

Utzig, Siegfried

Article — Digitized Version

Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensorganisation und Ordnungspolitik

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Utzig, Siegfried (1987) : Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensorganisation und Ordnungspolitik, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 67, Iss. 8, pp. 417-422

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/136309>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Siegfried Utzig

Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensorganisation und Ordnungspolitik

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft hängt in einem hohen Maße von der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen ab. Welche Rolle kommen dabei der Unternehmensorganisation und der staatlichen Ordnungspolitik zu?

Die starke Exportabhängigkeit der deutschen Wirtschaft hat insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Phasen in Politik und Wissenschaft die Sorge um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen virulent werden lassen. Die Flut der Veröffentlichungen, die sich in den vergangenen zehn Jahren mit diesem Thema befaßten, ist denn auch kaum überschaubar. Die Vielzahl der Veröffentlichungen läßt aber auch erkennen, daß seine Behandlung mit Problemen behaftet ist. Diese beginnen bereits bei der Definition der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

Wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit auf das einzelne Unternehmen bezogen, so wird darunter im allgemeinen seine Fähigkeit verstanden, seine Produkte auf dem Weltmarkt zu einem gewinnbringenden Preis abzusetzen. Wettbewerbsfähigkeit meint hier also die Fähigkeit, einen Teil einer gegebenen Produktnachfrage auf das eigene Produkt zu lenken. Bezieht man den Begriff internationale Wettbewerbsfähigkeit allerdings auf eine gesamte Volkswirtschaft, so werden die Definitionen weitaus vager. Das Spektrum reicht von der Feststellung, daß sich in einer Welt mit flexiblen Wechselkursen das Problem internationaler Wettbewerbsfähigkeit überhaupt nicht stelle, bis hin zu der Aussage, Wettbewerbsfähigkeit ermögliche hohe Einkommen und führe zu verstärktem Wirtschaftswachstum. Klare Definitionen von Wettbewerbsfähigkeit findet man allerdings nicht.

Wie sollte man auch Wettbewerbsfähig können in einer marktwirtschaftlichen Ordnung immer nur die einzel-

nen Unternehmen sein. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes läßt sich folglich nur an der Wettbewerbsfähigkeit seiner Unternehmen messen. Als Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einer Volkswirtschaft sind in der wissenschaftlichen Diskussion in erster Linie der reale Wechselkurs für die Beurteilung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit und die Entwicklung der Weltmarktanteile für die Beurteilung der nichtpreislichen Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung. Die Beurteilung dieser Indikatoren ist in der Literatur aber durchaus kontrovers. Dieser Kontroverse soll nun nicht eine zusätzliche Diskussion, ob z. B. eine reale Wechselkursabwertung eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet oder nicht, hinzugefügt werden. Bekanntlich lassen sich mit guten Gründen beide Positionen vertreten.

Wenig geeignete Konzepte

Im folgenden soll ausgeführt werden, warum die gängigen Konzepte internationaler Wettbewerbsfähigkeit für eine Aussage über die wahrscheinliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen eines Landes in der Zukunft ungeeignet erscheinen. Damit wären sie auch für die Politikberatung ungeeignet. Da heute niemand wissen kann, mit welchen Produkten ein Unternehmen in Zukunft wettbewerbsfähig sein wird, scheint bei der Beantwortung der Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens eine wichtige Rolle zu spielen. Gezeigt werden soll, daß Wettbewerbsfähigkeit dann von den Organisationsstrukturen und dem Ordnungsrahmen der nationalen und internationalen Wirtschaft abhängig wäre. Aufgabe der Wirtschaftspolitik wäre dann weniger die gezielte Förderung „gefährdeter“ Sektoren oder

Dr. Siegfried Utzig, 31, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Walter-Raymond-Stiftung in Köln.

eine geeignete Manipulation des Wechselkurses, sondern eine konsequente, den internationalen Wettbewerb fördernde Ordnungspolitik.

Die Beantwortung der Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Volkswirtschaft wird mitbestimmt von der Antwort auf die Frage, wie man die Existenz von Wettbewerb messen will. Die auf der neoklassischen Theorie basierenden Wettbewerbskonzeptionen lösen das Problem, indem sie u. a. an die Marktergebnisse anknüpfen. Auch die Messung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe von Indikatoren wie realem Wechselkurs, also letztlich Kosten- und Preisniveaus, und Weltmarktanteilen folgt diesem Prinzip.

