

**VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG AUF DEM
GEBIETE DER UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE**

**UNTERNEHMER
UND LEITENDE ANGESTELLTE**



Anton Burghardt · Wolfgang Unger · Leo W. Chini · Hermine Javurek

VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG
AUF DEM GEBIETE DER
UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE

UNTERNEHMER
UND
LEITENDE ANGESTELLTE

A. Burghardt · L. W. Chini · H. Javurek · W. Unger

Inhalt

Komm.-Rat Dipl.-Ing. Dr. techn. Wolfgang UNGER: Zum Geleit	5
Prof. Dr. Anton BURGHARDT: Der Unternehmer – als Wirklichkeit	7
Mag. Dr. Leo W. CHINI: Personalpolitische Konsequenzen der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für Leitende Angestellte	20
Mag. Hermine JAVUREK: Tätigkeitsbericht über zwei Jahre Vereinsarbeit	33
Anzeigenteil (Institutionen und Firmen, die die Drucklegung dieser Broschüre gefördert haben)	35

Umschlaggestaltung: Kurt Lackner

Erschienen im Dezember 1975
Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Verein der wissenschaftlichen For-
schung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte.
Für den Inhalt verantwortlich: Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti, Alle 1190 Wien,
Franz-Klein-Gasse 1 (Wirtschaftsuniversität Wien). Druck: Johann Zellmayer's
Söhne, 1140 Wien, Penzinger Straße 67.

Zum Geleit

Als ich vor einigen Jahren mit dem Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, der diese Schriftenreihe herausgibt, in Kontakt kam, galt mein Interesse zunächst jener Art der historischen Betriebsanalyse, die von den wissenschaftlichen Mitgliedern betrieben wird. Der intensive Kontakt zwischen den Wissenschaftlern und den Vertretern der österreichischen Wirtschaft brachte es, durch die verschiedensten Diskussionen angeregt, zwangsläufig mit sich, daß neben der historischen Betrachtung die aktuelle Problematik der Unternehmen und insbesondere des Unternehmers mehr und mehr in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Forschung rückte.

Wer ist heute „der Unternehmer“? Welchen Standort nimmt er im Koordinatensystem unserer derzeitigen Gesellschaftsordnung ein? Eine soziale Frage, aber naturgemäß auch eine eminent politische Frage, wobei die beim Versuch ihrer Beantwortung jeweils zur Anwendung kommende politische Denkrichtung den Nullpunkt, den Ausgangspunkt dieses Koordinatensystems, verschiebt. Und dadurch dem Begriff Unternehmer wahlweise, je nach politischem Standpunkt, ein positives oder negatives Vorzeichen verleiht.

Wenn heute dabei die negativen Aspekte im Bewußtsein der Menschen fast zu überwiegen scheinen, so hat dies wohl eine Vielzahl von Ursachen. Eine wesentliche scheint mir aber darin zu liegen, daß, vielfach bewußt, der Begriff „Unternehmer“ mit Begriffsinhalten von gestern erfüllt wird. Der „böse Ausbeuter“, der „profitgierige Monopolkapitalist“, der „mit wenig Mühe hohes Einkommen erreichende Nichtstuer“ sind leider heute noch beliebte Klischees der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung. Randerscheinungen und die eine oder andere Fehlentwicklung in einem Teilbereich dieser Gruppe werden zur Bezeichnung aller Mitglieder mißbraucht.

*) Generaldirektor der Krems Chemie Ges.m.b.H. und Chemia Bayer Austria

Aber wer ist dann dieser „Unternehmer“ des Jahres 1975? Immer weniger zielführend ist heute die althergebrachte Betrachtungsweise, nur der Selbständige, der souveräne Besitzer der Produktionsmittel, könne „Unternehmer“ sein. Schon vor einiger Zeit hat die Vereinigung Österreichischer Industrieller definiert: „Unternehmer sind alle jene, die im Bereich der Wirtschaft grundsätzliche Führungs- und Entscheidungskompetenzen haben und sich der unternehmerischen Verantwortung bewusst sind, und zwar unabhängig davon, ob diese Kompetenzen auf Eigentum oder auf Vereinbarung beruhen“. Also auch Unternehmer kraft Auftrags des Eigentümers, dem er ebenso verpflichtet ist wie dem Betrieb und dessen Mitarbeitern. Der Unternehmer dieser Prägung als Mittler zwischen dem Eigentümer und der Gemeinschaft.

Führt man diesen Gedanken logisch weiter, so läßt sich der Unternehmerbegriff nochmals ausdehnen. Ist denn nicht jeder, der die ausgetretenen Pfade der Bequemlichkeit verläßt, Unternehmer? Jene, die die betriebliche Praxis kennen, werden mir beipflichten, daß im allgemeinen nur eine relativ kleine Gruppe von Mitarbeitern bereit ist, mehr als notwendig für den Betrieb und dessen Weiterentwicklung zu tun. Der weitaus größere Teil gehört zu jener Gruppe, die zwar die übertragenen Aufgaben erfüllt, aber sicher nicht zu jenen schöpferischen, drängenden Elementen einer solchen Gemeinschaft, die für deren Weiterentwicklung maßgebend sind. Diese Kräfte sind ganz sicher nicht nur in der Spitze einer Betriebshierarchie, sondern in allen Ebenen der Unternehmungen zu finden. Diese Gruppe ist in einer demokratischen und leistungsbezogenen Betriebsstruktur im allgemeinen auch mit den sozialen Aufsteigern identisch. Verdienen ihre Mitglieder nicht auch die Bezeichnung „Unternehmer“?

Es ist sicher nicht Aufgabe eines Geleitwortes, diese so komplexe Frage nach dem Unternehmer von heute eingehend und umfassend zu behandeln. Um so erfreuter bin ich, daß ich mit den Anstoß zur Erläuterung dieses Themenkreises durch die Vertreter des Vereines innerhalb dieser wissenschaftlichen Gesellschaft geben konnte. Das Echo war überraschend groß, und es ist sicher das Anliegen aller Beteiligten, diese Fragen auch einem größeren Publikum vorzustellen. In der vorliegenden Broschüre wird der ganze Fragenkreis erneut von verschiedenen Seiten beleuchtet. Da diese Probleme offensichtlich auf großes Interesse stoßen, werden diese Fragen und der Versuch ihrer Beantwortung hoffentlich nicht nur einer engeren wissenschaftlichen Gruppe zur Verfügung stehen, sondern darüber hinaus der Politik und der Wirtschaft Anregung zum Denken und Handeln geben können.

Anton Burghardt *)

Der Unternehmer — als Wirklichkeit

Im Rahmen von Versuchen, offenkundige soziale und ökonomische Fehlentwicklungen auf ihre Ursprünge zurückzuführen, wird in der westlichen Welt vielfach nicht nach objektiven Ursachen, sondern im Sinne einer „Konspirationsthese“ nach „Schuldigen“ gesucht. Falls man glaubt, tatsächlich Anlaß für einen „Schuldspruch“ zu haben, ist man jedoch nicht bemüht, den oder die einzelnen Täter zu identifizieren, sondern begnügt sich mit einem Hinweis auf die Gruppe der „Schuldigen“. Für den sozialwirtschaftlichen Bereich, in dem es im Industriezeitalter auch nicht mehr wegzuleugnende Formen von sozialen Widersprüchen, von uns heute unverständlicher Ausbeutung, von unverschuldeter Armut und innerwirtschaftlichen Despoten gibt, ist die Ursachensuche zu einer „Feind“-Suche und die Analyse der sozioökonomischen Lebensprozesse auf die sozialmanichäische Darstellung eines Freund-Feind-Verhältnisses reduziert worden, in dessen Bereich die Stittlichkeit sozial eingebunden ist.

Es gibt schließlic, strenge voneinander geschieden, nur mehr „Gute“ und „Böse“, wobei die Basis der Klassifikation nicht das Verhalten jener Personen ist, die abqualifiziert oder valorisiert werden, sondern einfach ihre formelle Position in der Erwerbsgesellschaft, ähnlich wie dies manche Sozialmoralisten tun: Wer „reich“ ist, wird vorweg als „schlecht“, und wer „arm“ ist, wird deswegen allein als „gut“ klassifiziert. Das Gebot der Sachlichkeit von Untersuchungen, die sich als „objektiv“ deklarieren, soll nur in einer Richtung gelten. Der nicht selten vorhandene eigene Reichtum der Kritiker stört diese daher bei ihrer Verurteilung des Reichtums bei anderen kaum, da sie sich selbst jenseits von „Gut und Böse“ angesiedelt fühlen; als „Sozial-Heilige“ sind sie jeder Form von Kritik entrückt und fühlen sich nicht als Adressat moralischer Forderungen.

*) ordentl. Professor für allg. Soziologie und Wirtschaftssoziologie an der Wirtschaftsuniversität Wien (früher: Hochschule für Welthandel)

Insgesamt sind nach der Konspirationstheorie die „Schuldigen“ für alle sozialen Fehlentwicklungen in jener Großgruppe zu suchen, die man „Herrschende Klasse“ nennt. Dabei macht man sich weder Gedanken über den Inhalt dessen, was „Herrschaft“ bedeutet, noch was in der gegebenen Herrschaftssituation unter „Klasse“ zu verstehen ist.

Innerhalb des hypothetischen Verhaltensmodells der „Herrschenden Klasse“ hat vom Standpunkt der Kritiker der Unternehmer eine hervorragende Position. Auf ihn wird bei der Suche nach Schuldigen für irgendwelche Fehlentwicklungen, ob es sich nun um solche auf dem Arbeitsmarkt oder im Preissektor handelt, linear Regreß genommen.

Ohne jetzt die sogenannte „Schuldfrage“ zu prüfen, scheint es mir notwendig, festzustellen (u. a. nach semantischen Kriterien), wer diese negative Regreßfigur, die man als Unternehmer klassifiziert, eigentlich als Realität ist.

I.

1. Begriff

Sprachlogisch ist dem Unternehmer – als einer physischen Person – ein Gebilde vorgeordnet, das man Unternehmen nennt, wenn auch nicht alle Unternehmer in einem solchen tätig sind. Als Unternehmen kann man eine Rechtskonstruktion verstehen, die konstituiert ist, um vermittels Tätigkeit in einem Betrieb einen Fremdbedarf zu decken. (1) Daher ist ein sogenannter „Regiebetrieb“ im strengen Sinn kein Unternehmen. Die Größe der einzelnen Unternehmen wächst derzeit im Rahmen von Konzentrationsprozessen. Das hat zur Folge, daß sich der Unternehmer, soweit er die Eigenart und die ökonomische Natur des von ihm geführten Unternehmens in der Art der Gestalt desselben widerspiegelt, gleichsam in Anpassung an das Größenwachstum der Unternehmungen wandelt; nicht als Privatmensch, sondern als Funktionär.

