

**Frank Schulz-Nieswandt**

## **Vorbemerkungen zum Abdruck des Festvortrages von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung**

Der Vortrag, den Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung an der Universität Mannheim gehalten hat, wird nachfolgend ungekürzt abgedruckt. Das ist nicht nur aus Dankbarkeit angesichts der langjährigen engagierten Rolle von Prof. Eichhorn in der Schriftleitung der ZögU sowie in der Rolle als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der GÖW motiviert. Ich denke, dass der Text Anlass für theoretisch fundierte Diskurse über den Gegenstandsbereich des öffentlichen Wirtschaftens und der Non-profit-orientierten Sozialwirtschaftslehre bieten kann.

Daher rufe ich hiermit auf, zentrale Themen, Probleme und Aspekte aufzugreifen und in Form von Beiträgen für die Rubrik „Kurzbeiträge“ der Redaktion der ZögU einzureichen. So könnte sich ein längeres Analyse- und Diskussionsforum grundlagenwissenschaftlicher und anwendungsbezogener Beiträge ergeben. Ich denke, dass sich eine Reihe von Diskussionsthemen kristallisieren wird: wohlfahrtstheoretisch-ökonomische Begründungen für öffentliches Wirtschaften (Marktversagen, Externalitäten etc.) vs. metaökonomisch-ethische Begründungsmuster, Rolle impliziter Menschenbilder, Debatte unterschiedlicher human- und verhaltenswissenschaftlicher Ansätze in diesem Feld, Wandel der institutionellen (Trägerschaft) zur funktionalen (Erledigung öffentlicher Aufgaben in unterschiedlichen institutionellen Arrangements) Betrachtung der öffentlichen Wirtschaft, Affinität und Divergenz der Bereiche des öffentlichen Wirtschaftens und des Non-profit-Wirtschaftens, Aktualität des Denkens in Sach- und Formalzielhierarchien, Managementforschung (Konvergenz- bzw. Transformationsforschung) u. v. a. m.

Über eine rege Beteiligung an diesem Diskurs freut sich die ZögU.

**Peter Eichhorn**

## **Mein Abc der BWL**

**Abschiedsvorlesung am 1. Juni 2007 im Hörsaal S 108  
des Mannheimer Schlosses**

### **Dankadresse**

Sie sind Zeuge einer intakten Universität. Ein renommierter Kollege und Dekan, ein reformfreudiger Rektor und eine engagierte Vertreterin der Studierenden stimmen überein – diesmal über meine Person. Doch als Wissenschaftler kommt man sofort ins Grübeln. Ist das Lob vielleicht nur der kleinste gemeinsame Nenner, auf den sich die Lobredner verständigen konnten? Ich finde es wohltuend, dass Sie meine Schwächen nicht erwähnt haben. Dafür bin ich dankbar. Für das Lob meiner vermeintlichen Stärken danke ich Ihnen ebenso herzlich.

### **Vorrede**

In einem undatierten Brief „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“<sup>1</sup> schreibt Heinrich von Kleist an R[ühle] v[on] L[ilienstern] (ich vermute 1807, also vor 200 Jahren) Folgendes (wobei ich kleine sprachliche Anpassungen vornehme):

„Wenn du etwas wissen willst und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten (...) darüber zu sprechen (...) Auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen solltest: nein! Vielmehr sollst du es ihm selber zu allererst erzählen (...) Aber nicht mit dem Vorsatz, *andere*, sondern mit dem Vorsatz *dich* zu belehren (...) Der Franzose sagt, l'appétit vient en mangeant, und dieser Erfahrungssatz bleibt wahr, wenn man ihn parodiert, und sagt, l'idée vient en parlant. Oft sitze ich an meinem Geschäftstisch über den Akten, und erforsche, in einer verwickelten Streitsache, den Gesichtspunkt, aus welchem sie wohl zu beurteilen sein möchte (...) Oder ich suche, wenn mir eine algebraische Aufgabe vorkommt, den ersten Ansatz, die Gleichung, die die gegebenen Verhältnisse ausdrückt, und aus welcher sich die Auflösung nachher durch Rechnung leicht ergibt. Und siehe da, wenn ich mit meiner Schwester davon rede, (...) so erfahre ich, was ich durch ein vielleicht stundenlanges Brüten nicht herausgebracht haben würde. Nicht, als ob sie es mir, im eigentlichen Sinn *sagte*; denn sie kennt weder das Gesetzbuch, noch hat sie den Euler, oder den Kästner studiert. Auch nicht, als ob sie mich durch geschickte Fragen auf den Punkt hinführte, auf welchen es ankommt (...) Aber weil ich doch irgendeine dunkle

---

1 Nur in einer von Heinrich von Kleist korrigierten Abschrift überliefert: Martini/Müller-Seidel/von Wiese 1967, S. 499 f.

Vorstellung habe, die mit dem, was ich suche, von fern her in einiger Verbindung steht, so prägt, wenn ich nur dreist damit den Anfang mache, das Gemüt, während die Rede fortschreitet, (...) jene verworrene Vorstellung zur völligen Deutlichkeit aus, dergestalt, dass die Erkenntnis, zu meinem Erstaunen, mit der Periode fertig ist.“

Derartige Überlegungen verwirkliche ich seit 40 Jahren. Kleists Schwester ist meine Frau, die für die Transparenz meiner Gedanken sorgte. Viel verdanke ich ihr.

Danken möchte ich auch den Studierenden, die meine Vorlesungen besuchten. Eine Vorlesung ist keine Lesung. *Eine Vorlesung ist ein Gedankenaustausch*, bei dem der Lehrer Reaktionen der Lernenden stimuliert, provoziert und evaluiert. An der Bewegung im Hörsaal, an der Mimik der Studierenden, an ihren und meinen Rückfragen erkenne ich, ob die Problemstellung verstanden wird, mein Lösungsansatz überzeugend ist, eine Entdeckung aufhorchen lässt, meine Behauptungen nachvollziehbar begründet sind, Analysen akzeptiert werden, Gestaltungsempfehlungen optimal ausfallen usw. Vorlesungen im Hauptstudium – übrigens seit über 25 Jahren in diesem Hörsaal – waren für mich stets eine Art Lackmusprobe; fiel sie sauer aus, hatte ich noch viel nachdenkenswerte Arbeit vor mir. Beim „süßen“ Gegenteil entstand aus dem Vorlesungsskript der Text zunächst für einen Vortrag und nach einer solchen erneuten „Kontrolle“ eine Abhandlung zur Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift. Verwandte Texte führte ich schließlich zu dem einen oder anderen Buch zusammen.

Heute halte ich meine Abschiedsvorlesung. Ein Valet ist etwas Besonderes. Man verabschiedet sich von Menschen und Dingen und es bietet sich die Gelegenheit, *gesammelte Erkenntnisse und Erfahrungen zu rekapitulieren*. Damit ist das Lehrziel umrissen. Da viele Aspekte – durchaus mit Informations- und Unterhaltungswert – angeschnitten werden sollen, greife ich auf ein schlichtes Ordnungsprinzip zurück und wähle das Alphabet. „Mein Abc der BWL“ will sagen, dass keine ausufernde betriebswirtschaftliche Thematik behandelt wird, vielmehr kurzweilige Skizzen zum Vortrag kommen. Manchmal streife ich auch Probleme, die uns allesamt betreffen, denn sie erfassen res publica aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

## Allgemeine BWL

Beim Buchstaben A annonciere ich mein Anliegen, trotz der weltweit zu beobachtenden Aufspaltung der BWL in immer speziellere Fachdisziplinen nicht das gemeinsame Band zu ignorieren. Selbst Lehrbücher mit dem Titel „Einführung in die Allgemeine BWL“ verkürzen den Untersuchungsgegenstand und widmen sich in der Regel ausschließlich privatwirtschaftlichen Unternehmen und enger industriellen Unternehmen, meist sogar noch spezieller Industrieaktiengesellschaften, und wenn das Lehrbuch exemplarisch wird, kommen börsennotierte industrielle Konzerne zur Sprache. Methodisch gesehen bildet man zudem Partialmodelle, um durch isolierte Betrachtung Optimallösungen hervorzu-  
bringen.

Mit meinem Lehrbuch „Das Prinzip Wirtschaftlichkeit“ schlage ich einen diametral anderen Weg ein. *Ich erkenne im Wirtschaftlichkeitsprinzip die Basis wirtschaftlichen Han-*

*delns*, und auch nichtwirtschaftliche, zum Beispiel kulturelle, soziale oder sportliche Aktivitäten, haben eine wirtschaftliche Komponente.

Das Prinzip Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Input zu Output sowie von Soll zu Ist gilt generell, da immer Ressourcen eingesetzt und Leistungen angestrebt werden. Mit welcher Priorität man Wirtschaftlichkeit verfolgt, hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen ab. Ein mittelständisches Unternehmen im Wettbewerb, ein gemeinnütziges Krankenhaus, eine Industrie- und Handelskammer, ein Staatstheater oder eine Hochschule weisen hier Unterschiede auf. Alle sind aber mehr oder weniger mit Wirtschaftlichkeitsaspekten konfrontiert. Dabei soll ihnen die Allgemeine BWL helfen. Sie ist unverzichtbar, weil sie Bereiche erschließt, die über eine auf kommerzielle Unternehmung getrimmte Privatwirtschaftslehre hinausgehen.

## Basistypen

Dem Anspruch, sämtliche Wirtschaftssubjekte zu erfassen und um der Erkenntnis willen betriebswirtschaftlich aufzubereiten, kann man gerecht werden. Mir kam die Idee, die Vielzahl und Vielfalt der am Wirtschaftsprozess beteiligten Personen und Institutionen nach sog. Basistypen zu unterscheiden. Doch welche Kriterien eignen sich für eine umfassende Systematik von Betrieben respektive Betriebs- oder Einzelwirtschaften? Wirtschaftssubjekte finden sich nicht nur in der Wirtschaft und in ihren Sektoren und Branchen. Auch Kammern, Verbände und Gewerkschaften sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Betriebe, genauer Dienstleistungsbetriebe. Das trifft auch für Staatsverwaltungen einschließlich der Hochschulen, Gerichte, Parlamente und Parteien zu. Über Betriebseigenschaft verfügen ebenso kommunale Behörden samt Schulen, Museen, Theatern und Orchestern, ferner die Unternehmen und Beteiligungen des Bundes, der Länder und der Gemeinden, die Kirchen und die Freien Wohlfahrtsträger samt ihren ungezählten Diensten und Einrichtungen.

