

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 49 (1969-1970)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Unternehmensführung : Förderung von Know-how und Goodwill  
**Autor:** Menzi, Karl / Huber, Georg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162259>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Unternehmensführung: Förderung von Know-how und Goodwill

KARL MENZI UND GEORG HUBER

In den Anfängen der industriellen Revolution spielen die natürlichen Voraussetzungen für eine unternehmerische Tätigkeit die Hauptrolle für den wirtschaftlichen Erfolg. Es sind dies der Zugang zu den Rohstoffen, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung. Das unternehmerische Wissen und Können – das Know-how – wurde stillschweigend als selbstverständlich den Grundlagen zugerechnet, auf denen sich ein Unternehmen aufbaut: Weder *Adam Smith* in seinem Hauptwerk «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations» noch *Karl Marx* in seinem «Kapital» fanden das Know-how einer Erwähnung wert. Smith führte die Wohlfahrt der Nationen auf die Arbeit zurück; Marx beschrieb die Bildung des Kapitals als die Differenz des Wertes der produzierten Güter und der entlohnten Arbeit. Dieser «Mehrwert» verursacht nach ihm die Kapitalanschwellung. Seither wird unabhängig von der Ideologie die Aufgabe des Unternehmens als die gewinnbringende Organisation von Arbeit und Kapital verstanden. Die Bedeutung des Know-how dagegen wurde bis heute in den nationalökonomischen Lehrbüchern weitgehend verkannt.

Hält man sich aber vor Augen, dass für die Erstellung des Forschungs-Know-how und der Know-how-Vermittlung in der Werbung in vielen Sparten der modernen Industrie mehr Geld ausgegeben wird als für die Produktion der Güter selbst, so wird klar, dass der Bewirtschaftung des Know-how in einem Unternehmen unbedingt die erforderliche Beachtung geschenkt werden muss.

Es war *John K. Galbraith* in seinem Werk «The New Industrial State», der die heutige Welt der Industrie in aller Klarheit erkannte. Er schuf für die modernen industriellen Grossunternehmen den Ausdruck «Technostruktur», deren Gesetzmässigkeiten er analysierte: Sie überlassen den ökonomischen Ablauf nicht mehr dem Zufall, sondern machen ihn zum Gegenstand einer sorgfältigen Planung. Galbraith sieht das Know-how nicht nur produktionsbezogen, sondern stellt fest, dass auch Organisation, Führung und Administration bei der Grösse und Kompliziertheit der heutigen Technostrukturen eine ganz besondere Art von Know-how erfordern. Eine spezielle

Bedeutung misst er der Schaffung der Märkte durch die Vermittlung des Anwendungs-Know-how für die Produkte an die potentiellen Verbraucher bei.

Tatsächlich ist bei genauerer Betrachtung die Führung eines Unternehmens – das Management – nichts anderes als die Koordination der Tätigkeit der verschiedenen Know-how-Zentren. Die Errichtung des Informationsnetzes, die Akkumulation und die richtige Distribution des Know-how erfolgen, wenn sie wirkungsvoll sein sollen, nach besonderen Methoden: Diese Methoden folgen den Mechanismen kybernetischer Regelkreise, wie sie von *Norbert Wiener* in seinem Werk «Cybernetics» umrissen worden sind. Das Unternehmen steht zu seiner Umwelt in kybernetischer Beziehung: Es nimmt Know-how auf, verarbeitet und erarbeitet Know-how und gibt Know-how ab. Dieser Mechanismus des Aufnehmens, des Ver- und Erarbeitens und der Abgabe erfolgt im Rahmen eines Modelles – des Programmes. Die Erfüllung oder Nichterfüllung des Programmes geht als Feedback zur Neuprogrammierung ein. In einem konkreten Fall: Aufgrund von Produkt- und Marktdaten wird beispielsweise eine Absatzprognose erstellt, die als Grundlage für die Festlegung des Produktions- und des Marketingbudgets dient. Abweichungen in der Budgeterfüllung gehen als Daten für die Erstellung des nächsten Budgets ein.

Das allgemein zugängliche, das heisst in Einzelpublikationen, Zeitschriften und Patentschriften niedergelegte Know-how ist ausserordentlich umfangreich. Es ist so umfangreich, dass es eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmens ist, es selektiv gemäss der Zweckbestimmung aufzunehmen, umzuarbeiten und wiederum gezielt zu mehrern. Je erfolgreicher ein Unternehmen diese Aufgabe löst, um so leistungsfähiger ist es.

Dieser Prozess spielt sich aber nicht im luftleeren Raum ab, sondern vollzieht sich durch die Lehr- und Lernleistung der Mitarbeiter. Deshalb ist ein ununterbrochenes Lehren und Lernen innerhalb des Unternehmens erforderlich. Dabei hängt der Lehrerfolg nicht nur von der Aufnahmefähigkeit des Lernenden, sondern ebenso sehr von der didaktischen Vorbereitung und Durchführung des Lehrprozesses ab.

Das im Unternehmen erarbeitete Know-how bestimmt die Innovation. Die Innovation ihrerseits, nämlich die Schaffung neuer Produkte, die Auffindung neuer Anwendungsgebiete und die Erarbeitung besserer Produktionsverfahren, bestimmt in hohem Grade die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Ertragskraft eines Unternehmens.