Da es bis jetzt noch nicht gelungen ist, einen Consensus über einen Unternehmerbegriff zu finden, weder im Recht noch in der Betriebswirtschaft und auch nicht in der Soziologie, kann man nur so vorgehen, daß man sich bemüht, jene unverkennbaren Merkmale zu ermitteln, die eine Person zum Unternehmer machen.

Der Unternehmer hat als ein Handelnder seinen konkreten Ort in einem Bereich, in dem die Elementarfaktoren Kapital und Arbeit un-

vermeidbar eines dispositiven Faktors bedürfen, der sie nach bestimmten Zielen, vor allem auf Grund von materiell dimensionierten Nutzen- und Kostenvorstellungen, kombiniert (= Faktorkombination). In Korrespondenz mit seiner Position hat der Unternehmer nun eine doppelte Funktion; er kombiniert die Elementarfaktoren im Betrieb, und er ist schöpferisch („innovatorisch“) tätig. (2) Die Tätigkeit des Unternehmers besteht daher nicht in Mitarbeit an einem Werkstück und auch nicht in Vorarbeit, sondern in Disponieren. (3) Der juristische Ort der Unternehmertätigkeit kann u. a. sein:

- a) ein auf Gewinnerzielung bedachtes Unternehmen, wer immer der Eigentümer ist,
- b) ein sogenannter Aufwanddeckungs- oder ein Zuschußbetrieb (= Unternehmer, der öffentliche Güter produziert und daher nicht von Gewinnerzielungsaspekten ausgeht: Nationalbank, ÖBB),
- c) oder ein sogenannter Tendenzbetrieb, bei dem zwischen dem dis-positiven Faktor und dem Faktor Arbeit formell ein besonderes Nahverhältnis besteht, wie z. B. bei einer gewerkschafts-eigenen Druckerei.

Die Position des Unternehmers im Bereich der Faktorkombination ist eine höchstrangige oder zumindest hochrangige, wobei der jeweilige Rang an einer innerbetrieblichen Entscheidungsskala abgelesen werden kann. Bei der Führung des Unternehmens kann es sich um eine Einzelführung, um eine gremiale Führung mit einem primus inter pares oder einen formell erkennbaren Höchststrangen (Generaldirektor) handeln. Die Führung in einem Unternehmen – seine direktoriale Verfassung und die Gewinnung einer korrespondierenden Position – ist an sich nicht gewillkürt, sondern entspricht der Natur des Arbeitsprozesses, hat also einen technologischen Kern, den auch eine sozial-philosophische Interpretation nicht zu ändern vermag.

Die Position des Unternehmers wird begründet

- a) durch ein Eigentumsrecht am jeweiligen Eigentumsstamm, der juristisch die Form eines Unternehmens hat. In diesem Fall handelt es sich um einen Eigentümer-Unternehmer. Der Eigentümer eines Unternehmens wird jedoch erst dann zum Unternehmer, wenn er im Unternehmen dispositiv tätig ist. Wer 100 % des Unternehmenskapitals im Eigentum hat, jedoch keine dispositive Tätigkeit ausübt, ist daher kein Unternehmer, sondern Kapitaleigentümer; er ist der „Kapitalist“ schlechweg. Für den Eigentümer-Unternehmer ist

typisch, daß sein Einkommen aus dem Unternehmen im allgemeinen aus drei Segmenten besteht: aus dem *Unternehmerlohn*, dessen Höhe von einem vergleichbaren Angestelltenlohn abgelesen werden kann; aus einer *Risikoprämie* für die Übernahme des Unternehmerwagnisses, da der Unternehmer als Eigentümer sein Kapital bewußt unter Aspekten der Ungewißheit einsetzt; und aus der *Restgröße einer Eigenkapitalverzinsung*, deren Höhe variabel und nicht vorhersehbar ist bzw. auch real-negativ sein kann.

b) Neben dem Eigentümer-Unternehmer, der typisch für die ersten Perioden des Aufwuchses der Industriegesellschaft gewesen ist, gibt es den Verwalter-Unternehmer (Manager), der sich in einer mit Verfügungsmacht ausgestatteten Position auf Grund einer Delegation (Arbeitsvertrag besonderer Art) durch den originären Eigentümer befindet und eine physische oder eine juristische Person sein kann. Im Falle des Verwalter-Unternehmers sind das Recht auf den Eigentumsstamm und das Recht auf den Eigentumsgebrauch durch einen spezifischen Vertrag gespalten. Es kommt zu einer Machtüberlassung. Das Kapital verselbständigt sich (4) weitgehend gegenüber seinem Eigentümer während des Nutzungsprozesses. Die Verwalter-Unternehmer sind daher gleichsam „kapitallose Kapitalisten“ mit Dispositionsmacht. Die Verselbständigung der Verwalter-Unternehmer gegenüber den Eigentümern nimmt besondere Formen bei Unternehmen an, die machtlose Eigentümer haben („Streubesitz“) und bei Multinationalen, deren Eigentümer als Folge von Verschachtelung oder weil es sich um Kleinsteigentümer handelt, aus der Natur der Sache den Managern weitgehende Dispositionsmacht überlassen müssen.

c) Schließlich gibt es noch die Beamten-Unternehmer; sie haben eine dispositive Position auf Grund eines Dekretes und besitzen insoweit eine gesplattene Funktion, als sie als Folge ihrer Beamten-eigenschaft Imperium repräsentieren, wenn auch nicht exekutieren, während sie für den Bereich der Faktorkombination eine Unternehmer-eigenschaft haben. Ähnlich dem Beamten-Unternehmer, weil auch ergänzend mit politischer Macht ausgestattet, sind die Unternehmer in sozialistischen Systemen.

Nicht alles, was etwa in einem Unternehmen dispositiv tätig ist, hat eine Unternehmereigenschaft im strengen Sinn. Es muß sich um eine dispositive Position höchsten Ranges handeln, die gekennzeichnet ist durch:

- a) ein großes Maß an Selbständigkeit etwa in der Personaldisposition und bei Abschluß von externen Verträgen.
- b) Ebenso gehört zum typischen Unternehmer eine meßbare Unsicherheit, ein Risiko, das relativ erheblich über jenem des typischen Arbeitnehmers liegt und einer aus der Natur der Sache unvollkommenen Information entstammt, das Risiko von Kapitalverlusten oder der Nichtverlängerung eines Vertrages, wodurch verhältnismäßig hohe Lohn- bzw. Einkommensverluste ebenso entstehen können wie soziale Rangverluste.
- c) Schließlich darf ein typischer Unternehmer nur eine geringe Zahl von Rangpositionen über sich haben.

Bei der Bestimmung jener Personen, die man zu den Leitenden Angestellten rechnet, für die es freilich noch keine operationale Definition gibt, ergeben sich Schwierigkeiten der Zurechnung.

Im allgemeinen geht man davon aus, daß die typischen Leitenden Angestellten keine Unternehmerposition besitzen und eine Gruppe von Arbeitnehmern darstellen, die auf Grund ihres Ranges zwischen den nichtleitenden Arbeitnehmern und den Unternehmern im eigentlichen Sinn angesiedelt sind.

Das Betr.VG der BRD differenziert in § 5 Abs. 3 die Leitenden Angestellten und unterscheidet solche, die den sonstigen Arbeitnehmern zugerechnet werden, und Leitende, die u. a.

- a) zur selbständigen Einstellung und Vertragsauflösung von Arbeitnehmern berechtigt sind,
- b) Generalvollmacht oder Prokura besitzen oder
- c) bei Erfüllung ihrer Aufgaben ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu tragen haben.

Auch das österreichische ArbVG gliedert die Leitenden Angestellten indirekt in solche auf, denen „maßgebender Einfluß auf die Führung des Betriebes zusteht“ (§ 36, Abs. 2,2) und die daher im Sinne des Gesetzes keine Arbeitnehmer sind, und in sonstige „Leitende Arbeitnehmer“. Die Unternehmereigenschaft bei Leitenden Angestellten ist nicht durch Titel oder durch einen faktischen Einfluß konstituiert, sondern durch die im Anstellungsvertrag ausgewiesene „rechtliche Einflußmöglichkeit“. (5)

Nach meinem Dafürhalten ist die (freilich wenig operationale) Kennzeichnung einer Gruppe von Leitenden Angestellten durch das Gesetz so weit ein ausreichender Hinweis darauf, daß die oberen Ränge in der Schichte der Leitenden als Unternehmer im funktionellen Sinn

anzusehen sind. Bei einer Befragung in der BRD (6) rechneten sich jedoch nur 28 % der leitenden Angestellten der arbeitgeberischen Seite zu, während 50 % eine Sonderstellung beanspruchten, eine Selbsteinschätzung, die in der BRD in Form der Bildung von Sprecherausschüssen der Leitenden Angestellten ihre organisatorische Entsprechung gefunden hat; ebenso in der Quasigewerkschaft der Union Leitender Angestellter (ULA), die bei einer Befragung feststellte, daß 85 % der Leitenden im Aufsichtsrat vertreten sein wollen. (7)

Da jeder Position eine Funktion oder ein Bündel von Funktionen entspricht, also legitim ausgeübte Tätigkeiten auf Grund vorgegebener oder selbstgestellter Aufgaben, kann zuweilen eine Person in einem Unternehmen von der Funktion her Unternehmereigenschaften haben (z. B. leitende Angestellte), die ihr wieder entzogen werden können, so daß sie zum Nicht-mehr-Unternehmer wird (downgrading), ohne daß dies notwendig arbeitsrechtliche Folgen haben muß.

2. Der Unternehmer – nicht substituierbar

Da Arbeit und Kapital je für sich ohne den dispositiven Faktor gleichsam „tote“ Faktoren wären, ist der Unternehmer keine durch Willkür oder despotische Anmaßung konstituierte Rechtsfigur, sondern ein Faktor, bei dessen Absenz ein arbeitsteilig ausgeführtes Wirtschaften nicht vollziehbar wäre.

Ohne Bedachtnahme darauf, wer Eigentümer eines Kapitals ist, ob eine physische Person (= Privateigentümer im eigentlichen Sinn), eine juristische Person (einschließlich Staat) oder ein Kombinat der Arbeitnehmer: Der Unternehmer ist aus sachlichen Gründen unersetzbar. Er ist keine Verhaltens- bzw. Dispositionsfigur, die einem bestimmten System immanent ist, keine metaphysische Realität, sondern ein Funktionär, ohne den eine Faktorkombination nicht einmal gedacht werden kann.

