

# HEINRICH NICKLISCH UND BETRIEBSLEHRE<sup>1</sup> IN JAPAN\* : EIN AUSSCHNITT AUS DER GESCHICHTE DER JAPANISCHEN BETRIEBSLEHRE

MORIYUKI TAJIMA

## I. *Einleitung*

Die Entwicklung der japanischen Betriebslehre ist von Anfang an in enger Beziehung zur deutschen Betriebswirtschaftslehre gestanden. Diese Beziehung war aber nicht eine gegenseitige Beziehung, sondern eine einseitige Beziehung im Sinne der einseitigen Einführung der deutschen in die japanischen Betriebslehre. Man könnte sagen, daß sich die japanische Betriebslehre unter dem starken Einfluß von der deutschen Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat. Schon in der Aufbauzeit der japanischen Betriebslehre wurden mehrere junge japanische Wissenschaftler nach Deutschland gesandt, um die Kenntnisse über die Handelswissenschaften und/oder kaufmännischen Betriebslehre in den deutschsprachigen Ländern zu sammeln und in Japan einzuführen. Auf grund der auf diese Weise erworbenen Kenntnissen wurden die Forschung und Lehre der Betriebslehre in Japan aufgebaut und entwickelt. Dabei war es vor allem Nicklischsche Lehre, so könnte man sagen, die unter den Lehren der deutschen Betriebswirtschaftler in der japanischen Betriebslehre am meisten beachtet und behandelt worden ist.

Es scheint mir, daß sich der folgende Umstand in Japan darin widerspiegeln. Weil es in Japan wie in den USA schon früh eine Arbeitsteilung zwischen der Betriebslehre und der Lehre des Rechnungswesen bzw. accounting gab, ist die Einführung der deutschen Betriebswirtschaftslehre in Japan von diesen zwei verschiedenen akademischen Fächern arbeitsteilig getragen worden. Dabei wurden in der Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre diejenige Probleme beinhaltet, die von den japanischen Betriebswirten als die wichtige Probleme für die Betriebslehre betrachtet wurden.

Die Einführung von Nicklischs Betriebswirtschaftslehre in Japan war nicht so, daß seine Lehre von den einzelnen japanischen Betriebswirten gleichermaßen geschätzt und

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit dem hier behandelten Thema ist es nicht treffend, das japanische Wort "Keiei Gaku" in das deutsche Wort "Betriebswirtschaftslehre" zu übersetzen, weil in Japan der Fachbereich der deutschen Betriebswirtschaftslehre in zwei verschiedene Fachbereiche, d.h. Keiei Gaku und Kaiei Gaku (=Rechnungswesen, accounting) gegliedert wird. Daher möchte der Verfasser im folgenden das Wort "Betriebslehre" verwenden.

\* Eigentlich sollte dieser Aufsatz in einem Sammelband über Heinrich Nicklisch veröffentlicht werden, der von Professor Dr. Loitsberger (Universität Wien) schon im Jahre 1999 in Österreich herausgegeben werden sollte. Der Manuscript wurde daher schon in April 1999 zum Herausgeber geschickt. Aber wegen der finanziellen Schwierigkeiten konnte der Plan nicht verwirklicht werden. Der Verfasser freut sich sehr, daß der Aufsatz in dieser Zeitschrift, obwohl mit der grosser Verzögerung, veröffentlicht werden kann, und dankt den Herausgebern der Zeitschrift dafür herzlich, ihm die Gelegenheit seiner Veröffentlichung anzubieten.

aufgenommen wurden. Vielmehr hat es unterschiedliche Stellungnahmen der verschiedenen japanischen Betriebswirten zur Nicklischschen Lehre gegeben. Mit solchen unterschiedlichen Stellungnahmen waren die verschiedenen Konzeptionen der aufzubauenden Betriebslehre verbunden.

In diesem Artikel möchte ich in der Hauptsache drei verschiedenen Behandlung der Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre von drei vertretenden japanischen Professoren schildern, um einen kleinen Ausschnitt aus der Entwicklungsgeschichte der japanischen Betriebslehre zu zeigen.

## II. *Entwicklung des japanischen Handelshochschulsystems und Einführung der deutschen Betriebswirtschaftslehre in Japan*

Die Entwicklung der Betriebslehre (=Keiei Gaku) in Japan, wie in den deutschsprachigen Ländern, steht in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung des Handelshochschulsystems in Japan.

Im Jahre 1887 wurde in Tokio durch den Umbau einer Handelsschule die erste staatliche Fachhochschule für Handelswissenschaft "Koto Shogyo Gakko" in Japan gegründet, wo im Jahre 1897 ein Forschungskursus auf dem Hauptkursus eingerichtet wurde. Nach dem "Jitsugyo Gakko Rei" (Fachschulgesetz) vom 1899 konnte man sich für diese Fachhochschule mit dem Abschluß der drei- oder vierjährigen kaufmännischen Fachschule qualifizieren, deren Aufnahmequalifikation der Abschluß der achtjährigen Volksschule (vierjährige normale und vierjährige höhere Volksschule) und der Alter von 14 Jahre und älter war. Schon damals war der Hauptkursus der Fachhochschule für Handelswissenschaft in Tokio (=Handelshochschule zu Tokio) daher in bezug auf die Aufnahmequalifikation der Studenten und den Lehrgang den damaligen Handelshochschulen in den deutschsprachigen Ländern vergleicht.<sup>2</sup>

In den folgenden Jahren wurden in Japan mehrere staatliche und städtische Handelshochschulen gegründet, zwar in Kobe (1902), Osaka (1904), Yamaguchi und Nagasaki (1905), Otaru (1910) usw. Seit dem Jahre 1915 konnten die Absolventen von diesen Handelshochschulen den Forschungskursus der Handelshochschule zu Tokio besuchen, um eine höhere Qualifikation zu erwerben, die der Qualifikation der Absolventen der Universität entspricht.

Es war im Jahre 1920, wenn die Handelshochschule zu Tokio in eine Universität mit Promotionsrecht erhoben und "Tokyo Shoka Daigaku" (Handelsuniversität zu Tokio)

<sup>2</sup> Es ist nicht leicht, genau zu sagen, wann die erste Handelshochschule in Japan gegründet wurde. Z.B. schreibt Professor Shoichi Ohashi etwa das folgende: "Die Entwicklung in Japan später als in Deutschland begann, wo im Jahre 1898 die erste Handelshochschule gegründet worden war. Die erste ordentliche Handelshochschule in Japan wurde endlich im Jahre 1920 gegründet." (Ohashi, Shoichi (1996), SS.174-175). Die im Jahre 1920 gegründete Handelshochschule zu Tokio (=Tokyo Shoka Daigaku) ist aber eine dem Universität entsprechende Hochschule, die schon mit einem Promotionsrecht versehen war. Daher nannte man sie in Japan "Shoka Daigaku" (Handelsuniversität). Aus der vergleichenden Betrachtung über ihre Stellung im Schulsystem in beiden Ländern und den Inhalt des Unterrichts kann man schließen, daß ihre Vorläuferin (Tokyo Koto Shogyo Gakko) spätestens um die letzten Jahrhundertwende schon eine Fachhochschule für Handelswissenschaft war, die sich mit den damaligen Handelshochschulen in den deutschsprachigen Ländern vergleicht. In diesem Zusammenhang ist es nicht ohne Interesse, daß Professor Ueda, der sich von 1906 bis 1907 in Deutschland aufhielt, in seinem damaligen Tagebuch die deutschen Handelshochschulen "Koto Shogyo Gakko" (etwa Fachhochschule für Handelswissenschaft) nannte.

umbenannt. Im Jahre 1925 gab es außer der Handelsuniversität zu Tokio schon zwölf Handelshochschulen in Japan, deren Absolventen in den Hauptkursus der Handelsuniversität mit einer Aufnahmeprüfung aufgenommen werden konnten. Auch die Handelshochschulen zu Osaka und zu Kobe wurden im Jahre 1929 in die Universität erhoben und "Osaka Shoka Daigaku" (Handelsuniversität zu Osaka) und "Kobe Shogyo Daigaku" (Handelsuniversität zu Kobe) umbenannt.

