

# DIE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

By GUIDO FISCHER

*Professor of Economics  
Universität München*

Eine Wissenschaft, die eng mit der wirtschaftlichen Praxis zusammenhängt, muß nicht nur die Weiterentwicklung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens beachten und ihr folgen, sondern sie muß außerdem rechtzeitig solche kommenden Entwicklungstendenzen erkennen und ihre Gesetzmäßigkeiten erklären. Dies trifft in dem gezeigten Sinne besonders für die Betriebswirtschaftslehre zu, die nicht nur im deutschsprachigen Raume Deutschlands, Österreichs und der Schweiz vorhanden ist, sondern in gleicher Weise auch in Japan, in Jugoslawien, in Skandinavien usw. Da sich infolge dieser engen Verbindung Wirtschaftspraxis und Betriebswirtschaftslehre dauernd weiterentwickeln und gegenseitig beeinflussen, so ist es notwendig, immer erneut diese veränderten Zusammenhänge aufzuzeigen und zu erklären.

Im folgenden sei dargestellt, wie sich dieses Verhältnis in der deutschen Betriebswirtschaftslehre im Laufe der letzten 50 Jahre ausgewirkt hat. Dabei seien insbesondere drei bedeutsame Erscheinungen dieser Entwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre aufgezeigt:

1. Der Inhalt der einzelnen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre muß sich der ständigen Entwicklung der Büroorganisation und den erweiterten Aufgabenstellungen der Betriebe in der neuzeitlichen Wirtschaft anpassen;
2. die deutsche Betriebswirtschaftslehre bildet klare Begriffe und unterteilt diese, wenn notwendig, in deutlich voneinander abgrenzbare Teilbegriffe, um auf solche Weise mit einem bestimmten Ausdruck einen scharf umrissenen Begriffsinhalt festzulegen;
3. die deutsche Betriebswirtschaftslehre entwickelt eine besondere Theorie der Betriebswirtschaftslehre, die im folgenden in ihren wesentlichen Gesichtspunkten in der von mir selbst entwickelten Theorie dargestellt werden soll. Die Theorie der Betriebswirtschaftslehre soll die wissenschaftliche Grundhaltung und Systematik der Betriebswirtschaftslehre aufzeigen.

## I

Die inhaltliche Weiterentwicklung von Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre im engen Zusammenhang mit den technischen und wirtschaftlichen Fortschritten der betrieblichen Praxis sei im folgenden nur an zwei Beispielen aufgezeigt: Buchhaltung [bzw. betriebliches Rechnungswesen und Marktforschung.

Die Buchhaltung ist das älteste Kernstück des heute Betriebswirtschaftslehre genannten Fachgebietes; in den Erstanfängen war unser heutiges Fach eine Buchhaltungslehre. Bereits vor mehr als 300 Jahren wurden in dieser Buchhaltungslehre die verschiedenen Buchhaltungsformen aufgezeigt; es hat sich damals um eine ausschließliche Kunstlehre oder Technik gehandelt.

Um unterrichtsmäßig diese verschiedenen Buchhaltungsformen erklären zu können, bilden sich dann im Laufe der Zeit, also noch im vergangenen Jahrhundert, die verschiedenen Buchhaltungstheorien heraus; erinnert sei an die Ein- und Zweikontentheorie, an die Personifizierungstheorie usw. Etwa zur gleichen Zeit wird es notwendig, die Abschlußtechnik der Bilanz zu erklären, wodurch sich bald die bisherige Buchhaltungslehre zu einer Bilanzlehre weiterentwickelt. Bei ihr liegt der Schwerpunkt wissenschaftlicher Darstellung nicht mehr bei den Verfahrensweisen der Buchhaltung; diese sind vielmehr nur noch die Voraussetzungen für die Erstellung des Jahresabschlusses mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Dabei wird es notwendig, darzustellen, ob diese beiden Abschlußkonten der Buchhaltung gleichrangig nebeneinander stehen oder ob das eine eindeutige Vorrangstellung vor dem zweiten haben soll. Damit ergibt sich aber außerdem die Notwendigkeit, den Sinn des Jahresabschlusses zu erklären, ob der Gewinn der abgelaufenen Abrechnungsperiode oder die Größe des zuletzt erreichten Eigenkapitals aufgezeigt werden soll. Auf diese beiden Abschlußgrößen hat aber nicht nur der am Markt erreichte Erfolg einen Einfluß, sondern auch die Bewertung der verschiedenen Aktiva und Passiva, was zunächst allein beachtet wird. Heute hat man außerdem auch eine quantitative und qualitative Kostenbewertung erkannt, die ebenfalls auf das Jahresergebnis, aber auch auf die betriebliche Leistungsgestaltung von wesentlichem Einfluß ist. Durch diese Untersuchungen und grundsätzlichen Erklärungen der verschiedenen Möglichkeiten der Bilanz- und der Gewinnbewertung entstehen dann die auch heute noch in der Betriebswirtschaftslehre vorhandenen Bilanztheorien, wobei besonders an die statische, dynamische und organische Bilanztheorie erinnert sei. Aus Buchhaltung und Buchhaltungslehre sind somit bis in die zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts die Bilanzlehre und Bilanztheorie entstanden. Diese Entwicklung der Buchhaltungslehre zur Bilanzlehre vollzog sich ausschließlich im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtung und Darstellung. Dabei wurden selbstverständlich die Einstellung und Verhaltensweise der Praxis mit berücksichtigt, so beispielsweise die ausgenutzte Möglichkeit, mittels der Vermögensbewertung, also mittels Abschreibungen, Inventurbewertung und Rechnungsabgrenzungsposten noch nachträglich den bereits abgeschlossenen Betriebs- und Markterfolg verändern zu können. Aus einer solchen Darstellung und Erklärung praktischen Vorgehens wurde dann wissenschaftlich die dynamische Bilanztheorie entwickelt.

Seit den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts beginnt dann in stärkerem Ausmaße als vorher sich der Einfluß technischer Büroorganisation auszuwirken. Die jahrhundertlang vorhandene Form des festgebundenen Buches in der Buchhaltung weicht um diese Zeit der beweglicheren Form der Loseblattbuchhaltung, der Karteibuchhaltung, die zunächst in Hand-durchschrift, bald aber mittels der verschiedenen Kombinationen von Schreib- und Rechenmaschinen (=Buchungsmaschinen und Buchungsautomaten) durchgeführt wird, um schließlich in die vollmaschinisierten Formen der Lochkartenbuchhaltung und der elektronischen Datenverarbeitung einzumünden. Jetzt beginnt die neue Büroorganisation und deren maschinisierte Technik neue Verfahrensweisen und organisatorische Möglichkeiten zu entwickeln; die Initiative dieser Neugestaltung liegt bei der Praxis. Die Betriebswirtschaftslehre hat nunmehr die Aufgabe, diese neuen technischen Möglichkeiten nach ihren Grundsätzen zu erklären und dabei zugleich neue Erkenntnisse für weitere Hilfsmittel und Verfahren zu bieten. Diese umgekehrte Richtung mit der Weiterentwicklung der Praxis und ihrer Einwirkung auf die wissenschaftliche Erklärung und Darstellung zeigt sich beispielsweise in den seitens der Betriebswirtschaftslehre aufgestellten Grundsätzen eines Kontenrahmens und den daraus ab-

zuleitenden betrieblichen Kontenplänen. Es wird damit eine Systematik geschaffen, die es erlaubt, auch bei der durch die Durchschreibebuchhaltung geschaffenen Möglichkeit, mit einer Vielzahl von Konten zu arbeiten, Ordnung und Überblick zu besitzen. Für die noch größere Zahl der Lochkarten und schließlich bei der unendlichen Zahl der elektronischen Speichermöglichkeiten gilt das gleiche. Damit in diesem Kontenplan aber die gewollte Ordnung allgemein gültig bleibt, muß dafür im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auch ein festes Ordnungssystem entwickelt werden, was in der Dezimalklassifikation gefunden wird. Diese zweite, somit anders geartete Epoche in der Betriebswirtschaftslehre bzw. in der Lehre vom betrieblichen Rechnungswesen wird also bestimmt durch technische und organisatorische Fortschritte der Praxis, die dann wissenschaftlich begründet und systematisiert werden.

An dem gewählten Beispiel der Buchhaltung und des betrieblichen Rechnungswesens im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre kann aber noch eine dritte Erkenntnis abgeleitet werden. Mit der Buchhaltung, oder wie man heute im Gegensatz zur Kostenrechnung, der Betriebsbuchhaltung sagt, mit der Finanzbuchhaltung, werden nur die finanziellen Erscheinungen des Betriebes festgehalten: Der Kapitaleinsatz und die Kapitalmehrung stehen hier im Mittelpunkt dieses Zweiges des betrieblichen Rechnungswesens. In der Industrie zunächst, später auch im Handel und im Bankwesen, wird es aber notwendig, auch den eigentlichen Fertigungsvorgang, die Leistungserstellung zu kontrollieren und die einzelnen Leistungsabschnitte rechnerisch gesondert festzuhalten. Diese neuartigen Erfordernisse versucht zunächst die Praxis im Rahmen des bisherigen Systems der Buchhaltung zu erfüllen; neben den Aufwandarten in der Buchhaltung treten gesonderte Konten für die verschiedenartigen Aufträge, Fertigungsserien usw. und für die getrennt abzurechnenden Betriebsteile. Für diese neuen Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens erweist sich aber bald die Systematik der doppelten Buchhaltung als zu starr und unbeweglich. Daher löst sich im Laufe der dreißiger Jahre die besondere Kostenrechnung aus dieser bisherigen Buchhaltung heraus: die Finanzbuchhaltung und die Betriebsbuchhaltung oder Kalkulation werden zwei selbständige Teilbereiche innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens. Die neuen Führungsaufgaben eines modernen Betriebes haben ein neues Teilgebiet des Rechnungswesens und somit auch ein neues Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre geschaffen. Auch bei dieser dritten Etappe der Entwicklung von Praxis und Betriebswirtschaftslehre geht der Anstoß zunächst von der Praxis aus.