Wettbewerbsfähig ist nach diesem Konzept z. B. derjenige, dem es gelungen ist, durch Senkung seiner Weltmarktpreise einen preislichen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Sollte diese Diagnose richtig sein, so stellt sich für den Wirtschaftspolitiker unmittelbar die Frage, was er aus diesem Ergebnis für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit schließen kann. Wenn der Wirtschaftspolitiker ehrlich ist, wird er eingestehen, daß ihm dieses Ergebnis die gleiche Information über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit liefert, wie die Reihenfolge der Läufer eines 10000-m-Laufs nach der ersten Runde Aufschluß über den Sieger gibt, nämlich keine. Denn der gegenwärtige Wettbewerbsvorteil läßt keine Aussage über die geplanten Aktivitäten der Konkurrenten und Nachfrager zu.

Diesem Mangel ist auch schwerlich dadurch abzuhelfen, daß man diesem einen Indikator noch eine Vielzahl anderer, ergebnisorientierter Indikatoren hinzufügt. Aufschluß über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit kann man von diesen Indikatoren nur erwarten, wenn man

annimmt, die Welt ändere sich in der Zukunft nicht. Diese Annahme mag für eine kurzfristige wirtschaftspolitische Analyse nützlich sein. Für den Erhalt und die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sind aber langfristige Konzeptionen von Bedeutung. Die verwandten Indikatoren erscheinen deshalb ungeeignet, dem Wirtschaftspolitiker Anhaltspunkte für Maßnahmen zur Erhaltung und Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu geben. Diese wirtschaftspolitische Aufgabe kann nur gelöst werden, wenn der Wirtschaftspolitiker über Informationen verfügt, die ihm Auskunft über die Bestimmungsgründe der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit geben.

Indikatoren zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit

Die hier zu behandelnde Frage lautet damit: Lassen sich Indikatoren finden, die auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen schließen lassen? Eine Beantwortung dieser Frage setzt aber voraus, daß man Wettbewerb als einen in die Zukunft weisenden Prozeß versteht. Die neoklassische Wettbewerbskonzeption ist hierfür ungeeignet. Eine mögliche Alternative bildet das Wettbewerbskonzept der österreichischen Schule. So ist für Hayek Wettbewerb ein Entdeckungsprozeß, eine „Forschungsreise ins Unbekannte, ein Versuch, neue Wege zu entdecken, wie die Dinge besser gemacht werden können als bisher“¹. Versteht man Wettbewerb in diesem Sinne als einen in die Zukunft gerichteten, offenen Prozeß, dessen Ergebnisse nicht vorhersehbar sind, so sind für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht die Ergebnisse vergangenen Wirtschaftens entscheidend, sondern vielmehr seine

¹ F. A. Hayek: Der Sinn des Wettbewerbs, in: ders.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Erlenbach, Zürich 1952, S. 133.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG-HAMBURG

Christian Langer

PRODUKTIONSVERFLECHUNG IN DER EG

– Ein interregionales Input-Output-Modell –

DIN A4, 401 Seiten, 1987, brosch. DM 72,-

ISBN 3-87895-329-1

VERLAG WELTARCHIV GMBH – HAMBURG

Fähigkeit, neue wirtschaftliche Probleme zu bewältigen. Diese von Kirzner unternehmerische Findigkeit genannte Fähigkeit umfaßt alle Eigenschaften, die den einzelnen befähigen, bisher im Marktprozeß nicht erkannte Gewinnmöglichkeiten zu entdecken und auszunutzen.

Entscheidend für das Bestehen im Wettbewerb ist demnach die Fähigkeit des Unternehmens zu aktivem und kreativem Handeln², also weniger die Fähigkeit, einen Teil einer gegebenen Nachfrage auf das eigene Produkt zu lenken, als die Fähigkeit, neue Produkte und/oder potentielle Nachfrage zu entdecken. Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerische Findigkeit erscheinen damit untrennbar miteinander verbunden. Versuche der empirischen Messung müßten folglich auf Indikatoren basieren, die Aufschluß über diese unternehmerische Findigkeit geben können. Diese Indikatoren können andererseits nicht die Ergebnisse vergangenen marktwirtschaftlichen Handelns sein.

