

**BETRIEBSWISSENSCHAFTLICHE  
FORSCHUNGEN DES WIRTSCHAFTSVERKEHRES**

HERAUSGEGEBEN VON  
PROF. DR. K. OBERPARLEITER UND PROF. DR. F. FINDEISEN

---

HEFT 19

---

**BESCHÄFTIGUNGSGRAD  
UND GESAMTWIRTSCHAFTLICHER  
LEISTUNGSANTEIL**

**IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBSPOLITIK  
UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DES  
ORGANISCHEN LEISTUNGSPRINZIPS**

VON

**DR. GERT GOTTLOB**



---

Springer-Verlag Wien GmbH / 1937

**BETRIEBSWISSENSCHAFTLICHE  
FORSCHUNGEN DES WIRTSCHAFTSVERKEHRES**

HERAUSGEGEBEN VON  
PROF. DR. K. OBERPARLEITER UND PROF. DR. F. FINDEISEN

---

HEFT 19

---

**BESCHÄFTIGUNGSGRAD  
UND GESAMTWIRTSCHAFTLICHER  
LEISTUNGSANTEIL**

**IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBSPOLITIK  
UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DES  
ORGANISCHEN LEISTUNGSPRINZIPS**

VON

**DR. GERT GOTTLOB**



---

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH 1937

**ALLE RECHTE, INSBESONDERE DAS DER ÜBERSETZUNG  
IN FREMDE SPRACHEN, VORBEHALTEN.**

ISBN 978-3-662-33736-3      ISBN 978-3-662-34134-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-34134-6

## Inhaltsübersicht

	Seite
Vorbemerkungen .....	5
I. Die „betriebswirtschaftliche“ Leistung .....	6
A. Grundprobleme der wirtschaftlichen Leistung .....	6
1. Die „organische“ Wirtschaft .....	6
2. Der Leistungsbegriff .....	14
3. Die Leistungsmessung .....	24
B. Der Betrieb als Organ des Leistungsstrebens .....	36
1. Das Wesen des Betriebes.....	36
2. Die Leistungsformen des Betriebes (Funktionen) .....	39
C. Der Betrieb in seiner Stellung zum Markt .....	47
1. Das Wesen des Marktes .....	47
2. Die Marktgebundenheit der betrieblichen Tätigkeit .....	51
3. Die marktgestaltende Kraft des Betriebes.....	54
II. Die Betriebspolitik unter dem Einfluß von Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil .....	57
A. Das betriebspolitische Problem des Beschäftigungsgrades .....	57
1. Grundsätzliches zum Wesen der Betriebspolitik .....	57
2. Begriff und Wesen des Beschäftigungsgrades .....	64
3. Die Tendenzen der Betriebspolitik unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades .....	74
4. Die Elastizität des Betriebes unter Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades .....	85
B. Die Betriebspolitik unter Berücksichtigung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils .....	93
1. Begriff und Wesen des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils...	93
2. Die „organische“ Betriebspolitik .....	97
3. Synthese. (Das Verhältnis zwischen Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil im Rahmen der Betriebspolitik) .	107
4. Schlußbemerkung.....	113
Literaturverzeichnis .....	116

## Vorbemerkungen

Ursprünglich waren es rein praktische Überlegungen, die die Ausarbeitung des vorliegenden Themas veranlaßten. Bei Untersuchungen, die anläßlich einer praktischen Kostenanalyse<sup>1)</sup> angestellt wurden, ergab sich, daß über die in der Literatur bereits gekennzeichneten Schwierigkeiten in der Anwendung des Beschäftigungsgrades hinaus noch Unebenheiten bestehen, die das Grundsätzliche seines Charakters betreffen.

Im Verlaufe der diesbezüglichen Studien zeigte es sich alsbald, daß nur eine weitausholende Bearbeitung des Gebietes, unter Berücksichtigung allgemein wirtschaftstheoretischer Momente zum Ziele führen, zumindest einen vielleicht brauchbaren Weg weisen könne. Dies gab Anlaß zu der ziemlich eingehenden Behandlung des Leistungsproblems, auf der die anschließenden Ausführungen fußen. Dazu ist noch folgendes zu bemerken:

Dadurch, daß ein Gedanke von Grund auf bis in ein Spezialproblem der Wirtschaft hineinreichend behandelt werden mußte, konnte auf die letzten Einzelheiten der Teilprobleme nicht immer ausreichend Bedacht genommen werden. Die einheitliche Linienführung, auf die besondere Betonung gelegt wurde, ließ wenig Raum für praktische Erwägungen von betrieblichen Einzelfällen, wie auch einzelne theoretische Fragen nicht bis ins letzte geklärt werden konnten. (So ist z. B. der allgemeine funktionale Aufbau des Leistungsgebäudes über einen unvollkommenen Versuch nicht hinausgekommen.)

Auf die spezielle Behandlung des Beschäftigungsgradproblems konnte schon in Anbetracht der diesbezüglich bereits vorhandenen Literatur verzichtet werden. Für die Erörterung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils fehlte diese Voraussetzung, hier wirkte der Zwang der räumlichen Beschränkung.

So muß als Hauptziel dieser Arbeit der systematische Aufbau des organischen Leistungsgedankens von der Gesamtwirtschaftsseite her bis in das Gebiet des Beschäftigungsgrades gesehen werden. Wobei wieder nur die organische Auffassung Veranlassung dazu bot, dem Begriff des Beschäftigungsgrades den des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils an die Seite zu stellen.

---

<sup>1)</sup> Diplomhausarbeit unter der Anleitung von Herrn Prof. Dr. K. Seidel: „Kostenanalyse einer Kunstseidefabrik.“

## I. Die „betriebswirtschaftliche“ Leistung

### A. Grundprobleme der wirtschaftlichen Leistung

#### 1. Die „organische“ Wirtschaft

Die vorgefaßt spezifische Problemsetzung des in der Folge zu behandelnden Themas gebietet, die Untersuchungen von vornherein auf breiteste Basis zu stellen. Liegt es schon in den Grunderfordernissen wissenschaftlicher Verfahrensweise, der Klarstellung der Begriffe eine solche der Begriffsmittel voranzustellen, so erfordert unsere Aufgabe, die sich ja letzten Endes in einer Begriffsformulierung erschöpft, in besonderem Maße eine weitreichende Fundamentierung. Wir werden noch später zu beweisen haben, daß die von uns gewählte organische Betrachtungsweise ausschließlich die mögliche ist. Jetzt sei nur so viel gesagt, daß „organisch“ für uns mehr beinhaltet, als lebendig, dem Leben verbunden, einbezogen. Vor das Objekt unserer Untersuchungen stellen wir den Organismus; das ist ein lebendiges Ganzes, das in wechselseitiger Beziehung zu seinen Gliedern steht, wie auch diese einander in gleicher Weise verbunden sind<sup>1)</sup>. In unserer Untersuchung, die eine betriebswirtschaftliche sein will, hat dieses Ganze keinen Platz, aber andererseits können wir nicht in der Luft herumoperieren. Die Verbindung muß gesehen werden, zumindest soweit sie gliedhaft ist, d. h. in ihren Lebensäußerungen auf das Glied zurückwirkt und auch soweit dies umgekehrt geschieht. Erst dann, unter dieser Voraussetzung, kann ein gliedliches Problem begrifflich gefaßt werden, und darum handelt es sich ja schließlich hier.

In diesem Sinne stellen wir an den Anfang unserer Betrachtungen den Begriff „Wirtschaft“ schlechthin.

Unser Streben geht hier in dieser Richtung: In jedem Menschen verbindet sich mit dem Begriff „Wirtschaft“ eine Fülle von Vorstellungen, denen wirtschaftliche Vorgänge, wirtschaftliche Objekte und Subjekte und ihre Verhältnisse zueinander zugrunde liegen, die sich in irgendeiner der mannigfachen Formen des täglichen Lebens widerspiegeln. Diese Vorstellungen auf irgendeine Weise zum Mittel unserer Begriffs-

---

<sup>1)</sup> Also etwa im Sinne der organischen Betriebsauffassung F. Schmidts, vgl. Organische Tageswertbilanz. 3. Aufl. Leipzig. 1929. S. 358. Die engere Auffassung vertritt z. B. Findeisen, der, wenn er auch gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge nicht verkennt, organisch nur das Leben des Betriebes in sich versteht. Siehe: Organik — der Betrieb als Lebewesen. Die reine Prozeßtheorie. Leipzig. 1931. S. 115ff.

bildung zu machen, halten wir nicht für angängig. Denn wir stimmen mit Rickert<sup>1)</sup> darin überein, „daß die Welt der Wirklichkeit in allen ihren Einzelgestaltungen zu erkennen, für den Menscheng Geist eine prinzipiell unlösliche Aufgabe ist“. Und dann ist es ja mit der Erkenntnis allein noch nicht getan. Begriffsbildung erfordert Zusammenfassung, Sichtung und Ordnung des Erkannten. Welches Gebiet könnte uns nun gerade so wie die Wirtschaft von der Unlösbarkeit einer in diesem Sinne gestellten Aufgabe überzeugen! Und selbst wenn sie gelänge, was hätten wir wirklich erreicht? Eine Begriffsfassung, der durch die Zeitgebundenheit ihrer Bildungskomponenten ein rein statischer Charakter verliehen wäre, einen Wirtschaftsbegriff, dessen Gültigkeit für das Morgen angezweifelt werden müßte. Wo bliebe jene Zeitlosigkeit des wissenschaftlichen Begriffes, die wir, wollen wir unserer methodologischen Grundeinstellung nicht von vornherein untreu werden, fordern müssen. Nein, wir bekennen uns zu dem Satze: „Der Welt der Wirklichkeit, des Handelns, entgegengesetzt liegt die Welt der Wissenschaft, der Idee<sup>2)</sup>“. Damit wird uns die Wirklichkeit Hilfsmittel, Prüfstein, ja vielleicht sogar Unterlage, aber bestimmenden Einfluß auf die Begriffsfassung kann sie nicht erlangen.

Ausgehend von dem Grundsatz, daß es im Aufgabenbereich jeder Wissenschaft liegt, die historischen Tatsachen ihres Gebietes zu erklären bzw. zu rechtfertigen, ergibt sich für unsere Betrachtungen ein fruchtbarer Erkenntnisweg. Denn umgekehrt erscheint es naheliegend, daß die Geschichte Unterlagen für die wissenschaftliche Erkenntnis liefert. Zwangsläufig sind Wesensinhalt und Ursprung auch in der Wirtschaft miteinander verknüpft. So drängt sich uns die Frage nach dem Ugrund der Wirtschaft oder besser gesagt des Wirtschaftens (obwohl diese beiden Ausdrücke für uns synonymischen Charakter tragen) auf.

Nunmehr lautet die primäre Problemstellung: Ist Wirtschaft etwas Gewachsenes, dessen Werden nicht nur der Form, sondern auch dem Inhalt nach unabhängig von der Menschheit und ohne zeitliche Bindung an ihre Entwicklung stattgefunden hat und noch stattfindet, oder ist sie etwas an Vorgegebenes Geknüpftes, zwangsläufig Bedingtes, und wenn, wodurch bedingt? Ersterenfalls könnte Wirtschaft nur als selbständige Erscheinung des Kosmos, gewissermaßen als Naturerscheinung gesehen und beurteilt werden. So absurd diese Deutung auch erscheint (selbstverständlich liegt sie auch unserem Anschauungskreis vollkommen fern), werden wir dennoch an anderer Stelle zu beweisen haben, daß sie konsequenterweise von gewissen Wirtschaftstheoretikern vertreten werden

---

<sup>1)</sup> Die Grenzen naturwissenschaftlicher Begriffsbildung. 2. Aufl. Tübingen. 1913. S. 31. Zitiert bei: Schönplflug, Fritz: Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre. Stuttgart. 1933.

<sup>2)</sup> Schönplflug, F.: a. a. O. S. 2.

müßte. Wir sehen hingegen die Wirtschaft mit der Menschheit als solcher verknüpft, gehalten durch deren Existenz bedingt, formell an ihre Entwicklung gebunden. Und damit ist, wie wir sofort sehen werden, ein entscheidender Schritt getan.

Wo immer „Wirtschaft“ Gegenstand theoretischer Erörterungen ist, spielt der Faktor „Bedürfnis“ eine entscheidende Rolle. Wir können dem nur mit Vorbehalt zustimmen: Erstens einmal schon deshalb, weil der Begriff als solcher eine Dehnbarkeit besitzt, die ihn zum wissenschaftlichen Gebrauch nahezu ungeeignet macht. Dazu kommt, daß sich kaum ein Betriebswirtschaftler gerade mit diesem Begriff näher befaßt hat, so daß die Forschung in diesem Punkte von vornherein auf unsicherem Grund arbeitet. Eine grundsätzliche Ausnahme macht hier nur Nicklisch; mit besonderer Betonung eines uns wichtig erscheinenden Umstandes folgen wir im wesentlichen seinem Weg.