Ebenso unersetzbar ist jener Eigentumskomplex, der für Zwecke wirtschaftlicher Nutzung eingesetzt wird und den man zum Unterschied vom sogenannten Privatvermögen (einschließlich Liebhaber- vermögen) Kapital nennt, wer immer dessen Eigentümer oder Verwalter ist.

Wir müssen jedenfalls davon ausgehen, daß der Unternehmer in

einer arbeitsteiligen Gesellschaft eine Wirklichkeit und nicht ein Produkt von bestimmten Herrschaftssituationen ist, mit deren Liquidation er mitliquidiert wird.

Wenn im Unternehmen der „Schuldige“ für Entwicklungen und Strukturen gesucht wird, die unter einem bestimmten Aspekt als falsch erklärt werden, muß man ermitteln,

a) ob etwa eine sogenannte Massenentlassung die Folge von falschen, wenn nicht unsozialen Dispositionen des jeweiligen Unternehmers ist (= persönliche Schuld)

b) oder ob es sich um exogene Faktoren handelt, denen eine notwendig gewordene Massenentlassung angelastet werden muß (= sachlicher Grund), weshalb z. B. bei Mitbestimmung unter Umständen auch die Gewerkschaftsvertreter einer Massenentlassung zustimmen.

Auch wenn ein bestimmter Unternehmer persönliche Schuld an Fehlentwicklungen hat, kann ein solcher Sachverhalt nicht durch eine Änderung der Sozialstruktur und durch das „Ersetzen“ des Unternehmers geändert werden: Ersetzen wodurch? Durch welche Verhaltensfigur, falls weiterhin arbeitsteilig gewirtschaftet wird? Durch eine Selbststeuerung der Arbeitnehmer? Jede Steuerung bedarf der Disposition, trotz aller romantischen Selbstführungsmodelle.

Als ein scheinbar „unternehmerfreies“ Führungsmodell wird bisweilen das System der Jugoslawischen ArbeiterSelbstverwaltung präsentiert. Tatsächlich hat sich in Jugoslawien in jenen Betrieben (Unternehmen kann man nicht gut sagen), die im Sinne der Modelle der ArbeiterSelbstverwaltung geführt werden, der Eigentümer gleichsam verflüchtigt (im allgemeinen sind es Großgemeinden). Der dispositive Faktor ist jedoch vorhanden, wenn auch offenkundig der soziale Abstand zwischen den Funktionären relativ gering und die Absetzbarkeit der Unternehmer eher möglich ist, als in den Unternehmen des klassischen Typs: Ein Umstand, der unter Umständen negative ökonomische Folgen haben kann und als relativ geringe Produktivität indirekt auch von den Arbeitnehmern niedrigeren Ranges mitgetragen werden muß.

II.

Wenn man davon ausgehen muß, daß der Unternehmer ein Wirkliches im Sinne von unvermeidbarer Wirksamkeit ist, weil ohne ihn

arbeitsteiliges Wirtschaften aus sachlichen Gründen nicht möglich wäre, scheint es nun geboten, die Frage nach der moralischen Bewahrung des Unternehmers zu stellen, wobei Moral im Sinne des Sit-tengesetzes interpretiert wird.

1. *Moralische Bewahrung*

Eine der elementaren Aufgaben des Unternehmers ist die Kapitalvermehrung, zumindest die pflegliche Behandlung des eingesetzten Kapitals. Das gilt auch für den Unternehmer in sozialistischen Systemen. Die Pflicht zur Kapitalvermehrung ist dem Unternehmer aufgeben, sowohl hinsichtlich des eigenen als auch (und noch mehr) eines fremden Kapitals. Daher ist nicht eine Kapitalvermehrung an sich Gegenstand moralischer Beurteilung, sondern das Wie der Gewinnerzielung.

2. *Unternehmer als Kommunikator*

Aus der Logik und aus der Natur des unternehmerischen Prozesses hat ein Unternehmer mit anderen Menschen zu tun, denen er auf Grund seiner Position, aber auch im Interesse der unternehmerischen Ziele, als Vorgesetzter, als Arbeitgeber, gegenübertritt. Differenzierung und Spezialisierung zwingen nun den Unternehmer zur Kommunikation, etwa durch Information (8), und zu einem sogenannten Partizipativen Management. (9) Auch dieser Sachverhalt allein ist keiner moralischen Wertung zugänglich.

Worauf es ankommt, ist, ob vom Unternehmer im jeweiligen Unter-gebenen, von der funktionell begründeten Distanzierung abgesehen, spontan der Mit-Mensch gesehen und in seiner Menschenwürde als gleichberechtigt angenommen wird, etwa in der Art der persönlichen Ansprache, oder ob der Untergebene in seinen Sorgen ernstgenommen wird.

Daher sollte es ein Kriterium der moralischen Qualität eines Unternehmers sein, ob er sich gegenüber allen Tendenzen offen zeigt, die sich an dem orientieren, was man „Humanisierung des Arbeitsplatzes“, aber zuweilen auch soziale Rationalisierung nennt; ohne diese mit Sozialtechnologie zu verwechseln:

a) Dazu gehört z. B. das System der Ergonomie, die systematische

Anpassung der Bedingungen des Arbeitsplatzes an die Natur des Menschen.

- b) Ebenso das Job Enlargement als eine Form der Vergrößerung der Variation der Arbeitsaufgaben bei gleichzeitiger Verlängerung der Takzeiten.
- c) Das Job Enrichment, als Bereicherung der Arbeitsaufgaben bis zu Formen der Selbstkontrolle durch autonome Arbeitsgruppen ist ebenfalls zu nennen, wobei man von der Erkenntnis ausgehen muß, daß Angestellte, welche die Chance haben, sich spontan innerhalb eines technologisch und ökonomisch tolerierbaren Rahmens zu verhalten und z. B. ihr Arbeitstempo bedingt selbst festlegen können, produktiver sind (10) als volldisziplinierte Angestellte. Die scheinlogische mechanistische Annahme Taylors, daß Spezialisierung geeignet ist, die Produktivität zu steigern, ist offenkundig nur bedingt richtig. (11)
- d) Auch eine angemessene Mitbestimmung der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, da, wo sie sachverständig und in der Lage sind, die Bedingungen ihres Arbeitsplatzes kostenneutral zu ändern, ist nicht allein vom Gesetzgeber normativ festgelegt, sondern dem Prinzip nach ein Element der Orientierung der Arbeitnehmer an ihren Betrieb.

3. *Lohnproblem*

Ein permanent kontroversielles Problem ist der Lohn. Auch perfekte, fast auf Solidarisierung zielende Experimente können das Lohnproblem nicht derart lösen, daß beide Seiten, Lohnzahler und Lohnempfänger, zu einer vollen Abstimmung kommen.

Beim Lohnproblem stellen sich zwei Sachverhalte, wenn nicht Forderungen, zur Diskussion, die keineswegs konvergent sind: Das Problem des leistungsgemessenen Lohnes und jenes der Mindestversorgung der Arbeitnehmer und ihrer Familien.

Im Falle des leistungsgerechten Lohnes sind über die Systeme der Arbeitsplatzbewertung Verfahren entwickelt worden, die bei meßbaren Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitsschwierigkeiten zu leistungsgemessenen Lohnwerten und Lohnziffern führen können, denen man die Qualität der Tausch-Gerechtigkeit beimessen kann. Offen ist noch die Frage der leistungsgemessenen Beurteilung der Arbeitnehmer in Angestelltenfunktionen. Jedenfalls ist es heute möglich, über Annähe-

rungsverfahren eine Abstimmung zwischen technologischer, wenn nicht kommerzialisierter Leistung und dem Bruttolohn herbeizuführen. Schwieriger ist das Problem der Lohnanteile, die leistungsneutral sind, wie einzelbetriebliche Kinderzulagen, die Dotation der Werkküche und die Gewährung eines Lohnes, der unabhängig von der Leistung des Lohnempfängers eine Mindestversorgung des Arbeitnehmers und seiner Familie sichert.

Im Interesse zumindest einer Kapitalerhaltung sind einer Entlohnung ohne Leistungshergabe obere Grenzen gesetzt. Daher stellt sich die Frage, wieweit ein Unternehmer zu Lasten der Gewinnquote freiwillige Sozialaufwendungen vornehmen oder Löhne (Lohnanteile) zahlen soll, vor allem, wenn er davon ausgeht, daß die Zusatzinvestitionen lediglich – auf lange Sicht – aus den Gewinnen finanziert werden können.

Stets hat der Lohn für das lohnzahlende Unternehmen einen Kostencharakter. Nicht selten werden jedoch Kostentoleranzen erforderlich sein, Formen des Kostenselbstbehaltes, da es andererseits – denken wir an die Abschreibungsquoten – auch Kostenantizipationen gibt. Keinesfalls kann jedoch eine Lohnzurechnung in einer Höhe gefordert werden, die entweder einem Eigentümer-Unternehmer nicht einmal den Unternehmerlohn oder einen angemessenen Gewinn sichert, ganz abgesehen davon, daß Investitionen und damit alte oder neue Arbeitsplätze definitiv lediglich über den Gewinnfonds finanziert werden können.

4. *Kosten-Moral*

So wie es eine Lohnbemessungs-Moral gibt, kann auch von einer Kostengestaltungsmoral gesprochen werden. Es gibt nicht nur im Sinne der Kalkulationsgespräche Betriebsnotwendige Kosten, sondern auch angemessene Kosten im Sinne einer Kostenethik: Kostenminimierung ist nicht allein ein Vorgang im Interesse des Unternehmens, sondern auch

- a) der Volkswirtschaft und des volkswirtschaftlichen Wachstums.
- b) Daher sind auch maschinelle und organisatorische Rationalisierungen ein moralisches Problem, wenn sie nicht vorweg – denken wir an die elementare Substitution von Arbeitnehmern durch Kapital – in einer sachlich unvertretbaren Weise zu Lasten von Arbeitnehmern gehen, vor allem von sozial Schwächeren.
- c) Schließlich sollte auch das, was man eine optimale Allokation der

Ressourcen nennt, zum Rang einer moralischen Forderung angehoben werden, ob es nun um optimale Nutzung von Rohstoffen oder um einen sozial vertretbaren Einsatz von Angestellten geht. Vergeudung ist stets amoralisch, wenn man auch mit dem Wort selbst sehr vorsichtig umgehen muß.