In diesem Falle sind jedoch der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft weitere Aufgaben gestellt. Die starke Beschäftigung mit den Kosten verlangt von der Betriebswirtschaftslehre, eine besondere Kostenlehre zu entwickeln; es entstehen die Begriffe der Kostenarten, der Kostenstellen und der Kostenträger, sowie die der fixen und variablen Kosten. Die Betriebswirtschaftslehre zeigt weiterhin die Möglichkeiten auf, zu Verrechnungswerten, also zu Standardkosten der verschiedensten Formen zu gelangen. Damit werden durch die Betriebswirtschaftslehre neue Erkenntnisse und neue Möglichkeiten weiterer praktischer Entwicklungen geschaffen. Die Lehre von den Standardkosten gibt die Möglichkeit, die in Zukunft gerichtete Standard- und Prognosekostenrechnung, beides Formen der Plankostenrechnung, zu entwickeln. Ferner verlangt die Verselbständigung der Kostenrechnung im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens eine systematische Querverbindung zur doppelten Buchhaltung bzw. zur Finanzbuchhaltung. Wiederum entwickelt hier die Wissenschaft neue Erkenntnisse und organisatorische Möglichkeiten: es entsteht der Betriebsabrechnungsbogen, der nicht nur

eine Abrechnungsform der Nachkalkulation ist, sondern der auch den belegmäßigen Zusammenhang mit der Finanzbuchhaltung aufzeigt. Dieses Beispiel läßt erkennen, wie hier neue wissenschaftliche Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre die Wirtschaftspraxis befruchten. Eine vierte und letzte Erkenntnis in dieser Entwicklung des betrieblichen Rechnungswesens, die in diesem Aufsatz gezeigt werden soll, ist schließlich eine inzwischen eingetretene Richtungsänderung. Die Buchhaltung mit ihrem Jahresabschluß ist zunächst ausschließlich eine Abrechnung vergangener Ereignisse. Wenn der Jahresabschluß zu lange auf sich warten läßt, dann wird zu Monatsabschlüssen übergegangen: es entwickeln sich daraus die verschiedenen Formen der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Aber auch ein solcher Monatsabschluß verweist immer noch in die Vergangenheit zurück, obwohl diese jetzt aus einer Jahresperiode zu einer Monatsperiode verkürzt worden ist. Auch diese Entwicklung wird in der deutschen Betriebswirtschaftslehre sorgfältig beobachtet und in Anlehnung an die bisherigen bilanztheoretischen Überlegungen organisatorisch zu lösen versucht. Es entstehen Formen wie die kurzfristige Erfolgsrechnung, die kurzfristige Bilanzerstellung (Monatsbilanz), die Verfahren der permanenten Inventur usw. Doch in diesem Beispiel folgt jetzt die Praxis den wissenschaftlichen Vorschlägen nicht mehr unbedingt. Die aus der Bilanzlehre entwickelten Vorschläge der Betriebswirtschaftslehre erscheinen der Praxis zu umständlich, sie übernimmt daher in ihre Monatsabrechnungen nur einzelne der von der Betriebswirtschaftslehre entwickelten neuen Grundsätze; doch übernimmt sie nicht die aus der dynamischen Bilanzlehre stammenden Überlegungen der monatlichen Rechnungsabgrenzung. Damit zeigt sich ein neuer Zusammenhang zwischen Betriebswirtschaftslehre und Praxis, der für erstere besonders kennzeichnend ist. Wissenschaftliche Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre können als theoretisches Fundament nur so lange aufrechterhalten werden, wie die Praxis bereit ist, danach zu handeln. Hat sich dagegen die Betriebswirtschaftslehre in ihren Theorien irgendwo von diesen praktischen Erfordernissen zu weit entfernt, dann ist es Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, auf übersteigerte theoretische Überlegungen zu verzichten. Dies trifft für die gezeigten Versuche einer kurzfristigen Erfolgsrechnung genau so zu wie für die kurze Zeit vertretene Überspitzung der dynamischen Bilanztheorie, nach der es keine Aktiva und Passiva gegeben hätte, sondern nur Gegenwerte der Rechnungsabgrenzungsposten des Aufwands und Ertrags (z.B. Maschinen=vorausgenommene, erst später zu verrechnende Jahresabschreibungen).

In der gezeigten Verkürzung der Abrechnungsperioden liegt aber eine weitere Entwicklung eingeschlossen. Die Buchhaltung und Bilanz ist auf die Erfassung der Vergangenheit abgestellt. Die neuzeitliche Führung eines Betriebes macht aber die Vorausschau in die kommende Entwicklung notwendig. Dafür genügen jedoch die bisher gezeigten Formen des betrieblichen Rechnungswesens, also Buchhaltung und Kalkulation nicht mehr. Beide müssen zukunftsorientiert werden. Somit werden neue Zweige des betrieblichen Rechnungswesens notwendig, die zunächst ebenfalls in der Praxis, jetzt aber von betriebswirtschaftlich geschulten Praktikern, besonders von den verschiedenen Betriebsberatern auf dem Gebiete des Rechnungswesens und der Organisation, entwickelt werden. Nicht der technische Fortschritt der Büromaschinerisierung, sondern neue Führungsaufgaben erzwingen diese Weiterentwicklung eines in die Zukunft gerichteten betrieblichen Rechnungswesens. Diese betriebswirtschaftlich geschulten Betriebsberater nehmen dabei der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft viele technische Einzelarbeiten ab, die beispielsweise von der Betriebswirtschaftslehre bei der Entwicklung der Kostenrechnung noch selbst gelöst werden mußten. Bei dieser letzten, hier

in diesem Aufsatz geschilderten Periode braucht die Betriebswirtschaftslehre daher nicht technische Verfahrensweisen entwickeln zu helfen, sie kann sich mit der theoretischen Darstellung von Ursache und Wirkung begnügen. In dieser Periode wächst aus der Bilanzlehre zunächst die Bilanzanalyse heraus. Dann wird es aber notwendig, nicht nur die finanziellen Zusammenhänge mit solchen Kennzahlen darzustellen, sondern auch alle übrigen Erscheinungen des Betriebslebens, um diese überwachen und steuern zu können. Damit entwickelt sich die Bilanzanalyse zur Betriebsanalyse. Daraus ergibt sich beim innerbetrieblichen und überbetrieblichen Zeitvergleich die Notwendigkeit, nach den gleichen Grundsätzen stets erneut solche Kennzahlen aufzustellen, um einen Bilanz- und dann auch einen Betriebsvergleich zu ermöglichen. Das stete Einhalten der gleichen, einmal gewählten Grundsätze der Kennzahlenbildung läßt schließlich die Kennzahlenrechnung entstehen. Bereits die Ausweitung zur Betriebsanalyse läßt beispielsweise zu, nicht nur Lohnkosten zu erfassen, sondern auch weitere außerhalb der Buchhaltung in der Betriebsstatistik gewonnene Zahlengruppen zu verfolgen, beispielsweise personalstatistische Daten, ihren Zusammenhang mit der Arbeitsleistung usw. Nicht nur die Finanzbuchhaltung und die Betriebsbuchhaltung, sondern viele neue Aufgabengebiete des betrieblichen Rechnungswesens werden somit notwendig, deren Ergebnisse schließlich in einer monatlichen oder noch kürzeren Führungs- oder Chefstatistik nach wissenschaftlich erkannten Grundsätzen zusammengefaßt werden, um so ein heute unentbehrlich gewordenes Führungsinstrument zu schaffen. All diese Verfahren werden zunächst von den wissenschaftlich geschulten Praktikern entwickelt; die Betriebswirtschaftslehre muß diese neuen Verfahren und Erkenntnisse in ihr System mit aufnehmen und für die notwendige Klärung der dabei neu auftauchenden Begriffe sorgen, so beispielsweise den Unterschied zwischen Kennzahl und Richtzahl. Erstere ist die gewonnene Erkenntnis aus absoluten oder relativen Daten des betrieblichen Lebens; letztere ist dagegen bereits eine verbindliche Vorgabe für die kommende Leistungskontrolle und erlaubt damit, die Sollvorgabe (=Modell) mit der tatsächlichen Istgestaltung zu vergleichen.

Diese kurzen Ausführungen sollen zeigen, wie aus der ehemaligen Buchhaltungslehre neue Zweige des betrieblichen Rechnungswesens und damit neue Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre entstanden sind und welche Aufgaben dabei die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft zu lösen hatte. Das bereits einleitend genannte zweite Beispiel einer solchen Entwicklung, die Marktforschung, wird nicht mehr in ähnlich ausführlicher Form dargestellt. Vielmehr sei an diesem zweiten, wesentlich kürzer gebrachten Beispiel vor allem gezeigt, wie in die Betriebswirtschaftslehre Erkenntnisse von Nachbarwissenschaften mit aufgenommen werden müssen, sobald das eng begrenzte Gebiet des betrieblichen Rechnungswesens, einschließlich des Gebietes der reinen Betriebsstatistik verlassen wird.