Was ist also Bedürfnis? Ganz allgemein können wir sagen, das einem kosmischen Organ gegeben Lebensnotwendige. Das heißt: dem organischen Bau als solchem ist Lebensenergie immanent. Aber eben auch nur Energie, das ist Kraft im Gegensatz zu Stoff, zu Materie. Leben aber ist dauernde Bewegung, ist Geborenwerden, Wachsen, Altern, Absterben. Und alle diese Stadien sind materielle Umschichtungen. Jener Faktor nun, der die Lebensenergie in die Richtung der gerade aktuellen materiellen Notwendigkeit lenkt, ist das Bedürfnis. Hierdurch ergibt sich von selbst, daß „Bedürfnisse“ schlechthin nicht etwa ausschließlich im Bereich des Menschen zu finden sind. Im Gegenteil, zwangsläufig ist die Notwendigkeit von Bedürfnissen auf jeder Stufe organischen Lebens gegeben. Und haben vielleicht Pflanzen und Tiere keine Bedürfnisse? Geht dies in der Tierwelt so weit, daß man manchmal schon auf dieser Stufe von Wirtschaft spricht — allerdings unberechtigterweise, wie wir gleich sehen werden —, so brauchen wir nur an die besondere Pflegebedürftigkeit gewisser hochgezüchteter Blumensorten zu denken, um unsere Feststellung auch für diesen Lebensbereich bestätigt zu sehen.

Haben wir früher die Gebundenheit der Wirtschaft an den Menschen festgestellt, und ist nunmehr das Bedürfnis als nicht spezifisch menschen-eigen erwiesen, so ergibt sich hieraus, daß nicht Bedürfnisse allgemein der Urgrund der Wirtschaft sein können. Es erhebt sich nun die Frage, welche Auswirkungen der Tatbestand „Bedürfnis“ zeitigt:

Auf den unteren Stufen des organischen Lebens sind es natürlich-zwangsläufig gegebene, man könnte beinahe sagen, technisch-kausal mit ihren Gründen (den Bedürfnissen) verknüpfte Folgen. Das heißt, die Befriedigung des Bedürfnisses, dort gewissermaßen die Wiederherstellung des stabilen Lebensgleichgewichtes, ist gebunden an die durch die Struktur des Organismus bedingte Möglichkeit einerseits, an die unmittelbaren Verhältnisse der Umwelt als Träger von Befriedigungsmitteln andererseits.

In ganz anderem Lichte haben wir das Moment „Bedürfnis“ und seine Auswirkungen auf der Stufe „Mensch“ zu sehen. Nur bei einem geringen Prozentsatz von Bedürfnissen lassen sich, insbesondere was Art und Möglichkeit der Befriedigung betrifft, Parallelen zu den vorbehandelten ziehen. Das sind jene, die wir die „animalischen“ nennen wollen. Sie wirken gewissermaßen elementar, d. h. meistens ohne die Zone des Bewußtseins zu erreichen. (Allerdings dies auch nur dann, wenn die Möglichkeit ihrer Befriedigung vorhanden ist — z. B. das Atmungsbedürfnis.) Für die entscheidende Erkenntnis aber gilt als Prämisse der Nicklisch'sche Satz: „Der Mensch ist ein Grund mit Bewußtsein<sup>1)</sup>.“ Und dies besagt in unserem Falle zweierlei: Erstens muß das Bedürfnis als solches ganz andere Wege gehen, was seine Aktivierung betrifft, zweitens muß sich auch die Bedürfnisbefriedigung in ganz anderer Weise vollziehen, als wir dies auf den niederen Stufen organischen Lebens beobachten können. Zum ersten: Es tritt eigentlich erst hier das in Erscheinung, was man allgemein mit dem Ausdruck „Bedürfnis“ belegt: Das Bedürfnis nämlich geht in das Bewußtsein über, tritt dort als Erscheinung auf. Und so entsteht das Bedürfnis im Sinne von „sich bewußt werden, irgendeiner Sache zu bedürfen“. Bedürfnis also als etwas Subjektives im Gegensatz zu dem objektiven Begriff, mit dem wir früher die in organischem Leben auftretenden Lebensnotwendigkeiten bezeichneten. Und wir sehen ganz klar, daß beides nicht das gleiche ist, und gerade auf diese Unterscheidung kam es uns besonders an. Um so klarer werden wir jetzt zum zweiten erkennen, wie sich das im Menschen vorhandene Bedürfnis ganz anders auswirken muß. Zwischen das Bedürfnis und seine Befriedigung schiebt sich die geistige Tätigkeit des Menschen. Dies bewirkt automatisch, daß die physische Notwendigkeit durch psychische Parallelerscheinungen verstärkt wird, außerdem aber — und das ist das Wesentliche — arbeitet der Geist an der Bedürfnisbefriedigung mit. Das heißt ganz deutlich gesprochen: An der Befriedigung selbst ist der Geist nur in solchen Fällen beteiligt, wo die Bedürfnisse seinem Bereich entspringen. Denn es ist klar, daß wir es auf der Stufe des Menschen nun nicht mehr ausschließlich mit physischen Bedürfnissen zu tun haben, denn auch der Geist ist Leben, potenziertes Leben könnte man vielleicht sagen, und entsprechend den kosmischen Gesetzen fordert auch er seinen Tribut, eben in Gestalt der psychischen Bedürfnisse. Der Begriff Befriedigung bedarf nunmehr einer schärferen Umgrenzung. Denn zweierlei könnte er umfassen: Erstens den ganzen Weg von dem Zeitpunkt an, wo das Bedürfnis entstand, gewissermaßen da war, bis zur Erreichung jenes Zustandes, dessen Nichtvorhandensein eben das Bedürfnis auslöste, oder zweitens die an das Ende der vorgenannten Periode gerückte vollzogene

<sup>1)</sup> Nicklisch: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage der Wirtschaftlichen Betriebslehre. Stuttgart. 1932. S. 13.

Tatsache. Wir entscheiden uns jedenfalls für die letztere Formulierung, wobei wir die ihr innewohnende Logik noch zu beweisen haben werden. Der Fall, daß ein Bedürfnis durch die Entstehung bzw. Weckung eines anderen und in der Folge durch dessen „Befriedigung“ paralysiert wird — gewissermaßen eine „Bedürfnisumschichtung“ —, mag hier nur zur Ergänzung erwähnt werden.

Nunmehr haben wir aber den Prozeß, der zur Befriedigung in unserem Sinne führt, auf seine spezifisch menschliche Form zu untersuchen. Konnten wir bei den unteren Stufen eine organische strukturelle Gebundenheit feststellen, so trifft das hier nur in begrenztem Maße zu. Jetzt ist es der Geist, der dazu verhilft, daß die Umwelt als Träger von Befriedigungsmitteln ein ungleich breiteres Feld erhält. Er bewirkt allerdings auch eine Verbreiterung der einzelorganischen Bedürfnisräume, und letzten Endes ist es auch wieder nur der Geist, der die Verbindung schafft zwischen dem Träger von Bedürfnissen und der Umwelt als solcher von Befriedigungsmitteln. Ganz klar drückt dies Nicklisch aus, indem er sagt: „Wieweit es uns gelingen kann, unsere Bedürfnisse zu befriedigen, ist davon abhängig, wie ausgedehnt und sicher unsere Kenntnis der Beziehungen zwischen Ursache, Gründen und Wirkungen ist<sup>1)</sup>.“ Dies noch näher auszuführen, erleichtert uns der Nicklisch'sche Begriff des Zweckgrundes und der des Naturgrundes: „Naturgrund“ ist für ihn das, was wir schlechthin das Lebensnotwendige genannt haben. Auch auf der Stufe des Menschen gibt es ihn, wie wir oben feststellten, wenn nämlich „die Wirkung, für die er zureicht und die deshalb erfolgt, in ihm aus dem für uns Unbewußten heraus im voraus bestimmt ist<sup>2)</sup>“.

Anders der „Zweckgrund“, das ist gewissermaßen der vergeistigte Naturgrund, das Lebensnotwendige durch den Geist gesehen, beurteilt und auch schon verarbeitet. Nicklisch sagt hier: „Wenn der Mensch die gesetzten Zwecke verwirklichen will, bildet er Zweckgründe. Durch sie überträgt er die in dem Motiv seines Bewußtseins enthaltene Vorstellung von der Zweckwirkung in den Raum außer ihm. Mit dem Zweckgrunde gliedert er seinem Leben ein Stück Natur ein<sup>3)</sup>.“ In den beiden letzten Sätzen erscheint schon einiges von dem vorweggenommen, was wir jetzt zu erörtern haben, um endlich zu unserem Ausgangspunkt, dem Wirtschaftsbegriff zurückzukehren.

Die exakte Begriffsabgrenzung verlangt, nunmehr festzulegen, wieweit die Region der Bedürfnisse mit der Wirtschaft verbunden ist. Der kausale Zusammenhang steht auf jeden Fall fest. Das heißt, man könnte in Abwandlung des Schär'schen Grundsatzes sagen: Wirtschaft ist, weil Bedürfnisse sind. Also stellen die Bedürfnisse der Menschen

1) Nicklisch: a. a. O. S. 15.

2) Nicklisch: a. a. O. S. 15.

3) Nicklisch: a. a. O. S. 17.

die Grundlage des Wirtschaftens dar. Wie sich nun auf den menschlichen Bedürfnissen die Wirtschaft aufbaut, ist auf Grund des früher Gesagten leicht zu entwickeln.

Kehren wir zurück zu dem „Grund mit Bewußtsein“: Bewußtsein ist der im Menschen wirkende Geist. Oder eigentlich nur eine der vielseitigen Formen seines Wirkens. Für unseren speziellen Fall ist diese Form eine Vorstufe. Vom Bewußtsein führt der Weg über den Willen zum Wirken. (Dies drückt Nicklisch, so scheint es uns, in dem oben zitierten Satze aus.) Und Wirtschaft ist letzten Endes immer Wirken, wie nochmals eindrücklichst zu betonen ist, in erster Linie geistiges Wirken. Aber erst dadurch, daß dieses Wirken des Geistes sich zum Objekt die Umwelt erwählt, kommt es zu wirtschaftlicher Betätigung. Das früher erwähnte „Schaffen der Verbindung“ ist es, das ihr Wesen trägt. Darauf ist nun näher einzugehen:

Wenn der Geist solcherart der Außenwelt gegenübertritt, tut er es mit einem bestimmten vorgefaßten Zweck, mit der auf der Vorstufe des Bewußtseins aufgebauten Absicht. Die Erfüllung dieser Absicht bildet den Inhalt seiner Tätigkeit. (Wir sehen, daß hier von Bedürfnissen im eigentlichen Sinne kaum mehr die Rede sein kann!) In welcher Weise sich dies vollzieht, muß von zweierlei abhängen: Erstens nämlich von dem Zustand der Umwelt, zweitens von der Entwicklungsstufe des Geistes, seinen Fähigkeiten gewissermaßen, „sichere Kenntnis zu erlangen und im Sinne seiner Absichten auszunützen“. Wir sehen: Eine Kultur- und Geistesgeschichte wäre notwendig, um das letzte im Wesen der Wirtschaft zu ergründen. Dies würde uns auch erst so recht den dynamischen Charakter der Wirtschaft vor Augen führen. Begnügen wir uns damit, zwei Zeitpunkte herauszugreifen: Den vorgeschichtlichen, den des Urzustandes des Menschen und die Gegenwart; so werden wir die Entwicklung selbst zwar nicht sehen, aber doch zwei Ausschnitte aus ihr, so gewinnen wir Dynamik auf dem Umweg über die periodisierte Statik. Um von vornherein aber den Anschein eines Widerspruches auszulöschen, betonen wir, daß wir jetzt lediglich auf eine Formalerkenntnis abzielen. Das Gehaltliche, soweit nicht schon ausgeführt, wird noch behandelt werden.

Im Urzustande also stand der Mensch der Naturwelt gegenüber. Das Geistige dieses Menschen, eben erst geworden, ist kaum fähig, aus der Zone des Unterbewußtseins hervorzutreten. Auch die Bedürfnisse, soweit sie nicht rein animalisch sind, wirken in diesem Menschen auf der Zone des Unterbewußtseins — als Instinkt. Wirtschaft auf dieser Stufe ist halbbewußtes Tasten, äußerlich vielleicht kaum von der Bedürfnisbefriedigung des Tieres unterscheidbar, aber der Geist ist an der Arbeit, durch den Geist erscheint „Wirtschaft“ begründet. (Und daher auf der Stufe des Tieres unbegründet!)

Die Gegenwart sieht den „Geistesmenschen“ schlechthin an der Arbeit. Er wirkt gegenüber einer Umwelt, die mit der früheren Naturwelt nicht mehr viel gemein hat. Diese Umwelt ist dem einzelnen fern gerückt, d. h. die durch den Geist zu überbrückende Verbindungsstrecke ist viel größer geworden, vielfältiger, unübersichtlicher. Und wenn es auch ein anderer Geist ist, der jetzt schafft, manchmal ist auch die Aufgabe für ihn zu groß, dann muß er die Brücke zum nächsten Menschen schlagen, und wie oft findet selbst der Geist dieses Menschen nicht das gesuchte Ziel, das in unserem Falle „Befriedigungsmittel“ heißt. Hier tritt zum erstenmal in Erscheinung, daß ein Geist seine Ziele einem anderen überträgt; so wie dadurch der eine Geist für den anderen wirkt, wirkt der andere für den einen, eben in Verfolgung dessen Zielstrebens. Die Wirkung als Ergebnis des Wirkens kommt solcherart durch beide, für beide zustande. Hierbei ist aber festzuhalten, daß das Zustandekommen eines derartigen Wirkungsprozesses auf Grund doppelseitiger und doch schon gegenseitiger Tätigkeit einen originären Zustand darstellt, d. h. solche Vorgänge müssen schon in relativ frühen Perioden des Menschendaseins eine Rolle gespielt haben. Jedenfalls liegt in ihnen der Grundstein der heutigen Wirtschaftsform.