Insgesamt kann man feststellen: Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit ist von einem hohen moralischen Belang; auch und vor allem für einen Manager in Unternehmungen, deren Eigentümer eine Gebietskörperschaft ist. Vergeudung von Material und menschlicher Arbeitskraft hat die Qualität von Diebstahl an den natürlichen Vorräten der Welt.

5. *Ältere Arbeitnehmer*

Ein Problem besonderer Art ist für die Unternehmer jenes der sogenannten älteren Arbeitnehmer geworden, soweit sie kündbar sind. Neuere Untersuchungen rechtfertigen nicht die bisherigen Axiome vom generellen Leistungsabfall, der je nach (höchst subjektiver) Interpretation mit 40 oder 45 Jahren beginnen soll. Eine Personalpolitik, welche prinzipiell ältere Arbeitnehmer (was heißt übrigens schon „älter?“) sozial und ökonomisch diskriminiert, ist sozialer Atavismus, gleichgültig ob er nun die Form der Kündigung, der Nichtaufnahme oder der sachlich nicht gerechtfertigten Versetzung nach unten (downgrading) hat.

6. *Marktverhalten*

Die Orientierung des Unternehmens ist jedoch nicht allein eine solche nach innen, sondern auch nach außen, u. a. in Richtung auf den Markt. Dieser wird heute nicht mehr als eine außerhalb aller sozialen und moralischen Bezüge organisierte Tauschveranstaltung angesehen, deren Ablauf durch geheimnisvolle „Marktgesetze“ geregelt wird, die jenseits vom Raum und Zeit gelten. Jeder Preis, jedes Anbot, ist auch eine soziale Größe und schon allein dadurch ein moralisches Problem; das gilt

- a) für die Berechnung des Anbotspreises, dessen Höhe Folgewirkungen für alle anderen Preise in einer Volkswirtschaft hat. Es gibt keinen Preis für sich. Jeder Preis kann potentiell jeden anderen Preis beeinflussen (sog. Interdependenz der Preise).

b) Sowohl die Festlegung eines Anbotspreises als auch der im Preis inkorporierten Gewinnquote ist heute an viele Normen und Marktlagen gebunden. Preiswucher ist ein Randproblem geworden. Wenn das gewagte Wort der Preisethik verwendet wird, kann es daher nur auf jenen relativ kleinen Freiheitsraum bezogen werden, der dem Unternehmer für Entscheidungen noch reserviert ist.

III.

Der Vollzug des Moralischen ist – das gilt meines Ermessens auch für den Unternehmer – nur über persönliches Beispiel und am Mitmenschen möglich. Nicht an einem Abstraktum „Mitmensch“, sondern an konkreten Nächsten, beim eigenen Chauffeur ebenso wie beim nächststrangigen Untergebenen.

Der Unternehmer hat durch Gewinnung seiner Position seine menschliche Natur nicht geändert, wie Sozialchaoten zuweilen annehmen, wobei sie diese Annahme nur so lange vertreten, bis sie selbst „oben“ und in der Lage sind, unterschiedliche Nachholbedarfe zu decken. Was sich beim Unternehmer-Werden geändert hat, ist die Entscheidungsmacht und das Gewicht der Verantwortung.

Wie eingangs erwähnt: Der Unternehmer ist eine im ökonomischen Prozeß nicht ersetzbar gewordene Rechts- und Verhaltensfigur.

An diesem Sachverhalt können auch soziale Revolutionen, etwa in Form einer strukturellen Wandlung der Eigentumsordnung, nichts ändern. Es sei denn, man will die Liquidation der arbeitsteiligen wirtschaftlichen Organisation und eine Rückkehr in präökonomische Zustände, wie sie in der Vorstellung von Gegnern einer Leistungsgesellschaft bestehen, die freilich nur so lange Gegner vor allem eigener Leistungen sind, als sie die Deckung ihres Unterhaltes und der Kosten ihrer leistungsfeindlichen „Spiele“ durch Fremdleistungen gesichert wissen.

Wenn man die Figur des Unternehmers fern von Romantizismen zu verstehen und zu analysieren sucht, muß man auch die zuweilen im Denken von sogenannten bürgerlichen Sozialphilosophen entstandenen Gegen-Romantizismen aufgeben bzw. wirklichkeitsnah berichtigen:

a) Die Annahme, etwa von Ideologen im Rahmen der Human Relations vertreten, daß im Denken der Arbeitnehmer ein Übergewicht an nichtmateriellen Faktoren besteht, so daß die Lohnkomponente bei Behandlungen der Arbeitnehmer vernachlässigt werden kann.

b) Ebenso ist die relative Größe der jeweiligen Sozialbilanz (12) allein nicht geeignet, das Menschliche unternehmerischen Verhaltens anzuzeigen.

c) Stets wird daher bei der Prüfung der moralischen Qualität des jeweiligen Unternehmers sich dieser einer Prüfung unter den Aspekten des Sittengesetzes stellen müssen.

d) Je höher der Rang in einer Gesellschaft ist, um so gewichtiger ist die sozialmoralische Relevanz des menschlichen Handelns. Das gilt auch für den Unternehmer, der wegen der Exklusivität seiner Position in einem besonderen Ausmaß der Kritik ausgesetzt ist, heute vor allem seitens von Chaoten außerhalb der pragmatisch orientierten Gewerkschaften.

(1) Ähnlich: R. Köhler, Informationssysteme für Unternehmensführung. In: Z. f. BW., Wiesbaden, 1/1971, S. 27.

(2) H. v. Beckerath, Großindustrie und Gesellschaftsordnung, Tübingen/Zürich 1954, S. 79.

(3) A. Gasser, Der Mensch im modernen Industriebetrieb. Köln/Opladen 1958, S. 22.

(4) F. Landmesser, Unternehmer und Arbeiter. Augsburg 1931, S. 21.

(5) H. Floretta/R. Strasser, Arbeitsverfassungsgesetz. Wien 1974, S. 112.

(6) H. Haussmann, Leitende Angestellte. In: WiSt, München, 2/1975.

(7) Leitende Angestellte und Mitbestimmung. Essen 1973, S. 7.

(8) K. Zeidler, Kommunikation in Organisationen. In: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung (Hsg. K. Specht u. a.). Berlin 1974, S. 88 ff.

(9) K. Zeidler, a.a.O., S. 159.

(10) R. Likert, Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern/Stuttgart 1972, S. 27.

(11) K. Kaufmann, Verhalten in Organisationen. In: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung, S. 52 f.

(12) M. Dierkers/U. Kopmann, Von der Sozialbilanz zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4/1974, S. 297.

Personalpolitische Konsequenzen der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für Leitende Angestellte

„Die Menschen als Mitarbeiter der Unternehmung bilden zusammen mit den technischen Anlagen die dauerhaft nutzbaren, produktiv tätigen Elemente des Systems Unternehmung“. (4) Obwohl sich die Periode der technologischen Entwicklung fortsetzen wird, werden die zukünftigen Führungsprobleme wesentlich von der Fähigkeit des Managements zur Bewältigung der personalpolitischen Entscheidungen abhängen. (5)

„Zentralanliegen betriebswirtschaftlicher Erörterung ist die Analyse wirtschaftlicher Leistungen unter dem Gesichtspunkt der Erwünschtheit oder Unerwünschtheit ihrer Auswirkungen in bezug auf bestimmte Zwecksetzungen.“ (6) In diesem Sinne ist es sicher unerwünscht oder sagen wir besser wenig effizient, wenn alle leitenden Angestellten mit jener Entscheidungsmacht ausgestattet würden, die jener des Unternehmers gleichkommt. Als effizient hingegen erscheint die Vorgangsweise, die leitenden Angestellten mit funktionsgerechter Entscheidungsmacht auszustatten, das heißt, daß die Unternehmer jenen leitenden Angestellten, die unternehmerische Funktionen ausüben, auch die unternehmerische Entscheidungsmacht delegieren.

Wir sprechen von Entscheidungsmacht, denn „im Spektrum der Funktionen, die der Leitung von Organisationen in der Betriebswirtschaftslehre zugeschrieben werden, steht als zentrales Element das Entscheiden.“ (7) Die entsprechende Basisthese als Ergebnis der Diskussion könnte demnach lauten: Leitende Angestellte sind mit jener Entscheidungsmacht auszustatten, die sie zur Erfüllung ihrer Funktionen benötigen, auch dann, wenn diese Entscheidungsmacht so umfangreich sein sollte, daß sie in Teilen der unternehmerischen Entscheidungsmacht gleichkommt.

Für die hier vorzunehmende Simulation der personalpolitischen Konsequenzen wird unterstellt, daß die Unternehmer gemäß dieser These handeln wollen. Die personalpolitischen Konsequenzen nehmen in der Bedeutung einen hohen Rang ein, da „... die Effizienz von Organisationen in einem engen Zusammenhang mit der Effizienz der diese Organisationen führenden Schlüsselpersonen gesehen wird.“ (8)

2. Internalisierung statt Konfrontation

Der hier vorgenommene Simulationsversuch soll nach zwei Seiten wirken, einmal soll er demonstrieren, wie man eine Verhaltensdevia-

Die Divergenzen zwischen Funktion und Entscheidungsmacht im Unternehmen und die schrittweise Institutionalisierung der Gruppe von Mitarbeitern, die diese Divergenzen als Hindernis empfinden, hat eine Diskussion über das Ausmaß der Entscheidungsmacht der leitenden Angestellten, meist unter dem als Frage formulierten Titel „Unternehmerische Freiheit für leitende Angestellte?“, ausgelöst. Einige Unternehmer versuchen gegen die Diskussion anzukämpfen (1), weil sie als deren Ergebnis Aussagen erwarten, die zusätzliche Probleme bei der Unternehmensführung auslösen könnten.

Eine Reihe von Indikatoren, allen voran das nahezu einstimmige Bekenntnis zur „Delegationstheorie“ (2) und die zunehmende Ablehnung der „Mittelschichttheorie“ (3), zeigen, daß die Diskussion ein Stadium erreicht hat, wo Versuche einer vorzeitigen Beendigung zum Scheitern verurteilt sind. Es scheint vielmehr angebracht zu sein, die möglichen Konsequenzen, unter der Annahme eines bestimmten Diskussionsergebnisses, zu simulieren, um die Diskussion mit zielführenden Argumenten zu bereichern und zu beeinflussen. Im Rahmen dieser Abhandlungen sollen mögliche personalpolitische Konsequenzen erörtert werden.