Neben der Entwicklung der Fachhochschulen für Handelswissenschaft bzw. Betriebswirtschaftslehre wurde an der Kaiserlichen Universität zu Tokio (Tokyo Teikoku Daigaku) im Jahre 1909 eine handelswissenschaftliche Abteilung eingerichtet, die mit drei Lehrstühlen versehen war.

Außerdem gab es schon damals mehrere Privatuniversität, die die handelswissenschaftliche Fakultät oder Abteilung haben.

Am Anfang standen im Kern der Lehrstoffe in den japanischen Handelshochschulen die Handelswissenschaften im weiteren Sinne, die aus den für die Praxis des Handels und der Industrie nützlichen Kenntnissen aus den unterschiedlichen Fachbereichen bestehen. Um die Kenntnisse über die Unterrichtspraxis in den Hochschulen und die Entwicklung der im engen Zusammenhang mit dem Unterricht stehenden Wissenschaften in den Ausländern zu sammeln und die Forschung und den Unterricht in den japanischen Handelshochschulen auszubauen, wurden dann einige junge Wissenschaftler von den Handelshochschulen und Universitäten in die Ausländern, besonders in Deutschland delegiert.

Damals war auch in den deutschsprachigen Ländern eine Zeit der Neugründung der Handelshochschulen und eine Aufbauzeit einer Wissenschaft, die einen Kern der Forschung und Lehre in den neugegründeten Handelshochschulen bilden sollte. Aus der Bemühungen, einen neuen Fachbereich aufzubauen, entstand eine Wissenschaft, die später "Betriebswirtschaftslehre" genannt worden ist.

Im Jahre 1905 wurde ein junger Professor der Handelshochschule zu Tokio, Teijiro Ueda (1879-1940), von der japanischen Regierung nach Europa gesandt, um die kaufmännischen Betriebslehre in den europäischen Ländern kennenzulernen. Er hielt sich in Birmingham, Bonn und Berlin auf und befaßte sich mit "Business Economie" in England und der deutschen Handelswissenschaften und kaufmännischen Betriebslehre.

Als Ueda in Berlin aufhielt, vertrat an der Berliner Handelshochschule Professor Schär die Lehrstuhl "Handelswissenschaft" und hielt die Vorlesungen "kaufmännische Betriebslehre", "Buchhaltung" usw. Ueda betrachtete "Business Economie" von Professor Ashley (Universität zu Birmingham) und "kaufmännische Betriebslehre" von Schär vergleichend. Er schätzte die Vorlesung von Professor Schär über kaufmännische Betriebslehre nicht hoch. Ueda war der Meinung, daß die Betriebslehre als eine spezielle Volkswirtschaftslehre ausgebaut werden sollte. Er fand in der Schärchen Lehrmeinung derartige Richtung der Handelsbetriebslehre. Ihm scheinete Schärsche Lehre nicht befriedigend in dieser Seite. Gleichzeitig fand er aber einen Grundvorteil von Schärschen Betriebslehre darin, daß sie auf grund der Buchhaltung oder des "accounting" aufgebaut wird. Später vertrat Ueda, daß die Betriebslehre in Japan auf der Grundlage des Rechnungswesens aufgebaut werden sollte. Die Meinung konnte von den meisten japanischen Betriebswirten nicht unterstützt werden.

Bei der Überlegung über die Einführung der deutschen Betriebswirtschaftslehre in die japanische Betriebslehre ist es ein nicht zu übergsehender Punkt, daß die deutsche

Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen auf der Buchhaltung oder dem Rechnungswesen (=accounting) aufgebaut wird. Denn in Japan war schon an der Anfangszeit der Einführung der deutschen Betriebswirtschaftslehre der Fachgebiet "Betriebslehre" vom Fachebiet "accounting" getrennt. Daher wurde die deutsche Betriebswirtschaftslehre in zwei getrennte Fachbereiche eingeführt.

Nach seiner Rückkehr in die Heimat führte er eine Vorlesung unter dem Titel "Shoko Keiei" (Handels-und Industriebetrieb) an der Handelshochschule zu Tokio im Jahre 1910 ein. Das war die erste Vorlesung über Keieigaku an den japanischen Universitäten und Handelshochschulen.

Schon früher hatte es unter den Lehrfächern der handelswissenschaftlichen Abteilung der Kaiserlichen Universität zu Tokio ein Fach "Shoji Keieiron" (Kaufmännische Betriebslehre) gegeben. Eine erste Vorlesung in diesem Fach wurde jedoch erst im Jahre 1911 von einem Belgier, Edward Blockhuys, gehalten. Der erste japanische Träger dieses Faches war Professor Tetsuzo Watanabe, der im Jahre 1919 die Vorlesung "Shoji Keieiron" zu halten begann. Auch Watanabe hielt sich von 1909 bis 1913 in England und Deutschland auf, um die kaufmännische Betriebslehre zu erforschen. Während des Aufenthaltes in Deutschland lernte er Lehrmeinungen von Schär, Nicklisch und anderen kennen, die ihm eine Grundkenntnisse zum Aufbau seiner kaufmännischen Betriebslehre gaben.

Nach seiner Rückkehr machte er mit den Aufsätze in der wissenschaftlichen Zeitschrift die dort erworbenen Kenntnisse über die werdenden deutschen Betriebswirtschaftslehre in Japan bekannt. Im Jahre 1922 wurde sein Buch "Shoji Keieiron" (Kaufmännische Betriebslehre) veröffentlicht, das das erste Buch mit dem Titel "Keieiron" (Betriebslehre) in Japan ist. Im ersten Teil dieses Buches wurde die erste Methodenstreit in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bzw. Privatwirtschaftslehre ausführlich behandelt.

Als Watanabe in Deutschland aufhielt, war Nicklisch noch in der Mannheimer Handelshochschule tätig und seine Betriebswirtschaftslehre war noch in der ersten Entwicklungsstufe, d.h. der kaufmännischen Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels. Das Grundgedanke von Nicklisch, der später seine Lehrmeinung besonders ausgeprägt hat, entwickelte sich damals noch nicht. Wissenschaftlich soll Watanabe stärker von Schär als Nicklisch beeinflusst worden sein. Unter dem Einfluß von Schär wurde sein erstes Buch geschrieben.

### III. *Konzeption der Betriebswirtschaftslehre von Masuchi*

Der erste japanische Betriebswirt, der von der Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre stark beeinflusst wurde, war Professor Yojiro Masuchi (1896-1945).<sup>3</sup> Masuchi war ein Schüler von Professor Ueda. Als er noch ein Assistent von Professor Ueda war, nahm er von 1923 bis 1925 einen Forschungsaufenthalt in Berlin. Während seines Aufenthaltes in Berlin studierte er die Betriebswirtschaftslehre bei Nicklisch. Nach einem Jahr seiner Rückkehr in Japan veröffentlichte er ein Buch mit dem Titel "Keiei Keizai Gaku Joron" (Einleitung in die

---

<sup>3</sup> Professor Masuchi war ein Opfer des Zweiten Weltkriegs. Am 10. März 1945 wurde Tokio sehr heftig bombardiert. Es dauerte etwa zwei Stunden zwanzig Minuten. Dadurch sollen mehr als achzig tausend Menschen, meistens die Zivilpersonen, getötet worden sein. Unter denen war Professor Masuchi.

Betriebswirtschaftslehre). Auf einem dem Titelblatt folgenden Seite dieses Buches steht ein berühmter Satz von Nicklisch "Neben der Volkswirtschaftslehre steht heute die Betriebswirtschaftslehre." Im Vorwort des Buches kann man die Dankesworte für seine beide Lehrer, Teijiro Ueda und Heinrich Nicklisch lesen.

In diesem Buch wurde in der Hauptsache die Betriebswirtschaftslehre in den deutschsprachigen Ländern behandelt.