In den letzten 10—15 Jahren hat der Markt für den Betrieb und haben damit auch die dabei notwendigen betriebspolitischen Entscheidungen eine solche Bedeutung erlangt, daß die früher ausschließlich staatliche Konjunkturforschung für die betrieblichen Führungsaufgaben nicht mehr ausreichen kann. Daher wird neben der branchenmäßigen Marktforschung von größeren Betrieben bald auch eine eigene betriebliche Marktforschung entwickelt. Neben den für diese Aufgabe gebildeten betriebseigenen Stabsstellen für Marktforschung werden im Einzel- oder Dauerauftrag auch besondere Marktforschungsinstitute herangezogen. Zu einer einmaligen, oft sehr in die Tiefe gehenden Marktanalyse gesellt sich die regelmäßige wiederholte Marktbeobachtung. Bei dieser Marktanalyse und Marktbeobachtung, diesen beiden Hauptformen der Marktforschung, werden aber im wesentlichen ebenfalls nur die statistischen

Daten verarbeitet, die in den verschiedenen Teilbereichen des betrieblichen Rechnungswesens und der Betriebsorganisation bzw. in den verschiedenen staatlichen und gemeindlichen statistischen Veröffentlichungen und Sondererhebungen gefunden werden. In dieser Form der Marktforschung können also die verschiedenen Umsatzverhältnisse mit Lieferanten und Kunden ermittelt und in ihrer laufenden Entwicklung beobachtet werden, ebenso die eigene oder branchenmäßige Import- und Exportentwicklung usw. Bei all diesen Untersuchungen einer Marktforschung handelt es sich aber wieder um eine Zusammenstellung vergangener Daten. Am Beispiel der Entwicklung des betrieblichen Rechnungswesens wurde aber bereits gezeigt, daß es für eine neuzeitliche Betriebsführung unbedingt notwendig ist, bereits etwas von der kommenden Zukunftsentwicklung zu ahnen oder sogar zu wissen. Daher muß die zunächst vergangenheitsorientierte Marktforschung durch ergänzende Verfahren auf die Zukunft ausgerichtet werden. Dies wird durch die Ausweitung zur Meinungs- und Motivforschung ermöglicht. Zu den statistischen Marktdaten der Vergangenheit wird in der Meinungsforschung zunächst die Meinung der verschiedenen Marktpersonen, also die der Lieferanten und Kunden, aber auch die der Konkurrenten mittels Fragebogen und anderer Befragungsmethoden festgestellt. Aus den ermittelten Meinungen läßt sich bereits eine Vorstellung vom kommenden Markt ableiten. Wird die Meinungsforschung noch durch eine Motivforschung ergänzt, dann wird auch die Begründung für Meinungen gesucht. Diese Begründung von Meinungen reicht noch weiter in die Zukunft hinein als die Meinung selbst. Die Notwendigkeit, bereits von der kommenden Marktentwicklung etwas zu wissen, zwingt somit zu einer Ergänzung der Marktforschung durch die Meinungs- und Motivforschung. Tatsächlich findet sich in der betrieblichen Praxis nur noch selten diese frühere Form einer ausschließlichen Marktforschung, sie ist durchwegs durch die Meinungs- und Motivforschung erweitert.

Diese Meinungs- und Motivforschung beschäftigt sich somit mit den Marktpersonen und deren Verhalten. Zu den rein wirtschaftlichen Vorstellungen müssen für die Meinungs- und Motivforschung weitere wissenschaftliche Erkenntnisse hinzukommen, die sich mit diesen Marktpersonen und deren Verhalten beschäftigen. Die allgemeine Psychologie und Soziologie muß sich für diese Zwecke in eine Betriebspsychologie und Betriebssoziologie spezialisieren, so wie dies auch notwendig ist, wenn innerhalb der Betriebswirtschaftslehre Fragen und Erkenntnisse der menschlichen Arbeit und besonders des arbeitenden Menschen im Betrieb untersucht und erklärt werden sollen. Das gleiche trifft für die Ausweitung der Marktforschung zur Meinungs- und Motivforschung zu. Daraus ist für die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsbereich eine erste Folgerung zu ziehen: Sobald es sich um den Menschen im Betrieb und am Markte handelt, muß das ursprüngliche Gebiet der Betriebswirtschaftslehre durch Erkenntnisse aus Betriebssoziologie und Betriebspsychologie erweitert werden. Bei der Lehre von der menschlichen Arbeit kommen die ergänzenden Gebiete der Arbeitspsychotechnik und der Arbeitspsychologie oder die Erkenntnisse der Gruppensoziologie zur Erklärung des individuellen und gruppenmäßigen Verhaltens von Arbeitern und Angestellten und zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Betrieb hinzu. Im Bereich der Meinungs- und Motivforschung wird das Einzel-, Gruppen- und Massenverhalten ermittelt. Zu dieser ersten Ergänzung des ursprünglichen Umfanges der Betriebswirtschaftslehre durch Randgebiete der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie bei der Markt-, Meinungs- und Motivforschung kommt in jüngster Zeit eine weitere hinzu: die Anwendung mathematischer Erkenntnisse für das Aufstellen von Modellwerten verschiedenster Art. In dem bisher gezeigten Bereich

der Meinungs- und Motivforschung muß das Verhalten der Marktpersonen berücksichtigt werden. Diese Formen einer Verhaltensforschung werden für Zwecke der modernen Betriebsführung ergänzt durch weitere Formen der Verfahrensforschung (operations research). Für die Anwendungsbereiche der Markt-, Meinungs- und Motivforschung ist es vielfach notwendig, Modellwerte für das Marktverhalten und Marktgeschehen zu entwickeln. Nicht nur für die verschiedenen Marktformen, wie Käufer- und Verkäufermarkt, vollkommener und unvollkommener Markt oder verschiedenen Mischformen zwischen oligopolistischen und monopolistischen Angebots- und Nachfrageverhältnissen müssen hierbei beachtet werden. Diese verschiedenen Marktauswirkungen treten vielmehr in zahlreichen Abwandlungen auf, je nach den Kräfteverschiebungen zwischen diesen verschiedenen Marktwirkungen. Diese zahlreichen Möglichkeiten verlangen daher nicht nur ein einziges Marktmodell, sondern eine entsprechende Vielzahl von Modellen. Diese Variationsnotwendigkeiten können auf größerer Basis nur im mathematischen Sinne gefunden und gelöst werden. Daher ist im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre die mathematische Anwendung im Bereich aller Gebiete der Betriebsstatistik, somit auch der Markt-, Meinungs- und Motivforschung notwendig geworden. Wahrscheinlichkeitsberechnungen, arithmetische und geometrische Reihen usw. erweitern in diesem zweiten Ergänzungsbereich das ursprüngliche Gebiet der Betriebswirtschaftslehre. Damit wird es auch möglich, diese verschiedenen Erwartungen von Marktverhalten und Marktgeschehen in den elektronischen Speicheranlagen der neuen Großrechenanlagen zu sammeln, so daß für die jeweiligen Möglichkeiten die mathematisch beste Lösung mit diesen Datenverarbeitungsanlagen in Sekundenschnelligkeit berechnet werden kann. Darin liegt eine wesentliche Hilfe für die richtigen betriebspolitischen Entscheidungen, wie sie besonders bei den rasch veränderlichen Marktverhältnissen erforderlich werden. Dabei ist für die deutsche Betriebswirtschaftslehre in ihrem überwiegenden Ausmaß jedoch ein gewisser Unterschied zur amerikanischen Auffassung festzustellen. Während vielfach in den USA geglaubt wird, mit der jeweils mathematisch besten Lösung die betreffende betriebspolitische Entscheidung gefunden zu haben, ist nach deutscher Auffassung außerdem die Rücksichtnahme auf zusätzliche menschliche Verhältnisse, wie sie im eigenen Betrieb und bei den jeweiligen Marktpersonen beachtet werden müssen, notwendig. Dadurch muß vor jeder betriebspolitischen Entscheidung noch zwischen diesem mathematisch besten Resultat und der in jeder Lage möglichen Abweichung von einer zweckmäßigen Lösung unterschieden werden.

Diese beiden Beispiele von der Entwicklung der Buchhaltung zu den vielfältigen neuen Formen des betrieblichen Rechnungswesens und von der Weiterentwicklung der Marktforschung zur Meinungs- und Motivforschung zeigen, wie eng die Wechselwirkungen zwischen neuen praktischen Erfordernissen der Wirtschaft mit ihren Betrieben und den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre sind und wie sich diese beiden immer erneut beeinflussen und befruchten. Diese beiden Beispiele, die jedoch nicht die einzigen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre sind, lassen außerdem erkennen, daß die deutsche Betriebswirtschaftslehre nicht in erstarrten Grenzen festliegt, sondern daß sie sich in ihrer nun mehr als 50-jährigen Entwicklung jederzeit lebendig und geschmeidig den Weiterentwicklungen der Wirtschaftspraxis anpassen und diese mit ihren grundsätzlichen Erkenntnissen und Feststellungen grundlegend und richtungsweisend fördern konnte.

## II

Die zweite große Aufgabe, welche die deutsche Betriebswirtschaftslehre zu lösen hat, liegt darin, für klare Begriffe und Teilbegriffe zu sorgen, damit eine zweifelsfreie Verständigung nicht nur innerhalb der Wissenschaft, sondern auch mit der Wirtschaftspraxis möglich ist.

Im folgenden wird nur an einigen Beispielen diese Begriffsklärung gezeigt; es ist im Rahmen dieses Aufsatzes nicht möglich, das gesamte und weite Gebiet der Betriebswirtschaftslehre unter diesem Gesichtspunkt darzulegen. Folgende Beispiele seien gewählt:

Arbeit und Kapital  
Wert und Kosten  
Leistung und Umsatz

Die „Arbeit des Menschen“ im Betrieb ist für die Erstellung der betrieblichen Leistung so wesentlich, daß sich die Betriebswirtschaftslehre mit diesem Begriff der menschlichen Arbeit ausgiebig beschäftigen muß. Dabei ist bereits begrifflich scharf zu unterscheiden zwischen der Maschinenarbeit und der Menschenarbeit. In den zwanziger Jahren ist dies noch nicht genügend beachtet worden, wenn beispielsweise zunächst die Unterteilung der Maschinenarbeit in Haupt-, Neben- und Verlustzeiten auch auf die menschliche Arbeit übernommen werden sollte. Erst später erkennt man, daß die menschliche Arbeit darüber hinaus von physiologischen, psychologischen, kulturellen und soziologischen Gesichtspunkten her untersucht werden muß, wenn der wirtschaftliche Vorgang der menschlichen Arbeit im Betrieb vollständig geklärt und dargestellt werden soll. Daher reicht es auch nicht aus, nur zwischen körperlicher und geistiger Arbeit zu unterscheiden, da die moderne Wirtschaftsentwicklung keineswegs mehr diese früher mögliche Begriffstrennung zulässt. Auch die Werkstattarbeit verlangt bei der Überwachung und Steuerung neuzeitlicher Maschinenanlagen bereits mehr geistige als körperliche Anstrengung, oder die Maschinisierung der Büroarbeit hat dort Arbeitsvorgänge geschaffen, die nur noch wenig geistige Merkmale erkennen lassen; erinnert sei an die Locherinnen einer Lochkartenbuchhaltung. Diese Ursachen lassen auch erklären, warum die früher übliche und auch heute noch oft verwendete Unterteilung der Mitarbeiter eines Betriebes in Arbeiter und Angestellte immer mehr schwindet.