Zunächst erscheint es jedoch notwendig, die Thesen der Diskussion operational zu gestalten, das heißt sie von jenen Schlagworten zu befreien, die die Diskussion zwar tragen, deren Inhalt aber nicht ausreichend präzise wiedergeben können. Um diesen Vorgang zu erleichtern wird von einer gesellschaftspolitisch relevanten Thesenformulierung Abstand genommen und die Betonung ausschließlich auf die unternehmensinternen relevante These gelegt.

*) Assistent am Institut für Volkswirtschaftslehre IV an der Wirtschaftsuniversität Wien (früher: Hochschule für Welthandel)

tion von Mitarbeitern (als solche wird die Diskussion gewertet) zu internalisieren versucht, um das Humankapital der Unternehmung nicht zu reduzieren, zum zweiten wird dadurch die bereits gemachte Aussage, daß das Management der personellen Ressourcen zum dominierenden Problem der Unternehmensleitung wird, unterstrichen.

„Die Änderungen in dem für das Humanvermögen verwendeten Wertausdruck sollte genügen, um die Leistungen des Managements im Hinblick auf Erhaltung und Weiterentwicklung des Humanvermögens zu beurteilen. Letzteres ist deshalb unerläßlich, weil das Sachvermögen gegenüber dem Humanvermögen an Bedeutung verliert und eine Beurteilung der Managementtätigkeit mit auf dem Sachvermögen aufbauenden Kennziffern nicht mehr ausreichend erscheint.“ (9)

Die Internalisierung kann, wenn man sich die von uns formulierte These als Diskussionsergebnis vorstellen kann, relativ leicht erfolgen, sofern die Unternehmensleitung bereit ist, organisationstheoretisches Gedankengut zu akzeptieren. „Die Verknüpfung der Aktivitätsarten in Entscheidungsvorgänge mit spezifischen Personen (Gruppen), von denen ihre Durchführung erwartet wird, führt zum Konzept der ‚funktionalen Rolle‘ im Entscheidungsprozeß. Die tatsächliche Ausfüllung der den eingesetzten Entscheidungsteilnehmern zugeordneten funktionalen Rollen entsprechend den Situationserfordernissen, wie sie von den zuständigen Entscheidungsverantwortlichen empfunden und artikuliert werden, begründet die Effizienz des Rollenverhaltens im Entscheidungsprozeß.“ (10)

Die funktionale Rolle wird dominiert von der im Rahmen der Stellenbeschreibung fixierten betriebswirtschaftlichen Funktionen. Die Funktionen, die der Stelleninhaber zu erfüllen hat, erfordern ein bestimmtes Ausmaß formaler Entscheidungsmacht. Die Entscheidungsmacht, auch Kompetenz, ist damit eindeutig von der Funktion her determiniert, das heißt, daß Macht in einem Unternehmen nicht willkürlich zu verteilen ist, sondern ausschließlich in Abhängigkeit von der Funktion. „Die Kompetenzen eines Stelleninhabers sind aus den betreffenden Stellenaufgaben abzuleiten und so weit zu fassen, daß sie ihm die bestmögliche Erfüllung dieser Aufgabe ermöglichen. Je genauer die Stellenaufgaben erfaßt und festgelegt sind, um so genauer können auch die dafür erforderlichen Kompetenzen fixiert werden.“ (11)

Werden diese Thesen als zutreffend akzeptiert, so wird die innerbetriebliche Internalisierung des Diskussionsergebnisses ein geringes Problem darstellen, wird hingegen nichtfunktionsdeterminierte Entscheidungsmacht gefordert, so scheint ein Konflikt mit hoher Wahr-

scheinlichkeit unausweichlich. Die Internalisierung kann nicht spontan erfolgen, sie bedarf, wie jeder Reorganisationsprozeß, einer bestimmten Zeit. (12)

3. Funktionsdeterminierte Entscheidungsmachtausweitung

„Unter Funktionieren verstehen wir die verantwortliche Teilnahme eines Trägers an der Erfüllung einer Aufgabe oder an ihrer Verknüpfung mit anderen Aufgaben.“ (13) Sie existieren aber unabhängig von ihrem Träger. Sind hingegen die Funktionsanforderungen und die Trägerereignisse deckungsgleich, dann sind Funktion und Träger eine Einheit. Gemäß dem Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung soll die Entscheidungsmacht der Funktion entsprechen.“ (14)

Da die Entscheidungsmacht ein komplexer Begriff ist, empfiehlt es sich, ihn zu gliedern. In der Literatur (15) wird die Entscheidungsmacht als eine Summe von Befugnissen gesehen, die in der Folge dargestellt werden sollen.

„Je nach dem Inhalt der damit festgelegten Rechte kann man verschiedene Kompetenzarten unterscheiden, z. B.:
Entscheidungsbefugnisse – Rechte auf Treffen von Entscheidungen;
Anordnungsbefugnisse – Rechte auf das Verhalten anderer Stellen;
Verpflichtungsbefugnisse – Rechte auf Verpflichtung der Unternehmung gegenüber Dritten; Verfügungsbefugnisse – Rechte auf Verfügung über Sachen und Werte; Informationsbefugnisse – Rechte auf Information.“ (16)

Die angeführten Befugnisse sind unternehmensindividuell im Umfang zu steuern, wobei die unternehmensexternen Grenzen der Steuerbarkeit durch Recht- und Wirtschaftsordnung als Restriktionen wirken. So sind z. B. die Verpflichtungsbefugnisse durch das Handelsgesetzbuch und das Aktiengesetz begrenzt. Eine weitere Einschränkung erfolgt, wie bereits erwähnt, durch die Funktion, das heißt, daß die Entscheidungsbefugnis zwar an sich unbegrenzt, aber z. B. nur für den Funktionsbereich Einkauf erteilt wird.

Da der Unternehmer gemäß Gesetz über die umfangreichste Entscheidungsmacht, weil auch über die umfangreichste Verantwortung verfügt, bedeutet Delegation von unternehmerischer Entscheidungsmacht die Reduktion der Entscheidungsmacht des Unternehmers bei gleichbleibendem Verantwortungsumfang. Die totale Delegation der

unternehmerischen Entscheidungsmacht an einen leitenden Angestellten ist in diesem System insoweit logisch nicht zulässig, als dadurch der leitende Angestellte, infolge der Funktionsänderung, zum Unternehmer würde und somit nicht mehr zur Gruppe der leitenden Angestellten zu zählen wäre.

Im Rahmen der funktionsdeterminierten Entscheidungsmachtausweitung interessiert auch noch ein weiterer Grundsatz, nämlich der der Ausschließlichkeit. „Ist eine Befugnis einer Stelle zugeteilt, so soll keine andere Stelle dieselben Rechte ausüben dürfen.“ (17) Daraus resultiert die Erkenntnis, daß je Funktion und Stelle nur einmal unternehmerische Entscheidungsmacht vergeben werden kann, um Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Das Ergebnis der hier angesprochenen Diskussion trifft daher nur jene leitenden Angestellten, die entsprechende Funktionen ausüben und denen daher unternehmerische Entscheidungsmacht zusteht. Daraus geht eindeutig hervor, daß es sich nur um einen relativ kleinen Personenkreis handeln kann.

4. Leitende Angestellte oder leitende Teams?

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Organisationsliteratur (18) läßt Zweifel an der Richtigkeit der Formulierung der Diskussionsfragestellung aufkommen. In zunehmendem Maße lautet die literarische Handlungsanleitung dahingehend, „Hierarchien von Einzelpersonen durch Teamhierarchien zu ersetzen.“ (19) Demnach wäre die Diskussionsfragestellung in Richtung auf „Unternehmerische Freiheit für leitende Teams“ zu präzisieren. Die Fülle der Führungsaufgaben hat weitgehend zu einer Überforderung der Einzelpersonen geführt. Es erscheint daher zweckmäßig, die Funktionen nicht mehr einer Einzelperson, sondern einem Team zu übertragen. Eine Gruppe von Menschen scheint, unter der Prämisse der Homogenität der Gruppe, eher in der Lage, eine Deckung zwischen Anforderung aus einer Funktion und der Eignung der Mitspieler zu bieten. Die Koordination könnte gemäß den Thesen von Likert (20) durch eine „Vermaschung“ der einzelnen Teams erleichtert werden. Die Internalisierung könnte, unter der Annahme einer Aufbauorganisation in der Form einer Teamorganisation, aus zwei Gründen leichter vor sich gehen:

- 1) könnte der Unternehmer Mitglied in den leitenden Teams sein und damit den Umfang der Machtausübung weitgehend kontrollieren;
- 2) entsprechend den sozialwissenschaftlichen Studien (21) würde das

durchschnittliche Risiko der Fehlentscheidungen von Teams gegenüber Einzelpersonen gesenkt werden, da im Durchschnitt die Teamleistung der Einzelleistung überlegen ist.

Die Diskussion würde dadurch auch einen erweiterten Personenkreis treffen, da für den leitenden Angestellten die Wahrscheinlichkeit, in ein leitendes Team mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu kommen, größer ist, als jene, eine Einzelperson mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu werden.

5. System personalpolitischer Entscheidungsfelder

Unter „Personalpolitik“ verstehen wir die Entwicklung und Durchsetzung von Strategien (= Handlungsabfolgen) zur Steuerung des Humankapitals im Sinne der Unternehmensziele. Da sich jede komplexe Strategie aus Teilstrategien für operative Bereiche zusammensetzt, werden wir das in der Literatur (22) übliche System von Entscheidungsfeldern als Ausgangsbasis wählen. Demnach umfaßt die Personalpolitik folgende Entscheidungsfelder:

- 1) Personalbedarf
- 2) Personalbeschaffung
- 3) Personaleinsatz
- 4) Personalentwicklung
- 5) Personalfreisetzung

Die Diskussion und deren angenommene Ergebnisthese löst nun simulierte Effekte in den einzelnen Entscheidungsfeldern aus. Die Effekte können extern oder intern auftreten, und sie können jeweils positiv oder negativ sein. (23) Die entsprechenden Effekte sind die Determinanten der Strategien.

Die Effekte werden nicht nur von der Diskussion ausgelöst, sondern auch vom grundsätzlichen Verständnis der leitenden Angestellten von ihrer Rolle, die z.B. wie folgt beschrieben wird: „Die Tätigkeit des leitenden Angestellten ist eine ständige Gratwanderung zwischen Sachbezug von Entscheidungen und Überzeugung der Betroffenen.“ (24)

Der Einfachheit halber werden nur interne Effekte, die eine Macht-erweiterung von Einzelpersonen, nicht jedoch jene, die von Teams verursacht werden, demonstrativ aufgezählt.