Das Buch besteht aus fünf Kapiteln, d.h. "Keiei Keizai Gaku no Meisho" (Namen der Betriebswirtschaftslehre), "Keiei Keizai Gaku no Hattatsu" (Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre), "Keiei Keizai Gaku no Ninmu" (Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre), Keiei Keizai Gaku no Mondai to Bunka" (Probleme und Systematik der Betriebswirtschaftslehre) und Keiei Keizai Gaku no Kenkyu Hoho" (Forschungsmethode der Betriebswirtschaftslehre).

Nach den Betrachtungen der verschiedenen Meinungen über die Namen des Faches in den deutschsprachigen Ländern nimmt Masuchi "Betriebswirtschaftslehre" als den besten Namen des Faches an. Nach seiner Meinung darf das Wort nicht ins japanische Wort "Keiei (=Betrieb) Gaku (=Lehre)" übersetzt werden. Auf Japanisch soll der Fach "Keiei (=Betrieb) Keizai (=Wirtschaft) Gaku (=Lehre)" heißen. "Keiei Keizai Gaku" (=Betriebswirtschaftslehre) sei neben der Volkswirtschaftslehre ein Teil der Wirtschaftslehre im weiteren Sinne, deren Forschungsgegenstand der Betrieb oder die Betriebswirtschaft ist.

Nach der Schilderung der Entwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre von der Zeit der Vorläufer vor dem 17. Jahrhundert bis in die Zeit der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre im 2. Kapitel stellt er Überlegungen über die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre im 3. Kapitel an. Darin erörterte er die unterschiedlichen Meinungen von den deutschen Volks- und Betriebswirte über die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre und stellte die Nicklischsche Auffassung dar, die in seinem Buch "Wirtschaftliche Betriebslehre, 6. Auflage" und seinem Aufsatz "Rede über Egoismus und Pflichtgefühl" gezeigt worden war. Nach der Erörterung vertrat Masuchi, daß er im großen und ganzen der Meinung von Nicklisch zustimme.

Nach Masuchi sei Nicklisch der führende Vertreter der Meinung, daß die reine Theorie und die Technik streng unterschieden und getrennt werden sollten. Die Betriebswirtschaftslehre sei eine Wissenschaft im strengen Sinne, deren Aufgabe es ist, die Gesetzmäßigkeiten des Betriebslebens zu erforschen und zu beschreiben. Die Betriebswirtschaftslehre sei im Gegensatz zur Auffassung von Weyermann und Schönitz nicht eine Teildisziplin der Volkswirtschaftslehre, sondern eine selbständige Wissenschaft, die einen anderen Gesichtspunkt der Betrachtung als den der Volkswirtschaftslehre habe. Aber die beiden stehen nicht in einer gegensätzlicher Beziehung, sondern in einer zueinander ergänzender Beziehung und zusammen in eine Wirtschaftswissenschaft im weiteren Sinne eingeschlossen. Die Unterscheidung der beiden sei daher nur zum Zweck der Arbeitsteilung notwendig.

Masuchi war der Meinung, daß die Auffassung schon damals so weit anerkannt worden sei, daß Nicklisch ohne besonderer Erklärung den Satz "Neben der Volkswirtschaftslehre steht heute die Betriebswirtschaftslehre" gestellt habe.

Dabei mußte man beachten, daß im Betrieb als dem Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre nicht nur der kaufmännische Betrieb, sondern auch die Betriebe der anderen Wirtschaftszweige, z.B. der Landwirtschaft, der Forstwirtschaft eingeschlossen seien

und daß die Betriebswirtschaftslehre nicht nur das den Gewinn strebende Geschäft, sondern auch dasjenige Geschäft erforsche, das den Gewinn nicht strebt. Also in den Forschungsgegenstand der BWL wären sowohl die Privatunternehmung als auch die öffentliche Unternehmung, die gemischtwirtschaftliche Unternehmung usw. eingeschlossen.

Außerdem habe Nicklisch betont, daß im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht der Unternehmer, sondern die Unternehmung, Betrieb als eine Gemeinschaft von Kräften stehe und daß der Unternehmergewinn die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung nicht ausdrücke. Es sei die "Rentabilität"<sup>4</sup> (=Erwerbskraft) der Unternehmung als Ganzes, d.h. die "Rentabilität" (=Erwerbskraft) des gesamten Kapitals und die Rentabilität (=Erwerbskraft) der gesamten Arbeit, die für die Betriebswirtschaftslehre wichtig seien. Bezüglich des Gewinnes vertrete Nicklisch, daß der Gewinn, der in einer wesentlichen Beziehung zum Wirtschaftsgesetz stehe, vom Profit unterschieden werden sollte. Ferner sei die Rentabilität des Unternehmerkapitals (=Prozentsatz des Unternehmergewinns zum Unternehmerkapital) zwar für den Unternehmer sehr wichtig und auch zur Beurteilung der Ertragverteilung und der Wirtschaftlichkeit der Ausgaben nützlich, aber sie gebe keine Maße zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Arbeit, weil sich die Rentabilität des Unternehmerkapitals und die Wirtschaftlichkeit aus den unterschiedlichen Quellen entstehen würden. In diesem Zusammenhang stelle die Rentabilität der Unternehmung (=Prozentsatz des Gesamtgewinns zum Gesamtkapital) keine Ausnahme dar. Während die Wirtschaftlichkeit ihre Quelle in den Arbeitsprozesse habe, liege die Quelle des Gewinnes im Verteilungsprozesse des Arbeitsertrags. Der Gewinn könne sich sowohl auf anständige als auch auf unanständige Weise entstanden haben; Wirtschaftlichkeit sei dagegen immer anständig, immer menschlich, immer gewissenhaft, immer geistig. Wenn der Gewinn der Wirtschaftlichkeit nicht widerspreche, dann habe er sich auf anständige Weise entstanden. Für Nicklisch sei die Wirtschaftlichkeit das oberste Prinzip der Betriebswirtschaft.

In bezug auf den Standpunkt der Betrachtung bzw. das Ziel der Betriebswirtschaftslehre erklärte Masuchi, daß er der Meinung von Professor Watanabe zusitme, der nicht den Gewinnstreben, sondern die Wirtschaftlichkeit in der Unternehmung, den Betrieb als den Standpunkt der Privatwirtschaftslehre annehme.

Im 4. Kapitel machte er die Auffassung von Prof. R. Seyffert über die Gliederung der allgemeinen theoretischen Betriebswirtschaftslehre bekannt. Nach der Meinung von Seyffert bestehe sie aus Strukturlehre, Innennorganisationslehre und Verkehrslehre. Während sich die Innenorganisationslehre mit den Menschen im Betrieb und ihrer Organisation sowie dem Rechnungswesen befasse, behandle die Verkehrslehre die den Verkehr zwischen den Betrieben ermöglichenden Einrichtungen und die Organisation des zwischenbetrieblichen Verkehrs. Dabei stehen im Zentrum in beiden Bereichen die Menschen. Im Zusammenhang damit vertrat Masuchi, daß es eigentlich die Auffassung von Nicklisch sei, die den Menschen zum Zentrum der Betrachtung setze.

In diesem Zusammenhang scheint mir aber etwas merkwürdig zu sein, daß das Buch von Nicklisch "Der Weg aufwärts! Organisation" in dem Buch nicht zitiert worden ist und im Verzeichnis des Buchs über die zu vergleichenden Büchern nicht gefunden werden kann.

---

<sup>4</sup> Masuchi hat das von Nicklisch gebrauchte deutsche Wort "Rentabilität" in die zwei unterschiedlichen japanischen Wörter übersetzt, d.h. im einen Fall in "Shuekiryoku" (etwa Erwerbskraft) und im anderen Fall in "Shuekiritsu" (Prozentsatz des Gewinnes zum Kapital).