Die Gegenwart verlangt daher von der Betriebswirtschaftslehre, eine neue, zutreffende Einteilung des Begriffes der menschlichen Arbeit zu schaffen. Merkmal für diese Begriffsfindung muß dabei die Art der betreffenden Arbeitsleistung sein. Bereits früher unterschied man bei der menschlichen Arbeit zwischen leitender und ausführender Arbeit. Hier muß nun die Betriebswirtschaftslehre einsetzen, um diese beiden Arbeitsbegriffe noch weiter zu unterteilen, damit die heute geltenden Arbeitsmerkmale zutreffend bezeichnet werden können. Infolge der vorausgehend gezeigten Veränderungen in der Werkstatt- und Büroarbeit ist somit heute eine vierfache Unterteilung der menschlichen Arbeit notwendig: eine überwiegend leitende, eine anleitende oder disponierende, eine ausführende und eine mechanische Tätigkeit. Die überwiegend leitende Tätigkeit ist innerhalb der betrieblichen Hauptfunktion Leitung zu finden, aber auch in der Spitze aller übrigen Hauptfunktionen. Die anleitende oder dispo-

nierende Tätigkeit ist das Merkmal aller Vorgesetzten im Betrieb, also das Merkmal der Betriebsführung. Die ausführende Arbeit findet sich bei den Facharbeitern der Werkstatt genau so wie bei den Sachbearbeitern der Büros, während die mechanische Tätigkeit in Werkstatt und Büro durch stets gleichbleibende Arbeiten gegeben ist, so zum Beispiel gewisse Arbeiten am Fließband oder die bereits erwähnten Locherinnen der Lochkartenabteilung. Durch diese vierfache Unterteilung des Begriffes menschliche Arbeit oder Arbeitsleistung besitzt jeder dieser vier Unterbegriffe einen genau abgegrenzten Inhalt.

Dieses Beispiel von der menschlichen Arbeit läßt erkennen, daß eine neue Arbeitsweise in Werkstatt und Büro entstanden ist, ohne daß diese schon begrifflich in der Betriebswirtschaftslehre klargelegt war. Diese hatte daher die Aufgabe, die geschilderten Vorgänge rechtzeitig zu erkennen und durch die geschilderte Begriffsunterteilung dafür zu sorgen, daß in Wissenschaft und Praxis für die notwendig gewordenen Unterscheidungsmerkmale auch die zutreffenden Teilbegriffe und Bezeichnungen zur Verfügung stehen. Ähnliches gilt für den zweiten Begriff, der hier als Beispiel angeführt werden soll: das „Kapital“. In der Betriebswirtschaftslehre gilt als Kapital alles, was auf der Habenseite einer Schlußbilanz verzeichnet ist, wenn von den Wertberichtigungsposten abgesehen wird. Kapital ist somit die Größe der Verpflichtungen, die ein Betrieb gegenüber seinen Eigentümern und gegenüber Dritten besitzt als Gegenleistung für deren Hergabe von Geld- oder Sachwerten. Demgemäß muß zwischen Eigen- und Fremdkapital unterschieden werden. Eigenkapital wird vom Inhaber zur Verfügung gestellt, Fremdkapital von Dritten. Während bei der engen Verbindung zwischen Betrieb und Inhaber das Eigenkapital des letzteren auch zum Eigenkapital des Betriebes wird, ist das Fremdkapital des Betriebes gegenüber Dritten stets eine Schuldverpflichtung. Für den Betrieb entsteht aus den beiden Teilen Eigen- und Fremdkapital der Begriff des Gesamtkapitals. Diese Begriffsbildung für den Kapitaleinsatz im Betrieb ist seit dem Entstehen der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen üblich.

Im Laufe des letzten Jahrzehnts hat sich in der deutschen Wirtschaftspraxis jedoch eine Entwicklung angebahnt, die mit diesen Kapitalbegriffen Eigen- und Fremdkapital, wie sie aus der Eigentums- und Rechtsvorstellung entstanden sind, nicht mehr erfaßt werden kann. Auch in diesem Falle muß sich die Betriebswirtschaftslehre rechtzeitig mit diesen Neuerungen befassen, damit sie der Praxis einen neuen Begriff zur Verfügung stellen kann, der nicht mehr aus dem Rechts- und Eigentumsdenken, sondern aus der Kapitaldisposition herauswachsen muß. Dieser zusätzliche Kapitalbegriff heißt Sozialkapital und steht zwischen Eigen- und Fremdkapital. Mit dieser Begriffsneuschöpfung hat somit die Betriebswirtschaftslehre erneut diese Aufgabe gelöst, wovon im folgenden berichtet wird.

In der deutschen Wirtschaft wurden im Laufe der letzten Jahrzehnte, besonders umfangreich im Laufe des letzten Jahrzehnts, durch die betriebliche Sozialpolitik finanzielle Mittel in erheblichem Ausmaße zugunsten der Mitarbeiter bereitgestellt. Begünstigt wurden diese Bemühungen im letzten Jahrzehnt besonders durch die deutsche Steuerpolitik, die für solche Sozialmittel Steuerfreiheit gewährte, wenn diese Sozialmittel nicht in der ausschließlichen Verfügungsmacht des Unternehmers liegen, sondern wenn dafür, beispielsweise für eine betriebliche Altersversorgungskasse, ein besonderer Rechtsträger, also ein Verein oder eine Stiftung gewählt werden. Damit sind solche Sozialmittel, die diesem besonderen Rechtsträger zugewiesen werden, aus dem Eigentum des Betriebes herausgenommen. Werden sie jedoch von diesem Rechtsträger im Betrieb stehen gelassen, was durchwegs in der deutschen Praxis geschieht, dann bedeuten diese Sozialmittel Fremdkapital für den Betrieb. Doch findet sich

meistens die Rechtskonstruktion, daß die Leitung einer solchen Pensionskasse in Form des Vereins oder der Stiftung in den Händen der leitenden Männer des Betriebes liegt, der diese finanziellen Mittel dafür zur Verfügung stellt. Also sind diese Sozialmittel eine besondere Form des Fremdkapitals, da sie im Gegensatz zum Bank- oder Lieferantenkredit in der Dispositionsgewalt der Betriebsleitung verbleiben. Diese Mittelstellung zwischen Fremd- und Eigenkapital, die damit geschaffen ist, verlangt einen kennzeichnenden Begriff: Sozialkapital.

Andererseits kennt die deutsche Sozialpraxis der Betriebe längst auch Sozialmittel, die zur freien Verfügung der Leitung des Betriebes stehen, um besondere Sozialfälle befriedigen zu können, so bei längerer Krankheit des Mitarbeiters oder sogar auch seiner Familienangehörigen, oder Geldgeschenke für Geburt, Todesfall, Kommunion und Konfirmation usw. Für solche Zwecke sind Sozialrücklagen im Betrieb angesammelt worden, die rechtlich Eigenkapital darstellen. Über derartige Sozialmittel verfügt häufig aber nicht der Unternehmer allein, er hat vielmehr dafür einen Ausschuß gebildet, dem er selbst, aber auch Vertreter des Betriebsrates oder der Belegschaft angehören. Das juristische Merkmal des Eigenkapitals ist somit eingeengt. Außerdem ist es bei der Einschätzung eines Betriebes durch die Öffentlichkeit und insbesondere durch die Belegschaft kaum möglich, den einmal gewählten Sozialzweck später in einen andersgearteten Wirtschaftszweck umzuwandeln, wozu bei Eigenkapital jedoch jederzeit rechtlich die Möglichkeit bestehen würde. Das Ansehen des Betriebes in der Öffentlichkeit würde jedoch durch ein solches Vorgehen schwer geschädigt werden, so daß wohl heute niemand mehr an eine solche Möglichkeit denkt. Trotz der rechtlichen Eigenschaft des Eigenkapitals lastet auf solchen Sozialmitteln daher eine soziale Verpflichtung. Auch dieses Beispiel zeigt, daß es sich hier wiederum um eine Mittelstellung zwischen Eigenkapital und Fremdkapital handelt; daher ist auch hier der Begriff Sozialkapital angebracht. Beide Beispiele eines Sozialkapitals zeigen, daß die Weiterentwicklung der Praxis die Betriebswirtschaftslehre veranlaßt hat, die Tatsachen und Erscheinungen dieser Weiterentwicklung zu klären und somit der Praxis einen neuen Kapitalbegriff zu geben. So kann die bisher noch häufig anzutreffende Unsicherheit und Unklarheit in der finanziellen Sozialpolitik des Betriebes mit diesem neuen Begriff vom Sozialkapital beseitigt werden.

Anders liegen die Voraussetzungen und Verhältnisse, wenn der Begriff „Wert“ in der Betriebswirtschaftslehre näher erläutert wird. Hierfür sind ausschließlich fachliche Gründe zuständig, da es erforderlich ist, diesen Sammelbegriff Wert durch eine Vielzahl von Teilbegriffen weiter klären zu helfen. Dabei ist es für die Betriebswirtschaftslehre notwendig, die oftmals auch seitens der Praxis oder seitens des Gesetzgebers geprägten Teilbegriffe zu ordnen und zu systematisieren. Es handelt sich also hier um eine eindeutige wissenschaftliche Aufgabe, die aber auch für die Praxis der Wirtschaft und ihrer Betriebe von Bedeutung wird. Denn die größere wissenschaftliche Klarheit für Forschung und Lehre kommt letztlich auch der Praxis zu gute.

