

Der vergessene Unternehmer

Die Betriebswirtschaft will rational sein. Weil der Mensch dabei stört, wird der Unternehmer ausgeklammert. Dabei spielt kaum etwas eine so große Rolle wie dessen Bedürfnisse.

Von Franz Schencking

Die heutige BWL kann ihren Gegenstand, das Unternehmen, nicht konsistent erfassen. Denn sie kann ohne methodischen Bruch nicht aufzeigen, wie unter Bedingungen der Unsicherheit Entscheidungen getroffen werden. Daher kann sie weder unternehmerische Entscheidungen noch den Unternehmer erfassen. Dieser im Folgenden dargelegte gravierende Mangel hat seine Ursache in der Methode des Fachs – der rationalen Wahl. Dies macht einen methodischen Neuanfang notwendig, den dieser Beitrag mit der „existentiellen Rationalität“ skizziert. In ihrem Zentrum steht die existentielle Entscheidung – während die rationale Wahl weiter für die weniger bedeutsamen Entscheidungen unter Sicherheit oder Risiko Anwendung findet.

Jedes Unternehmen wird gegründet, um mit ihm einen Zweck zu erreichen. Zweckmäßigkeit und damit Rationalität sind daher konstitutiv für Unternehmen. Wenn also die BWL von Anfang an methodisch Rationalität als den gezielten Einsatz von Mitteln für einen Zweck ins Zentrum des Fachs stellt, stimmt sie insofern mit der Unternehmenspraxis überein.

Allerdings hat die BWL Rationalität immer schon mit der rationalen Wahl gleichgesetzt. Dieses Rationalitätsverständnis haben insbesondere Taylor (1911), Schmalenbach (1911) und Gutenberg (1929 und 1951) etabliert. Ihre Arbeiten stehen für diese zentrale methodische Weichenstellung, die bis heute gültig ist. Dementsprechend beruhen die heute führenden Ansätze wie der Stakeholder-Ansatz, der konkurrierende Shareholder-Ansatz ebenso wie institutionenökonomische Ansätze und der Homo oeconomicus auf dieser Methode. Charakteristisch für die rationale Wahl ist, dass sie jeweils von einem gegebenen Ziel sowie gegebenen Mitteln ausgeht. Daran anschließend wird für das jeweilige Ziel unter den gegebenen Mitteln das Beste ausgesucht. Grundlegendes Merkmal der rationalen Wahl ist die Annahme, dass die verschiedenen Mittel jeweils treffsicher ihr Ziel erreichen.

Aus dieser angenommenen treffsicheren Zielerreichung folgt das zweite zentrale Merkmal der rationalen Wahl: die Berechenbarkeit der Auswahl der besten Mittel. Sie basiert darauf, dass sich die Relation von Ziel und Mitteln in einer Zielfunktion erfassen lässt und dadurch deren Ergebnis determiniert ist.

Diese beiden Merkmale der rationalen Wahl führen zu einer plandeterminierten Unternehmensführung, wie sie Taylor und Gutenberg ausgearbeitet haben. Diese geht davon aus, dass die Planung die beste Mittelwahl im Vorhinein berechnen kann, da sie die Realisierung treffsicher antizipieren kann. Da diesem Gedanken folgend die Realisierung jeweils der Planung entspricht, spielen in Gutenbergs Theorie konsequenterweise die Realisierung und ihre Kontrolle auch keine Rolle. Zwar sieht die Mehrzahl der BWL-Ansätze die Bedeutung von Führung beziehungsweise Steuerung und Kontrolle für die Realisierung. Ihnen fehlt allerdings ein dazu passender Rationalitätsbegriff.

Da aufgrund der Determiniertheit der rationalen Wahl die Auswahl unabhängig von der sie berechnenden Person jeweils zum gleichen Ergebnis kommen muss, sind in einer Theorie auf ihrer Basis ein persönliches Element und damit auch der Unternehmer störend. Dementsprechend



Illustration Peter von Tresckow

hat Gutenberg den Unternehmer explizit aus seiner Theorie eliminiert. An seine Stelle tritt die unpersönliche Managementfunktion, die lediglich Vollzugsorgan der rationalen Wahl ist.

Auf Basis der rationalen Wahl lassen sich nun allerdings die zentralen Entscheidungen in Unternehmen, die unternehmerischen Entscheidungen, nicht methodisch sauber erfassen. Denn bei diesen handelt es sich um Entscheidungen unter Unsicherheit. Im Unterschied zu Entscheidungen unter Sicherheit oder Risiko sind unter Bedingungen der Unsicherheit mögliche Wirkungen eines Mitteleinsatzes unbekannt und/oder können deren Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht mit objektiv nachvollziehbaren und von der Person unabhängigen Verfahren ermittelt werden.

Für Entscheidungen unter Unsicherheit sieht Gutenberg (1983) zwar vor, dass der Unternehmer subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten schätzt. Da eine solche Entscheidung allerdings dann weder unabhängig von der Person ist noch zum jeweils gleichen Ergebnis kommt, handelt es sich um einen methodischen Bruch mit der rationalen Wahl.