Das unternehmerische Know-how kommt in der Produktivität zum Ausdruck, das heisst im Verhältnis von Leistung zu Aufwand: im Bereich der Forschung beispielsweise im Aufwand für eine kommerziell verwertbare Erfindung, auf dem Gebiet der Fertigung im Aufwand, mit dem ein Produkt hergestellt wird, und auf dem Gebiet des Marketing im Aufwand, mit dem

ein bestimmter Umsatz erreicht wird. Selbst auf dem Gebiet der Administration ist eine Messung der Produktivität durchaus möglich: Es ist der Aufwand, mit dem die Verwaltung ihre Verwaltungsleistung erbringt. Aus diesem folgt, dass das betriebliche Rechnungswesen durch die Beschaffung der Daten für die Messung der Leistung der einzelnen Funktionen die für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit unentbehrliche Information liefert. Letztlich ist selbstverständlich der wichtigste Massstab für die Mehrung der Know-how und damit für die Leistung der Unternehmensleitung die langfristig gesicherte Entwicklung des Gewinnes.

Da der Gewinn in enger Beziehung zum Umsatz steht, kommt der Vermittlung des Anwendungs-Know-how an die Verbraucher eine entscheidende Rolle zu. Werbung ist im Grunde nichts anderes als diese Vermittlung und damit das Schaffen des Goodwills der potentiellen Käufer dem Unternehmen und seinen Produkten gegenüber. Dieser Goodwill zeigt sich beispielsweise in einem pharmazeutischen Unternehmen in den Verschreibungsgewohnheiten des Arztes und in den Empfehlungen des Apothekers. In diesem Fall wird der Goodwill des Arztes und des Apothekers dadurch erreicht, dass für jedes Präparat eine umfassende Information, insbesondere über Wirkung, Nebenwirkung und Dosierung einhergeht. Die Arzneimittelwerbung, die ihr Know-how aus den Forschungsabteilungen des Unternehmens und den praktischen Erfahrungen der Ärzte bezieht, ist nichts anderes als eine nach didaktischen Gesichtspunkten aufgebaute Vermittlung von Produktinformationen. Ob unsere Lebenserwartung weiterhin in jenem unerwarteten Masse ansteigt wie in den letzten dreissig Jahren, hängt also von zwei Gegebenheiten ab: von der Innovationserarbeitung der pharmazeutischen Industrie und vom Erfolg des Lehr- und Lernprozesses zwischen der pharmazeutischen Industrie und dem die Medikamente vermittelnden Arzt und Apotheker.

Alle diese Überlegungen über das Produkte-Know-how und die Erzeugung des Goodwill führen zu einer neuen Definition der Aufgabe der Unternehmensführung und damit in Zusammenhang zu einer klaren Vorstellung des Modelles der Unternehmensstruktur. Das Management hat die Aufgabe, die Akkumulation und die geeignete Distribution des Know-how innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu fördern. Zwangsläufig wird dadurch die Gliederung der Organisation durch die Zweckbestimmung gegeben. Nach *Chester Barnard* besteht die formale Organisation im Willen zur Gemeinschaftsarbeit, in der gemeinsamen Zielsetzung und im gemeinsamen Kommunikationssystem. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter werden innerhalb eines Informationsnetzes zweckentsprechend auf ein gemeinsames Ziel hin motiviert. Konkreter in der Formulierung ist *Alfred P. Sloan*, der für Konzernunternehmen eine klar definierte Politik und sorgfältig ausgearbeitete Arbeitsabläufe (Prozedere) fordert. Auch hier werden Mitarbeiter

innerhalb eines durch Politik und Prozedere bestimmten Kommunikationsnetzes auf das bestimmte Ziel hin ausgerichtet. Beide Theorien der Unternehmensleitung haben die Idee gemeinsam, dass der Menschenführung in einem industriellen Unternehmen einerseits die irrationale Motivation und andererseits die rationale Bewirtschaftung des Know-how – seine Mehrung und Anwendung auf ein bestimmtes Ziel hin – zugrunde liegen.

Aus den Aufgaben des Management ergeben sich zwangsläufig die Anforderungen an die Organisationsstruktur industrieller Unternehmen. Die Frage, wie weit ein Unternehmen zentral oder dezentral geführt werden soll, lässt sich nur von einem Gesichtspunkt aus beantworten: von der Zweckbestimmung des Know-how. Sinnvoll zusammenfassen lassen sich in einem Unternehmen nur solche Zweige, deren Zweckbestimmung die gleiche ist und nicht etwa auch Zweige, in denen lediglich nach verwandten Methoden gearbeitet wird. Diese Einsicht hat dazu geführt, dass heute die grossen und erfolgreich operierenden Weltkonzerne nach «Divisions» organisiert sind, die verwandte Produktgruppen, deutlicher: Produkte ähnlicher Zweckbestimmung in ihrer Anwendung umfassen. Meist werden in einer Division sowohl Forschung, Produktion und Marketing in einer Produktesparte zusammengefasst. Im Fall der chemischen Industrie bestehen eigene Divisions für Pharmazeutika, für Farbstoffe, für Kunststoffe usw. Hingegen werden Funktionen, die allen Divisions gleichermassen zu Diensten sein können, wie etwa Personal- und Finanzwesen, juristische Beratung, Public Relations oder Bauwesen, von zentraler Stelle aus geleitet.

Um noch einmal den Grundgedanken aufzunehmen: je grösser und je diversifizierter ein Unternehmen ist, desto zwingender ist die Forderung, es in «manageable» Einheiten, deren Erfolg gemessen werden kann, organisatorisch zu gliedern. Diese Einheiten müssen stets in sich geschlossene und mit dem Gesamtunternehmen und der Umwelt geeignet verbundene kybernetische Regelkreise darstellen. Derartige Systeme sind nicht starr; vielmehr erlauben sie nicht nur dem Management, sondern auch den Mitarbeitern ihre Initiative und ihr Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln und dadurch einen optimalen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten.

\* \* \*