

# Das Unternehmen als Versuch und Institution

Hutzschenreuter

2021

ISBN 978-3-8006-6674-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Hutzschenreuter  
Das Unternehmen als Versuch und Institution



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Das Unternehmen als Versuch und Institution

Ein Essay zum Kerngegenstand  
der Betriebswirtschaftslehre

von

Univ.-Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Universitätsprofessor Dr. Thomas Hutzschenreuter**, geboren 1971 in Borna/Sachsen, ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches und Internationales Management an der Technischen Universität München. Seine Forschung, für die er internationale und nationale Preise erhalten hat, beschäftigt sich mit der Entwicklung, dem Eigentum und der Governance von Unternehmen sowie der Gestaltung unternehmerischer Entscheidungsprozesse. In der Lehre, für die er ebenfalls mehrfach ausgezeichnet wurde, begeistert Thomas Hutzschenreuter Studierende und Führungskräfte von der Lebendigkeit des Managements. Für die Unternehmenspraxis ist er ein geschätzter Ansprechpartner in Strategiefragen sowie ein lehrreicher und unterhaltsamer Keynotespeaker. Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen lässt Thomas Hutzschenreuter sehr gern in Essays, zum Beispiel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, einfließen. Er ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und lebt in Bayern.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6674 4  
ISBN E-BOOK (ePDF): 978 3 8006 6675 1  
ISBN E-BOOK (ePub): 978 3 8006 6812-0

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © gyn 9037 – depositphotos.com

CO<sub>2</sub>  
neutral  
  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Für zwei Personen,  
denen ich sehr verbunden bin,  
Omi Omi und Thomas, der Ungläubige,

sowie

für meine Wissenschaft, die Betriebswirtschaftslehre.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

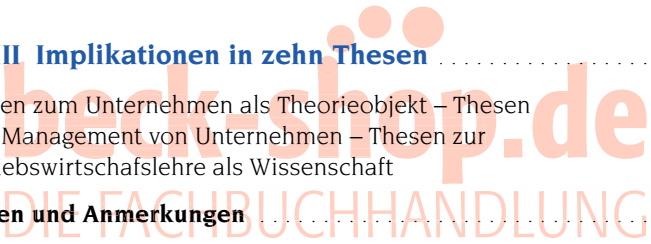
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	15
<b>Denkschulen zur Theorie des Unternehmens im Überblick</b> .....	23
Neoklassische Unternehmenstheorie – Transaktionskosten- theorie – Ältere Ressourcentheorie – Neuere Ressourcen- theorien – Kernargumentation der bisher skizzierten Unter- nehmenstheorien – Entrepreneurship-Theorien	
<b>Teil I Wesen des Unternehmens als Versuch</b> .....	41
<b>Kapitel 1 Unternehmerisches Entscheiden</b> .....	45
Unternehmensgründung, Unternehmer und Unternehmer- intention – Wertschöpfungsprozess, Kapital und Kapitalzyklus – Wissen, Nichtwissen, Irrtum und Wissensillusion – Individuelle Unsicherheit – Imaginatives Urteilen, Vertrauen und die Überzeugung anderer	
<b>Kapitel 2 Das Unternehmen als fortwährender Versuch</b> .....	69
Kapital, Investitionen und Verwertung unter individueller Unsicherheit – Fortwährender Versuch – Unternehmerische Freiheit und Freiheitsaufgabe zur Teilnahme an Unternehmen – Absprachen und Ankündigungen – Intention, Teilnahme anderer und Geheimhaltung – Kapitalgewinn, Glück und Pech	
<b>Kapitel 3 Überleben eines Unternehmens</b> .....	91
Überleben als Fortsetzung des Versuches – Wert, Preis und Kosten – Profitabilität aus Effizienz und Innovation als gewöhnliche Geschäftstätigkeit – Profitabilität aus unverhofften Gelegenheiten als außerordentliche Geschäftstätigkeit – Fit, Vorteil und Transformation	
<b>Kapitel 4 Entscheidungs- und Wertschöpfungsprozesse</b> .....	107
Individuelle Unsicherheit und Planung – Individuelle Unsicherheit, Lernen und Flexibilität – Gleichzeitigkeit mehrerer Versuche	