Negative interne Effekte:

- 1) Soziales System der Unternehmung gerät in eine Phase der Instabilität

- 2) Unternehmer wird mit zusätzlichen Problemen konfrontiert
- 3) Reorganisationsmaßnahmen, die Kosten verursachen, werden notwendig
- 4) Unsicherheit und Risiko nehmen zu
- 5) Neue Verträge sind notwendig
- 6) Neue Gehaltseinstufungen sind erforderlich
- 7) Beim Unternehmer sind Entscheidungsmacht und Verantwortung nicht mehr deckungsgleich
- 8) Zunehmende Kommunikationsaktivität im Unternehmen
- 9) Verstärkte Bildung informaler Prozesse
- 10) Verstärkte interne Effekte:
 - Positive interne Effekte:
 - 1) Durchführung einer Organisationsanalyse
 - 2) Erarbeitung einer SOLL-Organisation
 - 3) Auslösung eines sozialen Wandels
 - 4) Überdenken der Unternehmerfunktion, Unternehmermacht und Unternehmensverantwortung
 - 5) Konsequentes Durchdenken und Organisieren der Personalpolitik
 - 6) Entlastung des Unternehmers nach erfolgreicher Machtdelegation
 - 7) Internalisierung bestehender Konflikte.
 - Effekte lösen in ihrer Konsequenz Maßnahmen aus, die insbesondere auf eine Reduktion der negativen Effekte abstellen. Ein Teil dieser Maßnahmen soll nun, nach Entscheidungsbereichen gegliedert, dargelegt werden.

6. Konsequenzen für personalpolitische Entscheidungsfelder

Entscheidungsfeld Personalbedarf:

Die Aktivitäten in diesem Entscheidungsfeld stellen darauf ab, den Bedarf zu analysieren und zu prognostizieren. Im Falle der leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht handelt es sich um Aktivitäten mit langfristiger Zeitdimension, da ein Bedarf an Führungskräften kaum spontan entsteht und auch nicht spontan gedeckt werden kann. Die in der Literatur bisher angebotenen Ansätze zur Personalbedarfsplanung, die vorwiegend produktionsorientiert (25) sind, sind für die Ermittlung des Bedarfs an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht ungeeignet. Sowohl der quantitative wie auch der qualitative Bedarf an leitenden Angestellten kann vermutlich und ausschließlich aus einer Analyse und anschlie-

ßenden Prognose der im Unternehmen zu erfüllenden Funktionen mit hierarchischer Zuordnung erfolgen. (26) Voraussetzung dafür ist eine Analyse der IST-Organisation und einer daraus zu prognostizierenden SOLL-Organisation. Die Organisationsprognose zeigt die Qualität und das Anforderungsprofil und damit die Ausgangsbasis für die Personalbeschaffung. Geht man vom Standpunkt der Gewährung unternehmerischer Entscheidungsmacht aus, so wird die Klasse dieser Stellen nur schwach besetzt sein, da im Unternehmen, selbst bei kollegialem Führungsstil, aus Kompetenzkonfliktgründen nur wenige mit einer derart umfangreichen Macht ausgestattet sein dürfen. So erscheint es in einem Organisationskonzept wenig realistisch zu sein, mehrere Personen mit unternehmerischer Entscheidungsmacht auszustatten, ohne in einem Koordinations- und Kompetenzchaos zu landen. Die Festlegung eines Personalbedarfs für leitende Angestellte mit unternehmerischer Entscheidungsmacht kann demnach nur dann erfolgen, wenn ein entsprechender Organisationsplan auf Grund funktionaler Notwendigkeiten einen Bedarf fixiert.

Entscheidungsfeld Personalbeschaffung:

Wird ein Bedarf geäußert und bleibt er nach Abstimmung mit den anderen Teilplänen (27) wie z. B. dem Finanzplan aufrecht, so beginnt ein Suchprozeß mit dem Ziel, einen möglichst hohen Übereinstimmungsgrad zwischen Eignung und Anforderung (28) zu erreichen. „Im Grunde genommen strebt jede Personalplanung danach, über die Erfassung der physio-psycho-mental Gegebenheiten beim Individuum eine Deckungsgleichheit zwischen den humanen Erfordernissen und den Arbeitsfunktionen zu erreichen.“ (29) Entsprechend der Entscheidungsmachtfülle müssen die Grenzen, im Rahmen derer sich negative Abweichungen zwischen Eignung und Anforderung abspielen, außerordentlich eng sein. Dies erfordert einen weitgehend objektiven und außergewöhnlich präzisen Suchprozeß unter Zuhilfenahme aller jener Instrumente wie z. B. des Psychotests nach dem Prinzip einer „Mehrkriterien-Auswahl“. (30) Da die Risiken der Personalbeschaffung für Führungskräfte trotz aller verhaltens- und sachbezogenen Tests für beide Teile noch sehr hoch anzusetzen sind, wurden Simulationsverfahren entwickelt, die den Bewerber den Anforderungen der Stelle als Führungskraft aussetzen, ohne aber das Risiko einzugehen, ihn tatsächlich in dieser Stelle agieren zu lassen. (31)

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß eine Machterweiterung für leitende Angestellte in den Entscheidungsfeldern Personalbedarf und

Personaleinstellung folgende Maßnahmen auslösen könnten:

- 1) Durchführung funktionsorientierter IST-Organisationsanalysen
- 2) Einleitung langfristiger SOLL-Organisationspläne
- 3) Weiterentwicklung und Verbesserung des Instrumentariums der Personalbeschaffung

Die Möglichkeiten zur Reduktion des Personalaufnahmerisikos. Die Möglichkeiten bei innerbetrieblicher Personalbeschaffung werden im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personalentwicklung behandelt.

Entscheidungsfeld Personaleinsatz:

Die Aktivitäten in diesem Entscheidungsfeld umfassen die Zuordnung der neu aufgenommenen und der vorhandenen Mitarbeiter zu den einzelnen Stellen mit dem Ziel einer minimalen Abweichung zwischen Anforderung und Eignung und einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit. (32) Voraussetzung für diese Aktivitäten ist sowohl eine möglichst genaue Analyse der Funktionen der durch die leitenden Angestellten zu besetzenden Stellen als auch ein möglichst präzises Eignungsprofil des leitenden Angestellten. Sofern der leitende Angestellte vom Arbeitsmarkt beschafft wurde, wird eine stufenweise Heranführung an die Führungsposition erfolgen. Den leitenden Angestellten sofort Funktionen mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu übertragen, wäre für beide Teile ein zu hohes Risiko, da jeder Mitarbeiter über ausreichend „entscheidungsfreie“ Zeit verfügen muß, um sich in ein bestehendes und für ihn fremdes Informationssystem einzuschalten. Sodann soll dem Unternehmer ebenfalls ausreichend Zeit bleiben, um das Entscheidungsverhalten der potentiellen Führungskraft in verschiedenen Situationen zu testen und zu beurteilen. Hier scheint sich das System eines „Job rotation“ über einen vorher fixierten Zeitraum mit wechselnden Stabs- und Linienfunktionen anzubieten. Der Vorgang sollte sich im Rahmen eines koordinierten Personalzuteilungsplanes abspielen. Der Personaleinsatz vollzieht sich mit einer stufenweisen Machtzunahme. Im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personaleinsatz sind folgende Maßnahmen zu erwarten:

- 1) Schrittweises Heranführen des leitenden Angestellten an dessen Funktionen
- 2) Durchführung einer „Job-Rotation“.

Entscheidungsfeld Personalentwicklung:

Dieses Aktivitätsspektrum umfaßt die Planung der Karriere, die Planung und Durchführung inner- und außerbetrieblicher Bildungsmaß-

nahmen und die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Anhebung der Arbeitszufriedenheit in Zusammenarbeit mit anderen Entscheidungsfeldern.

Während bisher die Variante Zukauf von leitenden Angestellten vom Arbeitsmarkt behandelt wurde, steht hier die Heranbildung von leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht aus dem Unternehmen selbst zur Diskussion. Die geplante Entwicklung von Führungskräften stellt sich in der Form der Laufbahnplanung dar. Laufbahnplanung bedeutet, „... die Entscheidung darüber, in welcher Abfolge eine Person welche Stellung einnehmen soll.“ (33) Die Laufbahnplanung wird durch den Bildungsplan (34) und den Entlohnungsplan zum Personalentwicklungsplan. Auf Grund der Diskussion sind zum Teil neue Personalentwicklungspläne zu erstellen, in denen als Abschluß eine Stelle mit einer Funktion, die unternehmerischer Entscheidungsmacht bedarf, aufscheint.

Da bisher derartige Pläne nicht bestanden, kann man kurzfristig einige Personalentwicklungspläne „verlängern“ und zur langfristigen Ersatzbedarfsdeckung neue entwickeln. Zentrale Stellung in dem Personalentwicklungsplan kommt dem Bildungsplan (35) zu. Die bisher inner- und außerbetrieblich angebotenen sach- und verhaltensbezogenen Bildungsveranstaltungen reichen, sofern sie nicht für die Zielgruppe „Unternehmer“ angeboten wurden, nicht aus, da sie jeweils auf einem eingeschränkten Machtinstrumentarium aufbauen. Der neue Typ von Bildungsveranstaltungen hat einerseits die Aufgabe, Umfang und Wirkung der Instrumente des Unternehmers zu vermitteln, andererseits sie deutlich mit der Verantwortung zu konfrontieren, die mit der unternehmerischen Entscheidungsmacht verbunden ist. An Maßnahmen als Konsequenz auf negative interne Effekte sind im Bereich Personalentwicklung zu erwarten:

- 1) Erarbeitung von neuen Personalentwicklungsplänen
- 2) Intensivierung der Bildungstätigkeit mit Schwergewicht auf den Bildungsveranstaltungen vom Typ „Unternehmerseminare“.

Entscheidungsfeld Personalfreisetzung:

Die Personalfreisetzung umfaßt die Planung und die Realisation der Auflösung von Dienstverhältnissen in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung und möglichen Divergenzen zwischen Anforderungen und Eignungen.

Obwohl der Bedarf an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht langfristig zu planen ist, muß er insofern ela-

stisch bleiben, als Veränderungen in der Unternehmensentwicklung auch Veränderungen des Bedarfs an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht verursachen. So können Rezessionserscheinungen oder Krisenmanagementpläne eine Konzentration von Funktionen bei einer Stelle erforderlich machen. Die Dienstverträge sollen daher auch bei den leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht wirtschaftlich praktikable Bedingungen für die Freisetzung enthalten. Dies erscheint auch als Vorteil für den leitenden Angestellten selbst, da Personen, die mit einer derart umfangreichen Entscheidungsmacht agieren, auch dann, wenn die Entscheidungsmacht nach dem Ausschließlichkeitsprinzip verteilt wurde, in Kompetenzkonflikte geraten, die oft nur durch das Ausscheiden eines oder mehrerer leitender Angestellter gelöst werden können. Die Verträge sollen auch Bestimmungen darüber enthalten, wie möglicherweise eingegangene Mitbeteiligungen ohne Schaden für das Unternehmen abgelöst werden können.