Unternehmerische Findigkeit

Findigkeit ist nun ein höchst individuelles Charakteristikum, das einer empirischen Messung nur schwer zugänglich sein wird. Die Entstehung einer Marktlücke oder die Markterschließung für ein vollkommen neues Produkt ist vom individuellen Wissen, von der individuellen Risikobereitschaft und vor allem von der Fähigkeit abhängig, Informationen und Wissen in einer Weise zu kombinieren, die erst die Marktlücke und die Vermarktungsfähigkeit eines neuen Produktes erkennen lassen. Unternehmerische Findigkeit muß daher als individuell verschieden und empirisch nicht meßbar eingestuft werden. Darüber hinaus ist es nur schwer vorstellbar, daß z. B. Menschen in Japan im Durchschnitt eine größere Findigkeit besitzen sollen als in Europa oder in Amerika und aus diesem Grund Wettbewerbsvorteile besitzen. Wäre dem so, so müßte man diesen Umstand als einen unveränderbaren Vorteil in der japanischen Faktorausstattung betrachten. Eine solche Konstellation in den Bestimmungsfaktoren des internationalen Handels wurde bereits von Ricardo erschöpfend behandelt, so daß aus heutiger Sicht nichts mehr zu ergänzen wäre.

Unterstellt man daher, die Findigkeit des Menschen sei im Durchschnitt überall gleich, so bleibt als Ursache möglicher Wettbewerbsvorteile, daß die Bedingungen, unter denen sich die unternehmerische Findigkeit entfalten kann, unterschiedlich sind. Unterschiedliche Bedingungen für die Entfaltung unternehmerischer Findigkeit sind zunächst in den einzelnen Unternehmen selbst zu suchen. Die Entfaltung individueller Findigkeit stellt

sicherlich kein Problem dar, wenn es sich um ein Ein-Mann-Unternehmen handelt, in dem derjenige, der eine innovative Idee besitzt, diese in die Tat umsetzen und auch den Erfolg für sich verbuchen kann. Ein Problem erwächst aber dann, wenn Unternehmen, wie in modernen Industriegesellschaften üblich, komplexe arbeitsteilige Organisationen sind, in denen oft Tausende von Menschen für das Unternehmensziel arbeiten.

In welcher Weise nutzen solche komplexe Organisationen unternehmerische Findigkeit? Es ist zu vermuten, daß der Art der Unternehmensorganisation dabei eine wichtige Rolle zukommt. Sind unterschiedliche Organisationstypen geeignet, die unternehmerische Findigkeit der Mitarbeiter in unterschiedlichem Ausmaß zu nutzen, so kann der Organisationstyp in dynamischen Märkten zum entscheidenden Wettbewerbsparameter werden.

Einfluß der Unternehmensorganisation

In der ökonomischen Theorie wurde der Bedeutung der Unternehmensorganisation lange Zeit keine Beachtung geschenkt. Unternehmen waren in der neoklassischen Allokationstheorie idealtypische Konstrukte, die mit gegebener Produktionsfunktion ihren Gewinn maximierten. Die Theorie der Firma untersucht die Rolle des Managements in modernen Großunternehmen in ihrem Verhältnis zu den Eigentümern. Das Verhalten eines Managers wird aber von der Organisation der Unternehmenshierarchie mitbestimmt. Von dieser Hierarchie wird in der Theorie der Firma nur eine Ebene untersucht. Wenn man das Problem der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aber als ein Problem der Organisation der Wirtschaft und speziell als ein Problem der Unternehmensorganisation erkannt hat, so muß eine solche Untersuchung alle wichtigen Ebenen einer Hierarchie in ihren Interaktionen erfassen. Arbeiten, die sich mit der Organisation von Hierarchien befassen, tun dies im allgemeinen, um ein optimales Verhältnis zwischen Markt und Hierarchie zu bestimmen. Dabei wird stets unterstellt, daß ein Unternehmen eine Transaktion selbst ausführt, d. h. innerhalb der Unternehmenshierarchie, wenn sie kostengünstiger ist als über den Markt³. Nicht berücksichtigt wird dabei, daß die Form der Unternehmensorganisation entscheidend für die Leistungsanreize innerhalb der Hierarchie und damit die Höhe des Kostenvorteils ist. Diese unternehmensspezifischen Faktoren sind dann umgekehrt wieder bedeutsam bei der Bestimmung der Unternehmensgröße. Dieser Punkt soll hier nicht weiter untersucht werden.