In dem von mir gewählten System der Betriebswirtschaftslehre beschreibe ich den Wert als Gebrauchswert, der stets ein subjektiver Wert ist. Dies ist heute auch durchwegs die Ansicht der meisten Vertreter der deutschen Betriebswirtschaftslehre, während in der älteren betriebswirtschaftlichen Literatur teilweise neben diesem Gebrauchswert ein objektiver Kostenwert zu finden ist. Nach meiner Darstellung ist dieser Gebrauchswert eines Gutes der betriebswirtschaftliche Hauptwert. In ihm treffen sich die verschiedenen Einschätzungsfaktoren, wodurch eine Vielzahl von Sonder- und Hilfswerten entstehen. Zu beachten ist aber, daß diese allein nicht bestehen können, sondern stets nur Begleiterscheinung des

Gebrauchswerts sind. Eine Erklärung dieser verschiedenen Hilfs- und Sonderwerte erübrigt sich; denn diese zahlreichen Wertbegriffe sind bereits seit langem in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bekannt.

Aus den Grundfunktionen des Betriebes (=Beschaffung, Fertigung, Absatz) lassen sich folgende Hilfswerte ableiten: Ausgabenwert (als Kaufpreis ein objektiver Wert, bei Sonderleistungen z.B. Lizenz ein subjektiver Wert) — Kostenwert (=Anschaffung+Herstellung+Vertrieb), auch Herstellungswert (HGB) genannt; — Veräußerungs- oder Realisationswert (=Verkaufspreis, bei Markenartikel meist ein objektiver Wert, z.B. bei gebrauchten Kraftwagen ein subjektiver Wert).

Die Marktstellung des Betriebes und der damit bedingte Markteinfluß auf den Betrieb lassen folgende Hilfswerte entstehen: Schätzwert, wird er durch Sachverständige ermittelt, dann heißt er auch Tax- oder Taxationswert — Marktwert (=wie er durch die Einschätzung eines größeren Käuferkreises bzw. Verkäuferkreises entsteht), mit den beiden Spielarten des freien Marktwertes und des Monopolwertes — Zeitwert (=Gegenwartswert am Markte) — Wiederbeschaffungswert oder Ersatzwert, Reproduktionswert (=Kosten der Wiederbeschaffung bzw. Neuanschaffung verkaufter Gegenstände zur Ausschaltung von Geldwertänderungen und zur Substanzerhaltung — Tageswert (=Wiederbeschaffungswert in der Gegenwart) — Geschäfts- oder Firmenwert (=Summe aus materiellen und immateriellen Vermögenswerten) — Immaterieller Wert, Façonwert (=immaterieller Vermögenswerte) — Ertragswert (=durchschnittlicher Ertrag multipliziert mit den branchen- oder landesüblichen Zinsfuß).

Innerbetriebliche Überlegungen lassen weiterhin folgende Hilfswerte entstehen: Konstruktiver Wert (=gewonnen aus betrieblichen Leistungseinheiten, wie Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitsgenauigkeit, Grad der Mechanisierung usw.) — Betriebswert (=nur innerbetriebliche Abrechnungsvorgänge ohne Markteinfluß, z.B. Verrechnung von Halbfabrikaten, Vorgabe von Fertigungs- oder Verkaufslimits usw.) — Verrechnungswert (=Normalwerte anstelle effektiver Preise oder Kosten, z.B. für Lagerbuchhaltung, Kostenvorgabe als Standardkosten).

Aus dem deutschen Steuerrecht stammen dann noch folgende Hilfswerte: Gemeiner Wert (=keine außergewöhnlichen oder persönlichen Einschätzungsfaktoren, nur allgemeine Markteinschätzung) — Teilwert (=Zeitwert, der höher oder niedriger als der augenblickliche Buchwert sein kann) — Einheitswert (=bei der Steuerveranlagung für Grundstücke und für sonstiges gewerbliches Vermögen meist für 3 Jahre durch Steuerbehörden festgelegt) — Betriebsbestehungswert (=steuerrechtlich gleich dem Geschäfts- oder Firmenwert) — Einzelwert (=Wert eines Betriebsteiles im Verhältnis zum Gesamtwert des Betriebes, also steuerlicher Teilwert).

Alle diese verschiedenen Hilfswerte sind dem Gebrauchswert unterzuordnen und sind daher nur eine erläuternde Darstellung zum betriebswirtschaftlichen Hauptwert, dem Gebrauchswert. Diese Vielzahl der aufgeführten Hilfswerte macht es für die Betriebswirtschaftslehre erforderlich, zunächst feste Begriffsinhalte für diese zu schaffen und außerdem diese selbst nach betrieblichen oder marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu systematisieren. Es handelt sich hier also vor allem um eine wissenschaftliche Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre.

Als viertes Beispiel für die notwendige Begriffsklärung seitens der Betriebswirtschaftslehre seien die „Kosten“ erwähnt. Zunächst war es nur notwendig, zwischen Aufwand und Kosten zu unterscheiden. Erstere finden sich in der Buchhaltung mit ihrer Periodenabrechnung, letztere bei der Kostenrechnung mit der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.

Im Laufe der letzten beiden Jahrzehnte ist es dann notwendig geworden, zu einer qualitativen und quantitativen Kostenbewertung zu kommen, da nicht mehr die volle Summe der verrechneten Aufwendungen Kosten sein konnten, andererseits Kosten verrechnet werden, die in der Buchhaltung zunächst nicht als Aufwand verrechnet sind. Diese Tatsache zwang von Anfang an, entsprechende Begriffe zu schaffen, um diesen Bewertungseinfluß auf die Kosten sichtbar machen zu können. Gleichzeitig mit dieser sich aus der praktischen Weiterentwicklung ergebenden Notwendigkeit mußten daher neue betriebswirtschaftliche Begriffe entstehen. Da diese Entwicklung damals wesentlich durch einen in der behördlichen Preisbildung tätigen Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre beeinflußt wurde, konnte sich auf diesem Gebiet die Entwicklung gleichzeitig in der Praxis der Kostenrechnung und Kostenprüfung und in der Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre durchsetzen.

Diese Kostenbewertung zwang zunächst, innerhalb des Aufwandes zwischen neutralen und betrieblichen Aufwand zu unterscheiden. Denn nur letzterer leitet zum Kostenbegriff über. Neben diesen Kosten, die aus dem Aufwand abgeleitet werden, werden weiterhin Zusatzkosten verrechnet, wie sie besonders als kalkulatorische Kosten für Unternehmerlohn, kalkulatorische Zinsen und Wagnisse und für kalkulatorische Abschreibungen üblich geworden sind. Bei beiden Kostengruppen unterscheidet sodann die Kostenbewertung zwischen überhöhten und leistungsbedingten Kosten. Letztere wurden, bevor der Leistungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre deutlicher herausgearbeitet wurde, auch fertigungs- bzw. betriebsnotwendige Kosten genannt. Die überhöhten Kosten können nicht im Preis untergebracht werden, sondern nur die leistungsbedingten Kosten. Die quantitative und qualitative Kostenbewertung muß daher für jede Kostenart und innerhalb derselben Abgrenzung finden. Die Kostenbewertung hat somit neue Begriffe entstehen lassen: neutraler Aufwand, Betriebsaufwand, Kosten und Zusatzkosten, überhöhte und leistungsbedingte Kosten. Diese neue Begriffsbildung seitens der Betriebswirtschaftslehre hat nichts zu tun mit den übrigen Begriffen innerhalb der Kostenlehre, wie fixe, variable, proportionale, progressive und degressive Kosten, oder mit Grundkosten, Differentialkosten, oder mit Normalkosten, Standardkosten usw.

Diese Ausführungen zum Kostenbegriff und seiner notwendigen Begriffsunterteilung zeigen, daß die betriebliche Leistung immer mehr in den Vordergrund der betriebswirtschaftlichen Überlegungen und Erklärungen gerückt ist. Diese betriebliche Leistung setzt sich dabei aus der Arbeitsergiebigkeit und Kapitalergiebigkeit zusammen, was am besten durch folgende Formel ausgedrückt werden kann:

$$\frac{\text{Arbeitsergiebigkeit} \left( = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{menschlicher Arbeitseinsatz}} \right) + \text{Kapitalergiebigkeit} \left( = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Kapitaleinsatz}} \right)}{\text{Betriebliche Leistung}}$$

Die Bedeutung der betrieblichen Leistung macht es erforderlich, sie mittels neuer Formen des betrieblichen Rechnungswesens errechnen und überprüfen zu können, wovon bereits im ersten Teil dieses Aufsatzes berichtet worden ist. Für die Leistungsrechnung müssen dabei durch die Betriebswirtschaftslehre einheitliche Grundsätze der Leistungsmessung aufgestellt und von der Praxis eingehalten werden. Dabei ist zu beachten:

1. für jede Leistungsart ist außer der Menge auch der jeweilige Leistungswert zu ermitteln;

2. der Leistungswert muß sich als gemeinsamer Nenner für alle Leistungsarten verwenden lassen, die in einem Betriebe in Frage kommen können;
3. die Leistungsmessung darf nicht für einen ganzen Wirtschaftszweig oder für einen ganzen Betrieb durchgeführt werden, sondern ist für die einzelnen, in ihrer Kosten- und Leistungsstruktur jeweils verschiedenen Betriebsteile (=Kostenstellen) gesondert vorzunehmen.