Es hat nämlich die Menschengeschichte das Werden der Menschheit erlebt! Menschheit meint hier die Apperzeption eines Ganzen von Einzelgliedern, die, so vielgestaltig ihr Sein und Wirken auch scheinen mag, geeint werden können unter dem Gesichtspunkt, daß sie denkendes Leben sind. Leben, d. h. Bedürfnisse haben, „denkend“, das sagt uns, wie diese Bedürfnisse wirken — indirekt natürlich — im Bereich der Befriedigungsmittel. Wirken aber kann immer nur das Ganze. Indem es sich auf seine Glieder stützt, durch sie wirkt, wirkt es für sie, letzten Endes auch nur wieder für das Ganze. Dies ist es, was wir mit dem Ausdruck „organisch“ kennzeichnen.

Hieraus ergibt sich die entscheidende Erkenntnis, daß wirtschaftliche Betätigung des Einzelnen immer nur mittelbar sein kann, denn der Einzelne hat keinen Einzelzweck vor sich, sondern immer nur den Gesamtzweck, die Wirkung für das Ganze. Insofern kommen wir der Auffassung O. Spanns nahe, für den, objektiv gefaßt, Wirtschaft ein Gebäude von „Mitteln für Ziele“ ist<sup>1)</sup>. Wir sträuben uns nur gegen den Begriff „Mittel“, der uns zu materiell gefaßt erscheint, als daß er das Wirken des Geistes zum Ausdruck bringen könnte, das wir in den Vordergrund gestellt haben. Wenn Spann an anderer Stelle aber sagt: „Im Leben, in der Gesellschaft wird Wirtschaft gesehen, als Teil von ihr erhält sie Wesen und Gestalt“, und kurz darauf: „Ge-

---

<sup>1)</sup> Spann, Othmar: Die Haupttheorien der Volkswirtschaftslehre. 22. Aufl. Leipzig. 1932. S. 177.

sellschaft ist eine Welt des Geistigen<sup>1)</sup>“, so erscheint der Gleichklang wieder hergestellt.

Ist uns der mittelbare Charakter der Wirtschaft als Gesellschaftsausdrucksform klar, bietet uns dies Gelegenheit, auf früher geübte Begriffskritik (S. 7) zurückzukommen. Denn jetzt erkennen wir, daß alle jene Auffassungen, die die Wirtschaft ihres mittelbaren Charakters entkleiden, sie dadurch, daß sie ihr den Geist nehmen, von der Gesellschaft isolieren. Dann ist eben Wirtschaft doch nichts anderes als Erscheinungsform des Homo oeconomicus. (Der schon dadurch, daß er bar jeden Geistes ist, den Charakter einer Naturerscheinung erhält!)

Wir müssen aber nach den gewonnenen Erkenntnissen konsequenterweise in der Begriffskritik noch weiter gehen. In dem Augenblick nämlich, wo Wirtschaft Gesellschaftsausdruck, gesellschaftsorganisches Wirken ist, verträgt der Begriff keine Attribute mehr, die diesem Geiste widersprechen. Ganz klar ausgedrückt: Es gibt daher keine „Einzelwirtschaft“, „Betriebswirtschaft“, „Privatwirtschaft“ usw. Denn was der Einzelne — auch der Betrieb — wirkt, ist nicht Wirtschaft, wird es erst dann, wenn seine Wirkung, sein Werk eingegliedert wird in das Ganze, und ist es auch dann nur als Teil des Ganzen gesehen, d. h. isoliert nicht feststellbar.

Schließlich ist noch die Frage nach den Grenzen der Wirtschaft zu stellen. Denn dies ist gleichzeitig die Frage nach der Berechtigung des Begriffes „Volkswirtschaft“. Dem Begriff „Wirtschaft“ ist, wie wir gesehen haben, der Begriff „Organismus“ eingeordnet. Daher lautet die Frage nun nach den Grenzen des Organismus. Sie ergeben sich zwangsläufig aus seinem Daseinszweck. Denn dieser Organismus ist von unserem Gesichtswinkel aus ein zweckorientierter: zu dienen der Bereitstellung der Befriedigungsmittel. Hier liegt auch schon der Kern des Problems. Nämlich: Die Grenzen müssen so gezogen werden, daß alles einbegriffen ist, was an Befriedigungsmitteln bzw. Faktoren zu ihrer Bereitstellung in Betracht kommt. Soweit nur materielle Bedürfnisse in Betracht kommen, wäre also einer autarken Volkswirtschaft das Prädikat „Wirtschaft“ in unserem Sinne zuzubilligen. Nicht nur die erwiesenermaßen praktische Unmöglichkeit eines solchen Wirtschaftskörpers, auch die Berücksichtigung der geistigen Bedürfnisse veranlaßt uns, von einer derartigen Formulierung abzusehen. Noch etwas kommt übrigens hinzu: Nur wenn es ein starres Bedürfnisvolumen gäbe, könnte überhaupt von einer Grenzziehung die Rede sein. So aber, unter der Berücksichtigung der steten Entwicklung und Wandlung des Geistes (das dem Leben eigentümliche!), kommen wir zu dem Ergebnis, daß die Grenzen der Wirtschaft, gesehen als Organismus, in steter Bewegung sein müssen. Dies allerdings nur

<sup>1)</sup> Spann, Othmar: Fundament der Volkswirtschaftslehre. Jena. 1929. S. 19.

unter unseren speziellen Voraussetzungen, die nur wieder unseren Zielen entsprechen, eben aus dem besonderen Gesichtswinkel einer wissenschaftlichen Betrachtung, die ihre durch und durch organische Einstellung nicht verleugnet, auch wenn sie dabei zu überraschenden Ergebnissen kommt.

Wenn auch der Begriff „Wirtschaft“ nunmehr gedanklich klargestellt sein dürfte, müssen wir doch abschließend eine Formulierung vornehmen, um unserer Aufgabe gerecht zu werden, indem wir letzt und früher Gesagtes gedanklich einen.

Gehen wir zu diesem Zwecke von den bisher erörterten Begriffsbildnern aus: Wir stellten die menschlichen Bedürfnisse als Grundlage des Wirtschaftens fest. Als Träger des letzteren erkannten wir den menschlichen Geist, sein Wirken gebunden an das Bestehen des Organismus, als eines Ganzen von Einzelgliedern, das Wirken mittelbar im Dienste des Ganzen auf die Bereitstellung der Befriedigungsmittel gerichtet, die über das Einzelglied hinweg letzten Endes wieder dem Ganzen zugute kommen.

Um ganz klar zu sehen, ist noch der Begriff des Wirkens zu beleuchten. Wir verstehen unter Wirken mehr als schlechtweg „tätig sein“. Denn Wirken beinhaltet für uns zweierlei: Erstens ein vorgefaßtes, allgemeingültig positives Ziel, zweitens das erfolgreiche Hinarbeiten auf dieses Ziel. Das heißt die Tätigkeit muß „wirksam“ sein; ihr Abschluß eine Wirkung zeitigen, die zu dem vorgefaßten Ziel in Entsprechung stehen muß. Wir werden noch sehen, daß unter einem anderen Gesichtspunkt dieses „Wirken“ mit einem anderen Ausdruck belegt werden kann (nämlich Betriebswirken als „Leisten“), aber für unsere allgemeine Begriffserklärung halten wir den vorbezeichneten fest und definieren nunmehr wie folgt:

Wirtschaft ist das Wirken des Geistes, der in seinen Mitteln und Zielen an die organische Ganzheit geknüpft, im Dienste der Bereitstellung von Befriedigungsmitteln für die geistigen und materiellen Bedürfnisse des Menschen steht.

Im Anschluß an früher Gesagtes sei hier nochmals betont, daß die naturgebundene Bedürfnisbefriedigung, die außerhalb der Zone des Geistes vor sich geht, nicht in den Rahmen dessen fällt, was wir mit „Wirtschaft“ bezeichnen.

## 2. Der Leistungsbegriff

Mit dem Bewußtsein, daß die bisherigen Erkenntnisse eigentlich außerhalb des Rahmens unserer Untersuchung liegen, für sie nur eine allerdings unentbehrliche Grundlage darstellen, gehen wir jetzt auch, was die Wahl des Betrachtungsstandpunktes betrifft, auf unser Thema ein. Denn es ist nicht zu verkennen, daß von betriebswissenschaftlichen Erörterungen bisher noch keine Rede war. (Erklärend sei beigefügt, daß

wir im Sinne der gewonnenen Erkenntnis bezüglich des Wirtschaftsbegriffes immer nur von „Betriebswissenschaft“ sprechen werden; allerdings deckt sich dieser Begriff inhaltlich so ziemlich mit dem Nicklisch'schen der „Betriebswirtschaftslehre“.) Unser Wirtschaftsbegriff stellt sich dar als reiner Funktionsbegriff [im Sinne Schönplugs<sup>1)</sup>]. Die Wirtschaft als Organismus liegt außer uns, wenn wir sie betrachten, sehen wir sie als Gefüge, und erst konsequente Weiterforschung würde uns zu ihren Einzelgliedern lenken. Dies mag Nicklisch füglich als Verfahrensweise der Nationalökonomie betrachten, wenn wir ihm auch nicht unbedingt recht geben können, auch unser Betrachtungsstandpunkt sei nunmehr gewechselt<sup>2)</sup>.

In welcher Weise — so fragen wir uns, immer unter Supponierung des von uns als richtig erkannten Wirtschaftsbegriffes — muß nunmehr die Tätigkeit der einzelnen Glieder vor sich gehen, damit sie sich einordnen dem Organismus als etwas Gefügtem, ihm unterordnen als etwas Zweckbestimmtem:

Wenn wir hier auf einen früher geformten und abgegrenzten Begriff zurückgreifen dürfen, läßt sich diese Frage noch einfacher formulieren. Nämlich: Wie gestalten sich Denken und Handeln des einzelnen zum Wirken im Bereich der Wirtschaft. Und unser Blickfeld ist jetzt so gerichtet, daß in seinem Vordergrund das Einzelglied und sein Problembereich stehen, während die im Bewußtsein primär herrschende Ganzheit jetzt nur als verbindender und rahmender Hintergrund erscheinen kann: Dabei ist zu betonen, daß für uns die Frage offen bleibt, ob Schönpflug wirklich im Sinne Nicklisch' spricht, wenn er seiner „Betriebswirtschaft“ einen anderen Wirtschaftsbegriff zuweist als den, der der Volkswirtschaft im landläufigen Sinne des Wortes zukommt<sup>3)</sup>. Wenn wir überhaupt eine Teilung in dieser Richtung vornehmen, eine Teilung, die nur in den Ausdrücken Ganzheits- (oder Organismus-) Lehre und Glied- (oder Betriebs-) Lehre ihren Niederschlag finden könnte, so kann unserer Auffassung nach dies den Wirtschaftsbegriff in keiner Weise tangieren.

Das einzelgliedliche Wirken, dem wir uns jetzt zuzuwenden haben, ist, wie wir bereits feststellen konnten, ein Wirken des menschlichen Geistes.

<sup>1)</sup> Schönpflug: a. a. O. S. 163.

<sup>2)</sup> Nicklisch: a. a. O. S. 21: „Bei der ersten (der Volkswirtschaftslehre) handelt es sich um die Durchforschung der Gesamtwirtschaft, die überindividuell gedacht ist. Von da aus führt die Forschung aber durch das ganze Gefüge der Wirtschaft hindurch, bis in die Betriebe.“

<sup>3)</sup> Schönpflug, F.: a. a. O. S. 163: „Die ‚Wirtschaft‘ der Nationalökonomie ist immer ‚Gesamtwirtschaft‘ und dieser Begriff ist ein reiner Funktionsbegriff . . .“ „Die ‚Wirtschaft‘, mit der sich jene Lehre beschäftigt, der Nicklisch den Namen ‚Betriebswirtschaftslehre‘ gegeben hat, ist anderer gedanklicher Struktur. Der Begriff der Wirtschaft ist hier ein Substanzbegriff, konkret faßbar und individuell bedingt.“

In unserem besonderen Fall ist es auf ein besonderes Ziel gerichtet, eben auf die Wirtschaft. Die vorliegende Aufgabe veranlaßt uns, im Gegensatz zu früherem, dieses Wirken, ja mehr noch, das Tätigsein des Geistes überhaupt, in obgenannter Richtung in das Zentrum unserer Betrachtung zu stellen. Die Wirkungen müssen dann auf dem Hintergrund erscheinen, als den wir den Organismus Wirtschaft gewählt haben. Dieser vorgefaßte Verfahrensweg veranlaßt uns, den menschlichen Geist als solchen zum ersten Grundstein unseres Betrachtungsgebäudes zu machen.