Drei Jahre später veröffentlichte Masuchi ein großer Aufsatz mit dem Titel "Keiei Keizai Gaku" (Betriebswirtschaftslehre) in einem Sammelband "Keiei Keizai Gaku" (Betriebswirtschaftslehre).<sup>5</sup> In diesem Aufsatz wurde seine Auffassung über die Betriebswirtschaftslehre im Umriß dargestellt. Er besteht aus sieben Kapiteln; "Keiei Keizai Gaku no Hattatsu" (Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre), "Keiei Keizai Gaku no Honshitsu to Taikei" (Wesen und Systematik der Betriebswirtschaftslehre), "Keiei·Kigyo no Gainen" (Begriff Betrieb und Unternehmung), "Kigyo Keitai" (Unternehmungsformen), "Kigyo Ketsugo to Godokigyo" (Unternehmungszusammenschlüsse und Konzern/Trust), "Romuron" (Personalwesen), und "Zaimuron" (Finanzierungen). Bezüglich des Grundzugs der Betriebswirtschaftslehre wurde hier die gleiche Auffassung vertreten, die in seinem oben zitierten ersten Buch vertreten worden war. Also stand seine Auffassung über den Grundzug der Betriebswirtschaftslehre unter dem starken Einfluß von Nicklisch. Im Kapitel "Personalwesen" wurden in der Hauptsache die Probleme Werksorganisation, Scientific Management und Lohn/Entlohnungssystem behandelt. Auch hier kann keine Spur des Einflusses von Nicklischs Auffassung über die Betriebsgemeinschaft gefunden werden.

#### IV. *Methodologischen Begründung der theoretischen Industriebetriebslehre von Keiji Baba*

Es war Professor Keiji Baba (1897-1961) (Kaiserliche Universität zu Tokio), der eine kritische Stellung gegen Masuchi und damit auch gegen Nicklisch nahm. Im Jahre 1927, als er noch ein junger Assistent Professor war, hatte er als Nachfolger von Professor Watanabe den Lehrstuhl "Industriebetriebslehre" an der Kaiserlichen Universität zu Tokio inne. Im gleichen Jahre wurde sein Buch mit dem Titel "Sangyo Keiei Riron" (Theorie des Industriebetriebes) veröffentlicht. In diesem Buch vertrat er eine von der Volkswirtschaftslehre unabhängige theoretische Industriebetriebslehre (bzw. Betriebswirtschaftslehre)<sup>6</sup> und versuchte seine Behauptung zu begründen und die Probleme der theoretischen Industriebetriebslehre zu erörtern.

Nach ihm gebe es in der Gesellschaft zwei unterschiedliche zwischenmenschlichen wirtschaftlichen Beziehungen. Die eine sei eine Austauschbeziehung und die andere eine Herrschaftsbeziehung in den Wirtschaftseinheiten. Während der Forschungsgegenstand der Volkswirtschaftslehre die erstere sei, sei der der Betriebswirtschaftslehre die letztere. Auf grund dieser unterschiedlichen Forschungsgegenstände stehe die BWL neben der VWL. In diesem Buch streifte er auch die berühmte Behauptung von Nicklisch "Neben der Volkswirtschaftslehre steht heute die Betriebswirtschaftslehre" mit einer kritischen Anmerkung, daß die Aussage von Nicklisch nicht klar bewiesen (bzw. positiv bestätigt) worden sei.

Im Jahre 1927 fuhr auch Baba nach Deutschland, um dort einen Forschungsaufenthalt in einigen Jahren zu nehmen. Nach seiner Rückkehr ins Heimatland veröffentlichte er ein Buch

<sup>5</sup> Es scheint mir interessant, daß das Buch aus den zwei Hauptteilen d.h. "Keiei Keizai Gaku" (Betriebswirtschaftslehre) und "Kaikai Gaku" (Rechnungswesen) besteht, weil sich der oben erwähnte Umstand darin widerspiegelt.

<sup>6</sup> Im Gegensatz zu Masuchi hielt es Baba für nicht wichtig, wie der Fach genannt werde. Daher waren die Benennungen "Keiei Gaku" (Betriebslehre), "Sangyo Keiei Gaku" (Industriebetriebslehre), "Keiei Keizai Gaku" (Betriebswirtschaftslehre) u.a. für ihm gleich vertretbar.

mit dem Titel "Keiei Gaku Hohoron" (Methodologie der Betriebslehre) im Jahre 1931. Damit versuchte er seine Auffassung über die theoretische Betriebslehre methodologisch zu begründen.

Nach ihm liege die Aufgabe der methodologischen Forschung einer Wissenschaft darin, die logische Eigenschaft bzw. Struktur einer Wissenschaft zu klären, die in der Tatsache schon betrieben worden sind. Die Methodologie sei also sogenannte "Erkenntnis des Erkennens". Auf grund der geklärten logischen Struktur der Wissenschaft könne die methodologische Forschung einer Wissenschaft ihr eigenen Erkenntnisgegenstand und damit auch Erkenntnisziel sowie die zur Erreichung des Ziels anzuwendenden richtige Methode usw. klar zeigen, damit sie die innere Klarheit und Rationalität der Wissenschaft verstärken könne.

Das Buch besteht aus fünf Kapiteln. Sie sind "Keiei Seisaku Ron ha Kagaku to shite kanonariya?" (Ist eine Betriebspolitik als eine Wissenschaft möglich?), "Riron Keiei Gaku ni okeru Hohoron jo no Shomondai" (Methodologische Probleme der theoretischen Betriebslehre), "Riron Keiei Gaku ni okeru Kihonmondai" (Grundprobleme der theoretischen Betriebslehre), "Riron Keiei Gaku to Kokumin Keizai Gaku oyobi Shakai Gaku" (Theoretische Betriebslehre und Volkswirtschaftslehre sowie Soziologie), "Riron Keiei Gaku ni okeru Sihon Gainen ni tsuite" (Über den Begriff des Kapitals in der theoretischen Betriebslehre).

Im ersten Kapitel verneint er die Möglichkeit, die wissenschaftliche Betriebslehre als eine Politik bzw. Kunstlehre aufzubauen. Dabei liege ein grundsätzlicher Grund seiner Verneinung vor allem darin, daß es unmöglich sei, einen *eindeutigen* Zweck mit der *tatsächlichen Allgemeinheit* zu finden, den die Kunstlehre zu ihrer Forschungstätigkeiten voraussetzen müsse. Daher vertrat er eine theoretische Industriebetriebslehre. In diesem Zusammenhang wies er darauf hin, daß obwohl auch Nicklisch eine reine theoretische Betriebslehre vertrete, sei seine Auffassung methodologisch nicht begründet worden.

Bei der Begründung seiner Behauptung über die theoretische Industriebetriebslehre lehnte sich Baba im Grunde an die Auffassungen von Heinrich Rickert und Alfred Amonn an.

Nach Baba sei es ein eigenartiges Erkenntnisobjekt, das einer Wissenschaft eine Grundlage ihres selbständigen Bestehens gebe. Das Erkenntnisobjekt solle vom Erfahrungsobjekt strikt unterschieden werden, das uns in der Erfahrungswelt mit der heterogenen Kontinuität gegeben werde. Dasselbe Erfahrungsobjekt könne von den verschiedenen Gesichtspunkten, also auch von den verschiedenen wissenschaftlichen Gesichtspunkten in seinen verschiedenen Seiten betrachtet und begrifflich erfassen werden. Daher könne es keiner Wissenschaft ein eigenes Forschungsobjekt geben. Das Erkenntnisobjekt sei dagegen ein Objekt, das vom Erfahrungsobjekt durch einem logischen Denken mit einem bestimmten Gesichtspunkt einer Wissenschaft abstrahierend konstruiert werde. Der Gesichtspunkt einer Wissenschaft, der auf diese Weise bei der Konstruktion des Erkenntnisobjekts eine entscheidende Rolle spiele, werde in den schon erworbenen Forschungsergebnissen einer Wissenschaft oder in den in einer Wissenschaft behandelten Problemen gefunden. Durch dem so gefundenen Gesichtspunkt werde der Standpunkt der Wissenschaft bestimmt. In diesem Sinne sollten die Forschungstätigkeiten der Wissenschaft nicht durch dem Standpunkt eines Erfahrungsobjektes, wie z.B. dem Gesichtspunkt des Unternehmers, der Unternehmung usw. sondern durch dem Standpunkt der Wissenschaft selbst geleitet werden.