² Vgl. I. M. Kirzner: Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978, Kap. 2.

³ Vgl. O. E. Williamson: Markets and Hierarchies, London 1975; K.-E. Schenk: Märkte, Hierarchien und Wettbewerb, München 1981.

Die innere Organisation der Unternehmen wird aber zusätzlich mitbestimmt von der „äußeren Organisation“, der Wirtschaftsordnung. Ihre Ausgestaltung bestimmt letztlich darüber mit, welche unternehmensinternen Organisationsformen sich in der jeweiligen Wettbewerbsordnung herausbilden.

Mit dem von Kirzner in die wissenschaftliche Diskussion eingeführten Element der unternehmerischen Findigkeit wird berücksichtigt, daß Menschen in ihrem Handeln nicht nur gegebene Mittel gegebenen Zwecken anpassen, sondern darüber hinaus auch über die Festlegung des Zweck-Mittel-Rahmens entscheiden. Findigkeit beschreibt die Eigenschaft des Menschen, neue lohnendere Ziele und neue Ressourcenverfügbarkeiten zu entdecken⁴. Raum für dieses unternehmerische Element entsteht dadurch, daß Kirzner den realen Gegebenheiten entsprechend unterstellt, das Wissen der Menschen sei unvollständig und lückenhaft. Unter diesen Annahmen werden notwendigerweise unausgenützte Gewinnmöglichkeiten bestehen, die vom findigen Unternehmer entdeckt werden müssen. Der Manager einer Aktiengesellschaft, der lediglich darauf achtet, daß sein Produkt auf der gegebenen Anlage kostenminimal produziert wird, ist nach diesem Verständnis kein Unternehmer⁵.

Da man ein gewisses Maß an unternehmerischer Findigkeit allen Menschen zuschreiben muß, kann man nicht davon ausgehen, daß die Angestellten eines Unternehmens außerhalb der Managementebene nicht über diese unternehmerische Findigkeit verfügen. Für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in einer Wirtschaft, die einem dynamischen Wettbewerb unterliegt, muß ein Unternehmen dann in der Lage sein, die Findigkeit seiner Mitarbeiter relativ besser zu nutzen als seine Konkurrenten. Die Bedeutung der Unternehmensorganisation für die Ausnutzung der unternehmerischen Findigkeit sei an zwei idealtypischen Organisationen veranschaulicht.

Das Maschinen-Befehls-Modell

Der erste untersuchte Organisationstyp wird oft als Maschinen-Befehls-Modell⁶ umschrieben. Röpke charakterisiert dieses Modell in etwa so⁷:

Der Unternehmer setzt als herrschaftsausübendes Organ die Zwecke und Ziele der Organisation und rekruiert

Mitarbeiter, um diese Ziele zu erreichen. Diesen Organisationsmitgliedern werden entsprechend dem im Organisationsplan ausgewiesenen Positionen Aufgaben zugewiesen. Eine übergeordnete Stelle besitzt gegenüber rangmäßig untergeordneten Einheiten Befehlsgewalt, die als Fremdentscheidungsrecht ausgebildet ist. Der Hierarchie von Aufgaben ist somit eine Befehlshierarchie zugeordnet, die wiederum die organisatorischen Kommunikationsbeziehungen prägt: Entscheidungen und Anweisungen laufen von oben nach unten, Verhaltensresultate werden von unten nach oben gemeldet. Kommunikationsmittel ist der Befehl. Die Abgrenzung der Aufgaben muß eindeutig sein, um keinen Zweifel hinsichtlich der Verantwortung aufkommen zu lassen, die als Pflicht definiert ist, Fehler zu vermeiden.