<b>Teil II Erscheinung des Unternehmens als Institution</b> . . . . .	121
<b>Kapitel 5 Beteiligte am Unternehmen</b> . . . . .	125
Direkt und indirekt Beteiligte und deren Interessen – Direkt Beteiligte – Indirekt Beteiligte – Interessen – Berücksichtigung von Interessen in den Zielen des Unternehmens	
<b>Kapitel 6 Kapitalkonstruktion</b> . . . . .	135
Eigentum und Haftung – Entkoppelungen für den Umgang mit individueller Unsicherheit – Kapitalkonstruktion, Unternehmensziele und Einfluss – Kapitalkonstruktion, Information und Geheimhaltung – Kapitalkonstruktion und die Aneignung des Kapitalgewinns – Kapitalformen, Versuchsbedingungen und Wachstum	
<b>Kapitel 7 Führungskonstruktion</b> . . . . .	149
Rollen bei der Führung von Unternehmen – Führung durch Eigentümer und Nicht-Eigentümer – Einfluss der Gläubiger auf die Führung – Zusammensetzung des Führungsteams	
<b>Teil III Implikationen in zehn Thesen</b> . . . . .	163
Thesen zum Unternehmen als Theorieobjekt – Thesen zum Management von Unternehmen – Thesen zur Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	
<b>Quellen und Anmerkungen</b> . . . . .	185



## Vorwort

Die schlechte Nachricht zuerst. Wir können nicht vorhersagen, ob ein Unternehmen mit Sicherheit erfolgreich sein wird. Wir können Ihnen nicht sagen, wie Sie überdurchschnittlichen Erfolg mit Sicherheit erzielen werden. Wenn es dennoch genau das ist, was Sie von diesem Buch erhoffen oder gar erwarten, sollten Sie es jetzt weglegen und Ihre Zeit anders nutzen. Wobei, vielleicht noch einen kurzen Moment. Was würden Sie zu folgender fiktiver Anekdote sagen? Stellen Sie sich einen Studierenden im ersten Semester an einer Hochschule der Künste vor. Er spaziert am ersten Vorlesungstag in den Hörsaal, setzt sich in die Mitte der Bankreihe und hebt kurz nach dem Beginn der Vorlesung den Arm, um eine Frage zu stellen. Der Rektor, der an diesem Tag die Begrüßung vornimmt, unterbricht und fordert den Studierenden auf, zu sprechen. Der Studierende fragt: „Können Sie mir bitte sagen, wie ich ein Bild male, das auf einer zukünftigen Auktion mit Sicherheit einen Preis jenseits von 1 Mio € erzielen wird?“ Der Rektor antwortet: „Nein.“ Niemand im Hörsaal wundert sich über den Rektor, aber alle über den Fragesteller. Intuitiv weiß jeder, dass kein Mensch zu sagen vermag, wie man ein Bild malt, das auf einer zukünftigen Auktion einen solchen Preis mit Sicherheit erzielen wird. Trotzdem strömen jedes Jahr viele Studierende an die Hochschulen der Künste.

Dies ist kein Buch über die Künste, die an derartigen Hochschulen gelehrt werden. Sondern es ist ein Buch über Unternehmen. Jedoch verhält es sich mit Unternehmen ähnlich wie mit dem zuvor angesprochenen Bild. Kein Mensch kann sagen, wie ein Unternehmen zu gestalten ist, das mit Sicherheit überdurchschnittlich erfolgreich sein wird. Die Wissenschaft, die eine solche Frage zum Gegenstand hätte und der ich angehöre, heißt Betriebswirtschaftslehre. Unsere Wissenschaft kann nicht sagen, wie ein Unternehmen gestaltet werden sollte, das mit Sicherheit überdurchschnittlich erfolgreich sein wird. Dazu sind wir nicht in der Lage und werden es nie sein. Warum dies so ist, steht in diesem Buch. Damit ist zunächst einmal gesagt und dann später erklärt und begründet, was unsere Wissenschaft nicht kann. Aus meiner Sicht ist es für eine Wissenschaft wichtig, zu sagen, was sie kann, und auch, was sie nicht kann. Dies bildet realistische Erwartungen. Der Müller, der dem König sagte, seine Tochter könne Stroh zu Gold spinnen, hat dies nicht beachtet und (je nach Version des Märchens vom Rumpelstilzchen tatsächlich oder nur beinahe) damit eine Katastrophe ausgelöst. Ich bin deshalb gut beraten, reinen Wein einzuschenken und zu bekennen, was unsere Wissenschaft nicht kann, weil sie es nicht können kann. Damit der schlechten Nachrichten genug.

