

Tagungsbericht

ERFAHRUNG, ERWARTUNG, ENTSCHEIDUNG - ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM UNTERNEHMEN UNTER KONZEPTIONELLEN GESICHTSPUNKTEN

38. Wissenschaftliches Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte

Wien, 8./9.10.2015

Sebastian Teupe, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität Bayreuth

E-Mail: sebastian.teupe@uni-bayreuth.de

Jedes Unternehmen ist täglich mit Situationen konfrontiert, die eine Entscheidung verlangen. Diese Entscheidungen können leicht oder schwer fallen und sie können mehr oder weniger große Folgewirkungen nach sich ziehen. Die Entscheidung, das Angebot der betriebseigenen Kantine zu reduzieren führt zu anderen Problemen als die Manipulation der Abgaswerte bei den eigenen Autos. Häufig ist zunächst gar nicht klar, wer im Unternehmen eine Entscheidung fällt und aus welchen Gründen, da Unternehmen komplexe, hierarchisch organisierte Gebilde sind. Die innerhalb von ihnen getroffenen Entscheidungen bilden nicht einfach individuelle Präferenzen ab, sondern sind das Ergebnis sowohl individueller wie kollektiver Erfahrungswerte und Entscheidungsrouitinen. Ohne diese Bürokratisierung menschlicher Entscheidungen wäre das Unternehmen nicht überlebensfähig. In einer sich stets verändernden Umwelt läuft es dabei aber auch Gefahr, zum Opfer der eigenen Pfadabhängigkeiten zu werden. Die mit Entscheidungsprozessen verbundenen Erfahrungen und Erwartungen unter konzeptionellen Gesichtspunkten und im Lichte unternehmenshistorischer Forschungsergebnisse zu betrachten, war das Ziel des 38. Wissenschaftlichen Symposiums, das am 8. und 9. Oktober in Wien stattfand. Der Vorstandsvorsitzende der STRABAG und stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der GUG, Thomas Birthel, begrüßte, die Teilnehmenden und hob die Unterscheidung zwischen alltäglichen Entscheidungen und den komplexeren, strategischen Entscheidungen in Unternehmen hervor. Ohne eine durch ihre Strukturen bestimmte Entscheidungsfähigkeit seien Unternehmen nicht überlebensfähig, da der Markt konsequent Entscheidungen erfordere. Mit der Frage, ob und wie sich Entscheidungsstrukturen im historischen Verlauf gewandelt hätten und ob sie sich nach Branchen differenzieren lassen könnten, öffnete Birthel das Podium für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich dieser Frage aus unterschiedlichen Blickwinkeln näherten.

Mit einer programmatischen Diskussion, die sich entlang der verschiedenen Dimensionen von Entscheidungsstrukturen, -formalia, -anlässen und -folgen zog, führte WERNER PLUMPE (Frankfurt am Main) in das Thema der Tagung ein. Plumpe kritisierte eine in der Managementliteratur allzu frühe Fokussierung auf die Frage, ob eine Entscheidung richtig oder falsch gewesen sei. Dieser in seinen Augen problematischen Unterscheidung stellte er die Konzeption unternehmerischer Entscheidungen als eine "heutige Selbstfestlegung für eine unverfügbare Zukunft" gegenüber und entschied sich damit für eine durch die Arbeiten Niklas Luhmanns geleitete Perspektive. Den Unwägbarkeiten des