Alle diese Wirtschaftssubjekte verfolgen bestimmte Ziele, sind über den Wirtschaftskreislauf (vergleichbar den Zellen eines Körpers) und das heißt über Finanzströme verbunden. Dementsprechend lassen sich vier Basistypen herauskristallisieren: erstens *Haushaltungen* mit dem Ziel der Selbstgestaltung und der Finanzierung über Einkünfte, zweitens *Unternehmungen*, die nach Gewinn oder zumindest nach Kostendeckung streben und sich über Umsatzerlöse finanzieren, drittens *Vereinigungen*, die auf Deckung von Gruppenbedarf zielen und dafür Beiträge und/oder Umlagen erheben sowie viertens *Verwaltungen* für die Deckung von Allgemeinbedarf, primär finanziert über allgemeine Deckungsmittel, sprich Steuern. Für die Basistypen stehen beispielhaft ad 1: Single-, Familien- und Stiftungshaushalte, ad 2: Handwerks-, Handels-, Industrie-, Bank- und Versicherungsbetriebe, aber auch Unternehmen wie Freie Berufe, Krankenhäuser, Stadtwerke, Straßenbahnen, Studentenwerke und Wohnungsbaugenossenschaften, ad 3: Berufsverbände, Kammern, gesetzliche Sozialversicherungen und Turn- und Sportvereine, ad 4: öffentliche Verwaltungen auf unterschiedlichen Ebenen und Kirchenverwaltungen (so weit sie wie in Deutschland Kirchensteuern erheben).

Als Betriebswirt reizten mich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Idealtypen, aber auch von Mischtypen, die real existieren.

## Case Method

Während eines Forschungsjahres an der Harvard Business School in Boston und an der University of California in Berkeley lernte ich die Fallmethode kennen. Was tat ich als junger deutscher Wirtschaftswissenschaftler? Ich verallgemeinerte sie, schuf *eine ausgezeichnete Checkliste* (analog der Prüfliste für Piloten vor dem Start), so dass man zur Vorbereitung von Entscheidungen für einzelne Funktionsbereiche von Unternehmen nichts vergessen konnte. Die Zeitschrift für Betriebswirtschaft veröffentlichte den Beitrag. Ich hatte ihn in deutscher Sprache erfasst. Rückblickend war das ein Fehler, denn meine lexikalische Methode erreichte nicht das englischsprachige, auf die Fallmethode getrimmte Ausland. Meine Publikation verpuffte.

## Controlling

Besser erging es meinen Kollegen und mir im Arbeitskreis „Controlling in der öffentlichen Verwaltung“ der Schmalenbach-Gesellschaft. Wir hatten als erste im deutschsprachigen Raum das Instrument *Controlling für Stadtverwaltungen* entwickelt und 1987 in einem Loseblatt-Handbuch veröffentlicht. Es setzte in der Praxis von Kommunen, danach auch in Landes- und Bundesbehörden ein regelrechter Einstellungsschub von Betriebswirten ein. Inzwischen ist eine gewisse Ernüchterung eingetreten. Das hat zwei Gründe. Die öffentlichen Dienstherren verstehen unter Controlling in erster Linie Kostenkontrolle. Wir hatten seinerzeit ausführlich betont, dass Controlling ziel- und zukunftsbezogenes Sammeln, Auswerten und Bereitstellen von Informationen zur Fundierung von Entscheidungen beinhaltet und nicht Dokumentations- und Kontrollaufgaben erfüllt. Ein zweiter Grund: Viele eingestellte Betriebswirte hielten nicht, was man sich von ihnen versprach. Die meisten waren in ihrer Hochschulausbildung auf privatwirtschaftliche Zusammenhänge ausgerichtet und kannten weder die administrativen Sachziele und Restriktionen noch die behördlichen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen.

## Doppik versus Kameralistik

„Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung dem Kaufmanne! Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder guter Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen ... Ordnung und Klarheit vermehrt die Lust zu sparen und zu erwerben.“ Von wem wohl stammen diese Zeilen? Natürlich von Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), zitiert aus Wilhelm Meisters Lehrjahre. Unser großer Dichter und Denker war von der Aussagekraft der Doppik überzeugt. Ob er auch an öf-

fentliche Haushalte dachte, sei dahingestellt. Wenn man aber öffentliche Verwaltungen als Dienstleistungsbetriebe versteht, gehört auch ein betriebswirtschaftlich informatives Rechnungswesen dazu. Die Kameralistik als Einnahmen- und Ausgabenrechnung ist einerseits zu schlicht, denn es fehlen periodisierte Erfolgs- und verbundene Bestandsrechnung sowie Kostenrechnungen für Gebührenkalkulation und Wirtschaftlichkeitsanalysen; andererseits erweist sich die Kameralistik als zu komplex, um sich einen konzentrierten Überblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Staats- oder Stadtverwaltungen verschaffen zu können.

Schon in meiner Doktorarbeit 1967 entwarf ich unter anderem *ein Konzept zur Einführung der Doppik in die Ämterverwaltung*. Es bestand darin, Ämter in Eigenbetriebe umzuwandeln und diese dann mit doppischer Wirtschaftsplanung und Rechnungslegung zu führen. Seit den 1980er Jahren gehe ich sogar soweit, eine ganze Stadtverwaltung in Leistungszentren unter einer Art Holding bzw. einem Stadtvorstand zu organisieren und für alle Organisationseinheiten die kaufmännische Doppik vorzusehen. Es brauchte eine Generation und des Anstoßes aus dem Ausland (Neuseeland, Niederlande, Schweiz usw.), um jetzt endlich auch in Deutschland der Kameralistik den Garaus zu machen.

## Effizienz und Effektivität

Beiden Begriffen begegnet man fortwährend im Schrifttum und in der Alltagssprache. Dabei werden gern Präzisierungen vermieden, so dass sich der Eindruck aufdrängt, man wolle sich nicht festlegen bzw. etwas verschleiern. Wenn man mit diesen Begriffen fachlich arbeitet, muss man sie definieren. Mein verstorbener Kollege Frido Wagener (1926-1985) sagte zu solch notwendigen Begriffsbestimmungen: Es sei wie beim Klavierspiel; bevor man beginne, müsse man das Klavier stimmen. Beim Begriff Effizienz (engl. efficiency) erscheint mir dies als unverzichtbar.

Meine Auslegung kennt zwei Arten von Effizienz: die engere *ökonomische Effizienz*, genannt *Wirtschaftlichkeit*, und die weitere Fassung, welche die ökonomische und die metaökonomische Effizienz umfasst. Erstere beinhaltet das Verhältnis von Input zu Output, zum Beispiel die Relation von Kosten zu Leistungen. Der Begriff der *Effizienz im weiteren Sinne* schließt auch die Wirkungen von Input und Output ein. Im Falle beispielsweise von Ungütern als unerwünschte Nebenwirkungen sind über die Wirtschaftlichkeit hinaus der Outcome, also die Aussendung von Schadstoffen (Emissionen), und der Impact, die Einwirkung auf die Gesundheit (Immissionen), zu berücksichtigen.

Im Unterschied zur Effizienz bezieht sich *Effektivität* (engl. effectiveness) nicht auf ein Zweck-Mittel-Verhältnis, sondern drückt die Zielerreichung aus. Effektives Handeln liegt vor, wenn ein erwünschtes Ziel auch tatsächlich erreicht worden ist. Herkömmlicherweise gilt, dass die Quotienten aus Soll-Leistung zu Ist-Leistung kleiner/gleich eins sein sollten. Mir ging es auch hier darum, zusätzlich zum Wirtschaftlichkeitsaspekt die Auswirkungen, den Outcome, und die Einwirkungen, den Impact, zu analysieren und damit außerwirtschaftliche Erfolge festzustellen.

## Externe Effekte

Die metaökonomische Betrachtung betrieblicher Bestätigung führte mich schnell zu Nutzen-Kosten-Analysen. Allerdings folgte ich nicht der üblichen Vorgehensweise, die Projekte evaluiert und aus volkswirtschaftlicher Warte argumentiert. Ausgehend von externen Effekten, also von Wirkungen, die sich außerhalb von Marktvorgängen abspielen, entwarf ich in den 1970er Jahren eine zunächst *gesellschaftsbezogene Erfolgs- und Bestandsrechnung für Unternehmen*. Später erweiterte ich sie um ökologische Effekte. Mein Gliederungs- und Bewertungsansatz ist zwar strikt von der kaufmännischen, sprich handelsrechtlichen Rechnungslegung getrennt, nimmt aber die Strukturen der Doppik auf und gelangt zu einer *sachzielorientierten Rechenschaftslegung*. Heute werden diese Überlegungen unter den Stichworten Accountability und Social Responsibility diskutiert, bleiben allerdings in der Deskription stecken.

## Finanzierung

Alle Lehrbücher der BWL repetieren die gängigen Formen der Bereitstellung finanzieller Mittel. Nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber werden Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden. Fragt man, welcher Markt dafür in Betracht kommt, trennt man zwischen Außenfinanzierung, d. h. Mittel vom Kapitalmarkt, und Innenfinanzierung, d. h. Mittel die vom Absatzmarkt zufließen. Mit diesen Differenzierungen kann man sich nicht zufrieden geben. Neben der Eigen- und Fremdfinanzierung existiert eine weitere Art, nämlich die Zuschussfinanzierung, seien es Finanzzuweisungen, Investitionsbeiträge, Kapitalzuschüsse, Zustiftungen und sonstige vermögenswirksame Zuwendungen Dritter. Exemplarisch kann man auf Krankenhäuser verweisen, deren Investitionen steuerfinanziert werden. Zuschüsse werden auch als Ertragszuschüsse zur Deckung von Defiziten gewährt, und auch Spenden und Umlagen lassen sich als weitere Finanzierungsmittel anführen.