Warum und für wen habe ich dieses Buch geschrieben und was kann es Ihnen sagen?

Dieses Buch entspringt einem tiefen inneren Bedürfnis, die Frage, was ein Unternehmen ist, zu beantworten. Die ersten Anstöße hierfür liegen lange zurück. Mit den Arbeiten von *Ronald H. Coase* bin ich bereits im Studium durch *Professor Krahn* in Berührung gekommen. Von *Professor Hahn* habe ich über *Konrad Mellerowicz* und seine Auseinandersetzungen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre gehört. Bei *Professor Seth* durfte ich die angelsächsischen Klassiker der Theorie des Unternehmens lesen und *Professor Hungenberg* hat mich mit der Unternehmenspraxis vertraut gemacht und mir ansonsten jede Freiheit gelassen. Der *Samen* war gesät.

Im Exekutive-Hörsaal, in dem ich viel Zeit verbringe, sagte mir eines Tages ein Teilnehmer, dass das, was ich da mache, alles sehr gut ankomme, solange ich nicht auf theoretische Konzepte zurückgreife, denn diese sind zwar stringent und elegant, allerdings setzt ihre Anwendung ein Wissen voraus, das in der Praxis nicht vorliegt. Ein väterlicher Freund, der Unternehmer ist, gab mir nach der Veröffentlichung meines Lehrbuches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre den Hinweis, dass das Buch exzellent sei, jedoch für die Preisbildung in der Praxis – ich zeige die Preisbildung dort anhand eines Nachfrage-Angebots-Modells – die Informationen zur Nachfragekurve nicht vorliegen, weswegen die Preisbildung in der Praxis anders funktioniert. Ich machte an mir selbst die Beobachtung, dass ich im Kontakt mit der Unternehmenspraxis Erfolg damit habe, wenn ich weitgehend aus einem anderen Reservoir als meinen eigenen wissenschaftlichen Arbeiten schöpfe. Dies ist ein *Stachel* in meinem Fleisch als Akademiker.

Die Betriebswirtschaftslehre befindet sich in einer Krise. Dies drückt sich exemplarisch darin aus, dass offen über eine Verbannung der Betriebswirtschaftslehre aus den Universitäten hin zu den Fachhochschulen nachgedacht wird, sowie darin, dass die Unternehmenspraxis mit wenigen Ausnahmen die universitäre Betriebswirtschaftslehre nicht als ersten Ansprechpartner für aktuelle und neue Probleme ansieht. Es ist eher anders herum, die Akademiker hängen an den Lippen der Praktiker. Was in der Betriebswirtschaftslehre Realität ist, wäre in der Medizin undenkbar. Die Krise ist eine *Bedrohung*, zugleich aber auch eine *Chance* für unser Fach.

Für den Umgang mit der Krise der Betriebswirtschaftslehre gibt es unterschiedliche Ansätze. *Axel Gloger* machte der Betriebswirtschaftslehre schwere Vorwürfe, nicht das Richtige oder zu wenig für die Unternehmenspraxis und die Gesellschaft zu leisten. Eine mögliche Reaktion darauf, die auch erfolgt ist, ist, die (gegebenenfalls verborgenen) Leistungen der Betriebswirtschaftslehre hervorzuheben und aufzuzeigen, welche Bedeutung die Betriebswirtschaftslehre tatsächlich für die Gesellschaft hat. *Burkhard Schwenker*, *Sönke Albers*, *Wolfgang Ballwieser*, *Tobias Raffel* und *Barbara Weiffen-*

*berger* haben hier im selben Verlag ein viel beachtetes Buch vorgelegt, das man diesem Ast der Krisenbekämpfung zurechnen kann. Aus meiner Sicht ist es völlig richtig, die Leistungen der Betriebswirtschaftslehre zu betonen. Gleichwohl könnte es aber auch sein, dass die Krisensymptome nicht nur von außen (unberechtigt) hereingetragen werden, sondern zudem auch hausgemacht sind. Mit anderen Worten, es könnte doch sein, dass die Krise nicht nur auf mangelnde Öffentlichkeitsarbeit für die Betriebswirtschaftslehre zurückgeht, sondern ihre Ursachen auch in der Substanz der Betriebswirtschaftslehre liegen, wie es beispielsweise in den Vorwürfen von Franz Schencking zum Ausdruck kommt.<sup>1</sup>