Diese Anforderungen, die an die Errechnung der betrieblichen Leistung gestellt werden, machen es nun notwendig, diesen Leistungsbegriff klar festzulegen und dabei zu unterteilen. Der Sprachgebrauch der deutschen Wirtschaftspraxis verwendet zur Zeit noch oftmals recht unklare Begriffe, womit die Abgrenzung äußerst erschwert oder sogar unmöglich gemacht wird. Daher mußte die deutsche Betriebswirtschaftslehre hier rechtzeitig durch diese Begriffsunterteilung helfend eingreifen, um zu der wünschenswerten Begriffsklarheit zu gelangen. Daher halte ich es persönlich für notwendig und zweckmäßig, die betriebswirtschaftliche Leistung folgendermaßen zu unterscheiden:

1. Die Leistungsfähigkeit oder das Leistungsvermögen eines Betriebes oder eines Betriebsteiles bzw. einer der Betriebselemente Arbeit oder Kapital. Die jeweils erreichte Ausnutzung dieser Leistungsfähigkeit ergibt den Leistungsgrad.
2. Das Leistungsergebnis, also die Ausbringung oder der Ausstoß des Arbeitsprozesses, das am Markte absetzbare Erzeugnis der industriellen Fertigung oder der Erlös der Verkaufshandlung.
3. Die Leistungsgestaltung durch den Betrieb; in welchem Ausmaße es diesem gelingt, wirtschaftlich durch die Ausnutzung der Leistungsfähigkeit das Leistungsergebnis zu erzielen. Die Leistungsgestaltung hat also die Leistungsergiebigkeit zu erstreben.

Die betriebliche Leistung wirtschaftlich werden zu lassen, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben in einem modernen Betrieb. Dies geschieht mittels der verschiedenen neuen Formen des betrieblichen Rechnungswesens, worauf bereits hingewiesen worden ist. Anwendungsbereich dieser laufenden Bemühungen der Betriebsführung ist aber nicht die betriebliche Leistung schlechthin, sondern derjenige Leistungsteil, der als Leistungsgestaltung bezeichnet wurde. Diese rückt daher unter den drei genannten Leistungsbegriffen in den Vordergrund und muß dauernd in ihrer Wirtschaftlichkeit überprüft werden können. Nicht das Leistungsergebnis oder die vorhandene Leistungsfähigkeit, sondern die Leistungsgestaltung ist für die Betriebsführung am wichtigsten. Diese Begriffsunterteilung der Betriebswirtschaftslehre ermöglicht daher ein zielbewußtes Ansprechen der einschlägigen Führungsaufgabe.

Bevor dieser betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff so bedeutsam wurde, war bereits der Begriff „Umsatz“ in Praxis und Betriebswirtschaftslehre bekannt. Auch dieser Umsatzbegriff wurde im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre für die verschiedenen Formen der Umsatzerrechnung verschiedentlich unterteilt. So unterscheidet die deutsche Betriebswirtschaftslehre zwischen einem weiteren und engeren Umsatzbegriff. Letzterer umfaßt die betriebliche Betätigung bei Beschaffung, Fertigung und Absatz, erstere fügt bei Einkauf und Verkauf auch noch die Kreditaufnahme bzw. Kreditfrist bis zum Zahlungseingang hinzu. Diese Form der Umsatzdarstellung wird auch Kostenumsatz genannt, dem der Fakturenumsatz gegenübersteht. Letzterer ergibt sich aus den Verkaufserlösen bzw. aus den fakturierten Summen, womit im ersteren Falle ein Istumsatz, im letzteren Falle ein Sollumsatz vorhanden ist. Dieser Fakturenumsatz unterscheidet sich vom Kostenumsatz durch die während der Abrech-

nungsperiode eingetretenen Lagerbestandsänderungen und durch aktivierte eigene Leistungen. Die betriebswirtschaftliche Umsatzlehre hat dann zur Darstellung der Umsatzwirkung noch weitere Umsatzbegriffe geschaffen, auf die im Rahmen dieses Aufsatzes jedoch nicht weiter eingegangen wird. Erinnert sei nur an die Begriffe Umsatzschnelligkeit, Umsatzlänge und Umsatzdichte, oder an die Umsatzstreuung und Umsatzschwankung, an den Mindestumsatz, Maximal- oder Höchstumsatz und Optimalumsatz an betrieblichen und neutralen Umsatz, an Brutto- und Netto-Umsatz. Diese vielen Teilbegriffe des Umsatzes sind ebenfalls von der Betriebswirtschaftslehre geschaffen worden, um die Errechnung des Umsatzes klar und damit sichtbar werden zu lassen.

Doch sei bei diesem letzten Begriffsbeispiel Umsatz noch auf eine weitere Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre hingewiesen. Neben dieser Begriffsklärung mittels der geschilderten Begriffsunterteilung wird es notwendig, eine Begriffsabgrenzung zwischen dem älteren Umsatzbegriff und dem neueren Leistungsbegriff zu finden. Diese Aufgabe wurde seitens der deutschen Betriebswirtschaftslehre erst in den letzten Jahren gelöst. Dabei mußte festgestellt werden, daß die betriebliche Leistung in einer doppelten Weise weitergreift als der betriebliche Umsatz. Der Umsatz kann nur mit dem Leistungsergebnis und der Leistungsgestaltung verglichen werden, nicht jedoch mit der Leistungsfähigkeit. Dies zeigt sich bereits im Sprachgebrauch, wenn zwar von einer Absatzkapazität gesprochen wird, dies aber nicht für eine Wortbildung wie Umsatzkapazität möglich ist. Dagegen kann statt Leistungsergebnis auch Umsatzergebnis und statt Leistungsgestaltung auch Umsatzgestaltung gesagt werden. Nachdem der Umsatzbegriff bei dem Kostenumsatz eindeutig auf die Fertignungsverhältnisse ausgeweitet ist, decken sich in diesem Falle Kostenumsatz und Leistungsgestaltung. Das gleiche gilt für Leistungsergebnis und Fakturenumsatz.

Die zweite Unterscheidung zwischen Leistung und Umsatz bedeutet ebenfalls eine Ausweitung des Leistungsbegriffes gegenüber dem Umsatzbegriff. Dies ergibt sich aus dem Einflußbereich der betrieblichen Hauptfunktionen. Zu den Grund- oder Umsatzfunktionen zählen Beschaffung, Fertigung bzw. Lagerhaltung und Absatz. Dies entspricht in gleicher Weise dem Umsatzumfang, sowohl im engeren als auch im weiteren Begriff. Auf die betriebliche Leistung wirken darüber hinaus aber auch die beiden anderen Hauptfunktionen Leitung und Verwaltung entscheidend ein. Beide können die Umsatzwirkung vervielfachen oder abschwächen. Letzteres geschieht beispielsweise, wenn gute Umsatzerlöse vielleicht durch eine zu umfangreiche Verwaltungsorganisation kostenmäßig aufgezogen werden, oder wenn vorhandene Umsatzmöglichkeiten durch eine schlechte Leitung oder Verwaltung ungenutzt bleiben. Umgekehrt vermag eine gute Leitung und Verwaltung solche Umsatzwirkungen bedeutend zu intensivieren und zu vervielfachen. Auch aus diesen Zusammenhängen ist ersichtlich, daß die betriebliche Leistung weiter reicht als der betriebliche Umsatz.

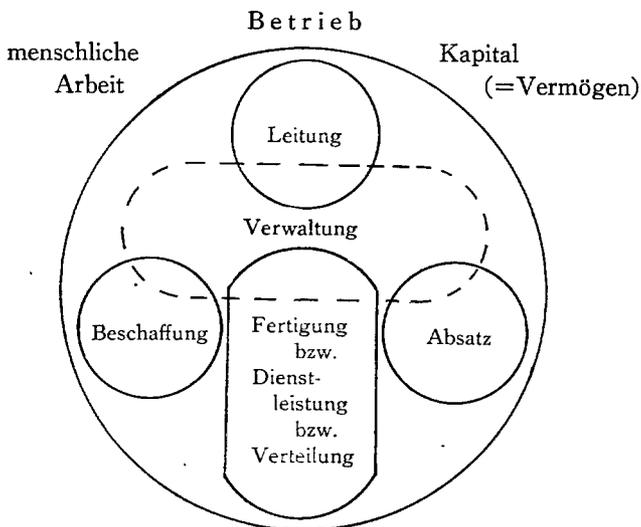
Die beiden letztgebrachten Begriffsbeispiele Leistung und Umsatz zeigen, daß die deutsche Betriebswirtschaftslehre nicht nur bemüht ist, klare Begriffe und Begriffsunterteilungen zu schaffen, sondern daß sie außerdem bemüht ist, diese verschiedenen Begriffe in ein festes Ordnungsgefüge zu bringen und damit zugleich auch untereinander begrifflich klar abzugrenzen.

## III

Die dritte und zeitlich zuletzt aufgegriffene Aufgabe der deutschen Betriebswirtschaftslehre, die in diesem Aufsatz gezeigt werden soll, ist die theoretische Begründung ihrer Systematik, also die Theorie der Betriebswirtschaftslehre. In Anlehnung und Weiterführung vorausgehender Ausführungen möchte ich als Beispiele dieser theoretischen Einstellung der Betriebswirtschaftslehre die betriebliche Funktionslehre und die Erklärung der betrieblichen Leistung wählen, wobei ich meine eigenen theoretischen Darlegungen und Schaubilder bringe, wie sie sich in meinem Lehrbuch „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ finden.