Für eine umfassende wirklichkeitsgetreue und widerspruchsfreie Klassifikation schlage ich vor, weder die rechtliche Stellung des Kapitalgebers noch die Art des Marktes als Kriterium zu wählen. Da in jedem Betrieb Entscheidungen zu treffen sind, ob der Finanzbedarf einmalig oder laufend zu decken ist, liegt es nahe, zwischen Strukturfinanzierung und Prozessfinanzierung zu unterscheiden. Die *Strukturfinanzierung* beinhaltet die Einlagen-, Kredit- und Vermögenszuschussfinanzierung, während sich die *Prozessfinanzierung* zusammensetzt aus Umsatz-, Umlagen- und Ertragszuschussfinanzierung. Struktur- und Prozessfinanzierung erfassen alle zufließenden Finanzmittel und ordnen sie nach der Mittelverwendung für Investitionen oder den laufenden Betrieb. Ich sage nur: heureka!

## Gemeinwohl

Nach Adam Smith (1723-1790) sollte jeder im wohlverstandenen Eigeninteresse handeln, und spiele sich dieser Wettbewerb im Rahmen staatlich garantierter Grund- und Freiheitsrechte ab, bewirke die „invisible hand“ allgemeinen Wohlstand. Das Eigeninteresse sei mithin der Hebel für Gemeinwohl. Dieses bis heute Wirtschaft und Gesellschaft prägende Prinzip entstammt bekanntlich seinem häufig zitierten Werk „The Wealth of Nations“, London 1776. Generationen von Volkswirtschaftskollegen und -studierenden machten daraus ein liberalistisches Credo – und übersahen meines Erachtens eine zweite unerlässliche Bedingung.

Adam Smith war nicht nur Nationalökonom, sondern auch Moralphilosoph. Bereits 1759 publizierte er ebenfalls in London sein moralphilosophisches Werk „Theory of Moral Sentiments“. Es ist – von Ausnahmen abgesehen – unbeachtet geblieben. Darin stellt er fest, dass dem Menschen eine „sympathy“, lies: eine Zuneigung zum Gemeinwesen innewohnt, die eine Gegenkraft zum reinen Egoismus bildet. *Handeln im wohlverstandenen Eigeninteresse* heißt demnach Handeln in den Grenzen des Sittlichen. Damit sind wir beim aktuellen Thema der Wirtschafts- und Unternehmensethik! Außer rechtsstaatlichen Bindungen gehört zum Funktionieren einer Sozialen Marktwirtschaft ethisches Verhalten. Ich verstehe darunter *individuelle Selbstbeschränkung und soziale Rücksichtnahme*; man kann auch von Bescheidenheit und Gemeinsinn sprechen. Was will ich damit sagen? Ich wandle auf den Spuren von Adam Smith und ich habe mit ihm eins gemeinsam: wir blieben bei dieser Thematik unbeachtet. 1996 veröffentlichte ich einen Beitrag, der folgende Passage enthielt: „Ethisch agiert, wer seinen Handlungsspielraum durch Akzeptanz sittlicher Normen freiwillig begrenzt. Solche Normen können hergeleitet werden aus christlichen Werten oder anderen Religionen. Bloße Weltanschauungen haben es schwer, weil ihnen Beliebigkeit anhaftet. Für gerechtes Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft genügt es aber nicht, das Rechte zu tun bzw. die gesetzten Normen nicht zu verletzen. Es hieße den Rechtsrahmen weit zu überfordern, wenn er auch alles ethisch Notwendige kodifizieren sollte. Er kann immer nur Mindestregelungen gesellschaftlichen Interessenausgleichs bieten, die durch freiwillige Selbstbeschränkung der Akteure zu ergänzen sind. Es wäre zu schlicht gedacht, stets auf die Entlastungsfunktion des Rechts zu bauen und der Devise zu folgen: Alles ist erlaubt, was nicht verboten ist. Denn es gilt zu bedenken, dass die Rechtsentwicklung oft nicht mit den tatsächlichen Veränderungen Schritt hält. Für Manager, Politiker, überhaupt für mündige Bürger, darf der relativ weite Ordnungsrahmen kein Alibi für die mangelnde Berücksichtigung ethischer Prinzipien in ihrem Handeln sein. Nicht alles, was nicht verboten ist, muss auch getan werden!“ (Eichhorn 1996, S. 11-13).

## Gemischtwirtschaftlichkeit

Dieser Terminus und die sich dahinter verbergende Problematik sind reizvoll und fanden mein Interesse bereits beim Anfertigen meiner Diplomarbeit im WS 1963/64. Mein Lehrer in Nürnberg Hanns Linhardt (1901-1989) verstand wie die gesamte Fakultät Betriebswirtschaftslehre als Privatwirtschaftslehre.

Staat und Verwaltung und öffentliche Aufgaben wies man anderen Disziplinen zu, so der Finanz-, Rechts-, Politik- und Sozialwissenschaft. Das weckte meinen Widerspruch, und ich schlug als Diplomarbeitsthema vor: Kapitalbeteiligung und Mitverwaltung in der gemischtwirtschaftlichen Unternehmung. Im heutigen Sprachgebrauch würde man formulieren: Probleme institutioneller Public-Private-Partnership bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben.

Ich erarbeitete unter anderem ein Modell zur Errechnung der Anteile der öffentlichen und privaten Partner. Für die Einflussnahme des Minderheitspartners ist entscheidend, ob und inwieweit er über eine Sperrminorität verfügt. Der öffentliche Anteilseigner sucht kommunale oder staatliche Aufträge zu erfüllen, wohingegen der oder die Partner auf der privaten Seite nach Gewinn streben. Das geschieht auf zweierlei Weise: man zielt unmittelbar auf eine Rendite aus der Beteiligung oder gelangt über die Beteiligung zu rentablen Lieferverträgen. Die seinerzeitigen Interessenkonflikte und Kompromisse halten sich bis heute, wobei *neben finanzielle Beteiligungen in gemischtwirtschaftlichen Unternehmen kontraktbestimmte Formen von Public-Private-Partnership* getreten sind. Meine Neugier bestand und besteht darin, Synergien zum Nutzen der Beteiligten zu identifizieren.

## Gewinnmaximierung

Diese Zielsetzung wird gern als Nonplusultra für Unternehmen ausgegeben. Ihr Charme besteht darin, dass sie allgemein verständlich und als Zielfunktion gut mathematisch erfassbar ist. Trotzdem muss man dieses Unternehmensziel hinterfragen. Erstens: Die Gewinnmaximierung taugt zwar im Modell, will sagen im vereinfachten Abbild der Wirklichkeit, aber nur dort. Denn in der Realität stehen sich drei Formalziele gegenüber: Rentabilität, Liquidität und Sekurität. Ich nenne diese Zieltriade *magisches Dreieck der Unternehmenspolitik*; magisch, weil sich bei einer Kapitalanlage Ertrag, Zugriff und Sicherheit interdependent beeinflussen. Zweitens: Gewinnmaximierung heißt Extremierung von Gewinn. Abgesehen davon, dass der Gewinn das Ergebnis nationaler und internationaler, handels- und steuerrechtlicher Regelungen ist und sich der Betriebswirt für den ökonomischen Gewinn interessiert, achtet man heutzutage auf Optionen für Gewinnstreben mit Zielkorridoren. Ober- und Untergrenzen führen drittens zu der Frage nach angemessenem und befriedigendem Gewinn. Und an diesen Abgrenzungen stillte ich meine Wissbegier, indem ich untersuchte, *wo Gewinnerzielung beginnt bzw. Kostendeckung aufhört*. In Abwandlung von Friedrich Schillers Antrittsvorlesung in Jena 1789 „Was heißt und zu welchem Ende studiert man Universalgeschichte?“ fragte ich „Was heißt und zu welchem Ende studiert man Kostendeckung“? Kostendeckung erweist sich als Leerformel, die je

nach Erwartungen und Risiken zu füllen ist und die Denk- und Handlungsweise in der Praxis formt. Viertens entdeckte ich – und das dürfte vor mir auch schon anderen aufgefallen sein –, dass Gewinnmaximierung oder selbst Gewinnstreben keineswegs das primäre Unternehmensziel sein muss. Gewinnerzielung kann zur notwendigen Nebenbedingung für das Unternehmen denaturieren. Die Vorstände zielen neuerdings immer spektakulärer auf *Einkommensmaximierung* für sich und – soweit möglich – für die (nicht freigesetzten) Mitarbeiter.

## Healt care Management

Was ist der Unterschied zwischen Healt care Management, Health Management, Health Economics und Public Health? Sie wissen es nicht? Dann teilen Sie Ihre Unkenntnis mit Gesetzgebern, Ministerialbürokratie, Studienplanern und Studierenden. Sie merken, jetzt kommt der Lehrer durch! Jahrzehntlang bemühte ich mich darum, zu erklären, dass *Healt care Management* das Management von Gesundheitsbetrieben, *Health Management* Arbeits- und Gesundheitsschutz, *Health Economics* volkswirtschaftliche Aspekte des Gesundheitswesens und *Public Health* Gesundheitsforschung und Sozialmedizin beinhalten. Die Arbeitsteilung ist so fortgeschritten, dass man nur noch auf einem Gebiet forschen, lehren und publizieren kann. Für jedes der Fachgebiete gibt es eigene Journals und unter diesen wiederum weltweite Rankings. Um sich heute zu profilieren, muss der wissenschaftliche Nachwuchs sich immer spezieller ausrichten. Es nützt der Karriere und Reputation heutzutage weniger ein dickes Buch, zumeist in kleiner Auflage, zu schreiben; es kommt vielmehr darauf an, die theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse in einem A-Journal zu veröffentlichen und zwar in englischer Sprache, weil nur so die scientific community des jeweiligen Fachgebiets erreicht wird.

## Humor

Bei diesem Wort werden Sie sofort überlegen, was hat Humor mit BWL zu tun. Wenn es keine Verbindung gibt, passt es nicht zum Thema der Vorlesung. Kurzum: in diesem Punkt wäre das Thema verfehlt. Bitte urteilen Sie nicht vorschnell. Sicherlich betreiben viele Betriebswirte ihre Geschäfte humorlos. Beschaffung, Fertigung und Absatz oder Kosten, Bilanzen und Steuern reizen nicht zu Humorausbrüchen. Aber *wie Juristen und Mediziner* mit Witzen ihre Arbeit auf die Schippe nehmen, sollten *auch Betriebswirte* ab und zu etwas zum Schmunzeln haben.