Solche streng formal-bürokratisch organisierte Unternehmen sind nur bedingt in der Lage, neuen Herausforderungen des Marktes neue organisatorische Lösungen entgegenzusetzen. Ihre Existenz wird in einer dynamischen Wirtschaft bedroht sein, weil sie nicht in der Lage sind, die unternehmerische Findigkeit ihrer gesamten Belegschaft zu nutzen. Jede Neuerung würde in einer solchen Struktur entweder zu einem Umbau der Aufgabenordnung oder zur Angliederung neuer Abteilungen und Betriebe führen, in denen neue Zuständigkeiten für die Realisierung der neuen Ideen geschaffen werden. In beiden Fällen – Anbau oder Umbau der Aufgabenordnung – handelt es sich um Modifikationen innerhalb einer unverändert aufrechterhaltenen bürokratischen Ordnung. Neuerungen werden als Störungen (im negativen Sinn dieses Wortes) begriffen und entsprechend aufgenommen. Das System besitzt keine Kompetenz, um extern oder intern produzierte Störungen zu absorbieren. Überspezifizierung und genau umrissene Verantwortlichkeitsbereiche führen dazu, Probleme und Lösungen, die außerhalb des Kompetenzbereichs liegen, in der Hierarchie nach oben zu schieben. Je ausgeprägter die Neuerungsaktivität, desto mehr wird sie auf die oberen Instanzen konzentriert⁸.

Entscheidend für dieses Verhalten ist, daß die Kommunikation im Interaktionsmuster Vorgesetzter-Untergebener erfolgt. Problementdeckung und -lösung sind jeweils die Aufgabe der höheren Hierarchieebene. Rangniedrigere Instanzen sind nicht bei Entdeckung und Lösung von Problemen eingeschaltet. Diese Art der Kommunikationsstruktur nutzt nicht die unternehmerische Findigkeit außerhalb der Führungsspitze. Mit der mangelnden Möglichkeit der einzelnen Teilsysteme außerhalb der Führungsebene, an den einzelnen Phasen

⁴ Vgl. I. M. Kirzner, a.a.O., S. 18.

⁵ Vgl. I. M. Kirzner, a.a.O., S. 46.

⁶ Vgl. N. Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968.

⁷ Vgl. J. Röpke: Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977, S. 214.

⁸ J. Röpke, a.a.O., S. 217.

der Problemlösungsaktivitäten zu partizipieren, ist die Notwendigkeit verbunden, Neuerungen durch Zwang durchzusetzen. Dies hat häufig eine Ablehnung dieser Neuerungen durch die Belegschaft zur Folge. Stichwort: Technikfeindlichkeit. Kommunikation ist in einer Maschinen-Befehls-Organisation ein Herrschaftsinstrument des Ranghöheren.

Innovationsaktivitäten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt sind in dieser Art von Organisation immer mit der Führungsspitze verbunden. Nur hier bestehen die Spielräume zum Experimentieren mit neuen Ideen, und nur hier befindet sich die Macht, die Ideen in der Hierarchie durchzusetzen.

Innovative Organisationssysteme

Das formal-bürokratisch organisierte Unternehmen mag zwar in diversen Lehrbüchern der Idealtypus eines Unternehmens sein, in der Realität spielt diese Form in Reinkultur aber sicherlich keine Rolle mehr. Eine einheitliche organisationswissenschaftliche Grundlage, anhand derer sich die Beziehungen zwischen marktlichen und organisatorischen Variablen ableiten ließen, existiert allerdings auch nicht. Gleichwohl gibt es Versuche, die Anforderungen zu spezifizieren, denen eine Organisation in einer dynamischen Umwelt genügen muß. Wichtige Eigenschaften sind kreative Anpassungen der gesamten Organisation und die Aktualisierung des psychischen Potentials aller Mitglieder⁹.

Im Mittelpunkt sogenannter neuerungsorientierter Organisationssysteme stehen dann organisatorische Prinzipien und Vorschläge, die jedem einzelnen Organisationsmitglied die größtmögliche Chance geben, seine Kenntnisse und Fähigkeiten sowie sein Motivationspotential, also seine unternehmerische Findigkeit, kooperativ zu entfalten. Ein zentrales Element dieses Organisationstyps ist die Gruppenorganisation.