Im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personalfreisetzung sind vor allem vertragsrechtliche Maßnahmen zu setzen, die die Flexibilität der Personalentscheidungen entsprechend der Unternehmensentwicklung erhalten.

7. Zusammenfassung

Die Abhandlung versucht, ausgehend von einer angenommenen Ergebnishypothese der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für den leitenden Angestellten, jene Effekte zu erarbeiten, die diese Diskussion auf die Unternehmen haben könnte. Der wesentlichste negative interne Effekt besteht darin, daß die Unternehmen in eine Situation der Instabilität gelangen. Da Unternehmensführung auch reaktives Handeln voraussetzt, sind als Reaktion auf die oder als Konsequenz der Effekte Maßnahmen zu setzen, die die Unternehmen wieder in eine Phase der Stabilität zurückführen. An Hand der simulierten Ergebnisthese und der simulierten Effekte wurden einige Maßnahmen aufgezeigt, die möglicherweise geeignet sind, Unternehmen in Stabilitätsphasen zurückzuführen.

(1) Unter dem Begriff „Unternehmer“ werden in dieser Abhandlung, entsprechend den Ergebnissen der Tagung des „Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmenge-

schichte“, auch Vorstandsdirektoren und Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften verstanden. Zu den Stellungnahmen gegen die Diskussion siehe Protokoll des oben angeführten Vereins zur Tagung vom 28. 2. 1975.

- (2) Vgl.: R. Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 29 und S. 31.
- (3) Vgl.: R. Dahrendorf: a.a.O., S. 29.
- (4) H. Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System, Berlin – Stuttgart o.J., C 1968, S. 264.
- (5) Vgl.: H. Leavitt, L. Pinfield, E. Webb: Organization of the Future, New York – Washington – London o.J., C 1974, S. 113.
- (6) R. Gzok: Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975, S. 5.
- (7) R. Gzok: a.a.O., S. 170.
- (8) R. Gzok: a.a.O., S. 170.
- (9) H. M. Schoenfeld: Die Rechnungslegung über das betriebliche „Humanvermögen“, in: BFuP, Heft 1/1974, S. 27.
- (10) R. Gzok: a.a.O., S. 171.
- (11) Handwörterbuch der Organisation (HWO) hrg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 852.
- (12) Vgl.: H. Leavitt, L. Pinfield, E. Webb: a.a.O., S. 116.
- (13) HWO, Sp. 603.
- (14) Vgl.: HWO, Sp. 852.
- (15) Vgl.: HWO, Sp. 852.
- (16) HWO, Sp. 852 und Sp. 853.
- (17) HWO, Sp. 854.
- (18) Vgl.: R. Likert: New patterns of Management, New York – Toronto – London 1961 und HWO, Sp. 1629 ff.
- (19) H. Blanke, W. Fischer: Strukturorganisation, in: Industrielle Organisation 44 (1975), Nr. 1. S. 12.
- (20) Vgl.: R. Likert: (bisher nicht angeführt)
- (21) Vgl.: R. Mayntz: Soziologie der Organisation, Reinbeck bei Hamburg 1963, und P. Hofstätter: Gruppendynamik, Reinbeck bei Hamburg o.J.
- (22) Vgl.: L. Müller-Hagedorn: Grundlagen der Personalbestandsplanung, Opladen 1970, S. 1 ff.
- (23) Vgl.: A. Kyrer: Effizienz und staatliche Aktivität, Wien o.J., C 1972, S. 13.

- (24) Vgl.: H. Manthey: Auswahlkriterien für leitende Angestellte und ihre betriebliche Stellung, in ZfbF 1972, S. 49.
- (25) Vgl.: M. Domsch: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Gütersloh 1970, S. 12 ff.
- (26) Vgl. zu diesem Ansatz: D. Lukesch, St. Titscher: Verwaltungstätigkeit in der Industrie, Berlin o.J., C 1975, S. 91 ff.
- (27) Vgl.: G. A. Koch: Arbeitsplatz und Personalplan als notwendige Information für qualitative Personalplanung, in: Handbuch der Personalplanung, hrsg. von H. Schmidt, H. Hagbrück, W. Sämman, Frankfurt — New York o.J., C 1975, S. 122 ff.
- (28) Vgl.: HWO, Sp. 98.
- (29) W. Müller-Limmroth: Physio-psychische Anforderungs- und Eignungsprofile, in: Handbuch der Personalplanung, S. 159.
- (30) Vgl.: E. Roba, B. Sussmann, M. Theys: Les Méthodes des Choix Multi-Critères Appliquées à la Sélection de Personnel, in: NATO Science Committee: Manpower Planning, London 1966, S. 364.
- (31) Vgl.: H. Leavitt, D. L. Pinfield, E. Webb, a.a.O., S. 121.
- (32) Vgl.: Institut für Betriebswirtschaftslehre des Gewerbes und der Klein- und Mittelbetriebe: Das Schwedische Modell, Wien 1974.
- (33) D. v. Eckardstein: Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin o.J., C 1971, S. 16 f.
- (34) Vgl.: M. Rupp: Systeme betrieblicher Ausbildung des Führungsnachwuchses, Berlin o.J., C 1970, S. 84 ff.
- (35) Vgl.: A. Jedina-Palombini, G. Piskati: Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, Wien 1974.

Hermine Javurek *)

Tätigkeitsbericht über zwei Jahre Vereinsarbeit

Im November des Jahres 1973 erschien in der Broschüre des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte ein erster Bericht über die wissenschaftliche Arbeit seit der Gründung 1971. Auch heuer soll wieder eine Bilanz gezogen werden, um festzuhalten, was in den letzten beiden Jahren auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte geschehen ist.

Die untenstehende Aufstellung zeigt jene Unternehmen, die sich für die historisch-wirtschaftswissenschaftliche Untersuchung ihres Betriebes interessierten, so daß der Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte hier Gelegenheit hatte, die Methode der historischen Betriebsanalyse anzuwenden. Gleichzeitig konnte dabei die so oft geforderte Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft durchgeführt werden. Allerdings haben wir durch Erfahrung gelernt, daß die historische Betriebsanalyse erst bei Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung aussagekräftig ist, während bei Kleinbetrieben eine wissenschaftliche Analyse in Form der historischen Betriebsanalyse nicht notwendig macht. Vielmehr läßt sich hier der Werdegang des Unternehmens besser in einer detaillierteren Chronik festhalten. Diesem Umstand soll in Zukunft Rechnung getragen werden.

Die wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie (siehe Name des Vereines) hat dazu geführt, daß sich der Verein intensiv mit Versuchen zur Definition des Unternehmerbegriffes beschäftigt hat. Die Entwicklung ging dahin, daß die „Unterneh-

*) Assistent am Institut f. Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Wirtschaftsuniversität Wien (früher: Hochschule f. Welthandel) und Sekretär des Vereines

mertypologie“ in den Mittelpunkt des Interesses rückte. Drei Dissertanten und fünf Diplomanden versuchten durch eine empirische Unternehmerforschung (Einzelbefragung auf schriftlichem Weg) eine Form zur Erstellung einer aktualisierten Unternehmertypologie zu finden (siehe Heft 4: Der Unternehmerbegriff – eine Aufgabe der Forschung, Beitrag Einziger Evelyne, Neue Methoden der empirischen Sozialforschung).

Ferner organisierte der Verein Diskussionsrunden, an denen an die 40 Personen – Vertreter der Wissenschaft und Wirtschaft – mit regem Interesse teilnahmen. Es sei an dieser Stelle der Krems-Chemie Ges.m.b.H. und der Hütte Krems sowie der Vereinigung österreichischer Industrieller gedacht, die diese Diskussionsrunden durch Einladungen „in Klausur“ ermöglichten. Eine erste Bilanz darüber soll in unserer kommenden Broschüre gezogen werden, ein Ergebnisbericht des Projektes „Unternehmerforschung“ wird im nächsten Jahr vorgelegt werden.

Historische Betriebsanalysen wurden bisher durchgeführt bei:

Wilh. Grundmann, Schlosserwarenfabrik, Rohrbach
Rudolf Heintel Ges.m.b.H., Ärzte- u. Krankenhausbedarf, Wien
Hutter & Schrantz AG

König & Bauer, Maschinenfabrik Mödling

Koller, Brennstoffe u. Mineralöle

Krems-Chemie Ges.m.b.H.

Liechtenstein, Vermögensanalyse

Löblich & Co. KG, Kessel- u. Apparatebau, Wien

ÖGUSSA, Gold- u. Silberscheideanstalt Wien

ORF, Österr. Rundfunk, Wien

Joh. Pengg, Drant- u. Walzwerk, Thörl

Puch-Werke der Steyr-Daimler Puch AG, Wien-Graz

Richter & Co. KG, Arzneimittelerzeugung und Großhandel, Wels

Matthäus Salzer's Söhne, Papier-, Holzstoff- und Zellulosefabrik,

St. Pölten

Hotel Sacher, Wien

Hermann Scheibe, Buchbinderei, Wien

Bankhaus Schoeller

Semperit AG, Wien

VÖEST AG der VÖEST-Alpine, Linz

Elektrizitätswerk Wüster, Ybbs.