Marktes stelle das Unternehmen die Vorhersehbarkeit routinierter Entscheidungsprozesse entgegen. Eine gewisse Paradoxie liege allerdings darin, dass Unternehmen gerade im Zuge ihrer Entscheidungen die eigene Marktumwelt so verändern könnten, dass sie die Unsicherheit, die sie zu reduzieren gedachten, selbst reproduzierten. Wichtig für Unternehmen sei daher die Bildung monetärer Reserven, die es ermöglichten, auch die nicht-intendierten Folgewirkungen getroffener Entscheidungen zeitlich zu überstehen. Der monetär-materielle Doppelkreislauf des Marktes schlage sich auf die Entscheidungsstruktur nieder. Für die "relativ freie Entscheidungsspitze", die der "bürokratischen Redundanz" des Unternehmens gegenübergestellt werden könne, ergebe sich aus der immerwährenden Unsicherheit eine kommunikative Herausforderung. Entscheidungen dürften nicht so prekär erscheinen, wie sie tatsächlich sind. Die "Schönfärberei" bei der Kommunikation unternehmerischer Entscheidungen lasse sich daher zwar leicht als (Selbst-)Täuschung entlarven. Sie sei aber, da Unternehmen ansonsten nicht funktionieren könnten, auch notwendiges und konstitutives Merkmal. Weil aber gerade bei den nicht-routinemäßigen Entscheidungen mit ihren nicht absehbaren Folgewirkungen die individuelle Verantwortung deutlich werde, verhalte sich der Unternehmer häufig wie ein "Wirt" im Schumpeterschen Sinne des Wortes. Die Orientierung an bürokratischen Strukturen und Routinen diene der Absicherung, wenn auch auf Kosten besserer Alternativen. In dieser Perspektive rückt die Entscheidungskompetenz oder vielmehr der Mut einzelner Entscheidungsträger in den Mittelpunkt. Ob dieser Mut tatsächlich zu der besseren Alternative führt, stellt sich dann irgendwann später heraus.

INGO KÖHLER (Göttingen) eröffnete mit seinem Vortrag die erste thematische Sektion mit dem Fokus "Marktforschung". Köhler ging darin der Frage nach, wie sich die Entwicklung der Marktforschung und ihre Professionalisierung mit der historischen Entwicklung unternehmerischer Entscheidungsfindung vereinbaren lasse. Unter Verweis auf die unter anderem von Klaus North entwickelte "Wissenstreppe" stellte er zunächst fest, dass Unternehmen stets mit der Aufgabe konfrontiert seien, Informationen unter der Berücksichtigung ihrer Beschaffungskosten sammeln und filtern zu müssen. Köhler zufolge erklärt sich der Erfolg der Marktforschungsagenturen aus der zunehmenden Komplexität der Märkte im Zuge der Massenproduktion, in dessen Folge sich ein kommerzieller Markt für Informationsgüter gebildet habe. Der Bedarf nach Marktforschung lasse sich als eine Folge des Vertrauensverlusts in die eigenen, individuellen Erfahrungen und Erwartungen betrachten, deren Auslöser neben Marktveränderungen auch in gesellschaftlichem und politischem Wandel sowie Krisenphänomenen zu suchen sei. Anhand vier verschiedener "Meilensteine" zeichnete Köhler die Entwicklung der Marktforschung seit den 1920er Jahren nach. Zunächst sei das "Was" der Absatzforschung, also die statistische Messung von Kaufakten mittels quantitativer Werte in den USA entwickelt worden. Etwa zur gleichen Zeit entstand auch das "Warum" der Konsumenten- und Motivforschung, die mit Primärerhebungen von Kaufmotiven arbeitete. Nach dem Zweiten Weltkrieg folgte die Behavioristische Wende mit ihrer Imageforschung. Produkte und Marken rückten ins Zentrum auch relationaler Analysen und stellten beispielsweise Audi, BMW, Mercedes und VW gegenüber. Den vorläufigen Abschluss in Köhlers Darstellung bildete die auf dem zunehmenden Einsatz von EDV-Technik basierende Multivariate Marktforschung.

Der 1937 aus Deutschland in die USA emigrierte Marktforscher Alfred Politz diente JAN LOGEMANN (Göttingen) als Einstiegsbeispiel, um die Frage zu diskutieren, was das Aufkommen und den Erfolg der