Ferner solle eine theoretische Betriebslehre streng von einer Lehre der Betriebspolitik



unterschieden und getrennt werden, weil die beide ein gemeinsames Erkenntnisobjekt nicht haben können. Um diese Behauptung zu begründen, berief er sich auf die Begründung Amonns für die Unterscheidung zwischen die theoretische Nationalökonomie und die theoretische Volkswirtschaftslehre, die der praktischen Volkswirtschaftslehre bzw. der Volkswirtschaftspolitik zugrunde gelegt werde. Eine solche theoretische Volkswirtschaftslehre werde von einem praktischen Gesichtspunkt oder einem volkswirtschaftspolitischen Ziel geleitet und mache nur diejenigen Erscheinungen zum Gegenstand der Forschung, die die wichtigen Beziehungen mit dem praktischen Ziel haben. Die theoretische Nationalökonomie und die theoretische Volkswirtschaftslehre würden sich voneinander in den die Forschungstätigkeiten leitenden Gesichtspunkten und damit auch in den Erkenntnisobjekten unterscheiden. Nach Baba sei die Amonnsche Auffassung für die Auffassung von Professor Rudolf Seyffert über die Einteilung der Betriebswirtschaftslehre in die allgemeine theoretische Betriebswirtschaftslehre und die Lehre der Betriebswirtschaftspolitik oder angewandte praktische Betriebswirtschaftslehre treffend. Damit wies er darauf hin, daß die Betriebswirtschaftstheorie als ein Teil der so eingeteilten Betriebswirtschaftslehre nicht eine reine Theorie sein könne, weil sie schon durch einen praktischen Gesichtspunkt geleitet werden sollte. Baba dachte, daß der Hinweis auch für Nicklisch gelte.

Vom dem methodologischen Standpunkt aus kritisierte Baba die Aussagen von Masuchi und Nicklisch. Die beiden hätten zwischen Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt nie unterschieden. Die Unternehmungen bzw. der Betriebe, die uns in der Erfahrungswelt gegeben werden und die von den beiden zum Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre gesetzt würden, könnten sowohl von der Betriebswirtschaftslehre als auch von der Volkswirtschaftslehre zum Gegenstand der Forschung gestellt werden. Daher könnten sie kein eigenes Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sein, das ihr eine selbständige Stellung neben der Volkswirtschaftslehre gewähren könnte. So betrachtet sei die berühmte Nicklischsche Aussage über die Beziehung der Betriebswirtschaftslehre zur Volkswirtschaftslehre nicht methodologisch begründet.

Außerdem werde nach Baba in der Nicklischschen Betriebslehre eine ethische Färbung enthalten, die in der reinen Wissenschaft nicht enthalten werden darf. In diesem Zusammenhang wies Baba darauf hin, daß viele derzeitige deutsche Betriebswirte einschließlich Nicklisch nicht berücksichtigen, daß der Betrieb in der Tatsache Gewinn strebt, indem sie den Begriff der Wirtschaftlichkeit für sehr wichtig halten und vertreten, daß das Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre derjenige Betrieb sei, die sich die Wirtschaftlichkeit zum Ziel setze. Es könne aber nicht verneint werden, daß die Erwerbswirtschaft als der Forschungsgegenstand der Industriebetriebslehre in der Tatsache ein Zweckgebilde sei, und daß die Geschehnisse im Zweckgebilde ohne Bezug auf dessen Erwerbsziel nicht erklärt werden könnten.

Auch in den Aussagen von Nicklisch, die in seinem Aufsatz "Rede über Egoismus und Pflichtgefühl" gemacht wurden und an welche sich Masuchi angelehnt hatte, würden einige Aussage mit der ethischen Neigung enthalten. Z.B. stehe eine Aussage von Nicklisch "der Unternehmer ist ein Organ der Unternehmung" auf einem ethischen Werturteil, daß der Unternehmer ein Organ der Unternehmung sein solle. Die Betriebswirtschaftslehre als eine Wissenschaft dürfe aber nicht derartige ethische Aussage machen. Auch aus dem Grunde müsse man derartige Behauptung strikt verweigern, daß die Betriebswirtschaftslehre den Gegenstand vom Standpunkt der Unternehmung betrachten solle.

Bezüglich des Erkenntnisobjektes der Industriebetriebslehre erörterte Baba kritisch den Aufsatz von Fritz Söllheim "Zur Methodologie und Systemtik der Einzelwirtschaftslehre". Nach Baba stehe Söllheim auf dem gleichen methodologischen Standpunkt wie er selbst und vertrete in Anlehnung an der Auffassung von A. Amonn, daß es nicht das Erfahrungsobjekt, sondern Erkenntnisobjekt der Einzelwirtschaftslehre sei, das sie von den anderen Wissenschaften unterscheidet. Mit Recht habe Söllheim vertreten, daß es ein methodologischer Fehler sei, wenn man bei der Bestimmung des Erkenntnisobjektes der Einzelwirtschaftslehre (und auch der Volkswirtschaftslehre) aus der Name der betreffenden Wissenschaft ausgehe. Es sei eine einheitliche logische Struktur ihrer Probleme, die ihren eigenartigen Gesichtspunkt bestimme. Dieser Meinung von Söllheim stimmte Baba zu, aber er war nicht der Meinung von Söllheim darüber, was das Erkenntnisobjekt der Einzelwirtschaftslehre ist.

Nach Baba habe Söllheim das Erkenntnisobjekt der Einzelwirtschaftslehre in der "theoretischen Erkenntnis des Kostenphänomens, der zahlenmäßigen Zusammenhänge, der rechnerischen Erfassung der Wertbewegungen" gefunden. Es sei nicht die originelle Ansicht Söllheims, das Kernproblem der Betriebswirtschaftslehre in der rechnerischen Erfassung der Wertbewegungen gefunden zu haben. Z.B. hätten die deutschen Betriebswirte wie E. Walb, E. Schmalenbach, H. Nicklisch die ähnliche Meinung vertreten. Baba stelle das von Söllheim bestimmte Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre in Frage, weil die Betriebswirtschaftslehre damit mit der Theorie des Rechnungswesens (accounting theorie) gleichgesetzt werde. Wenn man aber die Werke der deutschen Betriebswirtschaftslehre ins Detail untersuche, könne man feststellen, daß darin auch die anderen Probleme als die rechnerische Erfassung der Wertbewegungen behandelt werden.

In diesem Zusammenhang erwähnte Baba Nicklischs Buch "Wirtschaftliche Betriebslehre", Riegers Buch "Einführung in die Privatwirtschaftslehre" sowie Hellauers Buch "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre" und wies in bezug auf das Nicklischschen Buch darauf hin, daß darin neben dem Problem der Wertbewegung auch die Probleme der Arbeit in der Unternehmung und der Organisation der Arbeit behandelt werden. Ferner habe selbst Söllheim in dem anderen Zusammenhang als bei der Bestimmung des Erkenntnisobjektes auch das Organisationsproblem als ein in der Einzelwirtschaftslehre behandelten Problem anerkannt.

Außerdem machte Baba darauf aufmerksam, daß in den amerikanischen, britischen sowie französischen Betriebslehren das Problem der Organisation als ein Zentralproblem betrachtet worden seien. In diesem Zusammenhang soll hingewiesen werden, daß Baba schon im Jahre 1926 ein Buch mit dem Titel "Sangyo Keiei no Shokuno to sono Bunka" (Funktion des Industriebetriebes und ihre Gliederung) veröffentlichte, in dem die amerikanischen und britischen Literaturen über die Managementfunktion erörtert wurden.