Die (große) Schwester der Betriebswirtschaftslehre, die Volkswirtschaftslehre, sieht sich einer ähnlichen Situation gegenüber. Dort hat der Soziologe Jens Beckert mit seinem Buch „Imaginierte Zukunft“ einen bemerkenswerten inhaltlichen Beitrag zur Krisenbekämpfung geleistet.<sup>2</sup> Er nimmt eine Erklärung des Kapitalismus aus fundamentaler Unsicherheit und fiktionalen Erwartungen heraus vor und zeigt, wie sich aggregiertes Akteurverhalten zu gesamtgesellschaftlichen Phänomenen formt. Ich gehe einen ähnlichen Weg und suche die komplementäre Krisenbekämpfung auch in einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Kerngegenstand meiner Wissenschaft. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Betriebswirtschaftslehre ihre Krise erst dann überwindet, wenn sie auf einem (noch) tragfähig(er)en Fundament steht. Mit diesem Buch versuche ich, einen Beitrag zu einem solchen Fundament zu leisten.

Als Kerngegenstand der Betriebswirtschaftslehre sehe ich Unternehmen als einzelwirtschaftliche Akteure und deren individuelles Verhalten an. Ich erkläre in diesem Buch das Unternehmen als Versuch und Institution und konzentriere mich somit fast ausschließlich auf die Frage, was ein Unternehmen ist. Ich beschäftige mich ausführlich weder mit dem Management von Unternehmen noch mit der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, sondern leite hierfür mit einer teilweise loseren Verbindung zu den Hauptinhalten nur wenige Implikationen im abschließenden Teil des Buches ab.

Für wen ist dieses Buch geschrieben? Der erste Teil einer ehrlichen Antwort auf diese Frage ist: für mich selbst. Mit diesem Buch will ich im ersten Schritt vor allem mir selbst klar werden, was ein Unternehmen ist. Der zweite Teil der Antwort lautet: Das Buch ist für jeden geschrieben, der an der gestellten Frage, was ein Unternehmen ist, interessiert ist. Da das Buch fast keinerlei praktische Empfehlungen enthält, darf befürchtet werden, dass Praktiker an diesem Buch nicht interessiert sein werden. Diese Befürchtung teile ich nicht. Jeder, der mit Unternehmen zu tun hat – und insbesondere der akademisch geprägte Praktiker –, dürfte ein Interesse an der Klärung der genau gleichen Frage haben, wie sie meine Frage hier ist. Und natürlich ist dieses Buch für alle Studierenden der sowie die Kollegen in der Betriebswirtschaftslehre geschrieben, da sie sich mit dem

Unternehmen als Kerngegenstand gegebenenfalls nicht praktisch, aber in jedem Fall akademisch und professionell beschäftigen. Es gibt somit nicht *die* Zielgruppe für dieses Buch. Es ist für alle da.

Da ich, wie ich in der folgenden Einleitung ausführe, auf vielfältige Grundlagen zurückgreife, könnte die Gefahr bestehen, dass das Buch nichts Neues enthält. Dem ist nicht so. Im Gegenteil, meine ausdrückliche Warnung ist, dass dieses Buch Ihr Weltbild, was ein Unternehmen ist, erschüttern könnte. Es würde Ihnen dann so gehen, wie es einem Praktiker ging, dem ich dieses Buch vorab gezeigt habe und der mir nach einer Weile zurückmeldete, dass ihm aufgefallen sei, dass er sein Unternehmen nunmehr mit anderen Augen sieht. Also Vorsicht und Augen auf! Das Buch ist kein Thriller, bisweilen eher „starker Tobak“. Wenn Sie immer noch erwarten, dass das Buch erklärt, was man tun muss, um erfolgreich als unternehmerischer Entscheider oder Manager zu sein, dann legen sie es bitte sofort weg. Dazu sagt dieses Buch nichts und erklärt stattdessen, warum dies auch sonst keiner sagen könnte. Ein anderer Praktiker, der das Buch vorab gelesen hat, machte mich auf ein interessantes Paradoxon in diesem Zusammenhang aufmerksam. Die *Schlussfolgerung*, dass unternehmerische Entscheider den „richtigen“ Weg nicht *wissen* können, macht das Buch unter Umständen wenig attraktiv. Es könnte sein, dass sich diese Erkenntnis nämlich deshalb wenig eignet, dem Publikum mitzuteilen, wenn das Publikum jemanden möchte, der die Zukunft kennt. Ob dies so sein wird, oder nicht, wird man sehen. Es könnte aber auch zu Demut gegenüber der Aufgabe und Arbeit unternehmerischer Entscheider und Manager führen. Es könnte dazu führen, dass man versteht, warum es beispielsweise neben aller *Analytik* im Management wichtig sein kann, dass Manager als sympathisch und authentisch oder mit welchen *persönlichen* Eigenschaften auch immer wahrgenommen werden. Also, wenn Ihnen die mögliche Erschütterung des eigenen Weltbildes als unsichere Belohnung für die sicheren Mühen des Lesens und damit den Verzicht auf alternative Wohlgenüsse genügt, dann weiterlesen, ansonsten nicht.