Das Verhältnis zwischen Natur und Geist ist von grundlegender Bedeutung. Müssen wir doch in diesen beiden Faktoren die Bildner des Weltganzen überhaupt sehen. Wir sind nicht der Ansicht, daß sich dieses Problem in ein Vorrangverhältnis fassen läßt. Schon deshalb nicht, weil hierdurch mehr oder weniger das eine von dem anderen abgeleitet erscheint, und von hier bis zur Negierung des einen oder des anderen ist der Weg ja doch nicht mehr weit. Wir teilen aber weder die Grundanschauung der deutschen Idealisten, die von Hegel bis Fichte unermüdlich an der Niederringung der Materie arbeiten, noch können wir uns zu jener materialistischen Auffassung bequemen, die durch ihren markantesten Vertreter Ostwald zu dem Ergebnis kommt: Welt ist nicht Geist oder Vernunft, sondern Stoff. Hingegen: Da der Geist spezifisch Menscheneigenes ist, so muß sich das Verhältnis in dem zwischen Natur und Mensch widerspiegeln. Hierdurch erscheint Natur als das Umfassendere. Aber: Insofern und insoweit der Mensch die Natur in sein Dasein einbezieht, steht eben diese Natur im Banne des Geistes als des Primären. Auch hier gibt es ein Werden, eine Entwicklung: Die Geistesgeschichte ist ihr Beleg. Und die Gesamtheit jener letzten Dinge, über die sich der menschliche Geist bis heute keine Rechenschaft zu geben weiß, das eben ist für die heutige Zeit die Zone der Natur, dort herrscht die Materie in ihren unerkannten und darum natürlichen Formen.

Schon diese kurze Betrachtung (sie kann im Rahmen des vorliegenden Themas nicht weiter ausgesponnen werden!) führt uns auf das Wirken des Geistes. Denn rastlos ist der Geist am Werk: Forschend, erkennend, verstehend. Aber nicht nur die Natur ist das Tätigkeitsobjekt des Geistes. Auch an sich selbst versucht er seine Kräfte. Geist des einen Menschen mißt den des anderen. Aber wo immer er wirkt, wie immer er wirkt, stets ist ihm das eine wesenhaft: der vorgefaßte Zweck. Es gibt eben kein Denken schlechthin, sondern nur Denken in bezug auf ein Objekt, aus einem Gesichtswinkel, in eine Blickrichtung. Und immer sind es drei Stadien, die der Geist auf seinem Weg durchmißt: Zuerst zeigt sich (wiewohl die Richtung feststeht) ein bloßes Tasten, Suchen nach etwas, was sein mag, sein soll (dies dann, wenn schon ein anderer Erkenntnisweg in dieser Richtung begangen worden ist). Das ist der forschende Geist, der irgendwie zu einem positiven Ergebnis gelangt sein muß, auf daß er

in diesem Falle zum erkennenden werde. Aber erst dann, wenn diese neue Erkenntnis eingeordnet ist in das Gebäude der früheren Erkenntnisse, das Alte festigend und erweiternd, ist er zum verstehenden Geist geworden, der erst dann wirkt, durch und mit den gewonnenen Erkenntnissen.

Denn wenn der Mensch direkt mit der Natur in Verbindung tritt, so tut er auch dies mit einem vorgefaßten Zweck, was allein schon beweist, daß zumindest ein geistiges Tätigsein in dieser Richtung vorher stattgefunden haben muß. Dies setzt aber wieder voraus, daß in irgendeinem Punkte keine Entsprechung zwischen dem Menschen und der Natur als seiner Umwelt bestanden hat. Und damit sind wir an dem Grundproblem des Geistes angelangt: Er wirkt niemals allein aus sich selbst heraus, sondern Anlaß zu seiner Tätigkeit bietet immer die Tatsache einer bestehenden Diskrepanz zwischen der menschlichen Erkenntniswelt als der des Geistes und der Natur als dem realen Erkenntnisobjekt. Eine derartige Diskrepanz ist nahezu stets von irgendwelchen konkret-materiellen Umschichtungen begleitet. Das heißt genauer gesagt, das Vorhandensein einer solchen Diskrepanz löst über das Wirken des Geistes hinweg die Umschichtung aus, die, führt sie in der Erkenntniswelt zu der notwendigen Entsprechung, dadurch den Schlußstein des verstehenden Wirkens des Geistes setzt. Das solcherart Gewonnene haben wir nunmehr auf die Wirtschaft umzudeuten:

Wenn es auch nicht möglich ist, den Wirtschaftsbegriff anders als von der Stufe Organismus her zu fassen, so darf dennoch nicht unversucht gelassen werden, die dem Wesen des Begriffes entsprechenden, in ihm zusammengeführten Einzelvorgänge von ihren Voraussetzungen bis zu ihren Auswirkungen zu erfassen. Zum ersten: Die Voraussetzung für jedes Wirken im Rahmen der Wirtschaft ist das Vorhandensein von Diskrepanzen zwischen den Menschen als Wirtschaftsobjekten und der sie umgebenden Umwelt, das ist nichts anderes, als das oben gekennzeichnete Nichtvorhandensein des Entsprechungsverhältnisses, ganz klar ausgedrückt: In jedem noch nicht befriedigten Bedürfnis liegt eine Nichtentsprechung, eben die zwischen Bedürfnis und Befriedigungsmittel. Ein solcher Fall bedingt Einsatz der geistigen Tätigkeit. Aufbauend auf dem bestehenden Erkenntnisgebäude muß sie mit der Organismusedee als etwas Vorgegebenem rechnen. Ausgangspunkt ist das ins Bewußtsein transferierte Bedürfnis. (Wobei vorläufig noch die Frage offen bleibt, ob dieses Bedürfnis dem denkenden Organ oder einem anderen oder deren mehreren eigen ist.) Das Blickfeld bildet die Summe der möglichen Befriedigungsmittel. Und nun ist festzuhalten, daß sich als das im Rahmen der Wirtschaft Liegende die Tätigkeit des Geistes zwischen der zweiten und dritten Stufe, insbesondere aber auf der dritten Stufe zeigt. Zumindest von dem Betrachtungsstandpunkt aus, den wir eingenommen

haben. Denn dem Einzelglied, dem Organ ist mit dem Erkennen allein nur wenig gedient, die Auslösung jener Umschichtung, von der wir oben sprachen, sie ist das Grundmoment im Wesen des einzelgliedlichen Wirkens im Dienste der Wirtschaft — die Umschichtung als konsequente Folgerung aus der geistigen Tätigkeit ist gleichzeitig die Krönung des geistigen Wirkens, indem sie es auf die letzte Stufe des Verstehens hebt.

Wenn wir jetzt den Ausdruck „Umschichtung“, der zu materiell gefaßt ist, als daß er den Kern wiedergeben könnte, durch den Begriff „Leistung“ ersetzen, kommen wir zu folgendem Ergebnis: Das einzelgliedliche Wirken im Organismus der Wirtschaft stellt sich uns dar als „Leisten“, dessen Wirkung die Leistung beinhaltet. Und so verstehen wir unter Leistung die Erreichung eines durch Naturgegebenheiten vorbedingten, durch geistige Tätigkeit grundlegend vollbrachten Ergebnisses, das unter Berücksichtigung der angestrebten Zielrichtung organisch in den Organismus eingefügt diesem zur Erhaltung bzw. zur Bereicherung seiner Lebenskräfte dient. (Der letzte Teil dieses Satzes hat seine Rechtfertigung darin, daß der Organismus um so mehr Leben enthält, je mehr seiner Lebensnotwendigkeiten erfüllt werden.) Wenn wir nun noch in obigem Satz der angestrebten Zielsetzung unsere spezielle Deutung, Bereitstellung von Befriedigungsmitteln, unterstellen, haben wir damit das Wesen der wirtschaftlichen Leistung erfaßt. Wenn wir jetzt den Weg betriebswissenschaftlicher Forschung gehen, so wie ihn Nicklisch vorschreibt, d. h. von Einzelglied zu Einzelglied, von dort zu Gebilden und weiter zur „Gesamtwirtschaft“, den Organismus also durch Gefüge seiner Organe bilden, dann treffen wir uns hier mit Othmar Spann, in vollem Einklang mit ihm den Satz formulierend: „Wirtschaft ist ein Gebäude von Leistungen<sup>1)</sup>.“

Nun haben wir, unsere Betrachtungen weiterhin auf die Zone der Wirtschaft begrenzend, noch zwei Fragen zu klären: Erstens, wie es überhaupt zu einer Leistung kommt, zweitens, inwiefern in dem Gebäude von Leistungen ein innerer Zusammenhang besteht, welche Verhältnisse sich hier aufzeigen lassen. Bei Erörterung des ersten Problems wird uns gleichzeitig der Unterschied zwischen Wirtschaft und Technik klar werden, ihr Verhältnis zueinander muß sich dadurch herauskristallisieren. Das Schwierigste an der wirtschaftlichen Leistung ist nämlich nicht, sie zu erstellen, sondern zu konstatieren, daß sie erstellt, geleistet sei. Diese Schwierigkeit fällt in der Technik fort. Zum Beispiel: Pflügt ein Bauer ein Feld, so kann er in jedem Punkte seiner Tätigkeit feststellen, wie sie beschaffen ist, d. h. inwieweit sie seinen Zielen entspricht. Ob die Furchen tief genug sind, ob sie nahe genug aneinanderliegen usw.; und indem er

<sup>1)</sup> Vgl. Spann, O.: Fundament. S. 76.

alle wesentlichen Bestandteile seiner Tätigkeit auf ihre Zielentsprechung überprüft, erhält er fortlaufend und dauernd über seine Leistung Kenntnis. Er konstatiert also die Leistung, während er leistet. Anders hingegen in der Wirtschaft. Dort ist die Leistung überhaupt immer erst dann feststellbar, nachdem geleistet worden ist. Das heißt: Niemand kann während irgendeiner wirtschaftlichen Betätigung („wirtschaftlich“ hier nicht als wertender, sondern als klassifizierender Begriff) sagen, er leiste für die Wirtschaft, denn, da er dies sagt, sagt er es als Einzelglied, und weder steht ihm die Entscheidung darüber zu, was und ob er leistet, noch hat er hierzu irgendeine Möglichkeit, denn die Leistung wird erst eine solche in dem Augenblick, wo sie aus dem einzelgliedlichen Zusammenhang eintritt in den übergliedlichen, in den Lebensbereich des Organismus. (Die hergebrachte Lehre würde sagen: In dem Augenblick, wo sie aus der Stufe der Betriebswirtschaft in die Stufe der Volkswirtschaft aufsteigt.) Auf das obige Beispiel angewendet, hieße dies ungefähr folgendes:

Der Bauer, der sein Feld pflügt, tut dies ja auch, wirtschaftlich betrachtet, um eine Leistung zu erstellen. Aber selbst der noch so schön gepflügte Acker stellt noch keine wirtschaftliche Wirkung dar. Auf diesem Felde wird Getreide sprießen, wachsen, geerntet werden; aber auch das geerntete Getreide ist als solches noch nicht wirtschaftlich relevant. Desgleichen noch nicht, wenn es auf den Markt kommt, verkauft wird und wieder gekauft wird usw. Nun erhebt sich aber die Frage: Wann erfolgt denn die Eingliederung in die Ganzheit? Denn von ihr ist ja die Erstellung der Leistung abhängig. Und hier ist festzuhalten: Erst wenn diese „Umschichtung“ (womit wir, auf früher Gesagtem fußend, die als Pflügen gesetzte Handlung bezeichnen können) ihres mittelbaren Charakters entkleidet in die Zone des unmittelbar Zweckhaften eintritt, wird sie Leistung. Also eigentlich ein Paradoxon: Wirtschaftliche Leistung entsteht dann, wenn das in ihrem Sinne erfolgte Wirken aus dem Bereich der Wirtschaft austritt. Die Wiege der wirtschaftlichen Leistung steht auf dem Übergang von Wirtschaft zu Konsum, wenn wir mit diesem unvollkommenen Ausdruck die Tatsache der Befriedigung, die im Rahmen der vorgefaßten Zweckrichtung liegende Verwendung des Befriedigungsmittels — Verbrauch im Nicklisch'schen Sinne — bezeichnen wollen. (Es erscheint uns die Trennung des „Konsums“ von der Wirtschaft nach den ersten grundlegenden Erörterungen so selbstverständlich, daß wir glauben, sie nicht weiter betonen bzw. rechtfertigen zu müssen<sup>1</sup>). Gerade unser gewähltes Beispiel zeigt so recht eindrucks-

<sup>1</sup>) Dies besagt allerdings noch nicht, daß die Haushaltbetriebe als außerhalb des Wirtschaftsbereiches liegend angesehen werden! Denn da sie gewissermaßen der Vorbereitung der Leistung für den Konsum dienen, ist auch ihnen der mittelbare Charakter des Wirtschaftlichen eigen.

voll die Schwierigkeit des wirtschaftlichen Problems. Dieses besteht darin, die Mittel für einen zeitlich und örtlich weit distanziereten Zweck planvoll, d. h. eben zweckgerecht auszuwählen, wo die der Technik charakteristische Kontrollmöglichkeit zumindest unmittelbar fehlt. Allerdings stößt nicht jede wirtschaftliche Tätigkeit auf diese Schwierigkeit in dem eben angedeuteten Maße. Zum Beispiel: Ein Geigenvirtuose oder ein Schauspieler hat in den meisten Fällen selbst die Möglichkeit, die Leistung als solche festzustellen, d. h. zu konstatieren, wieviel von seiner Tätigkeit Leistung geworden ist. Aber auch für ihn besteht, wie wir noch sehen werden, eine praktische Schwierigkeit, die ihren Grund in einer theoretischen Unmöglichkeit hat. Wenn wir jedoch in diesem Zusammenhang die Tätigkeit des Geigenbauers untersuchen, so müssen wir sie notwendigerweise in eine Parallele zu der des Landwirtes stellen. Das Instrument, das er verfertigt, ist auf seine technischen Qualitäten ohne weiteres prüfbar, aber die beste Amati, was ist sie in der Hand eines Stümpers!