Auf grund der Erörterung vertrat Baba, daß die Zentralprobleme der Industriebetriebslehre die Probleme der Wertbewegung und der Organisation seien. Wenn man aber ein Erkenntnisobjekt der Industriebetriebslehre feststellen wolle, müsse man einen logischen Zusammenhang zwischen diesen beiden Problemen erfassen. Nach ihm sei es die Wertbewegung in der unter der einheitlichen Herrschaft des Unternehmers stehenden organisierten Wirtschaftseinheit, die das Zentralproblem der Industriebetriebslehre ausmache. Daher könne die Wertbewegung darin erst dann gut erfassen und erklärt werden, wenn sie im Zusammenhang mit der Organisation erforscht werde.

Auf diese Weise kritisierte Baba einerseits die Nicklischschen Auffassung über die theoretische Betriebswirtschaftslehre wegen der Schwäche in der methodologischen Begründung und der ethischen Färbung. Andererseits schätzte er sie deswegen einigermaßen, weil Nicklisch den Problemen der Organisation und der Menschen eine zentrale Stelle in seiner Betriebswirtschaftslehre zuwies. Allerdings setzte er sich nicht über die Nicklischsche eigenartige Auffassung über die Betriebsgemeinschaft auseinander.

#### *V. Einführung der Idee der Betriebsgemeinschaft in ein eigenartiges Lehrgebäude von Mohri*

Im Jahre 1945 schrieb Shigetaka Mohri (1911-2000) einen Aufsatz mit dem Titel "Kyodotai no Soshiki Hosoku" (Organisationsgesetze der Betriebsgemeinschaft). Damals war er ein Professor an der Handelshochschule zu Nagoya und später wurde er ein Professor an der Handelsuniversität zu Tokio. Er ist ein Schüler von Professor Masuchi und hatte sich zehn Jahre davor bei der Abfassung seiner Diplomarbeit an der Handelsuniversität zu Tokyo mit der Methodologie der Betriebswirtschaftslehre unter der besonderen Berücksichtigung der Literaturen der deutschsprachigen Ländern, insbesondere der Bücher "Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre" von Eugen Sieber und "Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre" von Fritz Schönplflug beschäftigt. In diesem Aufsatz erörterte er eingehend die Nicklischschen Auffassung über die Betriebsgemeinschaft, die in der Hauptsache in seinem Buch "Der Weg aufwärts! Organisation" gezeigt worden war.

Nach der ausführliche Erläuterung der Nicklischsche Auffassung über das Mensch als "Geist", Gesetz der Freiheit bzw. Gesetz der Zwecksetzung, Gesetz der Gestaltung bzw. Gesetz der Einung und Gliederung, ökonomisches Gesetz bzw. Gesetz der Erhaltung und die Beziehung zwischen den drei Organisationsgesetzen stellte Mohri das Folgende fest. Die Betriebsgemeinschaft beziehe sich auf die gesamten Teilnehmer der Betriebstätigkeiten. Der Sinn der Betriebsgemeinschaft liege darin, daß die im Betrieb einheitlich vereinigten Teilnehmer dadurch ein Organismus aus dem Betriebsmechanismus erschaffen, daß sie das Leben des Betriebes leben. Mit anderen Worten liege der Sinn der Betriebsgemeinschaft darin, "gemeinsam gesetzte Zwecke gemeinsam zu verwirklichen." Die Teilnehmer des Betriebes hätten Recht und Pflicht, und der Wohlfahrt des Betriebes und damit auch seiner Teilnehmer hänge davon ab, ob die Teilnehmer ihre Rechte und Pflichten gewissenhaft erfüllen. Auf diese Weise könne man erkennen, daß sich im Betrieb das Gesetz der Freiheit und damit auch die Gesetze der Gestaltung und der Erhaltung verwirklichen.

Mohri hat die Auffassung von Nicklisch darin sehr hoch geschätzt, daß er das Problem des Betriebes im Problem der Menschen gefunden hatte und daß er die Menschen als die gemeinschaftlich Seienden erfassen hatte. Gleichzeitig hat Mohri einen entscheidenden Fehler der Nicklischschen Aussage darin gefunden, daß Nicklisch die Charakteristik der Menschen als das gemeinschaftlich Seiende mit dem Geist bzw. dem Gewissen als dem Grundpfeiler des Geistes und mit dem Glauben verbunden hatte. Nach der Meinung von Mohri müsse man im Gegensatz zur Nicklischschen Behauptung die Charakteristik der Menschen als das gemeinschaftlich Seiende in unserem tatsächlichen Leben finden. Die Theorie der Betriebsgemeinschaft müsse ihre Grundlage in der Charakteristik der Menschen als dem tatsächlich gemeinschaftlich Seienden suchen.

Auf grund der kritischen Auseinandersetzung wurde die Nicklischsche Theorie der

Betriebsgemeinschaft, besonders des Organisationsgesetzes der Betriebsgemeinschaft von Mohri aufgenommen und hat einen wichtigen Einfluß auf die Gestaltung seiner Theorie der Betriebslehre bzw. Managementlehre gehabt.

Im Jahre 1948 wurde eine verbesserte neue Auflage des Buches von Mohri "Keiei Kanriron" (Betriebsführungslehre), die schon im Jahre 1943 veröffentlicht worden war, mit dem neuen Titel "Keiei Kanri Soron" (Allgemeine Betriebsführungslehre) veröffentlicht. Bei der Veröffentlichung der neuen Auflage wurde das Buch mit einem Kapitel mit dem Titel "Keiei Kanri no Hatten" (Entwicklung der Betriebsführung) ergänzt. In diesem Kapitel hat Mohri die Entwicklung der Betriebsführung in den USA von "efficiency movement" bis zum "Ford System" nach seinem eigenartigen Gesichtspunkt theoretisch oder logisch geschildert, damit er seine Konzeption der Betriebsführungslehre im Hintergrund der Entwicklung der Betriebsführung und der sich darin widerspiegelten Entwicklung und Veränderung der Betriebsstruktur bzw. Unternehmungsstruktur darstellt.

Kurz gefaßt sei die Entwicklung der Betriebsführung etwa das Folgende. In "efficiency movement" wurden zur Erhöhung der Arbeitseffizienz die verschiedenen Entlohnungssysteme eingeführt, die die ersten bewußt eingeführten Maßnahmen zur Rationalisierung der Arbeit waren. Sie waren aber diejenige Maßnahmen, die den Arbeitern nicht zeigen können, wie sie ihre Arbeit effizienter ausführen können, sondern ihnen nur Anreize zur effizienteren Arbeit geben.

Es war F.W. Taylor, der mit der Zeit- und Arbeitsstudie zum erstenmal eine Methode zur rationelle Arbeitsgestaltung eingeführt und auch die rationelle Bestimmung des Arbeitspensums (task) möglich gemacht hat. Damit wurde die Führungsfunktion als eine von der Ausführungsfunktion getrennte Funktion festgestellt. Das war die erste Stufe der Rationalisierung der Arbeit und zwar die Stufe der Rationalisierung der Arbeit als eines Produktionselements. Auf grund des rationell bestimmten Arbeitspensums konnte Taylor dann es ermöglichen, die Arbeiten der in der Arbeitsteilung Arbeitenden zeitlich zu planen und zu organisieren (task management). Das war die zweite Stufe der Rationalisierung der Arbeit und zwar die Stufe der organisatorischen Rationalisierung der Arbeit. In dieser Stufen waren die Leistungslohnsysteme als die Mitteln zur Anregung der Arbeiter zur Erledigung des Arbeitspensums unerlässlich.

Dann kam das Fordsystem, besonders das Fließbandsystem als ein Teil des Fordsystems. Es war dasjenige System, das es ermöglichte, das von Taylor eingeführte "task management" mit den maschinellen Einrichtungen ohne Hilfe des Leistungslohnsystems durchzuführen. Damit wurde das Entlohnungssystem von der Aufgabe der unmittelbaren Anreizung der Arbeiter befreit. Nach Mohri könnte man aus dem von Ford vorgeschlagenen Entlohnungssystem einen neuen Konzept des Lohnes ersehen. Darin wurde der Lohn als die Bezahlung für die Arbeitsträger, die das Leben führenden Menschen erfaßt. Also im Konzept der Rationalisierung des Betriebes von Ford seien die im Betrieb Arbeitenden nicht nur als ein zu rationalisierendes Produktionselement, die Arbeit, sondern als auch die Träger der Arbeit, die das Leben führenden Menschen erfaßt worden.