Ich zitiere aus drei Humorbänden, titulierte mit Betriebswirtschaftslehre humoris causa, Betriebswirtschaftliche Bonbons und Betriebswirtschaft non olet:

- Eugen Schmalenbach:  
Die Lust am Geldverdienen ist für die wirtschaftliche Entwicklung der Welt ebenso notwendig wie die Lust am Beischlaf für die Volksvermehrung.
- Sagte der Chef zum Lehrling:  
„Morgen machen wir Konkurs, damit Du das auch mal lernst.“
- Banker's 4 – 6 – 4 rule:  
Take money from depositors at 4 percent interest,  
lend it out at 6 percent and be on the golf course at 4 o'clock.
- Management by Eichhorn:  
Daten sammeln, verstecken und bei Bedarf herausholen.
- Management by Helicopter:  
Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen,  
viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab in die Wolken.
- Management by Robinson:  
Everybody is waiting for Friday.
- Ranking im Dyopol:  
Unser Unternehmen liegt an zweiter Stelle.  
Unser Konkurrent wurde vorletzter.

Die drei Humorbände, die nicht nur Sprüche klopfen, sondern auch Verse schmieden, sind bei Gabler erschienen und vergriffen. Ohne Schleichwerbung zu treiben, gestehe ich: der Herausgeber der Bände *Peter E. Anders* bin ich. Mein Pseudonym war nötig, damit ich humorlosen Betriebswirten nicht als Witzbold erschien.

## Infrastrukturunternehmen

Einen Großteil meiner Forschungstätigkeit widmete ich den Infrastrukturunternehmen. Der Begriff fasst jene Unternehmen zusammen, die betriebliche Grundeinrichtungen mit ausgeprägter räumlicher Komponente bilden und öffentliche Dienstleistungen anbieten. Dazu gehören sowohl leitungs- und schienengebundene Unternehmen (der Energie- und Wasserversorgung, des Nah- und Fernverkehrs) als auch Unternehmen mit Netzstrukturen (z. B. Busnetze, Rettungsdienste und Abfallbezirke mit Entsorgungstakten) sowie Unternehmen, die zentralörtliche oder lokale Funktionen wahrnehmen (wie Kulturbetriebe, Krankenhäuser, Studentenwerke, Flug- und Wasserhäfen, Wohnungsunternehmen, Landesbanken und Sparkassen). Viele dieser Unternehmen befinden sich im Eigentum der Städte und Landkreise oder gehören einem Land oder dem Bund. Es finden sich aber auch private Mitgesellschafter, so dass gemischtwirtschaftliche Unternehmen vorliegen. Im Übrigen gibt es rein private Unternehmen, die mit hoheitlichen Aufgaben beliehen werden oder im Wege der Public Private Partnership Konzessionen erhalten, Investitionen und Finanzierungen übernehmen, den laufenden Betrieb verrichten usw. Lange bevor die Principal Agent-Theorie und die Property Rights-Theorie entwickelt wurden, konnte ich für diese Infrastrukturunternehmen institutionenökonomische Spezifika eruieren. Ich ging vom *öffentlichen Interesse* aus, leitete davon (u. a. wirtschafts-

verkehrs-, umwelt-, gesundheits-, bildungs-) *politische Ziele* ab und konzentrierte sie in Form *öffentlicher Aufgaben*. Diese Zweck-Mittel-Hierarchie setzte sich fort durch Vorgabe oder (nach einem Ausschreibungsverfahren) durch Vergabe an Auftragserfüller, seien es öffentliche oder private Unternehmen oder andere Wirtschaftssubjekte (Behörden, Hochschulen, Kammern, Sozialversicherungen, Verbände usw.). Es zeigt sich mir frühzeitig, dass öffentliche Aufgabe und Aufgabenerfüller nicht durch Eigentum verbunden sein müssen, sondern es auf eine funktionale Beziehung ankommt. Bei der aufgabenwahrnehmenden Unternehmung wird der fremdbestimmte Auftrag dann in *Unternehmensziele* transformiert, die sich wiederum in diversen *betrieblichen Aufgaben* niederschlagen und zur *Leistungserstellung* und zu *Leistungsangeboten* führen.

Abgesehen von den zahlreichen Besonderheiten dieser Infrastrukturunternehmen in den Bereichen der Beschaffung (von Aufträgen) und des Absatzes (oft mit stetiger Nachfrage, Substitutionskonkurrenz, regulierten Konditionen samt administrativen Preisen) interessieren mich deren Sach- und Formalziele. Angestoßen durch eine Anfrage aus der Praxis nach einem passenden Unternehmenszielsystem entwarf ich *ein generelles Zielsystem mit dominierenden Sachzielen und Formalzielen* als Nebenbedingungen. Der Vorstand eines der größten städtischen Entsorgungsbetriebe in Deutschland versicherte mir seinerzeit, dass er jetzt wüsste, was er wolle. Ein erfreuliches Feedback!

Hier höre ich auf, Sie weiter mit meiner Wissbegier in puncto öffentlicher Wirtschaft zu behelligen. Aber soviel muss ich noch hinzufügen dürfen, dass ich Paradoxa aufdeckte zwischen betriebswirtschaftlichen Synergien des Querverbundes und volkswirtschaftlich erwünschter Spartentrennung, zwischen einer auf (kaufmännische und technische) Fachaufgaben ausgerichteten Betriebsorganisation und den Erfordernissen von nachfragenden Kundengruppen sowie zwischen angestrebtem Stromverkauf und beabsichtigtem Energiesparen. Und noch ein Hinweis: bei den (vornehmlich Infrastruktur-) Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft handelt es sich um keine Marginalie, sondern um ein Segment, das einen Anteil von schätzungsweise 15 Prozent des Sozialprodukts unseres Landes ausmacht.

Im Wissenschaftlichen Beirat der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Berlin, befassen wir uns seit Jahrzehnten mit den Besonderheiten staatlicher und kommunaler Unternehmen und ich verdanke viele Einsichten den dort geführten Diskussionen, die in lesenswerte Publikationen mündeten. Das fachliche Niveau und ein kollegialer Umgang, das Vertrauen zwischen uns und die Verantwortung gegenüber unserer Umwelt waren die Eckpfeiler der Zusammenarbeit. Ich preise mich glücklich, hier meine wissenschaftliche Heimat gefunden zu haben.

## J wie Joker

Den Buchstaben J halte ich frei mit einem Joker; ihn löse ich am Ende des Alphabets ein.

## Kostenbegriff

Die vielfältigen Bemühungen von Fachgelehrten im In- und Ausland, Kosten als einen der wesentlichen Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre zu definieren, habe ich auch aufgenommen. Dabei griff ich nicht in die Diskussion um den wertmäßigen oder pagatorischen Kostenbegriff ein. Ich ging stets von ersterem aus, weil er sich dem jeweiligen Rechnungszweck anpassen lässt, sich damit als differenzierter und praktikabler erweist und obendrein vom Nestor der BWL, Eugen Schmalenbach (1873-1955), stammt. Was bei der Begriffsbestimmung meines Erachtens hinzukommen sollte, war Folgendes: Kosten sind erstens der bewertete Faktorverzehr bei der Erstellung betrieblicher Leistungen und umfassen auch die Belastung mit öffentlichen Abgaben. Zweitens verbindet sich mit diesen Kosten auch ein zu bewertender Güterverzehr bei Dritten. Deshalb fasse ich unter dem Kostenbegriff *die betrieblichen und die externen Kosten* zusammen. Die Gesamtkosten setzen sich also aus den vom Unternehmen in seiner Kostenrechnung kalkulierten Kosten und aus den bei Menschen, Sachen und der Natur anfallenden Wertverzehren in Form von Gesundheitsbeeinträchtigungen, Erosionen, Korrosionen und Naturvereinnahmungen zusammen. Man muss auch diese Kosten zu erfassen suchen, um Kostensenkungsmaßnahmen anzupacken.

## Krankenhausleitung

Obwohl ich gern Horaz zitiere „Prodesse et delectare“ (Belehren und Erfreuen), konnte ich manchmal nicht widerstehen, jemanden eines Besseren zu belehren, und rief eine not amused-Reaktion hervor. Aus der Managementlehre habe ich die Einsicht gewonnen, dass eine *berufsständisch gegliederte Leitungsspitze* – selbst wenn sie von Gesetz- und Verordnungsgebern, Berufsverbänden und Gewerkschaften gefordert wird – sich weder als zielführend noch als kommunikations- und konsensfördernd erweist. Soweit ein Kollegium mit der Krankenhausleitung befasst wird, sollte die Arbeitsteilung nicht nach Ärzten, Pflegern und Verwaltern erfolgen. Vielmehr sind *Funktionen* zu besetzen erstens für *Strategie* (i. e. Unternehmensentwicklung und Marketing), zweitens für *Produkte und Prozesse* (genauer für Produktentwicklung, Organisation, Facility Management, Behandlungspfade samt Qualitätsmanagement und Informations- und Kommunikationstechnologie), drittens für *Finanzen* (Controlling, Rechnungswesen, Budgetverhandlungen, Versicherungen, Steuern und Recht) und viertens für *Personal* (Personalplanung, -rekrutierung, -entwicklung und -verwaltung). Die Auffächerung hängt von der Betriebsgröße ab; für sie spricht die Förderung des Zusammenwirkens, also die Verhinderung von Ressortegoismen.

## Liquiditätsplanung

In Unternehmen trägt die kurzfristige Finanzplanung dazu bei, die Zahlungsströme zu steuern und zugleich auf den Return on Investment und auf die finanzielle Sicherheit zu achten. Ich wollte wissen, wie Stadtverwaltungen in dieser Hinsicht mit öffentlichem Geld umgehen. Bei Illiquidität besteht zwar keine Gefahr der Insolvenz wie bei einem Unternehmen, aber die Zahlungsunfähigkeit stellt Kommunalpolitik und Stadtspitze an den Pranger, leitet Mittel fehl, zieht Überschuldung nach sich, kostet Zinsen zuhauf und – noch schlimmer – führt zu einem Verlust an Vertrauen. Liquiditätsengpässe werden von städtischen Kämmerern, ebenso von den Kassenleitern in den Finanzministerien der Länder und des Bundes, dilatorisch behandelt. Tritt der Fall ein, nimmt man Kassenkredite auf. Das Haushaltsrecht, bei den Kommunen: die Haushaltssatzung, ermächtigt dazu, besser gesagt: verleitet dazu, denn durch die potenziellen Kassenverstärkungsmittel muss man sich um eine wirtschaftliche Wahrung des finanziellen Gleichgewichts während des Haushaltsvollzugs nicht kümmern. Deshalb erarbeitete ich Anfang der 1970er Jahre im Rahmen meiner Habilitationsschrift bei Ludwig Mülhaupt (1912-1997) in Münster *ein mathematisches Modell für die Liquiditätsplanung für öffentliche Haushalte*, das einen optimalen Zahlungspfad ermittelt und die Zahlungsströme so steuert, dass auch Zinskosten und Zinserlöse einbezogen werden. Die Stadt Nürnberg wandte dieses Liquiditätsplanungsmodell als erste an. Ich hoffte auf Nachahmer; aber bisher tut sich wenig. Wirtschaftliches Handeln ist halt noch immer eine Nebensache für Behörden.