ANZEIGENTEIL

AVA
Bank

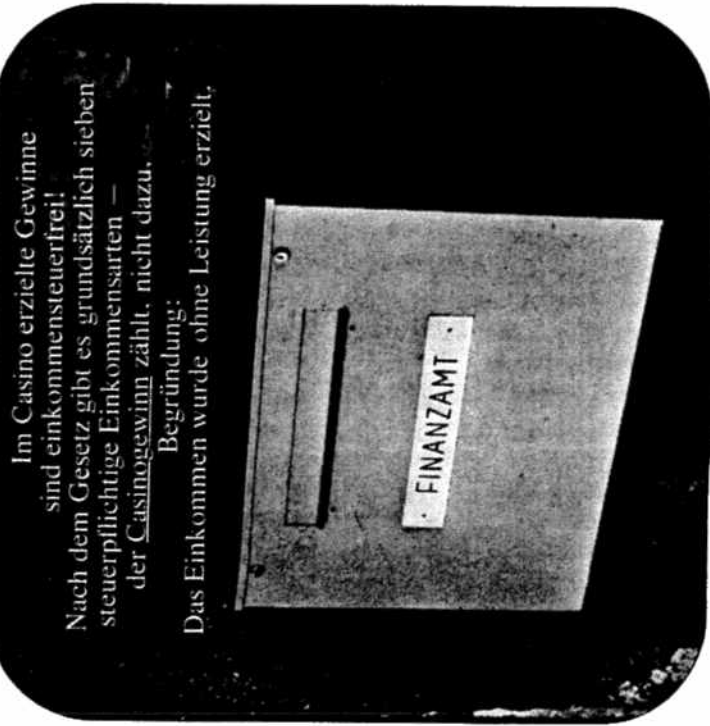
AVA-Barkredite
AVA-Ankaufskredite
AVA-Investitions-
kredite
AVA-Leasing —
Miete statt Kauf

AVA
Kredit

AVA-KREDIT,
ein Baustein
zum Erfolg

AVA
Leasing

AVA-AUTOMOBIL-
UND WARENKREDIT-
BANK
Zentrale: Wien 1
Hanschgasse 1
Telefon: 52 56 52
Filialen und
Repräsentanzen in
allen Bundesländern

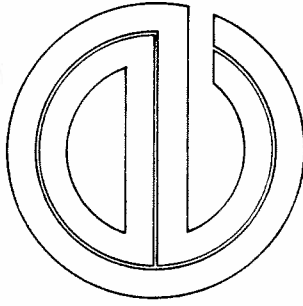


Casino Baden/Wien,
Casino Badgastein,
Casino Bregenz,
Casino Kitzbühel,
Casino Kleinwalsertal,
Casino Salzburg,
Casino Seefeld/Tirol,
Casino Velden/Wörthersee,
Casino Cercle Wien

§ casinos

austria

**Damit Sie es
schöner haben -
ELIN
Haushaltsgeräte!**



Beratung
und Service
in allen
Bundesländern.

Das Leben im Griff

(mit einem Privatkonto bei der
Ersten österreichischen Spar-Casse)

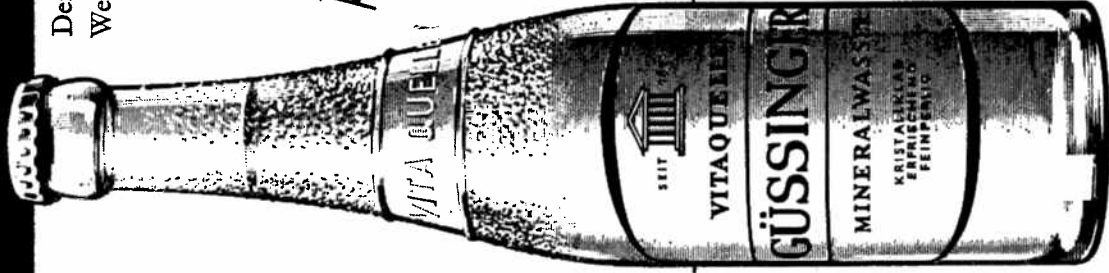


DIE ERSTE
österreichische Spar-Casse
Ist immer für Sie da.

GÜSSINGER

Der Körper verlangt's.
Weil es ein echtes Mineralwasser ist.

*kristallklar
erfrischend
feinperlig*



Girozentrale Wien

Bank
der
österreichischen
Sparkassen



Bank
der
österreichischen
Wirtschaft



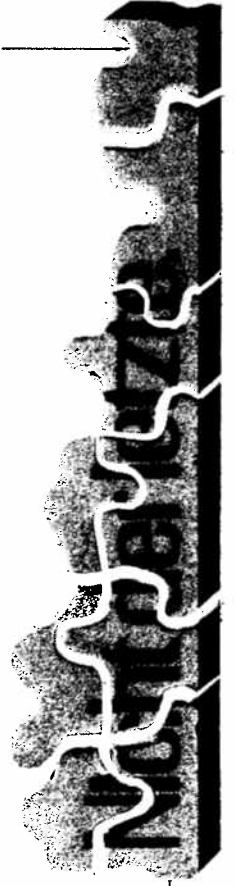
**Die Summe
der
Möglichkeiten**

Die Lieferung eines Rank Xerox Gerätes ist nur der erste Teil unserer Geschäfts- beziehung.

Denn RANK XEROX Automaten werden vermietet und damit haben unsere Kunden einen Gutschein in Händen. Einen Gutschein auf optimale Kundendienstleistungen. „Der Kunde im Mittelpunkt unserer Bemühungen“ ist bei uns kein Schlagwort, da uns die RANK XEROX-Mietverträge zwingen, unsere Kunden Tag für Tag zufriedener zu stellen, unsere Geschäftsinhalte bedarfsgerecht und unsere Konditionen marktgerecht zu gestalten.

- Lösen Sie auch Ihren „Gutschein“ ein. In Form von Fachinformationen, in Form von Analysen Ihres Informationsflusses durch unsere Systemberater, in Form von funktionsgesteuerten Serviceeinsätzen, in Form von Instruktionen durch unser Schulungspersonal, in Form von ...
- RANK XEROX-Mietverträge haben Gutscheincharakter und verpflichten uns, an der Lösung Ihrer Probleme mitzuwirken. Profitieren Sie von unserer Philosophie „Der Kunde im Mittelpunkt unserer Bemühungen“.

RANK XEROX

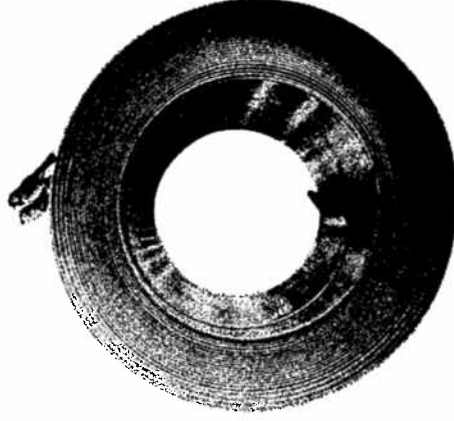


Aluminium hat Pfiff!

Das pfeifen die Spatzen von den Dächern. Und der Fachmann stimmt ein Loblied an:

Auf das geringe spezifische Gewicht und die hohe Festigkeit von Aluminium-Legierungen. Auf die Beständigkeit gegenüber Witterungseinflüssen und chemischen Stoffen. Die ausgezeichnete Leitfähigkeit von Strom und Wärme. Das gute Reflexionsvermögen bei Hitze und Licht.

Die universellen Bearbeitungsmöglichkeiten des Werkstoffs Aluminium. Und auf den schönen, silberweißen Glanz. Das soll keine Aufzählung sein. Höchstens eine Visitenkarte. Und eine Einladung an alle, die einen leistungsfähigen, modernen Partner suchen.



**VEREINIGTE METALLWERKE
RANSHOFEN-BERNDORF AG**
A-5282 Braunsau-Ranshofen
Austria

Gemeinsam

lassen sich die Dinge leichter in den Griff bekommen. Mit Recht suchen der Partner. Die neue Idee gegenüber üblichen Bankroutine- oder gearbeitete Anlage- oder plan anstelle konfektionierte „Patentlösungen“ wird so zu Ihrem

Erfolg

Dabei ist es gleich, ob Sie für Ihre Firma oder als Privater zu uns kommen. Wir sind da, um mit Ihnen gemeinsam optimale Lösungen zu finden.

SCHOELLERBANK- PARTNERBANK

Schoeller & Co.
gegründet 1833

ADRESSE:
ALBION GASSE 3
RENNINGGASSE 21
TEL. (0 22 2) 1210
BRUNNEN STR. 43
TEL. (0 22 2) 38

TELEGRAMME: SCHOELLERS

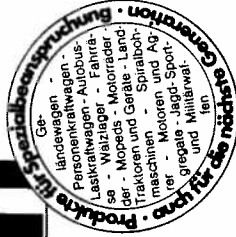
TELEX: SCHOEN & INLAND 07-4219
ALGHEMID & AUSLAND 07-6561
DENVER & TIVOLI 07-4207
SWITCH & TELETYPE 07-5314

SKOL
Pils

Ich will's.

Hell und munter.
Weitweit.

Unsere Leistung von heute die Basis für morgen



Wir produzieren das, was die Welt von heute benötigt. Und was auch unter härtesten Bedingungen funktioniert. Unsere Exporterfolge sind der Beweis dafür. Wo immer in der Welt problemlose und kompromißlose Produkte gesucht werden, denkt man an uns. Das ist unser Spezialistenruf. Und dieses Vertrauen unserer Kunden ist die Basis unseres Erfolges. Weltweit.



STEYR-DAIMLER-PUCH AG

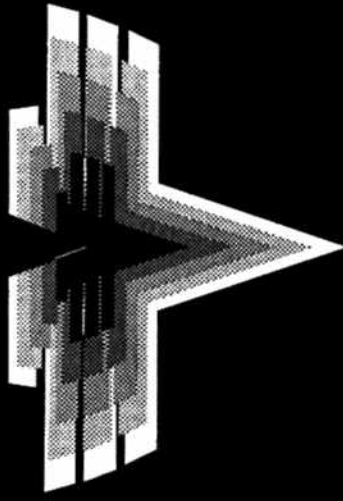


Unsere International
anerkannten Erfolge
beruhen auf
jahrelanger Forschung,
Entwicklung und
Qualitätskontrolle;
und auf dem
„KNOW HOW“ unserer
Techniker,
Wissenschaftler und
Ingenieure.

VEREINIGTE ÖSTERREICHISCHE EISEN-
UND STAHLWERKE - ALPINE MONTAN AG
Werksgelände, Postfach 2, 4010 Linz
Tel.: 0 72 22/585, Telex 0214 21

VÖEST-ALPINE

**Unter
einem Zeichen**



**In einer starken Gruppe
an mehr als 300 Plätzen
in Österreich**

VOLKSBANK

HANDELS- UND GEWERBEBANK, VOLKSKREDITBANK,
WIENER GENOSSENSCHAFTS-BANK, GARTNERBANK,
SPAR-UND VORSCHUSSKASSE,
ALLGEMEINE BAUSPARKASSE DER VOLKSBANKEN
ÖSTERREICHISCHE VOLKSBANKEN-AKTIEGESELLSCHAFT

VOITH

**Qualität
hat bei uns Vorrang**

Unser Produktionsprogramm umfaßt:

Papiermaschinen, Wasserturbinen, Turbo-
getriebe, Zahnradgetriebe, Asbestzement-
maschinen, Elektrische Steuerungen

AL 1251

J. M. VOITH A. G. — ST. POLTEN