Nun ist uns auch die Rolle der Technik als wirtschaftlicher Faktor klar. Denn daß sie nur ein Faktor sein kann, geht schon aus dem früher Gesagten hervor. Nur das Maß ihres bestimmenden Einflusses muß noch geklärt werden. Dies aber veranschaulicht in drastischer Weise das Beispiel des Geigenbauers. Es zeigt die Technik als Mittel des Mittelbaren, d. h. direkten Einfluß übt sie nur auf die Formung des Mittels, das aber nur insofern wirtschaftlicher Effekt wird, als es in seiner Anwendung, in seiner Zielsetzung organisch ist, indem es, zum Zweck geworden, gültiger, brauchbarer Zweck ist. Wenn wir in diesem Zusammenhang noch einmal auf das Problem „Bedürfnis und seine Befriedigung“ zurückgreifen dürfen, so sei daran erinnert, daß die Bedürfnisbefriedigung auf den unteren Stufen des organischen Lebens in einer Richtung an die Struktur des Organismus gebunden ist. Technik ist auf der Stufe „Mensch“ nun nichts anderes, als erweiterte, ausgebaute Struktur, als Ergebnis des in dieser Richtung schaffenden Menschengestes. Mit der Technik schafft sich der Mensch ein breiteres Feld, das einerseits raumschaffend für neue Bedürfnisse wirkt, andererseits Mittel zu deren Befriedigung enthält. Diese Mittel müssen allerdings, was immer wieder zu betonen ist, in den Geist der Wirtschaft eingeordnet werden; technischem Denken muß wirtschaftliches Denken übergeordnet sein, damit das Mittel Technik eben Mittel der Wirtschaft werde. Es kann hier nur kurz darauf hingewiesen werden, daß der wirtschaftliche Niedergang unserer Zeit eine seiner wesentlichen Ursachen in der Nichtbeachtung dieses Axioms seitens führender Wirtschaftsgeister zu suchen hat. Dort, wo Rationalisierung, die immer wirtschaftliches Problem zu sein hat, von ausschließlich oder überwiegend technischen Gesichtspunkten aus bewirkt wird, muß dies zu einem Nichtentsprechungsverhältnis in dem Organismus Wirtschaft

führen. (Der Begriff „Nichtentsprechung“ wird übrigens noch Gegenstand weiterer Betrachtungen sein.)

Die behandelten Beispiele lenken unsere Aufmerksamkeit zwangsläufig auf das zweite Problem: Inwieweit besteht ein Zusammenhang zwischen den verschiedenen Leistungen des Organismus „Wirtschaft“?

Besonders das Beispiel des Geigenbauers ist hier interessant, denn folgendes läßt sich feststellen: Vorausgesetzt, der Künstler hat einen vollgefüllten Konzertsaal zu Begeisterungstürmen entfesselt (denn dies wäre in unserem Falle die einzige Möglichkeit, derartiges überhaupt zu konstatieren), so hätte zweifelsohne der Künstler eine wirtschaftliche Leistung in unserem Sinne vollbracht, oder besser gesagt, eine wirtschaftliche Leistung wäre zustande gekommen, denn wohl ist letzten Endes das Bedürfnis der Zuhörer durch die Darbietungen des Geigenspielers befriedigt worden. Aber ist diese Tatsache wirklich nur das Ergebnis seines Wirkens? Offensichtlich nein, denn: Die Stücke mußten komponiert, die Geige gefertigt werden, der Konzertsaal zur Verfügung stehen (auch er ist ja einmal gebaut worden!). Wir sehen aus den wenigen Beispielen, die alles andere als erschöpfend sind, daß eine Unzahl von Tätigkeiten notwendig war, um eine Leistung zu bewirken. Und zwar verdanken diese Tätigkeiten der letzten Leistung, selbst Leistung zu sein, andererseits wäre ohne sie (die vorangegangenen Tätigkeiten) auch jene letzte Leistung nicht möglich gewesen. Hier sehen wir die Organismusidee der Wirtschaft in reinster Form verkörpert. Aber nicht nur die gegenseitige Abhängigkeit ist das Entscheidende, sondern: Man könnte jetzt versucht sein zu fragen: Welche dieser gewissermaßen „Vorleistungen“ war für die Erstellung der „Endleistung“ am wichtigsten? Der Spann'sche Begriff der „Gleichwichtigkeit“<sup>1)</sup> wird hier wirksam ad oculos gestellt. Denn ohne das Vorhandensein einer der angeführten Vorleistungen hätte die Endleistung nicht vollbracht werden können. Selbstverständlich besagt diese Gleichwichtigkeit noch gar nichts über den quantitativen Anteil irgendeiner Vorleistung an der Endleistung. Die Frage etwa, mit wieviel Prozent der Spieler durch seine Darbietung zu der Erstellung des Befriedigungsmittels „Konzert“ beigetragen hat, bleibt ungelöst.

Was wir erkannten, ist die organische Verbundenheit der Leistungen untereinander. Sie sind verzweigt in einem dichten Netz, eine für die andere durch eine dritte gewirkt, was jede gleich unentbehrlich macht. Denn wie bei einer Eisenkonstruktion das Fehlen oder Schadhafwerden eines im Gesamtbau unbedeutend erscheinenden Trägers jenen zum Einsturz bringen kann, so auch hier, wo das Fehlen oder Mißlingen einer Leistung zu einer Nichtentsprechung in dem Wirtschaftsgebäude führt.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Spann: Haupttheorien. S. 178. Fundament. S. 86.

Denn in dem Augenblick, wo ein Leistungsträger<sup>1)</sup> als Leistung ausfällt, werden dadurch alle jene Leistungsträger betroffen, die die gleiche Zielrichtung hatten. Eine zweckvoll gedachte, aber nicht bewirkte Leistung raubt, indem sie den Zweck fallen läßt, allen anderen dem gleichen Zweck dienenden Leistungen ihre Daseinsberechtigung. Wenn jetzt noch berücksichtigt wird, daß die meisten Leistungen mehreren anderen zugleich als unmittelbare Vorleistung dienen, so gewinnt das Problem der Anteilbarkeit ungeheuer an Bedeutung, aber, wie wir noch sehen werden, zumindest im gleichen Maße auch an Schwierigkeit, was seine Lösung betrifft.

Als letztes haben wir uns die Frage vorzulegen, welche Bedeutung unsere, vom objektiven Standpunkt gewonnenen Erkenntnisse von dem Standpunkt des im Rahmen der Wirtschaft schaffenden Einzelgliedes aus gewinnen. Was können sie ihm sagen und wie müssen sie ihm umgedeutet werden?

Der Tatbestand, wie wir ihn an Hand von Beispielen dargelegt haben, bietet in der Tat wenig Anhaltspunkte für das wirkenwollende Organ. Im Gegenteil, zwei Momente sind es, die, gäbe es für sie keinen Ausweg, jeder wirtschaftlichen Betätigung unüberbrückbare Hindernisse entgegenstellen müßten. Zum ersten ist es die früher genannte, in den meisten Fällen außerordentliche große, zeitliche und örtliche Distanzierung des Leistungszweckes von dem auf Leistungserstellung gerichteten Vorgang. Das heißt, jedem Streben nach Leistungserstellung ist ein Risiko immanent, womit wir ausdrücken, daß die im Sinne einer Leistung bewirkte Tätigkeit Gefahr läuft, niemals Leistung zu werden (das wäre dann ein im Oberparleiter'schen Sinne absolutes Risiko), oder aber die wirkliche Leistung steht in keinem Verhältnis zu den in ihrer Richtung getätigten Veranstaltungen. Wir haben hier insbesondere zu bedenken, daß, wie früher festgestellt, jede Leistung eine Umschichtung beinhaltet. Diese Umschichtung, wiewohl bedingt durch geistiges Tätigsein, drückt sich in konkreten Handlungen aus. „Konkrete Handlung“ bedeutet in unserem Fall Energieverbrauch und — oder stoffliche Veränderung, beides für wirtschaftliche Zwecke. Einen solchen nicht erreicht zu haben, ist aber gleichbedeutend mit Verlust der verbrauchten Energie auf jeden Fall, nur teilweise den wirtschaftlichen Zweck erreicht zu haben (relatives Risiko im Oberparleiter'schen Sinne), bedeutet Energieverlust im Maße der Nichterreichung. Hinzu tritt aber als erschwerend, daß der Fehler nicht in dem eigenen Leistungsstreben, das

---

1) Der Begriff „Leistungsträger“, der hier zum erstenmal aufscheint, spielt in den weiteren Ausführungen eine wichtige Rolle. Wir fassen mit diesem Ausdruck das Produkt des Leistungsstrebens, solange es noch nicht in den Wirtschaftsorganismus eingefügt, unter Voraussetzung des noch zu behandelnden Wertungsvorganges zur eigentlichen Leistung in unserem Sinne geworden ist.

zieltgerecht sein kann, enthalten zu sein braucht, sondern ein nachfolgender, im Leistungsgebäude übergeordneter Leistungsträger nicht entspricht, ein Fall, den wir oben bereits angedeutet haben.

Das zweite Problem liegt darin, daß die gegenseitige Verkettung, das organische Ineinandergreifen, die Unter-, Über- und Nebenordnung der Leistungen, dem in diesem Organismus wirkenden Einzelglied keine Möglichkeit der Erkenntnis bietet, in welchem Maß seine Vorleistung an der Endleistung beteiligt ist, es also über das Maß seiner Leistungserstellung auf jeden Fall mehr oder weniger im unklaren bleibt. (Daß dieses mehr oder weniger von der Zielentfernung abhängig ist, liegt auf der Hand.)

Beides läuft, wiewohl dem Denken von verschiedenen Gesichtspunkten aus entsprungen, im Effekt auf das gleiche hinaus: Das wirkende Einzelglied erhält keine Kenntnis der von ihm erstellten Leistung. Indem wir vorläufig bewußt davon absehen, zu erörtern, in welcher Weise eine solche Kenntnisnahme erfolgen könnte, fragen wir uns nun, wozu, wenn überhaupt, ist eine solche Kenntnis für das leistende Einzelglied notwendig, soweit hier wirtschaftliche Belange in Frage kommen.

Hier muß an unsere Formulierung des Wirtschaftsbegriffes erinnert werden: Der materielle Inhalt wirtschaftlicher Betätigung ist Bereitstellung von Befriedigungsmitteln für die Bedürfnisse der Einzelglieder. Denn ohne Befriedigung zumindest der notwendigsten Bedürfnisse kann kein Glied leben, daher auch nicht wirtschaften. Das heißt also, „wirtschaften“ beinhaltet eigentlich zweierlei: Mitarbeit an der Erstellung von Befriedigungsmitteln für die Mitorgane und an der von solchen für den eigenen Bedürfnisbereich, gewissermaßen für das eigene Ich. Wenn diese Tatsache auch nur ein Ergebnis der Entwicklungsformung der Wirtschaft darstellt, denn so betrachtet, wirkte der Urmensch nur in Richtung seiner eigenen Bedürfnisse, muß sie dennoch eben als heutiger Formausdruck entsprechend berücksichtigt werden. Denn gerade diese Form ist als gewordene, gewachsene der Ausdruck vollendeten organischen Wirkens, nichts anderes als die bereits erwähnte Apperzeption des Organismusprinzips, das, absolut zeitlos, immer da war, aber, bevor es die Zone des Geistes durchlaufen hatte, nicht in Erscheinung treten konnte. Die obgenannte, nunmehr bestehende, zweite Notwendigkeit, deren Erfüllung gebunden ist an die Wirksamkeit der ersten, wie auch umgekehrt, gebietet, beide in Einklang zu bringen, d. h. aber wieder nichts anderes, als aneinander messen oder, um dieses bisher bewußt gemiedene Wort zu gebrauchen, werten.

Dieser praktischen, man könnte sagen vitalen Notwendigkeit steht die erwiesenermaßen theoretische Unmöglichkeit gegenüber. Und obwohl wir im nächsten Kapitel zu untersuchen haben werden, welcher Ausweg, welche Hilfsmöglichkeit hier gangbar sei, müssen wir jetzt und immer

festhalten an der Unmöglichkeit, in concreto die wirtschaftliche Leistung zu messen. Die Wichtigkeit dieser Erkenntnis gerade für unsere Untersuchung wird sich erst später erweisen, aber daß sie unsere Betrachtungen in ganz andere Bahnen lenken muß, liegt auf der Hand.

