses empfangen werden. Mein Gruß gilt auch dem Leiter der wissenschaftlichen Vorbereitung, Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Albach. Wir danken ihm für die Vorbereitung dieser Tagung. Nach den Referaten zu urteilen, steht uns eine interessante Tagung bevor. Ebenso darf ich Herrn Prof. Dr. Harald Winkel für die örtliche Tagungsvorbereitung danken.

Die Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik —, die vor drei Jahren ihr hundertjähriges Jubiläum feiern konnte, war nie eine Vereinigung enger Spezialisten auf dem Gebiete der Wirtschaftswissenschaften, sondern hat stets Volkswirte, Betriebswirte, Soziologen, Politologen und Juristen aus Wissenschaft und Praxis umfaßt. Ihr Ziel war stets ein Doppeltes: einmal die Förderung des wissenschaftlichen Meinungsaustausches und damit des wissenschaftlichen Fortschrittes auf den genannten Gebieten, zum anderen die Einflußnahme auf den öffentlichen Bereich, also die Umsetzung theoretischer Erkenntnisse in die Praxis. Im Anfang stand letzteres sogar ganz im Vordergrund. Erst seit den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts trat der Charakter als wissenschaftliche Gesellschaft mehr und mehr hervor. Anstoß zur Gründung der Gesell-

schaft kam 1872 von einem praktischen Journalisten, Julius von Eckardt, dem Chefredakteur des „Hamburger Correspondenten“. Einer der Gründer des Vereins, Adolf Wagner, der damals gerade auf einen Lehrstuhl nach Berlin berufen war, schrieb an Schmoller, damals Professor in Halle, er bedaure, daß zwischen den akademischen Nationalökonomern und anderen Männern in Beamtenstellungen, Publizisten und Journalisten so wenig Fühlung bestehe und regte dann die Gründung eines Vereins an, der sich hauptsächlich mit der sozialen Frage befassen sollte. So kommen denn gleich auf der ersten vorbereitenden Sitzung zur Gründung des Vereins, am 8. Oktober 1872 in Eisenach, die Fabrikgesetzgebung und die Lebensbedingungen der Arbeiter zur Sprache. Es wird die volle Freiheit für die Arbeiter, bei der Feststellung des Arbeitsvertrages mitzureden, gefordert, eine Kontrolle der Öffentlichkeit hierüber, Fabrikinspektionen, ein Bank- und ein Versicherungskontrollamt, Erziehungs- und Bildungsinstitutionen für Arbeiter und anderes mehr. Den damaligen gesellschaftlichen Veränderungen, nämlich der Entwicklung einer Arbeiterklasse als Folge der Industrialisierung, auch in den Unternehmen Rechnung zu tragen, war eines der Ziele der Gründung unserer Gesellschaft. Damit knüpft dies Tagungsthema sozusagen unmittelbar an das Hauptthema der ersten Versammlung an, aus der die Gesellschaft vor mehr als hundert Jahren hervorging.

Dies Thema ist auch niemals wieder aus den Diskussionen der Gesellschaft verschwunden. Die Mannheimer Tagung 1905 behandelte „das Arbeitsverhältnis in den privaten Riesenbetrieben“. Brentano hielt das Hauptreferat und forderte die Herstellung der Tariffähigkeit der Gewerkschaften durch Gesetz. Damals stieß er natürlich auf erbitterten Widerstand von seiten der Unternehmerschaft, und selbst die Gewerkschaftsvertreter wollten nicht ganz so weit gehen. Heute ist die Tariffähigkeit sogar in der Verfassung verankert.

Diese und ähnliche Probleme wurden fast auf allen Tagungen zum Teil leidenschaftlich diskutiert, und zwar vom betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen, sozialen und politischen Standpunkt aus. Die Vielfalt der wissenschaftlichen und politischen Standorte der Persönlichkeiten, die die Gesellschaft repräsentieren, ist ja gerade charakteristisch für sie.

Die Schriften des Vereins für Socialpolitik (188 Bände in der alten Folge bis zur Selbstauflösung des Vereins im Jahre 1936 und 85 Bände in der neuen Folge nach seiner Wiedergründung im Jahre 1948 bis jetzt) zeugen ebenfalls von der großen Bedeutung, die die sozialen Beziehungen im Unternehmen im allgemeinen und betriebswirtschaftliche Probleme im besonderen für die Gesellschaft gehabt haben. Sie stellen

zugleich eine einzigartige Dokumentation der sozialen und einzel- und gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland dar.

Da dies die erste Tagung ist, die ich als neu gewählter erster Vorsitzender dieser Gesellschaft eröffnen darf, gestatten Sie mir noch einige Bemerkungen allgemeiner Art zum Zusammenhang von Willensbildung und rationaler Entscheidung und zur jetzigen Situation des Bildungssystems im allgemeinen und der Wirtschaftswissenschaften im besonderen in der Bundesrepublik. Ein soziales Gebilde wie eine Volkswirtschaft oder ein Unternehmen ist als interdependentes Gesamtsystem zu verstehen, dessen zukünftige Entwicklung einerseits von den zukünftigen Umweltbedingungen abhängt, auf die das Gebilde in der Regel wenig Einfluß hat, sowie von den eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit und Gegenwart. Leider leben wir nicht in der besten aller Welten. Entscheidungen, die sich kurzfristig angenehm auswirken, können langfristig verheerende Wirkungen haben. Ebenso ist die Koordinierung dezentralisierter Entscheidungen zum Beispiel über das Preissystem in der Regel unvollständig, und das Gesamtergebnis eigennütziger Entscheidungen in Teilbereichen des Systems führt in der Regel nicht zu einem optimalen Ergebnis für das Gesamtsystem. Auf der anderen Seite ist es für Menschen höchst unbefriedigend, sich nur in der Rolle ausführender Organe zu sehen, selbst wenn dadurch das Gesamtsystem noch so gut funktioniert. Überdies ist Unordnung in einem gewissen Sinn und einem gewissen Umfang, nämlich als zufallsbedingte Änderung von Systemen, nicht nur negativ zu beurteilen. Sie ist Teil des allgemeinen Suchprozesses durch Ausbildung einer genügenden Varianz sozialer Systeme, mit deren Hilfe die Natur immer neue und manchmal auch bessere Zustände und Organisationen herbeiführt. Wichtig ist dabei allerdings, daß soziale Formen, die sich als unterlegen erwiesen haben, ausgeschieden werden und bessere die Überhand gewinnen, daß wir als Gesellschaft also lernfähig bleiben. In dieser Richtung ist bei uns sicher sehr viel zu verbessern. Ist der Lagerhaltungszyklus zum Beispiel wirklich nicht zu vermeiden? Müssen im Konjunkturzyklus stets gesamtwirtschaftlich sinnlos zeitweise Vorräte angehäuft und dann die Lager wieder bis auf ein Minimum geleert werden, mit entsprechenden Folgen für die Produktion? Müssen bei einem Konjunkturaufschwung und entsprechend zunehmenden Gewinnen und Steuereinnahmen Staatsausgaben und die Löhne jeweils weit überproportional steigen und damit den nächsten Abschwung mit Notwendigkeit herbeiführen? Offensichtlich ist die Art der Willensbildung, die zu solchen Konsequenzen führt, nicht optimal.

Ähnliches gilt für den Bildungsbereich. Jeder vernünftige Mensch muß es begrüßen, wenn durch Änderung im Bildungssystem der durchschnittliche Bildungsstand der Bevölkerung gehoben wird. Muß das