unabhängigen Wissensdienstleister im US Marketing der 1920er – 1950er Jahre erkläre. Den ersten Grund sah Logemann in der Entwicklung einer "Knowledge Industry". Die spezifische Rolle der Unternehmen sei es, dass sie Entscheidungen trafen, während sich Informationen auch über Märkte beschaffen ließen. Die 1930er Jahre hätten mit der "Großen Depression" und dem Aufkommen des "Consumer Engineering" einen wesentlichen Ausgangspunkt gebildet. Der zweite Grund sei in der erfolgreichen Durchsetzung eines "Scientific Marketing" zwischen den 1920er und den 1950er Jahren zu sehen. In dieser Zeit sei die Marktforschung von tiefenpsychologischen Ansätzen bis hin zu komplexen statistischen Samplings methodisch weiterentwickelt worden und institutionell gestärkt worden. Allerdings wies Logemann auch darauf hin, dass noch Mitte der 1940er Jahre die wenigsten Unternehmen einen Bedarf an Marktforschung hatten oder eigene Marktforschungsabteilungen betrieben. Unternehmen des Konsumgütersektors und Großunternehmen wiesen dagegen ein überproportional großes Interesse an Marktforschung auf. Die Wissenschaftlichkeit und der Status akademischer Außenseiter als "Experten", die Logemann unter dem Label der "Marketing as 'Science'" diskutierte, lässt sich als dritten Grund anführen. Ihre vom Unternehmen unabhängige Rolle und ihre Anbindung an Universitäten halfen den Marktforschern gerade angesichts einer allgemeinen Wissenschafts- und Planbarkeitsfaszination während der Jahrhundertmitte. Sie bewirkte aber auch Konflikte, insbesondere mit dem "middle management", die über eigene spezifische Wissensbestände verfügten und mit den Ratschlägen und Informationen der Externen nichts anfangen konnten oder wollten.

ROMAN WILD (Luzern) diskutierte am Beispiel unternehmerischer Erfahrungsaustausch-Gruppen (kurz: ERFA) seine Hypothese, dass Entscheidungen im Rückgriff auf historische Erfahrungen getroffen werden. ERFA widmeten sich dem zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch und waren in der Selbstwahrnehmung als "Korrektiv gegen Betriebsblindheit" gedacht. Ihren Ausgangspunkt fanden sie im Fahrwasser der oben erwähnten Wissenschafts- und Planbarkeitsfaszination, insbesondere im Zusammenhang mit tayloristischen Methoden. ERFA sahen ihre Aufgabe nicht allein darin, eine Plattform für gegenseitigen Austausch zu liefern. Sie suchten ihre Mitglieder auch davor zu bewahren, ihren Erfahrungen blind zu folgen, da sich falsch interpretierte Erfahrungen schnell als "Fallgruben" herausstellen könnten. Im Laufe der 1920er Jahre wurden weltweit Erfa-Gruppen gegründet. Bereits 1927 bot sich das International Management Institute als eine Art "Clearing House" an, um den internationalen Informationsfluss zu steuern und ihn zu rationalisieren. Einen detaillierteren Blick warf Wild auf die Gesellschaft für Marktforschung (GfM), die Anfang der 1940er Jahre in der Schweiz gegründet wurde. Die GfM war von Schweizer Unternehmen der Textilindustrie ins Leben gerufen worden, die sich um ihre Zukunft nach dem bereits absehbaren Ende des Krieges sorgten. Unter dem Dach der GfM tauschten sie ihre Erfahrungen und Erwartungen aus. Wie weitreichend die "Eindringungstiefe" der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen war, ließ sich kaum nachvollziehen. Wild betonte allerdings, dass (wenigstens für den Fall der Textilindustrie) nicht nur ein großes Interesse auf Seiten der Akteure vorhanden war, sondern dass die Unternehmen ein hohes Maß an finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellten. Der Krieg erhöhte mit den unsicheren Zukunftserwartungen, die er bedingte, nicht nur den Informationsbedarf, er ließ wohl auch (wenigstens teilweise) Branchen- vor Eigeninteressen treten.