## Managerverhalten

Seit Erich Gutenberg (1897-1984), dem Neuerer der BWL nach dem 2. Weltkrieg, hat der sog. dispositive Faktor die Aufgabe, die Produktionsfaktoren zu kombinieren. Die Entscheidungen treffen die Manager und nach der reinen Lehre handeln die Top-Manager in der Geschäftsführung oder im Vorstand selbstständig und eigenverantwortlich, sorgfältig und gewissenhaft. Hatte man früher unter dem Stichwort Unternehmensverfassung rechtliche Aspekte der Zuständigkeit des Leitungs- und Überwachungsorgans erörtert, werden derzeit Leitungsmacht, Zusammenwirken der Organe, Transparenzgebote und Best Practice-Verhalten, kurzum: Corporate Governance, diskutiert. Schon in den 1980er Jahren war mir aufgefallen, dass bei öffentlichen Unternehmen weniger juristische als ökonomische Ingerenzen den dominierenden Part spielten. „Wer hat das Sagen?, Wer steuert wen?“ waren meine forschungsleitenden Fragestellungen. Nach der *Instrumentaltheese* von Theo Thiemeyer (1929-1991) – heute spricht man von der Principal Agent-Theorie – ist bei öffentlichen Unternehmen der staatliche oder kommunale Eigentümer bzw. Träger der Auftraggeber und sein Unternehmen der den Leistungsauftrag wahrzunehmende Auftragnehmer.

Eine Überprüfung dieses Ansatzes lehrte mich eines anderen – zumindest bei größeren Bundes-, Landes- und Kommunalunternehmen in Rechtsformen des privaten Rechts. Die Geschäftsführer und Vorstände vieler dieser Unternehmen sorgen sich oft mehr um das

Wohl „ihres“ Unternehmens und um dessen Positionierung im regulierten Markt und im Substitutionswettbewerb und suchen die öffentlichen Bindungen klein zu halten. Wenn dann noch wie bei Stadtwerken kräftig Konzessionsabgaben und Gewinnausschüttungen zugunsten des städtischen Haushalts fließen, werden aus legitimen vertikalen Beziehungen ökonomisch zweckmäßige *Partnerschaften*. Ich konnte auch beobachten, dass sich das Verhältnis sogar umdrehte und selbstbewusste Leiter der Unternehmen die *Führungsrolle* übernehmen. Diese Situation tritt ein, sobald qualifizierten Top-Managern fachlich weniger qualifizierte Aufsichtsräte aus Politik und Verwaltung gegenüberstehen, die beispielsweise eindeutige Zielvorgaben vermeiden, um nicht daran gemessen zu werden. Ein solches Zielvakuum füllt dann wie selbstverständlich die Unternehmensleitung aus.

## Mitbestimmung

Darunter versteht man die Teilnahme an Entscheidungen. Sie ist in Deutschland stark ausgeprägt und umfasst die arbeitsrechtliche Mitbestimmung insbesondere im Betriebsrat und die unternehmerische Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Letztere wird auf Arbeitgeberseite kritisch beurteilt, weil sie Arbeitnehmern und Gewerkschaften teils volle paritätische, teils annähernd paritätische Mitwirkungsrechte an Leitung und Überwachung größerer Unternehmen (ab 1000 Mitarbeitern in Montanunternehmen und ab 2000 sonst) einräumt. Mir kam in Anbetracht dieser Interessenlagen die Idee, eine spezifische Mitbestimmungsregelung zu entwerfen. Danach sollte man *unterscheiden zwischen kapitalintensiven und personalintensiven Unternehmen*. Bei ersteren hätten die Kapitalgeber die Stimmenmehrheit, bei letzteren die Arbeitnehmer. Und man könnte noch differenzieren nach der Entscheidungssituation. *Handelt es sich um Kapital- oder Personalentscheidungen?* Bei Kapitalentscheidungen in kapitalintensiven Unternehmen müssten die Kapitalgeber über eine qualifizierte Stimmenmehrheit verfügen, während den Arbeitnehmern nur Minoritätsrechte zustünden. Diese wären bei Personalentscheidungen in kapitalintensiven Unternehmen etwas zu erweitern zugunsten der Arbeitnehmer. Umgekehrte Verhältnisse hätten für Personal- und Kapitalentscheidungen in personalintensiven Unternehmen zu gelten. Ich habe dieses Mitbestimmungsmodell bereits 1976, also vor über 30 Jahren, veröffentlicht. Bis heute ist es nicht zur Kenntnis genommen worden. Wissenschaftlern geschieht dies häufig. Logik, Realitätsnähe und Wahrheit mögen zwar überzeugen, Interessen und Macht verhindern aber dennoch eine Durchsetzung in der Praxis.

## Nonprofit-Betriebe

Nach allgemeiner Auffassung sind Nonprofit-Betriebe dadurch gekennzeichnet, dass sie in erster Linie Sachziele verfolgen und eben nicht der Gewinnerzielung dienen. Als Beispiele werden gern Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege, also gemeinnützige Krankenhäuser, Pflege- und Rettungsdienste genannt. Zunächst sollte man aber bedenken,

dass die steuerrechtlich als gemeinnützig anerkannten Unternehmen durchaus nach Gewinn streben können; sie dürfen ihn nur nicht ausschütten. So gesehen erweisen sich *Nonprofit-Betriebe als Betriebe ohne Return on Investment*. Mehr noch: ich fand heraus, dass bei diesen Betrieben oftmals weder Sachziele noch Gewinnziele im Vordergrund standen. Ist die Konkurrenzsituation örtlich und zeitlich sowie vom Produkt und von den handelnden Personen her günstig – mit anderen Worten: es gibt keine echten Wettbewerber –, dann ist bei Nonprofit-Betrieben *Aufwandmaximierung* angesagt. Gewinne entstehen erst gar nicht und den Sachzielen kommen letztlich die hohen Vergütungen an Referenten, die aufwändigen Luxusbüros, Imagebroschüren, Werbefilme und teuren Exkursionen zugute. Wie erkennt man aufwandmaximierende Nonprofit-Betriebe, wenn einem der Einblick in den Jahresabschluss verwehrt ist? Darf ich Ihnen ein Geheimnis anvertrauen? Schauen Sie sich die Fassade des Anwesens und das gärtnerische Umfeld an und Sie können die Zielsetzung abschätzen. Manche Nonprofit-Betriebe verdienen sich unter den obwaltenden rechtlichen Rahmenbedingungen „goldene Nasen“.

## Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Wie kam ich 1979 zu diesem Begriff, der sich inzwischen als eine Spezielle BWL eingebürgerte? Die universelle Betriebswirtschaftslehre Eugen Schmalenbachs unterlag im In- und Ausland der Konzeption einer *Privatwirtschaftslehre*. In seinem gleichnamigen Buch hatte bereits 1928 Wilhelm Rieger (1878-1971) dafür die Grundlagen erarbeitet. Obwohl nach dem 2. Weltkrieg zunächst der universelle Ansatz dominierte, hat sich nicht zuletzt durch die US-amerikanische Managementlehre die privatwirtschaftliche Sichtweise durchgesetzt. Public und Nonprofit Management blieben ausgeklammert. Dieses Manko empfand ich als wissenschaftlich unbefriedigend. Ein großes Forschungsgebiet war betriebswirtschaftliches Brachland. Von der Warte der Privatwirtschaftslehre aus, die man nach wie vor Betriebswirtschaftslehre nannte, interessierten weder öffentliche Aufgaben noch die Strukturen und Prozesse von Ministerien, Bezirksregierungen, Stadtverwaltungen, Sozialversicherungen, Kommunen und Verbänden, Hochschulen und Rundfunkanstalten, Stadtwerken, Diensten und Einrichtungen der Kirche usw.

Von den Juristen kannte ich die Unterscheidung von privatem und öffentlichem Recht und so übertrug ich diese Zweiteilung auf die Betriebswirtschaftslehre. *Die Öffentliche BWL widmet sich der wirtschaftlichen und wirksamen Erfüllung öffentlicher Aufgaben* zum einen im gegebenen Rechtsrahmen, zum anderen hinterfragt sie diesen und stellt ihn für optimale Lösungen zur Disposition. Die Öffentliche BWL ist keine reine Funktionallehre, auch keine reine Institutionenlehre, sondern eine *Sektorenlehre* wie Bildungs-, Gesundheits-, Sozial- und Umweltmanagement. Sie versteht sich als Schwesterdisziplin zu den anderen Betriebswirtschaftslehren und setzt auf interdisziplinäre und internationale komparative Analysen. Die Erkenntnisse der Öffentlichen BWL dienen dem Gedanken- und Erfahrungsaustausch zum Beispiel in den Beziehungen zwischen Business and Government.