### 3. Die Leistungsmessung

Es erscheint uns zweckmäßig, bevor wir in unserer Untersuchung weitergehen, die bisherigen Ergebnisse, soweit sie das Wesen der Leistung zum Inhalt haben, in aller Kürze zu rekapitulieren. Das hiedurch zustande kommende Gesamtbild wird uns zeigen, wo etwa noch Lücken sind, die auszufüllen wären und in welcher Richtung wir dann unsere Betrachtung zu lenken haben. Wir halten also fest: Die Wirtschaft kann aufgefaßt werden als Gebäude der Leistungen, unter denen wir die Ergebnisse des einzelgliedlichen zweckhaften Wirkens im Organismus mit der Zielrichtung Bereitstellung von Befriedigungsmitteln verstehen. Die organische Struktur des Leistungsgebäudes bedingt die Unmöglichkeit, eine einzelne Leistung als Ding an sich zu fassen, damit im Zusammenhang die Unmöglichkeit ihrer Messung. Andererseits erscheint es aber als unbedingt notwendig, zu einer diesbezüglichen Erkenntnis zu gelangen, da ansonsten erstens die Gegenseitigkeitsverhältnisse im Wirtschaftsorganismus niemals erfaßt werden könnten, zweitens das leistende Glied, in Unwissenheit dessen, was es leistet, Gefahr liefe, seine Tätigkeit in nicht leistungszielgerechter Weise zu vollführen, was letzten Endes den Verlust seiner und der ihm untergeordneten Existenzmöglichkeiten bedeuten würde.

Dies führt uns vor allem einmal zu dem Problem: Leistung und Gegenleistung. Auch hier muß das Leistungsgebäude als Grundlage dienen. Indem nämlich eine Leistung als Vorleistung das Gebäude durchläuft, bis sie, eingliedert in die Endleistung, die Zone der Wirtschaft verläßt, erhält sie ihren Anteil an der Gegenleistung. Denn nur in dem Maße, als die Endleistung eben wirklich Leistung geworden ist, trifft dies für den ganzen Stufenbau der Vorleistungen zu. (End-)Leistung geworden sein, bedeutet aber gleichzeitig, letztes Befriedigungsmittel geworden sein, um nunmehr dem Verbrauch zugeführt zu werden. Dieser Verbrauch aber muß im Sinne der Leistung produktiv gewesen sein, d. h. in irgendeiner Form wieder zu einer Leistung geworden sein. Diese Wiederleistung ist aber mittelbar nichts anderes als das Produkt des Wirkens des Leistungsbaues, muß in diesem Sinne seinen Gliedern in irgendeiner Form wieder zugeführt werden, um den Ausgleich für Energieverbrauch und etwaigen Stoff-, „Vorverbrauch“ im Nicklisch'schen Sinne dieser Glieder zu bewirken und diese dadurch zu neuen Leistungen zu

befähigen. Und jene Anteile, die den Einzelgliedern zuströmen oder zumindest zuströmen sollen, haben als Gegenleistungen zu gelten.

Diese Betrachtung vermittelt uns drei wesentliche Erkenntnisse:

1. daß in dem Problem der Gegenleistung ein weiteres wirtschaftliches Risiko liegt. Nämlich insofern, als die Gefahr besteht, daß die Rückleitung der Gegenleistung andere Wege nimmt als den durch das Wirken der Vorleistungen bedingten und hierdurch zu einem Nichtentsprechungsverhältnis in der Wirtschaft führt.

2. glauben wir damit den Begriff der Wirtschaftlichkeit als wirtschaftliche Ergiebigkeit, gesehen vom einzelgliedlichen Standpunkt, gefaßt zu haben. Es muß nämlich der Effekt der Leistung ein solcher sein, daß die daraus entspringende Gegenleistung das Maß der Summe der Vorleistungen erreicht. Denn nur auf diese Weise erscheint ein Weiterleiten des Einzelgliedes gewährleistet, das seinerseits wieder den Fortbestand des Wirtschaftsorganismus sichert. Trifft dies nicht zu, so ist dadurch das Moment der Unwirtschaftlichkeit der Leistungserstellung vom einzelgliedlichen Standpunkt aus gegeben.

3. ergibt sich daraus die erweiterte Notwendigkeit, die theoretische Unmöglichkeit der Leistungsmessung durch irgendeine Hilfskonstruktion zu umgehen, die nach Möglichkeit der praktischen Übung nahekommen muß. Denn eben die Tatsache, daß die Wirtschaft besteht, deutet darauf hin, daß sich die Praxis des Lebens einen solchen Ausweg geschaffen hat. Diesen theoretisch zu fundieren, liegt durchaus im Rahmen unserer Aufgabe. Naturgemäß muß diese gewissermaßen Verlegenheitslösung zu maßzahlartigen Ergebnissen führen, die imstande sind, den durch unsere Erkenntnisse notwendig gewordenen Vergleich von im Wesen ungleichartigen Größen durchzuführen.

Hieraus läßt sich die doppelte Schwierigkeit jeder Leistungsmessung ableiten. Jede Messung beinhaltet drei Faktoren: Die Maßgrundlage, das ist das Objekt, an dem die Messung vorgenommen werden soll, das Maß als Mittel des Messens und die Maßzahl als Ergebnis der Messung. Insofern sind die beiden ersten Faktoren die Voraussetzung des letzten. Um überhaupt eine Messung zu ermöglichen, müssen sie vorhanden, faßbar sein. Weiteres ist Kennzeichen des Maßes, daß es irgendeine Parallelbeziehung zu der Maßgrundlage besitzen muß, deren Ausnützung eben den Vorgang des Messens darstellt. Das Problem der Maßgrundlage ist in unserem Falle das der Leistungsabgrenzung, deren Unmöglichkeit wir aus einem Gesichtspunkt heraus schon erkannt haben. Es ist die Leistungskombination, das Leistungsgefüge Ausschließungsgrund für eine exakte Zurechnung. Mag es noch relativ am einfachsten erscheinen, den Vorgang des Leistungsstrebens zur Grundlage der Leistungsmessung zu machen (das Zurechnungsproblem könnte hierdurch ausgeschaltet

werden), so ergibt sich die Unzulässigkeit eines derartigen Verfahrens, das lediglich Aufwandziffern zum Ergebnis hätte, aus unseren früheren Ausführungen über den Leistungsbegriff (S. 18ff.). Daß hierdurch das Problem der Zurechnung — das rein theoretisch als unlösbar zu bezeichnen ist — wieder in den Vordergrund tritt, erschwert natürlich die Aufgabe. Aber wenn wir einigermaßen folgerichtig arbeiten wollen, dann müssen wir eben dies auf jeden Fall kleinere Übel auf uns nehmen.

Das zweite, weitaus schwierigere Problem, das sich an Hand der vorhergehenden Betrachtung schon einigermaßen schärfer umreißen läßt, ist das der Maßzahl. Steht nunmehr einwandfrei fest, daß die Grundlage der Messung nur das Befriedigungsmittel in seinem Verhältnis zum Bedürfnis sein kann, so lautet die Frage weiterhin, wie für die verschiedenartigen Bedürfnisse bzw. die für sie möglichen Befriedigungsmittel ein gemeinsamer Nenner gefunden werden kann. Bevor dies erörtert wird, sei eine grundsätzliche Stellungnahme zu einer charakteristischen Form praktischer Verfahrensweise erlaubt:

Vielfach auch in der Literatur verfochten wird nämlich die Methode, die wirtschaftliche Leistung mit technischen Quantitäten zu messen. Ist hierzu irgendeine Berechtigung vorhanden? Für uns hier ist nur ein scharfes „Nein“ am Platze. Denn erstens ist die Vergleichsmöglichkeit noch immer eine sehr beschränkte. Kilogramm können eben doch nur immer mit Kilogramm verglichen werden. Und alle Künsteleien, die darauf abzielen, zwischen technischen Mengeneinheiten eine Verbindungsmöglichkeit zu schaffen, erweisen sich schon dem kritischen Auge eines Technikers als unhaltbar. Wie aber erst vom wirtschaftlichen Standpunkt aus, unter Zugrundelegung der Erkenntnis bezüglich des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Technik! (Vgl. S. 18ff.) Zweitens aber ergibt sich aus dem gleichen Problemkreis die generelle Unzulässigkeit des Maßes von wirtschaftlichen Größen mit solchen aus dem Bereich der Technik. Eine einfache praktische Überlegung wird dies am besten veranschaulichen.

Kann z. B. die Leistung einer Automobilfabrik durch die Zahl der produzierten (oder abgesetzten) Wagen ausgedrückt werden? Sicherlich nein. Denn es ist ganz etwas anderes, ob Autos auf einen Markt kommen, auf dem nach ihnen eine große Nachfrage besteht, oder auf einen solchen, der bereits gesättigt erscheint. Dazu kommt noch die Berücksichtigung irrationaler Momente der Bauart (wie Konstruktion, Leistungsfähigkeit, Aussehen usw.), die es in gleichem Maße unmöglich machen, andere technische Maße wie Pferdestärken, Stundenkilometer usw. zu benutzen, die doch immer nur eine technische Eigenschaft erfassen und auch in Kombinationen zu keinem brauchbaren Ergebnis führen können, denn dann liegt das Problem eben wieder in dieser Kombination. Und in demselben Maße, wie uns diese Feststellung die Unbrauchbarkeit tech-

nischer Daten für unseren Zweck vor Augen führt, lenkt sie unseren Blick auf die Bedürfnisse als augenscheinliche Grundlage der Leistungsmessung.

Somit lautet die Fragestellung jetzt: In welcher Form läßt sich das Bedürfnis im Verhältnis zum Befriedigungsmittel auf eine Maßzahl bringen, die — und dies ist das Wesentliche — gewissermaßen voraus konstruiert werden kann. Denn diese Zahl hat ja doch wieder keine andere Funktion, als dem Leistenden als Grundlage, sozusagen als Kontrollmaß für sein Wirken zu dienen.

In diesem Sinne muß noch einmal das Bedürfnis in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen gestellt werden. Bisher sahen wir das Bedürfnis lediglich als uniforme Kategorie, als den Wirtschaftsfaktor. Unter dieser Voraussetzung bestand gar keine Notwendigkeit, den Begriff, dessen Umfang ermittelt wurde, auf seinen Inhalt zu untersuchen. Dies wird erst jetzt aktuell. Denn auf jeden Fall steht für uns bereits so viel fest, daß Bedürfnis und Bedürfnis nicht einerlei sein können, daß der gleiche Begriff Grundverschiedenes beinhalten kann, unter verschiedenen Umständen Verschiedenes beinhalten muß. Und unsere Aufgabe ist jetzt, festzustellen: Erstens die grundsätzlichen Inhaltsformen, zweitens ihre Auswirkungen auf die Bedürfnisumwelt (das ist in erster Linie der Mensch), drittens inwiefern und inwieweit die verschiedenen Bedürfnisinhalte verschiedene geistige Reaktionen hervorrufen, d. h. vom menschlichen Geist als Verschiedenes registriert und zur Grundlage geistiger Tätigkeit gemacht werden.

Wenn wir uns vor Augen halten, daß die Anzahl theoretisch denkbaren Bedürfnisse ins Unbegrenzte geht, Bedürfnisbefriedigung aber an Leistungserstellung gebunden ist, so haben wir damit die Grundlage der Erkenntnis geschaffen. Denn Leistungserstellung ist andererseits wieder durch Leistungsfähigkeit bedingt. Und wie vielfältig auch die Leistungsmöglichkeiten sein mögen, auf jeden Fall ist, wie wir bereits festgestellt haben, „Leisten“ gleichbedeutend mit Energieverbrauch. Energie ist aber etwas Vorgegebenes, in diesem Sinne begrenzt Vorhandenes; damit muß auch in irgendeinem Punkte die Leistungsfähigkeit, dadurch wieder das Maß der Leistungserstellung begrenzt sein. So steht einer unbegrenzten Zahl von Bedürfnissen, und wie zu betonen ist, auch von Befriedigungsmitteln ein begrenztes Maß an Leistungserstellung, das ist Möglichkeit der Bereitstellung, Verwirksamung von Befriedigungsmitteln gegenüber. Daraus leitet sich zwangsläufiger Weise die Notwendigkeit einer Auswahl ab. Es geht hier nicht so sehr um eine Auswahl eines bestimmten Befriedigungsmittels für ein bestimmtes Bedürfnis, bei mehreren Möglichkeiten bezüglich des ersteren, sondern in erster Linie darum, aus dem Rahmen der vorhandenen oder möglicherweise vorhandenen Bedürfnisse jene Gesamtheit auszugliedern, die in Hinsicht

auf ein generelles Gesamtvolumen, gegeben durch die vorhandene Leistungsfähigkeit, befriedigt werden kann.

In diesem Auswahlvorgang sehen wir nun nichts Geringeres als den grundlegenden Bildungsfaktor des Wertes. Damit sind wir nun wirklich bei dem Problem angelangt, das man aus reinen Zweckmäßigkeitserwägungen heraus so weit wie möglich von jeder betriebswissenschaftlichen Untersuchung fernhalten sollte. Wir aber können uns einer Notwendigkeit nicht entziehen, die sich als Ergebnis von bedeutendem Einfluß noch späterhin zeigen muß. Es sei uns aber erlaubt, vor der Auseinandersetzung mit dem Wertproblem der „betriebswirtschaftlichen“ Literatur — denn weiter können wir unsere Kreise auf keinen Fall ziehen — unsere eigenen Gedanken in dieser Richtung zu Ende zu führen.