In der zweiten Sektion zu "Managementkonzepten" diskutierte FLORIAN HOOF (Frankfurt am Main) das in seiner Dissertation zur Mediengeschichte der Unternehmensberatung analysierte Konzept des

Visual Management. Er stellte drei Thesen auf. Erstens seien Medien und manageriale Entscheidungs-routinen verknüpft. Zweitens müsse man die Unternehmensberatung als ein Quersystem zwischen visuellen Praktiken und dem Management auffassen. Drittens lasse sich Visual Management als eine spezifische und von vorgängigen Entscheidungs-routinen abgrenzbare Managementpraxis auffassen. Unter Visual Management verstand Hoof verschiedene Maßnahmen zu einer Rationalisierung der Wahrnehmung, die von Unternehmensberatungen angeboten wurden und die sich in erster Linie an Manager richteten. Der mit der Entstehung komplexer Großunternehmen und der Bürokratisierung von Entscheidungsstrukturen einhergehende Überfluss an Informationen erforderte auch dahingehend eine Professionalisierung des Managements, dass ihnen die Entscheidungsfindung "at a glance" ermöglicht wurde. Anbieter des Visual Management versuchten ihr Produkt sowohl als visuelle Entscheidungshilfe bei routinemäßigen Problemen wie etwa der Überwachung von Produktionsabläufen zu verkaufen wie auch als Grundlage bei strategischen, nicht-alltäglichen Entscheidungen. Die Anbieter der Praxis argumentierten, dass "at a glance" Raum für kreatives und freies Denken ermögliche. Nicht das Erfassen großer Mengen von Informationen, sondern das gezielte Ausblenden ermögliche unternehmerisches Handeln.

Einen anderen Ansatz der Strukturierung von Entscheidungen nahm DIANA MÜLLER-KLEIN (Wien) mit ihrem Vortrag zu Entscheidungsstrategien des österreichischen Unternehmens Strabag in den Blick. Die Frage, warum manche Unternehmen erfolgreicher seien als andere, beantwortete Müller-Klein mit dem Verweis auf Heuristiken, die als "simple rules" Strategiebildung und -umsetzung ermöglichen. In evolutionärer Sichtweise hänge das Überleben des Unternehmens von seiner "Fitness" ab. Heuristiken komme als Teil seiner "quasi-genetischen Merkmale" eine zentrale Bedeutung zu. Bei der Strabag ließen sich Müller-Klein zu Folge eine Reihe von Heuristiken ausfindig machen, die meist nicht formal kodifiziert seien, sondern eine Art informelles, unternehmerisches Selbstverständnis bildeten. Dazu zähle die Regel, so viele Funktionen wie möglich zu zentralisieren, um ein besseres Monitoring, eine höhere Effizienz und eine strategische Koordinierung des Controlling zu erreichen. Diese Heuristik werde bei dem Konkurrenten Hochtief, wo die Folgen einer in Angriff genommenen Dezentralisierung aber noch nicht absehbar seien, nicht angewandt. Nach Ländern und Bausparten zu diversifizieren, um das Risiko zu streuen, sei eine weitere Heuristik. Diese werde allerdings wiederum durch die Regel ergänzt, nur dorthin zu expandieren, wo genug Geschäftsvolumen und eine flächendeckende Organisation gewährleistet seien, wodurch die Strabag im Gegensatz zu anderen Unternehmen bestimmte Märkte ausschließe. Schließlich habe der ehemalige Vorstandsvorsitzende Hans Peter Haselsteiner mit seiner Aussage, er gehe mit dem Unternehmen nirgendwohin, wo er einen Jetlag kriege, die Heuristik, den Expansionsraum so lokal wie möglich zu halten, zum Ausdruck gebracht.

In ihrem Vortrag zur Beherrschung der Aktiengesellschaft lenkte ANGELA BOL (Wien) den Blick von Heuristiken auf Rechtsnormen. In ihrem Vortrag, der die dritte Sektion zu "Staat und die Begrenzung der Entscheidungsfreiheit" eröffnete, verfolgte sie die Frage, inwiefern staatliche Rechtsnormen die Unternehmenspraxis beeinflussten. Als Fallbeispiel diente ihr der Konflikt zwischen Aktionären und dem Management bei der Übernahme der Bergisch-Märkischen Bank durch die Deutsche Bank im Jahr 1914. Tiefgreifende Veränderungen der rechtlichen Institutionen in den vorangegangenen Jahrzehnten hätten die Aktionärsrechte gestärkt, die Aktienunternehmen mit Zulassungs- und Offenlegungspflichten konfrontiert und eine aus Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung bestehende