Der Betrieb ist ein Organismus der menschlichen Gesellschaft, mit dem die wirtschaftlichen Aufgaben der Fertigung (=Industrie, Handwerk) oder der Dienstleistung (=Banken, Versicherungen, Verkehrsbetriebe usw.) oder der Verteilung (=Handelsbetriebe) im Interesse der Verbraucher erreicht und erfüllt werden sollen. Aufgabe aller am Betrieb Beteiligten, der Betriebsführung und der Mitarbeiter, ist es, in allem „wirtschaftlich“ zu handeln, also mit dem geringsten Aufwand die beste Leistung sowohl innerbetrieblich als auch marktwirtschaftlich zu erreichen. Ist der Betrieb in diesem Sinn ein Organismus der menschlichen Gesellschaft, dann haben nicht nur die in ihm arbeitenden Menschen ihre persönliche Aufgabe innerhalb des Betriebes und auch außerhalb desselben im Rahmen des wirtschaftlichen und des ganzen übrigen gesellschaftlichen Bereiches des menschlichen Zusammenlebens zu erfüllen. Auch der Betrieb als Gemeinschaft dieser Menschen, also als Organismus, hat darüber hinaus seine eigene Aufgabenstellung im Rahmen der Gesellschaftsordnung wahrzunehmen.

Diese Aufgaben des Betriebes im Rahmen der menschlichen Gesellschaft und des Wirtschaftens der Menschen werden als Funktionen bezeichnet. Voraussetzung dafür ist der



Einsatz menschlicher Arbeit und des Kapitals. Daher gibt es zunächst die Funktion der menschlichen Arbeitsleistung und die Funktion des Kapitals, das im Betrieb zum Vermögen umgewandelt wird. Auf diese Funktionen der menschlichen Arbeit und des Kapitals soll jedoch im folgenden nicht weiter eingegangen werden. Im wirtschaftlichen Bereich des Betriebes finden sich dann fünf Hauptfunktionen: Leitung, Verwaltung, Beschaffung, Fertigung und Absatz. Den Betrieb mit seinen Funktionen kann man in folgendem Schaubild darstellen:

Für diese Zusammenhänge zwischen Betrieb und seinen Funktionen im Rahmen der

menschlichen Gesellschaft und in der Wirtschaft hat die betriebswirtschaftliche Theorie die betriebliche Funktionslehre entwickelt. Nach dieser betrieblichen Funktionslehre muß zwischen Hauptfunktionen, Teilfunktionen, Nebenfunktionen und Hilfsfunktionen unterschieden werden. In jedem Betrieb sind zunächst die bereits genannten und im Schaubild dargestellten 5 Hauptfunktionen festzustellen:

1. Beschaffung von Personal, Geld, Sachwerten;
2. Fertigung der Industrie, Lagerhaltung des Handels, Geld- und Kapitaldispositionen der Banken, Dienstleistungen der Verkehrsbetriebe, Versicherungsgesellschaften usw.;
3. Absatz der betrieblichen Leistung am Markte an die Abnehmer;
4. Verwaltung, z.B. Personalverwaltung, Sachverwaltung, Immobilienverwaltung, Betriebsorganisation, Rechnungswesen usw.;
5. Leitung, z.B. Wirtschaftsbeobachtung, Initiative, Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle usw.

Die drei erstgenannten Hauptfunktionen Beschaffung, Fertigung und Absatz heißen Grund- oder Umsatzfunktionen; sie stellen die eigentliche wirtschaftliche Tätigkeit des Betriebes dar. Die Bezeichnung Umsatzfunktion drückt aus, daß der betriebliche Umsatz von der Beschaffung über die Fertigung zum Absatz reicht.

Bei den einzelnen Betrieben werden diese 5 Hauptfunktionen verschieden stark auftreten, worin sich die Eigenart eines bestimmten Betriebes ausprägt. Verschiebt sich das Gewicht zwischen diesen Hauptfunktionen sehr bemerkenswert, dann unterscheidet man Hauptfunktionen und Nebenfunktionen. Eine oder mehrere der Hauptfunktionen schrumpfen zu Nebenfunktionen zusammen. Wenn beispielsweise ein Industriebetrieb gleichzeitig seinen gesamten Absatz selbst durchführt, dann sind Fertigung und Absatz in diesem Falle gleichwertig, also beide Hauptfunktionen. Wenn der Industriebetrieb dagegen als seine Hauptabnehmer nur wenige Kunden besitzt, vielleicht an einen Warenhauskonzern oder an eine Werkhandelsgesellschaft liefert, dann braucht die notwendige Verkaufsorganisation nicht besonders groß zu sein. In diesem Falle steht neben der Hauptfunktion Fertigung die Nebenfunktion Absatz. Oder ein gemeindliches Gaswerk erhält seine gesamten Verwaltungsaufgaben durch die allgemeine Gemeindeverwaltung mit erledigt, so daß nur eine ganz geringfügige eigene Verwaltungsarbeit bei dem Gaswerk verbleibt. In diesem Falle schrumpft die Verwaltung zu einer Nebenfunktion zusammen.

Von Hilfsfunktionen spricht man, wenn eine Funktion oder ein Teil derselben die Voraussetzung für das Wirksamwerden einer anderen Funktion ist, z.B. das Beschaffen von Geld oder Kredit (=Finanzierung) zum anschließenden Kauf der Rohstoffe, oder die Marktforschung für Einsatz und Durchführung der folgenden Werbemaßnahmen. Das Wesen der Hilfsfunktion zeigt sich auch bei den Hauptfunktionen. So ist die Verwaltung als Hilfsfunktion Voraussetzung für die drei Grundfunktionen. Oder für den Absatz sind Beschaffung und Fertigung Hilfsfunktionen, wenn man das Endziel des wirtschaftlichen Arbeitens eines Betriebes im Absatz sieht.

Jede Hauptfunktion kann in verschiedene Teilfunktionen unterteilt werden. Art und Zahl dieser Teilfunktionen sind in den einzelnen Betrieben verschieden, was von der jeweiligen Aufgaben- und Marktstellung des Betriebes abhängt. Auch die Teilfunktionen einer Hauptfunktion können untereinander verschiedenartig gewichtet werden. Daher muß auch für die Teilfunktionen genau so wie bei Hauptfunktionen zwischen Neben- und Hilfsfunktionen unterschieden werden. So sind beispielsweise Marktforschung und Werbung Teilfunk-

tionen des Absatzes. Es wurde bereits gezeigt, daß die Marktforschung jedoch Voraussetzung für die Werbung sein kann, also für letztere dann eine Hilfsfunktion ist. In einem anderen Betrieb kann die Marktforschung gegenüber der Werbung und den anderen Teilfunktionen des Absatzes derart zurücktreten, daß man in diesem Falle die Marktforschung zu einer Nebenfunktion bei den Teilfunktionen des Absatzes wird.

Die Aufgliederung von Hauptfunktionen in Teilfunktionen sei am Beispiel der Verwaltung und der Leitung gezeigt. Für die Hauptfunktion Verwaltung können folgende Teilfunktionen in Frage kommen:

1. Betriebliches Rechnungswesen,
2. Korrespondenz und Registratur,
3. Betriebsorganisation und Betriebsrevision,
4. Sozial- und Personalabteilung,
5. Rechts- und Steuerangelegenheiten,
6. Volks- und betriebswirtschaftliche Fragen und ihre Bearbeitung,
7. Überwachung und Regelung des Zahlungs- und Kreditverkehrs,
8. Anlagen- und Vermögensverwaltung,
9. Kapital- und Zinsendienst.

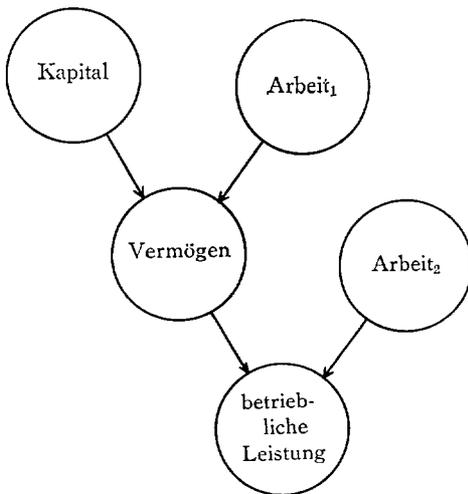
Teilfunktionen der Leitung können sein:

1. Disposition und Kontrolle der übrigen Hauptfunktionen,
2. Planung aller Aufgaben der Betriebsführung,
3. Entscheidungen über betriebspolitische Fern- und Nahziele,
4. Finanzierungsfragen,
5. Auftragsbeschaffung und Kontakt mit den Auftraggebern,
6. Vertretung des Betriebes nach außen gegenüber Behörden, Wirtschaftsverbänden; Teilnahme an Kongressen, Konferenzen, Tagungen,
7. Kontakt mit den Aufsichtsbehörden bei Kapitalgesellschaften (Aufsichtsrat), Abhalten von Hauptversammlungen und Rechenschaft gegenüber den Aktionären,
8. Kontakt mit dem Betriebsrat und Sorge für die Mitarbeiter,
9. Durchführung der Besprechungen mit Prokuristen, Abteilungsleitern usw. (Konferenzen der Betriebsführung).

Schließlich muß man zwischen Funktionen und Funktionsträgern unterscheiden. In einem kleineren Betrieb wird beispielsweise sehr oft ein einziger Funktionsträger mehrere Hauptfunktionen übernehmen; der kleinere Einzelhändler vereinigt Beschaffung, Absatz, Verwaltung und Leitung in seiner Hand. Andererseits ist ein größerer Betrieb gezwungen, für eine Haupt- oder Teilfunktion mehrere Funktionsträger gleichzeitig einzusetzen. Beispielsweise beschäftigt ein Warenhaus viele Verkäuferinnen gleichzeitig im Rahmen der Teilfunktion Verkauf, die zur Hauptfunktion Absatz zählt. Diese Betrachtung von Funktion und Funktionsträger zeigt, daß nicht nur die Menschen, die in einem Betriebe tätig sind, sondern auch der Betrieb selbst Aufgaben in der Wirtschaft und in der menschlichen Gesellschaft zu übernehmen und zu lösen hat. War früher der Betrieb ausschließlich nach der Rechtsordnung, also nach dem Eigentum, beurteilt worden, was heute im Rahmen der deutschen Betriebswirtschaftslehre mit der Bezeichnung Unternehmung geschieht, so ist mit der betrieblichen Funktionslehre der Betrieb eine eigene Institution (= Organismus) der Wirtschaft und der menschlichen Gesellschaft geworden. Für die Theorie der deutschen Betriebswirtschaftslehre ist damit eine grundsätzliche Erkenntnis und Feststellung gewonnen.