Neben der Unsicherheit gibt es noch ein zweites grundlegendes Problem der rationalen Wahl als methodischer Basis. Es besteht darin, dass mit ihr, da unpersönlich angelegt, kein Bezug auf die Bedürfnisse desjenigen genommen wird, der ausgewählt. Nach Max Weber ist dies irrational. Denn Rationalität liegt für ihn nur dann vor, wenn sich der verfolgte Zweck an den eigenen Bedürfnissen und ihrer Dringlichkeit orientiert.

Angesichts dieser methodischen Probleme, die dazu führen, dass der Unternehmer und seine unternehmerischen Entscheidungen in der BWL nicht erfasst werden können, wird im Folgenden, an Weber anknüpfend, ein neuer Rationalitätsbegriff, die existentielle Rationalität, skizziert.

Grundlegend für diesen neuen Rationalitätsbegriff ist, dass Rationalität als ein Entwicklungsprozess, ein Prozess der zunehmenden Freilegung der Relation von

Zweck und Mitteln begriffen wird. Sie beginnt mit der Wahrnehmung der eigenen individuellen Bedürfnisse durch den Unternehmer und reicht bis zur Kontrolle, ob die eingesetzten Mittel ihre Ziele erreichen. Auf Basis der Bedürfnisse und ihrer Dringlichkeit wird zunächst ein Zweck bestimmt – wie Gewinnmaximierung oder ein anderer, auch nichtmonetärer Zweck, jeweils jedoch unter der Bedingung jederzeitiger Liquidität. In der Planung schließt sich daran die Suche nach den am besten geeigneten Mitteln an, diesen Zweck zu erreichen. Auf Basis der gefundenen Mittel wird dann in der Planung der Zweck konkretisiert, indem Ziele festgelegt werden, die Zeit, Ort und Ausmaß der Zweckerreichung bestimmen – und so auch einen Maßstab für die Kontrolle schaffen.

Im Zentrum des Rationalitätsbegriffs steht dabei die auf die Planung folgende Entscheidung. In ihr erfolgt die persönliche Auseinandersetzung mit der Unsicherheit hinsichtlich der Zielerreichung. Dazu sind auf Basis der in der Planung erarbeiteten Ziele und Mittel drei Fragen persönlich zu klären: (1) Wie dringlich sind die Bedürfnisse? (2) Wie groß ist die Chance, die Ziele zu erreichen? (3) Wie groß ist das Sicherheitsbedürfnis?

Diese Fragen münden in das rationale Kalkül der existentiellen Entscheidung und damit in die jeweils vom Unternehmer nur persönlich zu beantwortende Entscheidungsfrage:

„Ist, gemessen an den eigenen Bedürfnissen sowie dem eigenen Sicherheitsbedürfnis, die ausgearbeitete Chance, die Ziele zu erreichen und damit seine Bedürfnisse zu befriedigen, es wert, dafür die entsprechenden Mittel einzusetzen?“

Mit seiner Antwort auf diese Frage entscheidet sich zugleich, ob und was für ein Unternehmer jemand sein kann und will. In diesem Sinne bringt er sich selbst erst als Unternehmer hervor.

Seine Antwort hängt analytisch betrachtet von fünf Größen ab, nämlich der Dringlichkeit beziehungsweise Existentialität des Bedürfnisses, der Einschätzung der Chancengröße, dem Sicherheitsbe-

dürfnis beziehungsweise der Unsicherheitstoleranz sowie der Verfügbarkeit und dem Umfang der dafür erforderlichen Mittel. Da keine dieser Größen objektiv bestimmbar ist und zudem seine Bedürfnisse nicht über die Zeit stabil sind, werfen sie den Unternehmer letztlich immer wieder auf sich selbst zurück. Für eine Antwort gibt es daher keine Grundlage außer ihm selbst. Und genau darin liegen seine unternehmerische Freiheit und Verantwortung begründet.

Wegen der mit jeder existentiellen Entscheidung verbundenen Unsicherheit wird mit ihr unausweichlich jeweils die eigene Existenz aufs Spiel gesetzt. Gerade da der Unternehmer mit jeder Entscheidung seine Existenz aufs Spiel setzt, steht die existentielle Entscheidung zugleich dafür, dass er mit der eigenen Existenz für seine Entscheidung und damit für die Realisierung der Chance einsteht, um sie so weit wie möglich erfolgreich zu realisieren. Basis für dieses Einstehen ist das hinter jeder Entscheidung stehende existentielle Bedürfnis und die sich daraus herleitende intrinsische Motivation.

Zugleich steht die existentielle Entscheidung für eine Verantwortung gegenüber der eigenen Existenz, die an die jeweiligen eigenen Bedürfnisse rückgebunden ist. So wird in der Realisierung, insbesondere der Führung, angesichts der dann tatsächlich vorzufindenden Situation jeweils geprüft, ob die Entscheidung unter diesen Umständen noch umsetzbar ist und den eigenen Bedürfnissen entspricht. Ebenso wird nach der Realisierung eine Kontrolle durchgeführt, deren Ergebnis weitere Entscheidungen notwendig machen kann.

Conclusio: Statt mit der rationalen Wahl die planwirtschaftliche Illusion zu produzieren, das Unternehmensgeschehen im Vorhinein treffsicher berechnen zu können, werden auf Basis existentieller Rationalität erstmals sowohl Entscheidungen unter Unsicherheit als auch der Unternehmer in der BWL methodisch konsistent erfasst.

Franz Schencking, in Witten/Herdecke promoviert, ist seit 2006 als selbständiger Unternehmer tätig.