Struktur vorgegeben. Bei der Übernahme, die das Grundkapital von 200 Mill. DM auf 250 Mill. DM erhöhte, gelang es der Deutschen Bank indes, durch ein komplexes Geflecht aus Konsortium und Ausschuss nicht nur die rechtlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern auch zu keinem Zeitpunkt die Kontrolle an die Aktionäre zu verlieren. Mit der Schaffung einheitlicher Regeln, die der Stärkung von Aktionärsrechten dienen sollten, schränkte der Gesetzgeber also weniger den Handlungsspielraum der Aktiengesellschaften ein als dass er ihnen vielmehr einen Anreiz zu kreativen Lösungen gab. Eine einseitige "Beherrschung" der Aktiengesellschaft durch den Staat lässt sich aus diesem Beispiel ebenso wenig folgern wie eine außerhalb staatlicher Institutionen erklärbare unternehmerische Entscheidungsfindung.

Dies gilt auch in besonderem Maße für unternehmerische Entscheidungsprozesse in staatssozialistischen Unternehmen, einem Thema, dem sich zum Abschluss der Tagung ANDRÉ STEINER (Potsdam) annahm. Entgegen der weitläufigen Meinung hätten die Unternehmen im ehemaligen "Ostblock" durchaus Entscheidungsspielräume gehabt. Am Beispiel der Unternehmensgeschichte der DDR während der 1960er und 1970er Jahre verdeutlichte Steiner, wie sich die in diesem Kontext gebildeten Entscheidungsspielräume und –prozesse systematisieren ließen. Über Organisationsveränderungen und –abläufe hätten die Unternehmen meist ohne Mitsprache der Zentrale entscheiden können. Auch innerhalb der staatlichen Rahmenvorgaben hätten die Unternehmen noch Entscheidungsspielräume gehabt. Die größten Konflikte mit der zentralen Lenkung habe es bei der Planerstellung selbst sowie bei der damit zusammenhängenden Ressourcenverteilung gegeben. Für die Unternehmen bedeuteten die Pläne stets einen Spagat zwischen Planerfüllung und den Erwartungen ihrer Belegschaft. Investitionsmittel bildeten in der DDR das zentrale Problem unternehmerischer Handlungsspielräume. Die Beschaffung war tendenziell wichtiger als der Absatz. Allerdings hob Steiner hervor, dass die Gegenüberstellung von staatlicher Lenkung und Unternehmen insofern irreführend sei, als die verschiedenen Säulen der Lenkung mit staatlichen Behörden, Partei und Staatssicherheit teilweise auch parallel oder widersprüchlich agierten. Großunternehmen waren darüber hinaus durch den direkten Einfluss von Parteifunktionären enger mit der staatlichen Lenkung verknüpft, was einerseits die Entscheidungsautonomie einschränkte, andererseits direkte Verhandlungen und die Zuteilung wichtiger Ressourcen erleichterte. Bei Verlusten habe der Staat zwar die finanziellen Konsequenzen getragen, das unternehmerische Scheitern aber durch die Entlassung der verantwortlichen Direktoren personalisiert. Während die "Marktsimulation" der 1960er Jahre die Entscheidungsspielräume der Unternehmen tendenziell vergrößert habe, hätte der Staat in den 1970er Jahren die Grenzen enger gezogen. Das Bild der 1980er Jahre sei dagegen ambivalent, da einerseits die Bemühungen um eine zentrale Steuerung zunahmen, andererseits die faktische Kontrollfähigkeit des Staates abnahm. Die Unternehmen sahen sich geradezu gezwungen, sich selbst eigene Handlungsspielräume zu schaffen, wie etwa den illegalen Bezug von Ressourcen über den "Grauen Markt". Insofern gab es für die Unternehmen in der DDR durchaus Entscheidungsspielräume, die ihnen teilweise gewährt wurden und die sie sich teilweise erarbeiteten. Man solle daraus aber nicht schließen, die Unternehmen hätten deshalb bereits in einem "westlichen Sinne" agieren können.