Die Lehre vom Betrieb wird damit systematisch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und im Rahmen der menschlichen Gesellschaftsordnung theoretisch fundiert.

Das zweite Beispiel, das für die Bedeutung der Theorie der Betriebswirtschaftslehre gebracht werden soll, erklärt das Entstehen und die Wirksamkeit der betrieblichen Leistung. Die Notwendigkeit, die betriebliche Leistung zu erklären und ihr einen festen Platz im Rahmen des Systems der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre einzuräumen, wurde bereits oben aufgezeigt, als von der Notwendigkeit, im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre feste und eindeutige Begriffe zu schaffen, berichtet worden ist. Für die Theorie der Betriebswirtschaftslehre genügt dies aber nicht, vielmehr muß darüber hinaus das Entstehen der betrieblichen Leistung erklärt werden. Dabei zeigt sich die jeweilige Grundeinstellung eines Autors zum Betrieb und zur Betriebswirtschaftslehre. Wer nur den Kapitaleinfluß allein anerkennt, zeigt dies auch bei der betrieblichen Leistung auf. Aus den vorausgehenden Ausführungen ist bereits erkennbar geworden, daß meine persönliche theoretische Grundeinstellung anders ist, daß für mich der Einfluß der menschlichen Arbeit und der Einfluß des Kapitaleinsatzes gleichrangig nebeneinander stehen. Demnach wirken Arbeit und Kapital gemeinsam auf das Entstehen der betrieblichen Leistung ein. Dies läßt sich in folgendem Schaubild aufzeigen:



Diese Darstellung läßt zunächst erkennen, daß die bisherige Bilanzgleichung  $\text{Vermögen} = \text{Kapital}$  nicht ausreicht, um alle Einwirkungen und Zusammenhänge theoretisch vollständig aufzuzeigen. Das Kapital, das einem Unternehmer oder einem Betrieb zur Verfügung steht, muß erst durch den Einsatz menschlicher Arbeit in Vermögen umgewandelt werden, von selbst ist dies nicht möglich, wie es die überlieferte Bilanzgleichung glaubhaft machen möchte. Es handelt sich dabei überwiegend um planende und disponierende Arbeit des Unternehmers oder der Betriebsleitung und ihrer Mitarbeiter, weniger dagegen um ausführende und mechanische Arbeit, die bei dieser Umwandlung des Kapitals in Vermögen in Erscheinung treten.

Infolge dieses Einflusses der menschlichen Arbeit bei der Umwandlung von Kapital in Vermögen sind Wert und Wirkung des Vermögens gegenüber dem Kapitaleinsatz größer geworden. Die bilanzmäßige Darstellung von Vermögen und Kapital im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens oder der Bilanzlehre erklärt dies nicht in gleicher Weise. Erst wenn dieser Zusammenhang von Vermögen und Kapital außerhalb der Bilanzrechnung erkannt wird, kann im Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dieser Einfluß der menschlichen Arbeit richtig gewürdigt werden. Auf solche Weise wird es möglich, das immaterielle Vermögen, das in jedem Betrieb wirksam ist, in seiner Entstehung theoretisch aufzuzeigen. Darüber hinaus ist dieser zusätzliche Einfluß bei allen bilanzierten materiellen Vermögenswerten festzustellen. Selbst wenn damit das immaterielle Vermögen noch nicht berechnet werden kann, so zwingt doch diese theoretische Darstellung des Zusammenwirkens von Arbeit und Kapital beim Entstehen des betrieblichen Vermögens dazu, nach solchen

Errechnungsmöglichkeiten zu suchen.

Dieses betriebliche Vermögen benötigt beim Vermögenskreislauf ein zweites Mal den Einsatz menschlicher Arbeit. Daraus ergibt sich die betriebliche Leistung. Diesmal handelt es sich um sämtliche 4 Arten menschlicher Arbeit im Betrieb, also um leitende, disponierende, ausführende und mechanische Arbeit, die in unterschiedlicher Wirksamkeit und in einem verschieden großen Ausmaße bei dem Entstehen der betrieblichen Leistung mitwirken. Dieser zweimalige Einsatz menschlicher Arbeit bei dem Entstehen der betrieblichen Leistung läßt erkennen, daß die Wirksamkeit dieses Einsatzes der menschlichen Arbeit viel bedeutender ist, als oft geglaubt wird, und daß vor allem die frühere Bilanzgleichung weder zur Erklärung des Verhältnisses zwischen Vermögen und Kapital noch vor allem zur Erklärung des Entstehens der betrieblichen Leistung herangezogen werden kann.

Dieses Beispiel weist nach, daß die Theorie der Betriebswirtschaftslehre nicht nur Zusammenhänge aufzeigen muß, die früher in dieser Art nicht erkannt werden konnten, sondern daß sie außerdem zur Klarlegung der grundlegenden geistigen Einstellung zu den Vorkommnissen und Wirkungen des betrieblichen Geschehens zwingt. Die vorausgehenden Ausführungen lassen erkennen, daß gemäß der von mir entwickelten Theorie der Betriebswirtschaftslehre die menschliche Arbeit und das Kapital gleichrangig nebeneinanderstehen und daher auch im System der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entsprechend gleich gewertet werden müssen. Die Theorie der Betriebswirtschaftslehre legt also nicht nur das Fundament für die Systematik der Betriebswirtschaftslehre, sondern sie gibt auch die geistige Grundhaltung des jeweiligen Systems einer Theorie der Betriebswirtschaftslehre zu erkennen. Eine solche theoretische Begründung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse und Vorgänge kann im Rahmen einer empirisch-realistischen Wissenschaft oder im Rahmen einer zusätzlich normativen Wissenschaft erfolgen. Diese zweifache wissenschaftliche Grundhaltung findet sich in sämtlichen Wissenschaften, ist also nicht eine besondere Erscheinungsweise der Betriebswirtschaftslehre.

Die empirisch-realistische Theorie in der Betriebswirtschaftslehre stellt fest, was und wie die vielfachen Erscheinungsformen innerhalb des einzelnen Betriebes und zwischen diesen am Markte sind, leitet daraus Regelmäßigkeiten ab und gibt mögliche Lösungen für die praktische Betriebsorganisation. Damit wird die Betriebswirtschaftslehre zu einer pragmatischen Wissenschaft. Meiner Meinung nach muß die Betriebswirtschaftslehre darüber hinaus auch noch zu einer normativen Wissenschaft werden; erst damit ist für mich eine Theorie der Betriebswirtschaftslehre erreicht. Die Theorie einer normativen Betriebswirtschaftslehre muß Forderungen aufstellen, nach denen die im Betrieb tätigen Menschen und damit auch der Betrieb als Institution oder Organismus zu handeln haben, nicht nur Forderungen hinsichtlich eines wirtschaftswissenschaftlichen Könnens und richtigen Arbeitens im Betrieb und am Markte, sondern auch ethische Sollregeln im Verhalten gegenüber allen Mitmenschen im Betrieb und am Markte, den Mitarbeitern, den Geld- und Kapitalgebern, den Kunden, Lieferanten und Konkurrenten gegenüber. Auf diese Weise muß die normative Betriebswirtschaftslehre die bisherige Wirtschaftspraxis der Betriebe durch ein neues, soziales Wirtschaftsethos, das den bisherigen Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital und die machtpolitischen Spannungen am Markte ausgleichen hilft, zu einer Sozialpraxis der Betriebe werden lassen.

Diese ethische Sollforderungen nach einer richtigen Einstellung des wirtschaftenden und arbeitenden Menschen zu seinen Mitmenschen im Betrieb und am Markte wird die normative Betriebswirtschaftslehre in einer zweifachen Weise aufzustellen haben: Der Betrieb muß

durch eine echte Leistungsgemeinschaft aller dafür sorgen, daß die betriebliche Leistung wirtschaftlich erreicht wird und daß Unternehmer, Arbeit und Kapital gleichberechtigt am Erfolg dieser wirtschaftlichen Leistungen beteiligt sind. Der Betrieb darf aber für Unternehmer, Geld- und Kapitalgeber, Arbeiter und Angestellte kein einseitiges Ausbeutungsobjekt sein, sondern die Betriebsgemeinschaft ist gegenüber dem Verbraucher, für den jeder Betrieb letztlich zu arbeiten hat, dafür verantwortlich, daß entsprechende Teile des erzielten Gewinnes dazu verwendet werden, durch Verbesserungen der betrieblichen Einrichtungen und Organisation die Gestaltung der betrieblichen Leistung weiterhin zu erleichtern und zu vereinfachen und damit den Verbraucher mit besseren und billigeren Gütern zu versorgen. Für mich ist somit eine nur beschreibende Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ohne eine Fundierung durch die Theorie einer normativen Betriebswirtschaftslehre nicht denkbar. Erst durch eine solche theoretische Fundierung erhält die Betriebswirtschaftslehre in ihrer Systematik ihre grundsätzliche, geistige Ausrichtung.

---

Diese dreifache Aufgabenstellung, die deutsche Betriebswirtschaftslehre löst, läßt erkennen, daß die Betriebswirtschaftslehre im Laufe der vergangenen 50 Jahre eine sehr beachtliche Entwicklung genommen hat, die sich vollwertig neben ähnliche Entwicklungen anderer Wissenschaftsgebiete stellt. Dabei ist es für die deutsche Betriebswirtschaftslehre wesentlich, daß es ihr gelungen ist, nicht nur zu einer Systematik und zu einer begrifflichen Klarheit ihres Stoffgebietes zu gelangen, sondern daß sie darüber hinaus die grundlegende und zusammenfassende Theorie der Betriebswirtschaftslehre entwickeln konnte.