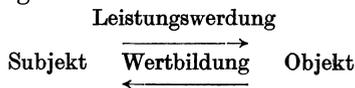
Wir haben obige Behauptung, der Auswahlvorgang sei Wertbildner, unter Beweis zu stellen. Die Notwendigkeit des Auswählens steht hierbei von vornherein fest. Denn sie ist nahezu physisch bedingt. Es fragt sich nun, in welcher Weise überhaupt eine solche Auswahl vorgenommen wird. Vor allem ist Grundbedingung, daß das auswählende Subjekt bereits über die Gegenleistungen aus einer vorhergegangenen Leistungsperiode verfügt bzw. zumindest die ungefähre Kenntnis hat, wieweit seine Tätigkeit Leistung geworden ist. (Dies unter Berücksichtigung des Risikos!) An zweiter Stelle steht die Bedürfnisanalyse. Ob sie in der Zone des Bewußtseins oder mehr im Unterbewußtsein erfolgt, ist für unsere Zwecke belanglos. Uns hat nur zu interessieren, nach welchen Gesichtspunkten die Analyse vorgenommen wird. Und hier sind zwei wesentliche Richtungen festzuhalten: Erstens nach der Bedürfnisgattung, Untergattung bis zum Bedürfnisobjekt; dies muß notwendigerweise zu irgendeinem Befriedigungsmittel führen. Zweitens aber nach der Bedürfnisintensität, der Tiefe des Bedürfnisses, die auf das Maß der notwendigen Befriedigungsmittel Bezug hat, das eben Befriedigung herbeiführt, d. h. das Bedürfnis als solches aufhebt. Gerade diese Seite ist aber einer Erfassung äußerst schwer zugänglich, denn ein Bedürfnis, einmal ein solches geworden, mag in der Richtung des konkreten Befriedigungsmittels konstant bleiben, wird dies aber in den seltensten Fällen tun, was die Intensität betrifft. Das heißt, es ist gar nicht gesagt, daß ein Bedürfnis proportional seiner Befriedigung abnimmt. (Der mit Recht geltend gemachte Einwand gegen die Grenznutzentheorie!) Sondern dieses Bedürfnis kann sich während des Befriedigungsprozesses steigern, es kann überproportional der Befriedigung abnehmen usw. Des weiteren stehen die beiden genannten Richtungen in der Regel absolut nicht in Einklang. Vielmehr zeigt sich als Ergebnis dieser Analyse ein dauernder Wechsel, ein Hin und Her zwischen verschiedenen Bedürfnissen, sowohl bezüglich der Befriedigungsmittel als auch im Hinblick auf die Intensitätsverhältnisse. Daß irgendwie aber doch einmal ein Stillstand geschaffen werden muß, der dadurch

einen Ausgleich schafft, liegt nun an nichts anderem als an der Notwendigkeit des Auswahlprozesses. Oder eigentlich führt diese Auswahl erst den Stillstand herbei. Und dies erfolgt wieder nur durch das Setzen von Werten. „Wert“ ist also hier der Ausdruck dafür, daß ein spezielles Befriedigungsmittel für ein spezielles Bedürfnis in Betracht kommt, das bis zu einem bestimmten Punkt befriedigt werden soll, und zwar unter Einbeziehung der sonstigen Befriedigungsvorgänge des Bedürfnisvolumens als Gesamtheit. Dies bedeutet, daß jede Leistung in unserem Sinne zumindest einmal Träger eines Wertes werden muß. Denn jenes Produkt des Leistungsstrebens, das im Rahmen eines Wertungsvorganges erst zur Leistung wird, damit Träger eines Wertes, verläßt alsbald den Bereich der Wirtschaft. Die wesentlichsten Folgerungen, die sich hieraus ableiten lassen, sind:

1. Der Wert ist im Hinblick auf seine Entstehung etwas ganz und gar Subjektives. Denn er verdankt seine Bildung dem einzelnen Menschengeist, der Befriedigungsmittel für seine Bedürfnisse in Betracht zieht. Es gibt daher keinen objektiven Wert, auch keinen allgemeingültigen.

2. Wert ist keine unveränderliche Größe, muß überhaupt keine meßbare Größe sein, sondern unterliegt dauernd und in jedem Falle den spezifischen Gegebenheiten, die da sind: Der Mensch als Träger von individuellen Bedürfnissen und die von ihm erkannte, ihm zugängliche, in seinem Gesichtskreis so und so bestehende Umwelt als Träger von Befriedigungsmitteln.

3. Wert ist nichts Vorgegebenes. Es werden keine Werte als solche geschaffen, auch in der Wirtschaft nicht. Werte entstehen auf Grund von Leistungen an der Grenze der Wirtschaft. Denn der Vorgang der Wertbildung vollzieht sich zugleich mit dem der eigentlichen Leistungswertung in jenem Augenblick, wo das Produkt des Leistungsstrebens als Befriedigungsmittel in Betracht gezogen und in der Folge davon auch wirklich verwendet wird. Der Unterschied zwischen Leistungswertung und Wertbildung wird erst hier so recht ersichtlich. Vollzieht sich der erste Vorgang in der Richtung Subjekt-Objekt, so geht die Wertbildung den umgekehrten Weg:



4. Hieraus geht hervor, daß Werte, die nichts Eindeutiges, schon gar nichts Gleichartiges darstellen, nicht auf eine Basis zu bringen, einander zu vergleichen, miteinander zu messen sind.

5. Daher die Ungeeignetheit des Wertes als Leistungsmaß unter Außerachtlassung aller früheren Schwierigkeiten auch schon deshalb, weil im strengsten Sinne des Wortes auch kein Wert zahlenmäßig zu fassen ist.

Wenn wir nunmehr an die Spitze unserer kritischen Betrachtungen der Literaturmeinungen die Ausführungen Nicklisch' stellen, so dies darum, weil wir glauben, seinen Anschauungen am nächsten zu kommen. Schon in den grundlegenden Anschauungen zeigt sich eine gewisse Kongruenz, die ihren Ursprung in der konsequent durchgeführten organischen Auffassung des Wirtschaftslebens findet. Und auch was den Inhalt wirtschaftlicher Tätigkeit betrifft, sehen wir unsere Auffassung durch ihn bestätigt. Wenn auch unsere Grenzziehung, die weder das Bedürfnis noch die Befriedigung dem Komplex „Wirtschaft“ einbezieht, die engere ist<sup>1)</sup>, so kann es nicht wundernehmen, wenn wir uns grundsätzlich auch der Fassung seines Wertbegriffes anschließen. Die Bedürfnisse als Grundlage der Wertbildung sind bereits festgestellt<sup>2)</sup>. Und wenn wir an Stelle des engeren Begriffes „Arbeit“ unseren Ausdruck „Energieverbrauch“ setzen, haben wir auch die Bedingung der Wertbildung im Nicklisch'schen Sinne verstanden. In demselben Augenblick aber, wo Nicklisch Voraussetzungen Wertungen gleichsetzt, müssen wir seine Bahn verlassen<sup>3)</sup>. Denn niemals kann „Wert“ das Ergebnis von Versuchen sein, die der Vorbereitung der eigentlichen Wertung dienen. Sagt doch Nicklisch selbst: „Wer den Zeitpunkt sucht, in dem die Entstehung des Wertes im einzelnen Falle beendet ist, wird ihn in dem finden, in dem dieser Erwerb stattgefunden hat<sup>4)</sup>.“ (Erwerb des Befriedigungsmittels nämlich.) Und die Wertbildung, als deren Ergebnis er den abgemachten Wert, den Marktwert sieht, hat nur für jene Fälle Geltung, wo Endleistungen auf den Markt kommen, also auf der letzten Stufe des Leistungsgebäudes. Für jene Fälle gibt es allerdings eine Vergleichbarkeit von Leistungen durch Vergleich ihrer Werte, also Leistungsmessung im idealsten Sinne. Aber wieviel läßt sich bei dem Gliederbau der Wirtschaft mit diesem relativ wenigen Möglichkeiten anfangen! Die Folgerungen aus diesen Erwägungen sind allerdings schwerwiegende. Denn einerseits können wir keinen Begriff wie „Gebrauchswert“ oder „produzierter Wert“ anerkennen, müssen andererseits in konsequenter Vertretung unseres Standpunktes die Möglichkeit eines „Wertumlaufes“ gewissermaßen als Abstraktion des Leistungsumlaufes (eigentlich des Umlaufes von Leistungsträgern) rundweg ablehnen. Und dies deshalb, weil Wert in unserem Sinne sich immer nur in der letzten Zone der Wirt-

1) Nicklisch: Die Betriebswirtschaft. S. 20: „Der Gegenstand unserer Wissenschaft, die Wirtschaft, liegt zwischen dem Bedürfnis zu wirtschaften und seiner Befriedigung, beide eingeschlossen.“

2) Nicklisch: a. a. O. S. 38.

3) Nicklisch: a. a. O. S. 62. Spricht von Aufwandswert und Befriedigungswert und sagt hierbei: „In beiden Fällen handelt es sich aber nur um Ausdrücke, Auswertungen, die als Versuche, als Vorbereitung für die eigentliche Wertung aufgefaßt werden können, um Voraussetzungen.“

4) Nicklisch: a. a. O. S. 77.

schaft bildet, von dort exakt in die unteren Stufen nicht zurückkonstruiert werden kann. Was in dem Zeitpunkt, wo es, wäre es möglich, geschähe, ohnehin nur mehr von geringem Nutzen sein könnte. Somit kann auch die Nicklisch'sche Fassung des Wertproblems keineswegs zur Lösung unserer Frage beitragen. Wenigstens nicht insofern, als Werte (auch in Nicklisch'schem Sinne) zur Leistungsmessung herangezogen werden könnten.

Die bei Nicklisch gewonnene Erkenntnis läßt sich so ziemlich auf alle betriebswissenschaftlichen Wertformulierungen anwenden. Wenn z. B. F. Schmidt<sup>1)</sup> sagt, „Die Grundlage allen Wertes ist die Schätzung eines Gutes seitens der einzelnen wirtschaftlichen Personen“, so ist einerseits der Ausdruck „Gut“ als viel zu eng anzusehen, andererseits ist mit dem von Schmidt in dieser Beziehung Gesagten selbst das Ganze der Grundlagen noch nicht erfaßt. Seine Werttheorie läßt unseres Erachtens zu sehr Züge der Grenznutzentheorie hervortreten, um uns gerechtfertigt zu erscheinen. Und wenn Schmidt weiter sagt, „Preis ist bezahlter Wert<sup>2)</sup>“, so ist darauf nur das bezüglich des Nicklisch'schen Marktwertes Gesagte anzuwenden, während die umgekehrte Relation („Wert der geschätzte Preis“) unseres Erachtens schon deswegen ihr Ziel verfehlt, weil, wie selbst Nicklisch feststellt, ein Wert nie allein entsteht, sondern immer nur als Glied eines Wertesamts.

Schmalenbach hingegen zeigt sich schon in seinen grundlegenden Betrachtungen über die Entstehung des Wertes als der realistisch-technisch denkende Wissenschaftler. „Nützlichkeit“ als der dem Begriff des Wertes vorgebaute, vorgegebene erscheint uns unbrauchbar<sup>3)</sup>. Denn nicht Güter sind das Wesen der Wirtschaft, sondern der Geist, der im Laufe seiner Tätigkeit sie zum Mittel seines Wirkens macht. Erstwesentlichen Charakter hat das Gut als solches nur in der Technik, deren Beziehung zur Wirtschaft von uns bereits erörtert wurde. Daher muß auch der Wertbegriff Schmalenbachs aus mehr technischen Erwägungen gefaßt werden, als solcher eher objektiv als subjektiv erscheinen. Die Bestätigung: „Ein Ding, das zugleich nützlich und selten ist, hat die Eigenschaft des Wertes<sup>4)</sup>.“ Hierüber können wir nicht diskutieren, oft genug sind solche Fassungen des Wertbegriffes schon widerlegt worden! Uns würde es zu weit führen. In gleicher Linie

<sup>1)</sup> Schmidt, F.: Organische Tageswertbilanz. S. 60.

<sup>2)</sup> An gleicher Stelle S. 61.

<sup>3)</sup> Schmalenbach: Dynamische Bilanz. S. 1: „Die Nützlichkeit eines Stoffes entsteht durch die Geeignetheit, Bedürfnisse zu befriedigen; die Nützlichkeit entsteht nicht durch die Erkenntnis der Nützlichkeit durch den Wirtschaftenden. Es kann sein, daß die Nützlichkeit von der Erkenntnis abhängig ist, falls ohne sie der Wirtschaftende das Gut nicht zu gebrauchen versteht, aber auch in diesem Falle ist die Erkenntnis der Nützlichkeit eine lediglich zusätzliche Voraussetzung der Nützlichkeit.“

<sup>4)</sup> Schmalenbach: a. a. O. S. 3.

liegt der Vorgang des Wertens bei Schmalenbach vor der Wirtschaft: Werten als In-Beziehung-setzen von Bedürfnissen und Gütern. Auf diese Weise gelangt Schmalenbach zu zwei Wertarten: Der „innere“ (wirkliche, tatsächliche) Wert und der geschätzte. Bezüglich des letzteren gilt wieder das bei Nicklisch Gesagte, „innerer Wert“ ist aber nur Ausdruck der rein objektiv eingestellten Werttheorie Schmalenbachs, über die hier nichts mehr zu sagen ist.