In der so aufgefaßten Entwicklung der Betriebsführung spiegelten sich nach Mohri die Umstände wider, daß die Betriebsstruktur mit dem Fortschritte der Rationalisierung der Produktionstätigkeiten im Betrieb sichtbarer geworden und von den Betriebsführern klarer erfaßt worden sei. Die Betriebsstruktur, die von Mohri auf grund der Betrachtung der Entwicklung der Betriebsführung erfaßt wurde, ist im großen und ganzen das Folgende.

Der Betrieb bzw. die Unternehmung als die Forschungsgegenstand der Betriebslehre sei eine erwerbswirtschaftliche Produktionseinheit, die aus den zwei Elementen, also den menschlichen Arbeitskräfte und den sachlichen Produktionskräften bestehe. Der Betrieb habe seinem Wesen nach eine Doppelstruktur. D.h. bestehe er aus zwei verschiedenen Strukturkomponenten. Die erste sei sozusagen die produktionstechnische bzw. die betriebstechnische Struktur und die zweite die menschlich-soziale bzw. betriebssoziale Struktur.

Die produktionstechnische Struktur wird gestaltet, um Güter und/oder Leistungen herzustellen. Darin werden die menschlichen Arbeitskräfte und die sachlichen Produktionsmitteln zum Zweck der rationellen Zusammenarbeit organisiert. Dabei werden die arbeitenden Menschen nur als die Arbeitskräfte und zwar einen rationell zu nutzenden Produktionsfaktor erfaßt, wengleich auch hier zur rationellen Nutzung der menschlichen Arbeitskräfte die der Natur der Menschen entsprechenden verschiedenen psycho-technischen und/oder sozio-technischen Maßnahmen verwendet werden. Das in dieser Teilstruktur wirkende Leitprinzip sei nach Mohri das der Mechanisierung. Das Prinzip der Mechanisierung erscheine zunächst einmal auf die sachlichen Produktionskräfte beziehend als das Prinzip der Maschinerisierung. Dann erscheine es aber auf die Zusammenarbeit der Menschen beziehend als das Prinzip der Organisierung. Die oben geschilderte Entwicklung der Betriebsführung zeigt eben den fortschreitenden Prozeß derartigen Mechanisierung.

In der produktionstechnischen Struktur würden die Arbeitenden nur als eine die Produktionsfunktion tragende Arbeitskraft miteinander in Beziehung stehen, aber sie seien nicht bloß die Funktionsträger der Produktion, sondern eigentlich auch die Menschen. Losgelöst von der Produktionsfunktion führt jeder Arbeitende sein eigentlich menschliches Leben. Aus diesem Grund ergibt sich die menschlich-soziale Struktur in der Unternehmung. Sie zeige sich in der menschlichen Zusammenfügung aller im Betrieb Arbeitenden, die in der produktionstechnischen Struktur ihre Arbeit leisten. Jeder Arbeitende im Betrieb besitze immer einen Doppelcharakter, d.h. den Charakter als Arbeitskraft und als Träger der Arbeitskraft. Was im Zusammenhang mit der menschlich-sozialen Struktur unter den Trägern der Arbeitskraft zu verstehen ist, sei nicht bloß einzelner Mensch, sondern die Vereinigung der Menschen, die im Betrieb dadurch entstehe, daß sich die einzelnen Menschen als Arbeitskräfte an der produktionstechnischen Struktur beteiligen. Also setze die menschlich-soziale Struktur des Betriebes immer die produktionstechnische Struktur des Betriebes voraus.

Wenn die Rationalisierung der produktionstechnischen Struktur nach dem Prinzip der Mechanisierung fortschreitet, werde gleichzeitig als notwendig begleitendes Übel für den arbeitenden Menschen die sogenannte Verfremdung oder Entfremdung des Menschen, d.h. die Entpersönlichung mit sich gebracht. Der Arbeitende verliere seine Individualität. Er werde mittels einer strengen Disziplin zur gebundenen Arbeit gezwungen. Damit verliere er seine Freiheit. Dieser Tatbestand schmälere den Arbeitswillen der Arbeitenden. Hierin könne man eine Grenze der Organisierung sehen. Durch die Verbesserung der Organisierung mit den psycho-technischen und sozio-technischen Maßnahmen könne die Wirkung der Entpersönlichung nicht beseitigt. Dennoch werde in der produktionstechnischen Struktur immer die Rationalisierung nach dem Mechanisierungsprinzip gefordert.

Auf grund derartigen Betrachtungen behauptete Mohri, daß es dort in der menschlich-sozialen Struktur sei, die in der produktionstechnischen Struktur entpersönlichten Arbeitenden verpersönlichen zu können. Der Arbeitende als Träger der Arbeitskraft sei der

Mensch, der selbständig entscheiden und sich als ein Subjekt verhalten will. Daher solle in der menschlich-sozialen Struktur des Betriebes immer das Prinzip gelten, die lebensbezogene Subjektivität der Arbeitenden zu erhalten und damit ihre Persönlichkeit zu sichern. In dieser Hinsicht könne man behaupten, daß in der menschlich-sozialen Struktur das Prinzip der Verpersönlichung gilt, das speziell auch als das Demokratisierungsprinzip charakterisiert werden könne.

Auf diese Weise habe Mohri den Weg zur Überwindung der Grenze, die der Rationalisierung der produktionstechnischen Struktur festgesetzt worden ist, in der Verpersönlichung bzw. Demokratisierung der menschlich-sozialen Struktur gefunden.

Für Mohri sind die Maßnahmen zur Förderung der Verpersönlichung bzw. Demokratisierung diejenigen Maßnahmen, die den Arbeitenden einen gemeinsamen Stolz darauf vermitteln, der Belegschaft des betreffenden Betriebes anzugehören. Sie beziehen sich auf die zwei Problemkategorien. Die eine ist das Problem der Sicherung der Existenz bzw. Lebenssicherung der Arbeitenden und die andere das Problem der freien Entfaltung der Arbeitskräfte der Arbeitenden.

Bezüglich des Problems der Lebenssicherung wurde vertreten, daß die Maßnahmen über die Arbeitsbedingungen und die Beschäftigung unter der besonderen Berücksichtigung der Arbeitenden als der Träger der Arbeitskräfte getroffen werden sollten. Dabei wurde darauf hingewiesen, daß der Ansatz dazu, Lohn und Arbeitszeit nicht vom Gesichtspunkt der Erhöhung der Effizienz, sondern unter der Berücksichtigung der Lebensbedingungen der Arbeitenden zu behandeln, in den Maßnahmen von H. Ford gefunden werden könnte.

Bezüglich des Problems der freien Entfaltung der Arbeitskräfte der Arbeitenden wurde zunächst darauf hingewiesen, daß es nicht unmittelbar im Betrieb oder im Produktionsstätte gelöst werden könnte, weil dort die Arbeit zur rationellen Durchführung der Produktionstätigkeiten als die gebundene oder geordnete Arbeit ausgeführt werden müßte. Daher sollten zur Ermöglichung der freien Entfaltung der Arbeitskräfte diejenigen Maßnahmen ergriffen werden, die geeignet sind, die gebundene Arbeit mittelbar zur freien Arbeit umzuwandeln, damit die Arbeiter, die eine freie Arbeit fordern, wenigstens indirekt befriedigt werden können. In diesem Zusammenhang vertrat Mohri, daß die Maßnahmen, die zur indirekte Verwirklichung der freien Arbeit geeignet sind, in der sogenannten Mitbestimmung der Arbeitnehmer im weiteren Sinne gefunden werden. Denn die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bedeute, daß sich die Arbeitenden, die in der produktionstechnischen Struktur ihre Arbeitskräfte anbieten und damit selbst zum Gegenstand der Organisierung werden, als Träger dieser Arbeitskräfte kollektiv eine Rolle als Subjekt der Organisierung spielen. Später hat Mohri geschrieben, "man kann die Mitbestimmung als Bemühungen verstehen, die den Arbeitenden die Unternehmung als eine Art Werksgemeinschaft oder Betriebsgemeinschaft zum Bewußtsein bringen sollen."<sup>7</sup>

Meines Erachtens könnte man hier einen Einfluß von Nicklischschen Theorie der Betriebsgemeinschaft neben den Einflüsse von der deutschen Betriebssoziologie in der dreißiger Jahren erkennen. Auf diese Weise wollte Mohri, so könnte man vermuten, die Notwendigkeit zur Verwirklichung der Idee vom Betriebsgemeinschaft, die von Nicklisch ethisch begründet worden war, nicht ethisch, sondern auf grund der Erfassung der Betriebsstruktur und der Entwicklungstendenzen der Betriebstätigkeiten empirisch-theoretisch

---

<sup>7</sup> Mohri, Shigetaka (1969), S.219.

begründen.