Am Ende der Tagung zeigte die Abschlussdiskussion, geleitet von CARSTEN BURHOP (Wien), JAN-OTMAR HESSE (Bayreuth) und WERNER PLUMPE (Frankfurt am Main), dass sich mehr Fragen als Antworten angesammelt hatten. Waren die gefundenen Ergebnisse für einzelne Unternehmen, Branchen

und Epochen generalisierbar? Hätten regionale und internationale Vergleiche zu Entscheidungsstrukturen und –kulturen systematische Unterschiede aufzeigen können? War die Historisierung von zeitgenössischen Erfahrungen, Erwartungen und Entscheidungsprozessen zu kurz gekommen? Wie genau verhielt es sich mit dem Verhältnis von formalen und informellen Entscheidungen? Wann genau war der Punkt, an dem Unternehmen ihre Entscheidungsprozesse wenigstens zum Teil externalisierten und sich auf die Erfahrungen professioneller Dienstleister verließen? Auf diese Fragen lieferte die Tagung mehr Anreize zu weiterer Forschung als abschließende Antworten. Gleichzeitig konnte sie deutlich machen, dass die Frage "richtiger" Entscheidungen in Unternehmen für die Unternehmensgeschichte tatsächlich kaum sinnvoll gestellt werden kann. Die naheliegende Erklärung dafür lässt sich in der Paradoxie zusammenfassen, dass Unternehmen zwar einerseits immer wieder versucht haben, Unsicherheit zu reduzieren. Andererseits konnten und durften sie mit diesem Ziel keinen Erfolg haben. Mit dem Verschwinden von Unsicherheit wären auch die Gewinnaussichten verschwunden. Aus unternehmenshistorischer Sicht sei daher nicht so sehr, wie abschließend bemerkt wurde, die Frage interessant, was den Erfolg einzelner Unternehmen erkläre. Die eigentliche Aufgabe der Unternehmensgeschichte sei zu untersuchen, wie sich die unternehmerischen Lösungen dieser Paradoxie historisch verändert hätten.

Tagungsübersicht

Einführung

Werner Plumpe (Goethe-Universität Frankfurt am Main): Entscheidungskalküle und Entscheidungskommunikation

Sektion I: Marktforschung (Leitung: Jan-Otmar Hesse, Universität Bayreuth)

Ingo Köhler (Georg-August-Universität Göttingen): Entscheidung braucht Orientierung. Konfigurationen unternehmerischen Informationsmanagements im 20. Jahrhundert

Jan Logemann (Georg-August-Universität Göttingen): „Konsumenten produzieren“ – Externes Expertenwissen in Entscheidungsprozessen amerikanischer Unternehmen in den 1930er bis 1950er Jahren

Roman Wild (Hochschule Luzern): The Business Man's University. Erfahrung, Erwartung und Entscheidung bei der Gesellschaft für Marktforschung, 1941 bis 1961

Sektion II: Managementkonzepte (Leitung: Werner Plumpe, Goethe-Universität Frankfurt am Main)



Florian Hoof (Goethe-Universität Frankfurt am Main): »Visual Management« - Entscheidungskultur der Unternehmensberatung und des Managements, 1900 bis 1930

Diana Neumüller-Klein (Wirtschaftsuniversität Wien): Über den Daumen: Wie Heuristiken Strategie formieren. Ein evolutionstheoretisches Erklärungsmodell zur Entstehung strategischer Entscheidungen am Beispiel des Baukonzerns STRABAG SE

Sektion III: Staat und die Begrenzung der Entscheidungsfreiheit (Leitung: Carsten Burhop, Universität Wien)

Angela Bol (Universität Wien): Die Beherrschung der Aktiengesellschaft. Normen, Legitimation und Praktiken bei ausgewählten deutschen Unternehmen, ca. 1870 bis 1930

André Steiner (Zentrum für Zeithistorische Forschung, Potsdam): Entscheidungsprozesse in staatssozialistischen Unternehmen. Volkseigene Betriebe zwischen Reformen und Stagnation