## Optimale Betriebsgröße

Bei der Bestimmung der optimalen Betriebsgröße von Unternehmen ist man versucht, Betriebsgrößen- und Verbundvorteile (economies of scale and scope) festzustellen und mit etwaigen Nachteilen aufzurechnen. Dabei läuft man Gefahr, das Optimum ausschließlich aus betrieblicher Sicht zu eruieren, weil sich diese Synergieeffekte in der Unternehmensrechnung niederschlagen. Für kommerzielle Unternehmen mag diese Vorgehensweise zielführend sein. Bei anderen Wirtschaftssubjekten reicht sie indessen nicht aus. Am Beispiel der zentral organisierten Angestelltenrentenversicherung und der dezentral tätigen Arbeiterrentenversicherung lässt sich nachweisen, dass nicht die Betriebsgröße optimal ist, bei der die durchschnittlichen Verwaltungskosten pro Fall minimiert werden. Es kommt vielmehr darauf an, *den Betrieb so zu dimensionieren, dass die betrieblichen Kosten und die externen Kosten möglichst gering ausfallen* – vorausgesetzt die (Auskunfts-, Beratungs-, Berechnungs-, usw.) Leistungen sind gleich. Meine Empfehlung (vor Jahrzehnten): Die Vor- und Nachteile für Versicherer und Versicherte erfassen und eine Organisationsstruktur verwirklichen mit koordinierender und informations- und kommunikationstechnischer Zentrale sowie dezentralen Außenstellen für den Publikumsverkehr.

## Privatisierung

Die kontroversen Diskussionen in Wissenschaft und Wirtschaft, aber auch bei Bund, Länder und Gemeinden, leiden meines Erachtens darunter, dass man Eigentums- und Organisationsprivatisierung thematisiert und pauschale Argumente pro und contra austauscht. Betriebswirtschaftlich betrachtet besteht das Problem in der Alternative Eigenerstellung versus Fremdbezug. Neuerdings spricht man von Make or Buy, Outsourcing, Contracting Out, Public Private Partnership. Man konzentriert sich auf Kernkompetenzen, ersetzt fixe Kosten durch variable Kosten, vermeidet bei sich Kapazitätsengpässe, kauft Nebenleistungen von professionellen Spezialisten hinzu usw. Allerdings fließt auch Know-how ab und es steigen die Transaktionskosten (i. e. die Informations-, Ausschreibungs-, Vertragsvorbereitungs-, Reise-, Verhandlungs- und Überwachungskosten). Die Privatisierungsbefürworter und die Privatisierungsgegner fordern häufig „alles oder nichts“ und ignorieren die zahlreichen *betriebswirtschaftlichen Optionen*. Wählt man ein Studentenwerk als Exempel, bestehen folgende Möglichkeiten der Ausgliederung bzw. Privatisierung: Statt eigenen Mitarbeitern wird fremdes Personal (z. B. Schreib-, Küchen- und Reinigungskräfte) herangezogen, für Immobilienmanagement und Servicearbeiten gründet man eine Tochtergesellschaft, beteiligt sich an einer bestehenden Firma oder beauftragt einen Dritten (für Facility Management, Instandsetzung, Wartung usw.), die Leistungserstellung kann im Hause mit eigenem Personal, aber in Fremdregie erfolgen (z. B. psychotherapeutische Angebote oder andere soziale Dienste seitens Freiberufler oder Küchenregie durch selbstständige Köche), die Leistungen lassen sich im Hause mit fremden Personal in Fremdregie erstellen (z. B. Kinderbetreuung seitens Caritas oder

Diakonie, Rechtsberatung durch Anwaltskanzlei), schließlich liegt vollständige Fremderledigung vor, wenn nur noch Gestaltungs- und Überwachungsaufgaben wahrgenommen werden und Bau, Finanzierung und/oder Betrieb der Mensen und Wohnheime öffentlich bezuschusste private Gesellschaften übernehmen. Die Folgen sind auch zu bedenken – etwa Reorganisation und Personalabbau. Mein Plädoyer: Mehr Differenzierung täte der Kontroverse gut!

## Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist in aller Munde. Es soll Leistungsqualität sichern und wird gefordert bei Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Evaluationen, Zertifizierungen und Akkreditierungen. Nach meiner Auffassung läuft man Gefahr, allzu kurzfristig zu denken und zu handeln. Qualität begriff man früher als physische und naturwissenschaftliche Güte von *Sachgütern*. Webfehler führten als Qualitätsmangel zur Reklamation. In Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft wurde dies auf *Dienstleistungen* übertragen. Jetzt interessieren fachliche Beratung, Erreichbarkeit, Termineinhaltung, Wartezeiten, Führungsstil, Zuverlässigkeit usw. Ein vollkommen anderer Qualitätsbegriff wird angewandt, wenn als Qualität eines Produkts die Nachfrage zählt. Dann gelten ungesunde, aber gekaufte Lebensmittel oder hohe Einschaltquoten bei privaten TV-Sendern trotz banalen oder aggressiven Sendungen als qualitativ. Diese auf die *marktwirksame Kaufkraft* bezogene ökonomische Definition bedarf unbedingt einer *metaökonomischen Ergänzung*. Zur Qualität einer Leistung gehört auch deren Eigenschaft, Schaden (z. B. Krankheiten und Gewalt) zu verhindern oder Nutzen zu stiften (z. B. Tugenden und Werte zu vermitteln).

## Rentabilität

Rentabilität ist das Verhältnis von Periodengewinn zu eingesetztem Kapital. Selbst Journalisten vom Fach setzen dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend Rentabilität häufig mit Wirtschaftlichkeit gleich. Fachsprachlich ist der Unterschied klar, was ich meinen Studierenden konkret erläuterte. *Rentabilität ist in erster Linie vom Markt abhängig, Wirtschaftlichkeit dagegen primär betriebsintern determiniert*. Vier Fälle sind denkbar:

1. Ein Betrieb arbeitet rentabel, weil sich seine Produkte gut verkaufen, und wirtschaftlich, weil er sie kostengünstig herstellt.
2. Trotz Rendite kann die Produktion wegen veralteter Technik unwirtschaftlich sein; eine Rendite wird dennoch und zwar wegen der attraktiven Produkte erzielt.
3. Die Geschäfte laufen nicht rentabel, sogar verlustreich, obwohl eine höchst wirtschaftliche Fertigung erfolgt; man produziert zum Beispiel auf Halde.
4. Unrentabel und unwirtschaftlich fällt das Ergebnis wegen verpasster Chancen im Markt und Schwächen im Unternehmen aus. Die Schwachstellenanalyse hat nun die Aufgabe, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit und ihre Interdependenzen zu ergründen und möglichst beide zu fördern.

## Sozialmanagement

Das Wirtschaftssystem in Deutschland heißt Soziale Marktwirtschaft, weil kapitalistische Verhaltensweisen einerseits und Hilfen für wirtschaftlich Schwache andererseits zum Ausgleich gebracht werden. Die grundsätzlich freiheitliche Wirtschaftsordnung ist mit dem Sozialstaatsgebot verknüpft. Es wird realisiert unter anderem durch gesetzliche Sozialversicherungen, Sozialpartnerschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, betriebliche Sozialleistungen, Sozialbindung des Eigentums, Bildungsförderung, Regulierungen aus sozialen Gründen und nicht zuletzt durch behördliche Sozialhilfen. Mit letzteren habe ich mich etwas näher befasst. Zwei Ergebnisse können vorgewiesen werden.

Erstens: Die Aufbauorganisation von Ämtern sollte nicht nach den gesetzlichen Aufgaben angebotsorientiert erfolgen, sondern stärker auf die Nachfrager ausgerichtet sein. Sozialämter, die das Bundessozialhilfegesetz vollziehen, müssten *nach Kundengruppen organisiert* werden, so dass hilfesuschende Bedürftige, Minderjährige, Waise, Arbeitslose, Kriegsoffer, Kranke, Behinderte, Obdachlose, Asylanten, Vertriebene, Flüchtlinge, Aussiedler und Alte jeweils von einer Bezugsperson mit Rat und Tat betreut würden. Bei Banken und Sparkassen ist das längst üblich. Man muss freilich bedenken, dass der öffentliche Dienst keine Geschäfte macht. Erleichterungen des Zugangs für den Kunden sind nicht lukrativ, sondern lassen eher Anträge und damit Arbeit anschwellen.

Zweitens: Ein gegenteiliges Ergebnis ist auch berichtenswert. Eine frühere Aufgabenreform bemühte sich um mehr Bürgernähe und sah eine vielversprechende Maßnahme in der Verlagerung von Zuständigkeiten von der Landkreisebene auf die Ortsebene. Eine Gruppe von Kollegen und ich als Mitgutachter mussten aber feststellen, dass diese Reform zu Lasten der Antragsteller für Sozialhilfe ging. Die betreffenden Einwohner trafen im Gemeindeamt aufeinander, kannten sich, waren peinlich berührt und wären doch lieber *vom alten anonymen Amt auf der Kreisebene verwaltet* worden. Damit fanden wir den Grund für die zurückgehenden Sozialhilfeanträge trotz wachsender Sozialhilfeberechtigte.

## SWOT-Bilanzen

Die im Schrifttum entwickelte SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Feststellung der Vorteilhaftigkeit eines Unternehmens. SWOT steht bekanntlich für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Da mich seine Anwendung in mittelständischen Unternehmen interessierte, stellte ich zwei SWOT-Bilanzen auf, eine nach innen gerichtete Bilanz für die *Leistungsstärken und Strukturschwächen* und eine außengewandte Bilanz für die *Angebotschancen und Ingerenzrisiken*. Meine Gesprächspartner aus mittelgroßen Unternehmen gaben Prozentzahlen an. Es ergab sich folgende „Diagnose“: Bei Personal und Kapital überwiegen die Stärken die Schwächen und bei der Produktion halten sich die Waage Spezialisierung, Flexibilität und Inhouse-Erstellung auf der positiven Seite, eingeschränkte Handlungsspielräume, fehlende Skaleneffekte und mangelnde Innovationskraft auf der negativen Seite. Im Gegensatz dazu schätzte man die Risiken höher als

die Chancen, insbesondere beklagte man Risiken durch Großkunden bzw. die Abhängigkeit als Zulieferer, die Überwälzung bürokratischer Arbeit und die Unsicherheit bei Generationennachfolge und Erbschaftsteuer. Meine Bilanzschemata lassen sich jetzt von einzelnen Unternehmen nutzen. Nach entsprechend eruierten Daten kann es sich ein Bild über seine Situation und Position machen und eine eventuell erforderliche „Therapie“ einleiten.