Wenn man weiterliest, kann man sich dieses Buch wie folgt einteilen. Unbedingt lesen sollte man die Einleitung. Sie komprimiert die wesentlichen Aussagen und Bausteine. Wer an der skizzenhaften Aufarbeitung der Theorie des Unternehmens interessiert ist, sollte den vorgestellten Abschnitt zu den Denkschulen der Theorie des Unternehmens lesen. Er lernt hieraus die Grundzüge der Argumentation dieser Theorien kennen und erfährt auch, warum ich anders als *Coase* Unternehmen nicht als Substitut zu Märkten sehe, sondern argumentiere, dass sich Unternehmen und Märkte gegenseitig bedingen. Zentral für dieses Buch sind die ersten beiden Kapitel des ersten Hauptteils. Alle weiteren Kapitel bauen meinen Ansatz aus und vertiefen. Wer direkt zu den Implikationen springen möchte, kann dies gern tun und gegebenenfalls danach einzelne Aspekte der vorherigen Kapitel vertiefen.

## Vorwort

Dieses Buch ist im Laufe der letzten vier Jahre entstanden. Ich habe versucht, den teils schwierigen Stoff so gut les- und verstehbar wie möglich zu schreiben. Auch deshalb ist das Buch als Essay verfasst, es beschränkt sich weitgehend auf die Angabe grundlegender Literatur und verzichtet auf eine „Fußnotenschlacht“, wie sie ansonsten wissenschaftlichen Texten bisweilen zu eigen ist. Gelegentliche Wiederholungen sind bewusst eingewoben, um einen Wiedererkennungseffekt von Kernargumenten zu erreichen.

Ich habe dieses Buch mit Bleistift handschriftlich vorgeschrieben und meine langjährige Sekretärin, Maria Vuillemin, hat es übertragen. Hierfür sowie für ihr sonstiges einzigartiges Engagement möchte ich ihr meinen allerherzlichsten Dank aussprechen. Kurz vor Ende der Arbeit an diesem Buch habe ich es einer Reihe von Kollegen, Doktoranden und Praktikern zur Kommentierung gegeben. Es war für mich unfassbar, mit welchem Enthusiasmus und mit welchem großem Einsatz mir geholfen wurde, das Buch zu verbessern. Für jedes dieser *Geschenke* möchte ich mich bei den folgenden Personen von Herzen bedanken: *Sönke Albers, Oliver Alexy, Klaus Brockhoff, Martin Glaum, Fabian Günther, Eun-Seok Han, Herbert Illgner, Sebastian Jans, Peter Kesting, Ingo Kleindienst, Jan Pieter Krahn, Bernd Öhring, Andreas Ott, Michael Schmitt, Burkhard Schwenker, Eva Terberger, Arnis Vilks, Jürgen Weber, Barbara Weißenberger* und *Torsten Wulf*. Weiterhin möchte ich mich ganz herzlich bei *Thomas Ammon vom Verlag Vahlen* für die sehr fruchtbare Diskussion der Idee zu diesem Buch sowie die gesamte Betreuung im Lektorat während der Entstehung des Buches bedanken. Ganz besonders danke ich meiner Frau für ihren verständnisvollen Umgang mit meinen Vorhaben.

Dieses Buch liegt mir ganz besonders am Herzen. Deshalb freue ich mich über jegliche Reaktionen. Diskutieren Sie mit mir, wenn Sie eine Gegenrede zu meinen Argumenten haben, teilen Sie mir etwaige Fehler mit, die Sie finden, und benachrichtigen Sie mich auch, falls Sie das Buch oder etwas in ihm richtig gut finden. Ich freue mich auf Ihr Feedback!

München, im September 2021

Thomas Hutzschenreuter