Der Vorteil einer Gruppenorganisation im Vergleich zu den Zweipersonen-Interaktionen in einer Maschinen-Befehls-Organisation liegt in der Möglichkeit, auf detaillierte Beschreibung der individuellen Aufgabenbereiche zu verzichten. Es wird damit ein Freiraum geschaffen, in dem sowohl der einzelne als auch die Gruppe sich Änderungen der äußeren Verhältnisse anpassen können. Da die einzelnen Gruppenmitglieder dazu ihr individuelles Wissen und Können einsetzen, entsteht eine komplexe Aufgabenstruktur, die durch Vorgaben durch die Unternehmensspitze nicht zu erreichen ist. Weiterhin entstehen in der Gruppe Freiräume für kreatives Handeln in einem sanktionsfreien Bereich, Überlappungen

der Aufgabenbereiche werden gefördert, die zwischenmenschlichen Beziehungen sind nicht hierarchisch, sondern sowohl ratgebend als auch ratempfangend, so daß die Chancen kognitiver Partizipation in einer solchen Organisationsstruktur weitaus größer sind als in einer streng hierarchischen. Probleme und deren Lösungen werden in diesem Organisationstyp aus der Vielzahl divergierender Perspektiven entdeckt und diskutiert. Die Initiative zur Problemlösung geht im Vergleich zur streng hierarchischen Organisation nicht von der Unternehmensspitze aus.

In einem solchen Organisationssystem lassen sich die bürokratische und die funktionale Autorität von Organisationsmitgliedern voneinander trennen. Letztere fällt in der Gruppe jeweils demjenigen zu, der für die jeweilige Problemsituation überlegene Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und von ihnen initiativ Gebrauch macht. Die Verantwortung des einzelnen Organisationsmitgliedes bezieht sich nicht auf die fehlerfreie Erfüllung einer speziellen Funktion, sondern auf eine Aufgabe, die erst aus der Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern entsteht.

In einer innovativen Organisation genügt es allerdings nicht, die sogenannten „niederen“ Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Sie muß sich als Mittel für die Befriedigung der Ziele ihrer Mitglieder verstehen. Dazu bietet sie Ressourcen, Geld, Prestige und Karrierechancen. Sie bietet Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Chancen aktiver Mitgestaltung. Eine so gestaltete Organisation ist in der Lage, die unternehmerische Findigkeit aller Mitarbeiter zu nutzen.

Der Organisationstyp als Wettbewerbsparameter

Diese Ausführungen sollen zur Charakterisierung der organisatorischen Voraussetzungen genügen, die für die Nutzung der unternehmerischen Findigkeit in modernen Industrieunternehmen erfüllt sein müssen. Für die Beantwortung der Frage nach der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in dem hier verstandenen Sinne wären nun drei Vorgehensweisen vorstellbar: So könnte man untersuchen,

- inwieweit Unternehmen mit innovativer Organisation erfolgreicher waren als Unternehmen mit hierarchischer Organisation;
- unter welchen spezifischen Bedingungen Unternehmen ihre Organisation in eine innovative umgewandelt haben;
- ob die Erfolge anderer Nationen auf dem Weltmarkt mit der Art der Unternehmensorganisation zusammenhängen.

⁹ J. Röpke, a.a.O., Kap. 3.4.

Man setzte sich dann allerdings dem Vorwurf aus, den bekannten ergebnisorientierten Indikatoren zusätzliche ergebnisorientierte Indikatoren hinzuzufügen. Dieser Vorwurf bestünde zu Recht. Da sich die Ergebnisse menschlichen Handelns und so auch Ergebnisse des Wettbewerbs nicht vorhersagen lassen, kann man aus dem Umstand, daß ein Unternehmen heute über eine bestimmte Organisation verfügt, nicht notwendig schließen, daß es in der Lage sein wird, diese Organisation morgen den veränderten Marktbedingungen anzupassen. Die Vermutung, daß eher innovative Organisationen in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber eher hierarchischen Organisationen haben werden, beruht auf der Erkenntnis, daß erstere relativ besser in der Lage sind, das Wissen und die Kreativität aller Mitarbeiter zu nutzen. Sie erringen dadurch einen relativen Vorteil bei der Prozeß- und/oder Produktinnovation. Nach allem, was wir über evolutionäre Gesetzmäßigkeiten wissen, wird aus diesem Grund die Zahl der Unternehmen mit innovativer Organisation relativ zu der mit hierarchischer Organisation zunehmen. Der Auslesemechanismus ist dabei der internationale Wettbewerb.

Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft wird unter diesen Umständen nur erhalten werden können, wenn bestehende Unternehmen ihre Organisationsform ändern oder neue Unternehmen mit innovativer Organisation entstehen. Der Organisationstyp eines Unternehmens wird in der Zukunft zu einem entscheidenden Wettbewerbsparameter. Die Aufgabe der Wirtschaftspolitik muß es unter diesen Umständen sein, den organisatorischen Anpassungsprozeß und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu fördern. Dieser Aufgabe kann die Wirtschaftspolitik aber nur genügen, wenn ihr die Bedingungen bekannt sind, unter denen organisatorischer Wandel erfolgt.

Eine wettbewerbsfördernde Ordnungspolitik

Organisatorischer Wandel erfordert zunächst einmal die Einsicht der Unternehmensführung in die Notwendigkeit eines solchen Wandels. Veränderungen des organisatorischen Systems als Antwort auf Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens gehen notwendigerweise mit geistigen Neuorientierungen einher. Diese Notwendigkeit eines mentalen Wandels stellt das größte Hindernis für den organisatorischen Wandel dar. Es ist daher nur schwer vorstellbar, daß organisatorische Änderungen ohne äußeren Druck zustande kommen. Anpassungsdruck wird in marktwirtschaftlichen Systemen durch Wettbewerb erzeugt. Wettbewerbsdruck ist aber keineswegs eine Garantie, daß allen betroffenen Unternehmen der angesprochene Wandel und damit der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gelingt. Es werden zwei-

fellos eine Vielzahl von Unternehmen, denen der Wandel nicht gelingt, aus dem Markt ausscheiden müssen. Dies ist der Preis, der für den Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu zahlen ist. Es sei vor dem Versuch gewarnt, die Zahlung dieses Preises zu vermeiden.

Die Wirtschaftspolitiker hätten dann nämlich zu entscheiden, welches die innovative Unternehmensorganisation ist, die die Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft sichert. Eine solche einzigartige innovative Unternehmensorganisation kann es nicht geben, solange jedes Unternehmen mit individuellen Organisationsproblemen konfrontiert ist. Daraus folgt: Die organisatorische Evolution, die die internationale Wettbewerbsfähigkeit sichert, kann nicht durch staatliche Förderungspolitik gewährleistet werden, sondern nur durch Wettbewerb. Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes läßt sich dann folgern, daß jene Sektoren in der Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit am Weltmarkt bestehen können, also wettbewerbsfähig sind, die im Inland und/oder international einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt sind. Daraus läßt sich der Umkehrschluß ziehen, daß die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft international wettbewerbsfähig zu sein, in den Sektoren gering ist, die durch protektionistische Maßnahmen vom internationalen und durch wettbewerbshemmende Maßnahmen vom nationalen Wettbewerb abgeschirmt werden. Hierzu sind auch jene Bereiche der „Zukunftstechnologien“ zu rechnen, die durch hohe Subventionen gefördert werden und dem Markttest nicht ausgesetzt sind.

Die Klage über den angeblichen technologischen Rückstand in diesen „Zukunftstechnologien“ und der Vorwurf, Innovationsvorsprünge, wie im Bereich der Optoelektronik, verspielt zu haben, ist dann vielleicht gerade darauf zurückzuführen, daß eine marktwirtschaftsfremde Wirtschaftspolitik die Entwicklung innovativer Organisationen und damit unternehmerischer Findigkeiten gehemmt hat. Das Beispiel USA/Japan sollte jedem Wirtschaftspolitiker vor Augen geführt haben, daß nicht allein die technologische Wettbewerbsfähigkeit relevant ist, sondern vor allem deren ökonomische Umsetzung, also die unternehmerische Findigkeit. Eine Wirtschaftspolitik, die versucht, am Markt vorbei Wirtschaftssektoren zu internationaler Wettbewerbsfähigkeit zu verhelfen, ist unter diesen Annahmen kontraproduktiv. Wirtschaftspolitik, die sich die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel gesetzt hat, muß für günstige Rahmenbedingungen für einen Wandel hin zu einer innovativen Unternehmensorganisation Sorge tragen. Dies gelingt ihr am ehesten, wenn sie national wie international eine den Wettbewerb stärkende Ordnungspolitik verfolgt.