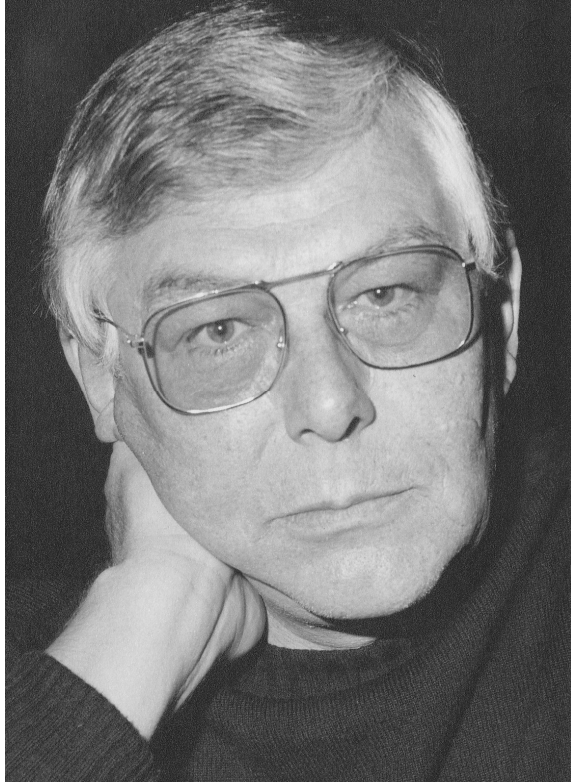


## Ralf-Bodo Schmidt



Ralf-Bodo Schmidt (1928–1991)

Ralf-Bodo Schmidt wurde 1928 in Berlin geboren. Er studierte an der Freien Universität Berlin Betriebswirtschaftslehre und promovierte 1952 bei Erich Kosiol, einem seinerzeit führenden Fachvertreter. Nach acht Jahren Tätigkeit in der Privatwirtschaft – zuletzt als Geschäftsführer einer Großhandelsunternehmung – kehrte er an die Berliner Universität zurück, wo er sich 1963 mit der Schrift *Die Gewinnverwendung der Unternehmung* habilitierte. Noch im selben Jahr folgte er einem Ruf an die Hamburger Akademie für Wirtschaft und Politik und wurde Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre. 1966 wurde er an die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg berufen, der seinerzeit auch die Nationalökonomie angegliedert war. Als diese Fakultätsgemeinschaft 1970 aufgelöst wurde und eine eigenständige Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät entstand, wurde Schmidt Direktor der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre I – eine Aufgabe, die er bis zu seinem Tod 1991 wahrnahm.

### Die Instrumentalfunktion der Unternehmung

Wozu dient eine Unternehmung? Der Gewinnmaximierung der Eigenkapitalgeber oder den Interessen der an der Unternehmung beteiligten Personen und

Institutionen? Ralf-Bodo Schmidt favorisierte klar die „Instrumentalfunktion“ von Unternehmungen. Demnach sind Unternehmungen Instrumente der an ihnen beteiligten oder auf sie einwirkenden Menschen, die damit persönliche Ziele erreichen wollen. Mit dieser Auffassung war Schmidt in den 1960er-Jahren ein Pionier.

Auf dieser Grundannahme basiert auch sein Hauptwerk, die dreibändige *Wirtschaftslehre der Unternehmung* (1969 ff.). An die Stelle modellhafter Optimierung tritt hier die realitätsbezogene Analyse der komplexen Zielbildungs- und Zielerreichungsprozesse, die das Unternehmensgeschehen prägen. Dabei geraten auch Interessenkonflikte und Machtfragen ins Blickfeld, seinerzeit ein Novum in der Betriebswirtschaftslehre.

Schmidts Bezugsrahmen ist interessenneutral ausformuliert. Heute würde man ihn als Stakeholder-Ansatz bezeichnen. Dabei gilt es zu erklären, welche Interessenten (Stakeholder) sich durchsetzen und die sogenannte Trägerschaft an der Unternehmung erlangen. Der die seitherige Diskussion dominierende Shareholder-Ansatz lässt diese Fragen außer Acht und geht a priori von Anteilseigeninteressen aus. Wie eingeschränkt und problematisch diese Sichtweise ist, haben viele Ereignisse der letzten Jahre gezeigt, in voller Wucht zuletzt die Finanzkrise. Insofern ist die Instrumentalfunktion der Unternehmung aktueller denn je.

### Leitbilder der Unternehmung

Schon Anfang und Mitte der 1970er-Jahre begann Schmidt sich auch mit Fragen der Unternehmensverfassung (heute: „Corporate Governance“) und der Unternehmensphilosophie zu beschäftigen. 1974 erschien z.B. sein Aufsatz „Unternehmensphilosophie und Umweltschutz“, und 1982 verfasste er für das Umweltbundesamt einen Forschungsbericht über „Wirtschaftswissenschaftliche Aspekte des Begriffs ‚Wirtschaftliche Verwertbarkeit‘ nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz“.

### Wirkungsgeschichte

Während Schmidts Thesen in Deutschland zunächst wenig Anerkennung fanden, wurden sie im Ausland, insbesondere in Japan und Südkorea, mit großem Interesse aufgenommen. Unter anderem ergab sich daraus eine Zusammenarbeit mit der japanischen Nagoya University und der Gesellschaft für Korea-nisch-Deutsche Wirtschaftswissenschaften in Seoul. Auch wurden sämtliche Bände der *Wirtschaftslehre der Unternehmung* ins Japanische übersetzt.

Von den Studierenden forderte Schmidt nicht zuletzt Mut zu eigenständigem Denken. In Zeiten der zunehmenden Verschulung der Lehre erscheint diese Einstellung beispielhaft.