## Teilmarktbetrieb

Dieser Begriff stammt von meinem Lehrer Hanns Linhardt. Er besagt, dass neben der typischen Unternehmung als Vollmarktbetrieb Betriebe existieren, die nicht vom Waren-, Arbeits- und Kapitalmarkt vollständig umschlossen, sondern nur an den einen oder anderen Markt angeschlossen sind. Diesem Gedanken ging ich nach und fand die geläufige Differenzierung in den vollständigen und in den regulierten Wettbewerb. Dementsprechend erweisen sich die meisten Unternehmen als *Teilmarktbetriebe, da der Wettbewerb auf den Märkten nicht frei, sondern beschränkt ist*. Aber zwischen diesen Teilmarktbetrieben zeichnete sich eine weitere Unterscheidung ab. Im Gegensatz zu Unternehmen, die mehr oder weniger von Märkten umgeben sind, *haben öffentliche Verwaltungen auf der Absatzseite überhaupt keinen Markt*. Sie bieten ihre Leistungen teilweise als Monopolbetriebe und größtenteils unentgeltlich an. Auf der (Sachgüter- und Dienstleistungs-) Beschaffungsseite und auf dem Arbeits- und Kapitalmarkt sind sie jedoch den Marktbedingungen unterworfen. Allerdings bestehen auch bei diesen Märkten graduelle – nicht essentielle – Unterschiede (um eine Wortwahl von Albert Schnettler (1896-1967) aufzugreifen). Behörden schreiben aus, rekrutieren ihr Personal nach formalen Kriterien, nehmen Kapital nach vorgeschriebenen Regeln auf usw. Eingedenk dieser Spezifika, insbesondere der Absenz des Äquivalenzprinzips und der Präsenz des Regalitätsprinzips auf der Leistungsabgabeseite, erschlossen sich mir vergleichbare Wirtschaftssubjekte wie Hochschulen, Kammern, Verbände usw. mit ungewohnten und oft unbeantworteten Fragestellungen hinsichtlich Ausschreibungswettbewerb, Substitutionskonkurrenz, Leistungsmotivation, Bürokratisierung, Debt Management, Zielsystem, Rechnungslegung usw. So wuchs das Pflänzlein Teilmarktbetrieb in der Hoffnung heran, Früchte zu tragen zum Sättigen des Hungers nach Erkenntnis und Wahrheit.

## Umweltmanagement

Im Oktober 1972 erschien wenige Monate nach meiner Habilitation der im Verfahren gehaltene Vortrag über „Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmenspolitik“ in der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (1972). Darin befasste ich mich mit *ökologischen Herausforderungen und notwendigen Anpassungen der unternehmerischen Verhaltensweisen*. In der Betriebswirtschaftslehre war das seinerzeit kein Thema, so dass ich mich jahrelang nirgendwo zitiert fand. Auch eine englische Fassung in dem Journal

Economics änderte daran wenig. Über 15 Jahre dauerte es, bis sich das Blatt wendete und der Beitrag zum Ausgangspunkt vieler Publikationen wurde. Ich erwähne dies ausdrücklich, um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu ermutigen und sich in Geduld zu üben.

## Verwaltungskosten

Während eines Forschungsfreisemesters war ich als One-Dollar-Man im Bundesministerium des Innern in Bonn tätig. Mein Vorhaben, Gesetzesvollzugskosten zu ermitteln, fand Anklang. Am Beispiel des Hochschulstatistikgesetzes wies ich zwar Eklatantes nach, zum Eklat kam es aber leider nicht. Ich verzichte auf Einzelheiten; sie können nachgelesen werden (Eichhorn, 1979). Nur so viel: Das Gesetz definierte sog. Erhebungsbereiche, beispielsweise Hochschulen und Kreiswehrrersatzämter, um Informationen über Studierende und Studienplätze für die Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) zu gewinnen. Das im Deutschen Bundestag einstimmig verabschiedete Gesetz wies in seinem Vorblatt für die Abgeordneten unter „Kosten“ pro Jahr unter 2 Mio. DM aus, insbesondere für 35 neue Planstellen für die Datenaufbereitung im Statistischen Bundesamt. Den Erläuterungen war auch zu entnehmen, dass bei den Statistischen Landesämtern mit jährlich knapp 10 Mio. DM „Kosten“ zu rechnen ist. Übrigens enthalten bis heute die Vorblätter zu den Gesetzentwürfen die Rubrik „Kosten“, obwohl man Haushaltsmehrausgaben meint und von echten Kosten mit Abschreibungen und Rückstellungsbeiträgen keine Rede sein kann. Aber das ist das kleinste Übel. Schlimmer ist, dass die eigentlichen Vollzugskosten des Gesetzes in den Erhebungsbereichen anfielen und zum Teil bis heute anfallen, soweit noch Numerus-clausus-Fächer bestehen. Ich erarbeitete eine Methode zur Feststellung der Verwaltungskosten (Personal-, Sach- und Gemeinkosten) und ermittelte mit Unterstützung des Sprecherkreises der Hochschulkanzler die in den Universitäten und Fachhochschulen jährlich anfallenden Verwaltungskosten für Datenverarbeitung usw. Jetzt werden Sie ganz still: Ich schätzte die Verwaltungskosten für den Gesetzesvollzug in Hochschulen in Deutschland auf rund 250 Mio DM p. a. Kommen Sie auch ins Grübeln über unsere Gesetzgeber ...? Meine kritische Analyse wurde publiziert und ich entwarf in dem Buch zusätzlich ein Wirtschaftlichkeitsgrundsatzgesetz, um Verwaltungskostenrechnungen in der Praxis flächendeckend einzuführen. Die Reaktion darauf: Funkstille.

## Wertungsprobleme

Anders als die Mathematik und weite Bereiche der Naturwissenschaften sieht sich die Betriebswirtschaftslehre mit Wertungsproblemen konfrontiert. Sie teilt damit das Schicksal der Volkswirtschaftslehre sowie der Geistes-, Sozial- und Rechtswissenschaften. Dem wissenschaftlichen Anspruch, Wahrheit wertfrei zu suchen und herauszufinden, lässt sich in der BWL dann genügen, wenn man mit formallogischen oder naturgesetzlichen Annahmen und Ableitungen Erkenntnisse gewinnt. Sobald aber normative Bedingungen und

subjektive Bewertungen einfließen, treten *an die Stelle werturteilsfreier Erkenntnisse wertende Bekenntnisse*. Im Interesse wissenschaftlicher Objektivität war und ist es deshalb stets mein Anliegen, das Wertfreiheitspostulat anzustreben. Viel halte ich auch von konsensualen Wertungen als Ergebnis einer *Verständigung durch kommunikative Prozesse*. Im Wissenschaftlichen Beirat der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, in der Kommission „Öffentliche BWL“ des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft und im Arbeitskreis „Public & Nonprofit Management“ der Schmalenbach-Gesellschaft folgte ich diesem Grundsatz – und die dort erzielten Ergebnisse können sich nicht zuletzt auch deshalb sehen lassen.

## **$X_1 + X_2 + X_3 = \text{Terra incognita}$**

Mit X bezeichnet man gerne eine Unbekannte. Ich wähle  $X_1$  bis  $X_3$  für noch unerforschte Fachgebiete, denen ich mich demnächst widmen möchte. Erstens will ich mich mit dem Phänomen der Bürokratie in Verwaltung und Wirtschaft befassen. Bislang konnte ich feststellen, dass wir in Deutschland unter einer Büromanie leiden, deren Ursachen mich interessieren (z. B. eine übertriebene Einzelfallgerechtigkeit zum Schaden der Allgemeinheit). Ziel ist die Entwicklung von *Strategien zur Entbürokratisierung*. Nach meinem derzeitigen Einblick reichen Reengineering, Organisationswandel und Outsourcing nicht aus, mehr verspreche ich mir vom Systemwechsel (z. B. im Steuer- und Sozialversicherungssystem, aber auch in der Bau- und Schulverwaltungsbürokratie) und vom Übergang von der Ämterorganisation auf Leistungszentrum und Unternehmen.

Zweitens hat die Managementlehre zu pauschal nur den Manager im Blick. Ich beabsichtige Differenzierungen zu ergründen. Wie man in der Musik Komponisten und Interpreten unterscheidet, finden sich in Institutionen zwei *Mentalitätstypen*, nämlich *Neuerer und Bewahrer*. Die Neuerer sind Entdecker, Erfinder und Entwickler, kurz echte Unternehmer. Die Bewahrer sorgen als Experten bzw. Profis für Umsetzung und Anwendung; sie sind die eigentlichen Manager bzw. Meister ihrer Profession. Die Frage stellt sich nach Abgrenzungen resp. Überschneidungen und ob und inwieweit die BWL auch zum Entrepreneur oder wie üblich nur zum Manager aus- und weiterzubilden vermag. Anders gesagt: Gibt es nur geborene oder auch „erzogene“ Unternehmer?

$X_3$  bedeutet eine dritte Forschungsperspektive. An meinem Lehrstuhl untersuchten wir in letzter Zeit die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in Krankenhäusern. Umfangreiche empirische Erhebungen gewährten uns (noch der Veröffentlichung harrende) Einsichten. Unerforscht – und deshalb meine Wissbegier anstachelnd – ist der *Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Patientenzufriedenheit* und vice versa.

Sie hören: auf den Emeritus warten diverse Herausforderungen. Meine ersten Schritte lenkte ich bereits in den Aufbau eines Forschungsinstituts. Dieses freiberufliche Unternehmen ist aber nicht als „Existenz“-Gründung zu bezeichnen, eher als Kommunikationsplattform und Networking-Betrieb. Im Herbst beginnt die Arbeit.

## Y-Modell

Für Führungskräfte bedarf es neben einer ausreichenden *Allgemeinbildung* eines ökonomischen, juristischen, medizinischen, technischen oder eines anderen *Fachwissens* sowie – und das ist wesentlich – eines fachübergreifenden *Führungswissens*. Das geschieht – vereinfacht gesagt – durch Schule, Hochschulausbildung und Weiterbildung. Soweit der allgemeine Bildungsstrang für Akademiker! Wollen sich diese aber spezifisch qualifizieren, beispielsweise in ein Handels- oder Industrieunternehmen oder in eine städtische oder staatliche Behörde eintreten oder dort Führungspositionen anstreben, müssen die Voraussetzungen für Karrieren geschaffen werden.