Ferner wollte Mohri im Gegensatz zu Baba eine Betriebslehre als eine Art praktisch-theoretische Lehre aufbauen. Er erkannte die von Baba hingewiesenen Schwierigkeit der Betriebslehre als Technik oder Kunstlehre in bezug auf das Vorhandensein eines eindeutigen Ziels mit tatsächlicher Allgemeinheit an. Daher könne die Betriebslehre als Technik oder Kunstlehre unter der Voraussetzung eines eindeutigen Ziels der Unternehmung nicht aufgebaut werden. Im Gegenteil sei es eben die Grundaufgabe der praktisch-theoretischen Betriebslehre, ein eindeutiges konkretes Ziel aus der Unternehmungstätigkeiten theoretisch herauszufinden und es der Unternehmung als das zu strebenden Ziel aufzuweisen.

Nach Mohri strebe die Unternehmung in der Marktwirtschaft zwar ihren Gewinn zu maximalisieren. Anscheinend sei dieses Ziel der Gewinnmaximalisierung eindeutig und klar. Es sei jedoch zum Zweck der Festsetzung der geeigneten Maßnahmen zur Zielerreichung nicht mehr eindeutig. Denn unter Umständen, daß sich die Unternehmungstätigkeiten weit über die einzelnen Finanzperiode hinaus erstrecken, könne das zu maximalisierende Gewinn nicht mehr nur auf die einzelnen Finanzjahre oder Rechnungsperiode bezogen werden. Vielmehr solle die Unternehmung voraussichtlich den Gewinn unendlich dauernd zu maximalisieren streben. Dann werde sogleich eine Frage aufgestellt, was das zu strebenden konkreten Ziel der Unternehmung sei. Es sei das Grundproblem der praktisch-theoretischen Betriebslehre, diese Frage zu beantworten.

In der Tat, das konkreten Unternehmungsziel herauszufinden und der Unternehmung das Ziel als das zu verwirklichende Ziel zu zeigen, wird eine Art Werturteil enthalten. Nach Mohri sei aber dieses Werturteil wissenschaftlich möglich. Diese Behauptung versuchte Mohri mit der Berufung auf das von F.v. Gottl-Ottlilienfeld vertretene ontologische Werturteil zu begründen.

Auf grund dieser Auffassung hat Mohri später vertreten, daß sich die Unternehmung die Maximalisierung des Prozentsatzes der Wertschöpfung zum gesamten Kapital unter der Berücksichtigung des Rentabilität des Eigenkapitals streben soll. Denn die Wertschöpfung ist der Erfolg der Unternehmungstätigkeiten als der Zusammenarbeiten der Arbeit und des Kapital, in dem sich die Erwerbskraft der Unternehmung widerspiegelt. In diesem Zusammenhang erinnere ich mich daran, daß es der Ertrag ist, der von Nicklisch als das zu strebende Ziel des Betriebes vorgeschlagen worden war, und daß der Ertrag inhaltlich der Wertschöpfung gleich ist. So scheint mir, daß auch hier eine Zusammenhang mit der Nicklischschen Lehre bemerkt werden könnte.

## VI. *Zum Schluß*

In Japan ist die Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre von vielen Betriebswirten behandelt worden. Dabei ist es vielleicht eine Hauptströmung der Behandlung seiner Lehre, sie im Rahmen der geschichtlichen Untersuchung der deutschen Betriebswirtschaftslehre zu erörtern. Dabei werden die Fragen zu beantworten versucht, wie sich seine Lehre mit der Zeit entwickelt, worin die Eigentümlichkeiten seiner Lehre gefunden werden sollen, was für eine Stellung seine Lehre in der Entwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre einnimmt, was für Beziehungen zu den Lehren von den anderen zeitgenössischen Betriebswirten seine Lehre

hat, usw.

Es scheint mir aber, daß es eine andere Art und Weise der Behandlung der Nicklischschen Lehre gegeben hat und immer noch gebe. Dabei wird die Lehre von Nicklisch erörtert, um darauf einen eigenen Lehrgebäude aufzubauen. Masuchi, Baba und Mohri haben die Lehre von Nicklisch auf derartige Weise behandelt. Masuchi hat die Nicklischsche Lehre ohne Vorbehalt aufgenommen und darauf seine Lehre entwickelt. Im Gegenteil hat Baba auf der kritischen Gegenüberstellung zur Nicklischschen Lehre seine theoretischen Industriebetriebslehre aufgebaut. In seiner Lehre kann man inhaltlich keinen Einfluß von Nicklischschen Lehre finden. Ferner hat Mohri auf grund der kritischen Auseinandersetzung mit der Nicklischschen Lehre die Idee der Betriebsgemeinschaft aufgenommen und in seine Theorie der Betriebslehre eingegliedert.

Auf diese Weise haben diese drei vertretenden Betriebswirte die unterschiedlichen Stellungnahmen zur Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre gezeigt und die unterschiedlichen Lehrgebäuden aufgebaut. Darin könnte man einen Ausschnitt aus der Entwicklungsgeschichte der Betriebslehre in Japan erkennen.

HITOTSUBASHI UNIVERSITÄT

### LITERATUREN

- Baba, Keiji (1926): "Sangyo Keiei no Shokuno to sono Bunka" (Funktion des Industriebetriebes und ihre Gliederung), Tokyo.
- Baba, Keiji (1927): "Sangyo Keiei Riron" (Theorie des Industriebetriebes), Tokyo.
- Baba, Keiji (1931): "Keiei Gaku Hohoron" (Methodologie der Betriebslehre), Tokyo.
- Masuchi, Yojiro (1926): "Keiei Keizai Gaku Joron" (Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre), Tokyo.
- Masuchi, Yojiro (1929): 'Keiei Keizai Gaku' (Betriebswirtschaftslehre) in Masuchi, Y./T. Ota/R. Yoshida: "Keiei Keizai Gaku" (Betriebswirtschaftslehre), Tokyo.
- Mohri, Shigetaka (1945): 'Kyodotai no Soshiki Hosoku' (Organisationsgesetze der Gemeinschaft) in: "Senso to Keiei oyobi Keiri" (Krieg, Betrieb und Rechnungswesen), Tokyo.
- Mohri, Shigetaka (1948): "Keiei Kanri Soron" (Allgemeine Betriebsführungslehre), Tokyo.
- Mohri, Shigetaka (1969): 'Die Sozialordnung in der modernen Unternehmung' in E. Gaugler (Hrsg.) "Verantwortliche Betriebsführung", Stuttgart.
- Ohashi, Shoichi (1996): Ohashi, Shoichi (Hrsg.); "Nikkurisshu no Keiei Gaku" (Die Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch), Tokyo.
- Ueda, Teijiro (1965): "Ueda Teijiro Nikki 1892-1940" (Tagebuch von Teijiro Ueda), Tokyo.
- Watanabe, Tetsuzo (1922): "Shoji Keieiron" (Kaufmännische Betriebslehre), Tokyo.