Hier setzt das Y-Modell ein. Ich bin der Überzeugung, dass für Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung *eine integrative Weiterbildung mit generalistischem Führungswissen* nötig ist, um die eigene Institution und die anderen Institutionen und jeweils die handelnden Personen verstehen zu können. Dies deutet der Stamm des Y an. Die Verzweigung im Buchstaben sagt *eine zusätzliche Weiterbildung nach Schwerpunkten* etwa im Bereich der BWL für Wirtschaftsangehörige und im Bereich des Rechts für Verwaltungsangehörige. Das Y-Modell wird an den Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien seit Jahren erfolgreich praktiziert (soweit sie VWAs nicht kennen: man findet sie in über 100 Städten in Deutschland, Träger sind meist IHKs und Städte). Absolventenumfragen bestätigen dies. Es war mir vergönnt, diese Integration in der Führungskräfteweiterbildung mitzugestalten.

## Ziele, Zwecke, Zeit

Mit diesen Schlüsselwörtern beende ich zwar das Alphabet, möchte aber damit auch andeuten, dass mich hierüber kreisende Gedanken immer wieder beschäftigen und wohl weiter begleiten werden. Ziele sind erwünschte Zustände und haben in den Wirtschaftswissenschaften konstitutive Bedeutung für Forschungsobjekte, Forschungsperspektiven und Forschungsmethoden. Ich versuchte den Fehler zu vermeiden, Ziele und Zwecke als Synonyma zu verwenden. Manchmal kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die EU-Wirtschaftspolitik und die Gutachten der deutschen Monopolkommission Wettbewerb als Ziel reklamieren. Sie wählen dafür gern das Wort Grundsatz und sollten doch wissen, dass *Wettbewerb kein Ziel, sondern ein Zweck* ist, der neben anderen Zwecken der Zielerreichung dient. Wenn zum Beispiel die Monopolkommission aus ordnungspolitischen Zielen den Wettbewerb über alles stellt und Stadtwerke der Wettbewerbsverfälschung bezichtigt, übersieht sie einen anderen wesentlichen Zweck, nämlich die kommunale Selbstverwaltung zur Gestaltung des öffentlichen Lebens. Ähnlich liegt der jüngste Fall, bei dem das Bundeskartellamt der Rhön-Klinikum AG aus enger regionaler Markt-abgrenzung die Übernahme von Kreiskrankenhäusern vereitelte und damit den Aufbau von Krankenhausketten erschwert. Die Bildung regionaler Versorgungsschwerpunkte insbesondere im ländlichen Raum dient der Kostensenkung und Effizienzsteigerung, ebenso der Spezialisierung auf Krankheiten und der Qualitätssicherung. Auch hier wird

der Wettbewerb als Ziel instrumentalisiert und das Ziel einer patientenorientierten Gesundheitsversorgung vernachlässigt.

Als Betriebswirt frage ich mich deshalb stets, wie betriebliche Ziele *ökonomisch zweckmäßig (d. h. wirtschaftlich), aber auch kulturell zweckmäßig, gesundheitlich zweckmäßig, ökologisch zweckmäßig usw.* verfolgt werden können. Man gelangt dann schnell zum Nachdenken über den Sinn der Tätigkeit und über die Sinnfrage zur Vernunft und zum vernünftigen bzw. rationalen Handeln. Ich widerspreche auch der verbreiteten Auffassung, wonach das Rationalprinzip als ökonomisches Prinzip einvernommen wird und der rational handelnde Mensch als homo oeconomicus identifiziert wird. *Außer der wirtschaftlichen Rationalität gibt es auch die außerwirtschaftliche bzw. metaökonomische Vernunft.* Sie können sich ergänzen oder miteinander konkurrieren. Vernunft darf man nicht mit Verstand verwechseln. Während die *Vernunft* zwischen sinnvoll und sinnlos unterscheidet, sagt uns der *Verstand*, was möglich und unmöglich, machbar und nicht machbar, zweckmäßig und unzweckmäßig ist. Diese Unterscheidung veranlasste den Atomphysiker Max Born (1882-1970) zu der Feststellung, es sei an der Zeit, dass die Vernunft auf den Plan tritt und das, was heute möglich ist, noch rechtzeitig auf das Sinnvolle begrenzt. Die Vernunft gründet sich auf Weisheit und orientiert sich an der Frage, was sein soll. Der Verstand stellt mit seinen Gesetzen der Logik fest, was ist und wie man etwas bewerkstelligt. Die Art und Weise der Deckung von Bedürfnissen schließt also zwei Überlegungen ein: die nach dem Sinn des Tuns (lat. agere) und nach der (formalen) Rationalität des Machens (lat. facere).

Apropos Zeit. In der Wirtschaftspraxis lautet die Devise „Zeit ist Geld“ und in der BWL arbeitete man das Zeitmanagement aus mit ausgeklügelten Dienstplänen und Arbeitseinsätzen. Die Römer sagten schlicht „Carpe diem“. Mich interessieren folgende Probleme (und Lösungen stehen vielfach noch aus): Wir sind nicht nur über den Wirtschaftskreislauf durch Geld verbunden, sondern uns verbindet auch die Zeit. Im Unterschied zum Geld ist sie nicht vermehrbar. Zeit empfinden wir als Zeitdauer und Zeitpunkte (anders ausgedrückt: als Perioden und Fristen). *Bei der Zeit geht es nicht um Wachstum, sondern nur um Verteilung.* Und sie steht unter der Ungewissheit der Zukunft. Wie soll eine Gesellschaft, ein Unternehmen oder ein Mensch Zeit einteilen in Arbeits- und Freizeit, in Beschäftigungs- und Rentenzeit, in Öffnungs- und Schließungszeiten, in Aktivitäts- und Muse-/Ruhezeiten? Lässt sich Zeit von Geld befreien – etwa nach der Devise „Ich biete Zeit gegen Zeit“ oder „Sie schenken mir heute Ihre Zeit und ich darf Ihre Zeit für meine Vorstellungen nutzen“. Wir geraten dadurch in eine Art Tauschwirtschaft, in der das Medium die Zeit ist, nicht das Geld. Zeit und Zeiteinteilung werden zum Scharnier unseres Lebens.

Ich versuchte danach zu leben. Und ich hatte das Glück, dass mir Beruf und Familie entgegenkamen. Mit dieser Bemerkung ziehe ich den Joker für J.

## Joker

Bekanntlich versteht man darunter eine Spielkarte mit dem Bild eines Narren, die jede beliebige Karte ersetzen kann. Mit dem Joker will ich aber nicht den Narren hervorkehren, vielmehr auf die vorzügliche Eignung dieser Karte anspielen. Diese Karte heißt Professor. Bevor ich mich kurz und abschließend dem Professor als Verkörperung von Wissenschaft widme, zwei Sprüche, die ihn auch in die Joker-Ecke des Spaßmachers stellen. Der Student Johann Wolfgang von Goethe schreibt in einem Brief an seinen Vater: „Sie können mir nicht glauben, was es eine schöne Sache um einen Professor ist. Ich bin ganz entzückt gewesen da ich einige von diesen Leuten in ihrer Herrlichkeit sah.“ Ein zweites Bonmot vom Kurfürsten in Heidelberg. Wenn sein Hofnarr ihn nicht adäquat bei Laune halten konnte, soll er folgende Order ausgegeben haben: „Man lasse einige Professoren aus der Universität hochbringen, auf dass sie vor mir disputieren und gestikulieren und ich mich dadurch fürstlich amüsier.“

Zurück zum *Professor* in seiner Eigenschaft als berufener Wissenschaftler. Ich kann mir keinen attraktiveren Beruf in Deutschland vorstellen, weil er für mich alle wesentlichen Kriterien für eine erfüllte Berufsausübung aufweist. Wissenschaftliches Studieren stillt Wissbegier und Tatendrang, fördert kreative Ideen und Handlungsweisen, gibt intrinsischer Motivation den Vorzug vor Direktiven und lässt das Wissenschaftlerleben themenzentriert geschehen (andere Menschen bevorzugen menschliche Kommunikation). Abgesehen von meiner Schulzeit habe ich gern und ständig gearbeitet. Statt arbeiten sollte ich besser sagen: bin ich gern und ständig tätig, denn Arbeitslast habe ich nie empfunden, vielleicht nur hin und wieder Termindruck (bei der Korrektur von rund 450 Diplomarbeiten, bei der Betreuung von fast 50 eigenen Doktoranden und bei Publikationen von Seiten der Verlage). Mein Beruf ist ein wahres Wunder an Unabhängigkeit, Selbstständigkeit und gedanklicher Freiheit. Ich schätze an ihm besonders, dass ich ergebnisoffen forschen kann. Von keiner Person bekomme ich Weisungen erteilt. Ich habe ständig junge fragende Menschen um mich, denen ich Wissen und Fertigkeiten vermitteln darf. Der Beruf des Professors bietet zudem viel Abwechslung. Man ist ja nicht nur Forscher und Lehrer, sondern auch Studienberater und Prüfer, Sachverständiger, Referent, Autor und Editor, arbeitet in Universitätsgremien, Wissenschaftlichen Kommissionen, Herausgeberbeiräten und Aufsichtsräten. In geringem Umfang kann man sich sogar freiberuflich betätigen. Ich kann nur hoffen, dass diese Freiräume so bleiben, obwohl die Änderungen im Hochschulrecht anderes erahnen lassen. Als Professor in der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre jedenfalls konnte ich ein Performance Center leiten, genannt *Lehrstuhl*, mit eigenem Budget, Mitarbeitern, Präsenzbibliothek und angemessener Sachausstattung. In dieser Fakultät und überhaupt in der gesamten Universität Mannheim einschließlich ihrer Universitätsverwaltung erfuhr ich, was Kultur ist, nämlich wie man miteinander umgeht. Für einen solchen Arbeitsplatz bin ich dankbar und mein *Nachfolger*, dem ich viel Erfolg wünsche, kann sich darauf freuen!

## Literaturverzeichnis

- Eichhorn, Peter (1972), Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 24. Jg., Heft 10, S. 633-649.
- Eichhorn, Peter (1979), Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Baden-Baden.
- Eichhorn, Peter (1996), Evangelische Aspekte, 6. Jg., Heft 1, S. 11-13.
- Martini, Fritz, Walter Müller-Seidel und Benno von Wiese (1967), Schriften zur Dichtkunst, in: Klassische Deutsche Dichtung in 22 Bänden, hrsg. von Fritz Martini, Walter Müller-Seidel und Benno von Wiese, Bd. 20, 4. Aufl., S. 497-505.