Mellerowicz, der sich ziemlich eingehend mit dem Wertproblem befaßt hat<sup>1)</sup>, geht in Verfolgung Schmalenbach'scher Wege in seiner Schlußziehung noch viel weiter. Für ihn ist Wert von vornherein eine zahlenmäßige Größe im Hinblick auf seinen Zweck, Wirtschaftshandlungen zu vergleichen, in ihren Ergebnissen zahlenmäßig zu fixieren. Seine Erörterungen bewegen sich grundsätzlich nur um den objektiven Wert, der für ihn durch den Marktzeitwert dargestellt wird<sup>2)</sup>. Hingegen anerkennt er die Möglichkeit von subjektiven Werten, die allerdings, da sie nicht meßbar sind, jedweder wirtschaftlichen Belange entbehren. Interessant ist allerdings, daß Mellerowicz gerade diesen subjektiven Wert zu einem technischen stempelt, weil er für die Wirtschaft unbrauchbar ist. Allerdings ist auch dieser subjektive Wertbegriff gegenüber dem unseren wesentlich eingeengt, da er, basierend auf dem „Primat des Gutes“, nur dessen Eignung, seine energetische Wirksamkeit in Betracht zieht. Unter dieser Voraussetzung kann es wohl noch gerechtfertigt erscheinen, ihn als technischen Begriff anzusehen, über dessen Gültigkeit bzw. Richtigkeit zu urteilen uns nicht zusteht. Als wirtschaftlicher Begriff begegnet auch er unserer Ablehnung.

Hiermit schließen wir die Auseinandersetzung mit den Lehrmeinungen über den Wertbegriff. Diese Auseinandersetzung ist über das Skizzenhafte nicht hinausgekommen und kann einen Anspruch auf Vollständigkeit nicht erheben, will es auch nicht. Denn uns kam es nicht auf eine kritische Beleuchtung der Lehrmeinungen an, sondern in Verfolgung unserer Aufgabe gedachten wir uns an anderer Stelle Anregungen zu holen, Ausgangspunkte zu finden zu dem Weg, den wir suchen: Methode der Leistungsmessung<sup>3)</sup>. Und wenn unser Beginnen jetzt auch fruchtlos

<sup>1)</sup> Mellerowicz, K.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Wertungslehre. Berlin. 1926.

<sup>2)</sup> Mellerowicz, K.: a. a. O. S. 33, sowie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl. Berlin. 1932. S. 79.

<sup>3)</sup> Es muß in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen Papernik's über den Wertbegriff verwiesen werden. (In: „Das Maßproblem in der betrieblichen Vermögensrechnung“. Betriebswirtschaftliche Blätter. Wien. 1936. VII/3.) Wir können aus diesen Ausführungen keinen Nutzen ziehen, da der Verfasser den Leistungsbegriff unter ganz anderen Gesichtspunkten abgrenzt. Leistung ist bei ihm „jede Tätigkeit (!) im Rahmen des Betriebes, deren Ergebnis, zur Bedürfnisbefriedigung geeignet, also sowohl nützlich als auch selten, somit ein wirtschaftliches Gut ist“. (a. a. O. S. 171.)

erscheinen mag, wollen wir doch an ein Problem anknüpfen, das hier verschiedentlich aufgetaucht ist: der sogenannte „Marktzeitwert“ — der Preis.

Fragen wir uns zunächst nach den Grundlagen, nach dem Wesen des Preises: Daß er mit dem, was wir Wert nennen, nicht identisch ist, steht bereits fest. Und doch besteht ein Zusammenhang zwischen unserem Wertbegriff und dem Preis: Grundlage, Voraussetzung für die Bildung eines Preises überhaupt ist das Vorhandensein eines Marktes. Da wir das Marktproblem an anderer Stelle eingehender zu behandeln haben werden, sei hier nur das Wesentlichste gesagt:

Unter Markt verstehen wir ganz allgemein jede wirtschaftliche Organisation, die es ermöglicht, wirtschaftliche Leistungen miteinander in Verbindung zu bringen; gewissermaßen jenes Mittel, das das Ganze der Wirtschaft erst zu einem Gefüge macht. Als solches ist es Ausdruck der Formgestaltung der Wirtschaft, in gewissem Sinne historisch bedingt. Preis ist nun nichts anderes als Ausdruck und Ergebnis des Marktes zugleich. Indem nämlich Leistungen der Organisation „Markt“ einbezogen werden, erhalten sie den Ausdruck des Preises als Eingliederungsmittel. Preis ist daher ganz allgemein jede Relation zwischen zwei oder mehreren Leistungen im Rahmen des Marktes. Insofern besteht für den Preis nicht die Notwendigkeit des Geldausdruckes, denn das Geld spielt hier doch nur wieder eine vermittelnde Rolle, es ermöglicht die Fixierung von unzähligen möglichen Relationen durch ein einheitliches Maß.

Somit sehen wir, daß über den Preis es doch möglich sein muß, Leistungen in Zahlen auszudrücken, durch den Maßstab Geld sogar vergleichbar, aneinander meßbar zu machen. Jetzt steht noch die Frage offen, ob der Preis berechtigterweise als Ausdruck der Leistung in unserem Sinne angesehen werden kann. Dies führt uns zu der Entstehungsursache des Preises, des Marktes als seines Bildners überhaupt. Und hier müssen wir wieder an das früher erörterte Problem der Gegenleistung anknüpfen. Die historische Entwicklung der Wirtschaft hat die Entstehung dieses Problems bewirkt. Dessen Ursprung liegt in dem zeitlichen und örtlichen Auseinanderfallen von Leistung und Gegenleistung. Notwendigerweise mußte die Wirtschaft hier zu einem Ausweg, zu einer Hilfsmöglichkeit kommen, um als solche überhaupt bestehen zu können. In dem Markt sehen wir diesen Ausweg. Da nämlich das leistende Organ, wenn es weiter leisten soll, der Gegenleistung unverzüglich bedarf, verschafft ihm der Markt die Möglichkeit einer solchen. Wir sehen also die grundlegende Funktion des Marktes darin, Hingabe von Leistungen gegen Hergabe von Gegenleistungen zu vermitteln. Wobei allerdings diese Gegenleistung noch nicht die wirkliche, gewordene, entsprechende darstellt, sondern eine gewissermaßen vorausdiskontierte, die sich in der Größe in den meisten Fällen von der wirklichen Gegenleistung differenzieren wird.

Hier bewirkt aber gerade das Angebot-Nachfrageprinzip eine ausgleichende Tendenz, d. h. abgesehen von schwereren organischen Störungen wird jene durch den Markt bewirkte Gegenleistung nur geringfügig um die entsprechende schwanken, um so mehr, als eine nichtentsprechende Marktgegenleistung sich in jenem Zeitpunkt als solche zeigen muß, wo die tatsächliche Gegenleistung durch das Leistungsgebäude zurückströmt, eben dann und dadurch eine Nichtentsprechung auslösend.

Woher kommen aber, so könnte man fragen, die Gegenleistungen auf dem Markt? Hier ist die Leistung als Glied des Leistungsgebäudes zu sehen. Die nächst höhere Stufe nämlich, in die die Leistung eingeht, ihr wiederum zur Leistungserstellung verhelfend, schafft sich ihr Gleichgewicht, indem sie für den Markt die Gegenleistung erstellt. Dieser Verlauf wiederholt sich von Stufe zu Stufe, bis er auf der letzten Stufe der Wirtschaft die Endleistung bewirkt, deren Gegenleistung den Kreislauf von neuem beginnen läßt.

Wie kommt aber nun der Markt dazu, Preise für Leistungen festzusetzen, inwiefern hat er die Möglichkeit, jene Gegenleistung zu bestimmen, die ungefähr der wirklichen, weit in der Ferne liegenden Gegenleistung entspricht? Der Aufwand, der für die Leistung notwendig war, kann als Grundlage hier nicht geltend gemacht werden. Denn Aufwand beinhaltet im wesentlichen wieder nichts anderes als bezahlte Preise. Und wir fragen uns doch nach dem Urgrund des Preises. Dieser liegt unseres Erachtens in nichts anderem als in einer Vorausschätzung des Leistungswertes, Schätzung also des in der Zukunft liegenden Wertes einer Leistung, der in dem Zeitpunkt der endgültigen Leistungswerdung entsteht. Diese Schätzung gründet sich nur wieder auf eine solche, die den voraussichtlichen durchschnittlichen Bedarf (als Gesamtheit der Bedürfnisse) und den ihm gegenüberstehenden Bereich an Befriedigungsmitteln zum Objekt hat. Eine solche Schätzung erscheint auf den ersten Blick nicht vielversprechend, sie muß mutmaßlich immer zu großen Fehlresultaten führen. Die Erfahrung beweist aber das Gegenteil. Wirtschaftsstörungen hat es immer gegeben und wird es immer geben. Ihre Ursachen liegen aber nicht so sehr in Fehlschätzungen im obigen Sinne, als in bewußter Verkennung des Wirtschaftsgeistes, der durch Erwerbs- und Gewinnstreben verdrängt wird.

Wir halten also fest: Preis ist das Ergebnis einer Schätzung des Wertes. Also nicht, wie Schmidt sagt: „Wert ist geschätzter Preis“, sondern gerade umgekehrt: Preis ist geschätzter Wert: Als solcher selbst kein Wert, der Vorgang des Schätzens kein Wertes! Es soll damit die Einflußkraft des Marktes auf die Wertbildung nicht geleugnet werden. Es liegt uns nur in erster Linie daran, das Subjektive jedes Wertbildungsvorganges zu betonen. Grundsätzlich liegen „Schätzen“ und „Werten“

auf verschiedenen Ebenen, was nicht ausschließt, daß die Schätzungen die Wertungen beeinflussen.

Die verschiedenen Theorien der „Volkswirtschaftslehre“ verwenden gern den Ausdruck „gerechter Preis“. Wir glauben ihn mit Hilfe unserer Erkenntnisse umdeuten zu können, indem wir sagen: Gerechter Preis ist jener geldwerte Ausdruck einer Marktgegenleistung, der der wirklichen Gegenleistung im Sinne organischer Wirtschaft genau entspricht.

Im Sinne der uns gestellten Aufgabe haben wir nunmehr zusammenzufassen:

Auf der Suche nach einem Ausweg für das theoretisch unlösbare Problem der Leistungsmessung gelang es uns, die zugrunde liegenden Schwierigkeiten schärfer herauszuarbeiten. Erstens die Maßgrundlage, bei der wir die Unbrauchbarkeit technisch-mengenhafter Abgrenzungen beweisen konnten, zweitens die des Maßes, die die Unbrauchbarkeit des Wertes in unserem Sinne bedingte, während die in den Lehrmeinungen vertretenen Wertbegriffe wohl zu brauchbaren Ergebnissen geführt hätten, wir sie aber von unserem Standpunkt aus verschiedenen Erwägungen heraus nicht gelten lassen konnten. Schließlich erkannten wir den Preis als Marktausdrucksform, der als vorausgeschätzter künftiger wirklicher Wert, wie uns scheinen will, noch mit der größten Berechtigung herangezogen werden kann. Indem wir ganz klar sehen, sagen wir: Eine Methode der Leistungsmessung gibt es nicht. Der in der Wirtschaftspraxis gefundene und geübte Ausweg heißt Marktpreis. Die Untersuchung seiner Grundlagen hat uns gezeigt, daß diese Schätzung „Preis“, eingebaut in die Marktorganisation, in den Marktmechanismus, eben dadurch ein gewisses Maß an Verlässlichkeit gewinnt, daß sie sich dauernd selbst kontrolliert und korrigiert. Eine stabile Geldwährung ist allerdings Voraussetzung. Wir glauben sie aber mit derselben Berechtigung annehmen zu können, mit der dies Mellerowicz in seinem früher zitierten Werk tut. Dann haben wir den Vorteil, daß wir tatsächlich mit absoluten Zahlen rechnen können. Und im schlimmsten Falle (Nichtzutreffen oder Voraussetzung) bleibt uns noch immer der Rückweg zur Maßzahl, zur Maßrelation, zum Index offen.

Eine Schwierigkeit bzw. Gefahr, die dadurch entsteht, daß wir die Leistungen in die Marktorganisation einbauen, dürfen wir allerdings nicht verkennen. Sie liegt darin, daß der Markt direkte Gegenleistungen für die späteren, endgültigen Gegenleistungen setzt. Nun müssen wir uns dessen erinnern, was früher über das Risiko gesagt wurde. Daraus ergibt sich, daß bei jedmaligem Übergang von einer Leistungsstufe zur anderen die höhere (zielnähere) Leistungsstufe den Gesamtkomplex der Leistungen und Risiken der früheren Stufen übernimmt. Gewiß wird sich das in Berücksichtigung einer entsprechenden Risikoprämie auswirken, aber es ist immerhin möglich, daß der Markt eine Gegenleistung für ein solches

Produkt des Leistungsstrebens erbringt, das niemals Leistung wird, daher auch zu keiner endgültigen Gegenleistung führen kann. Hier kann nicht eingewendet werden, daß das vorleistende Glied daran keine Schuld treffe, denn Leistung ist im Gegensatz zu Wert etwas ganz und gar Objektives (vgl. S. 29), und Wirtschaft als Leisten schlechthin muß hiermit rechnen. Natürlich wird ein derartiger Fall zu einer Nichtentsprechung führen. Für uns aber liegt die Gefahr darin, daß wir, machen wir Preise zum Ausdruck von Leistungsgrößen, einen solchen Fehler nicht mehr korrigieren können. Unbedingte Richtigkeit können also bei diesem Verfahren auch wieder nur die Endleistungsgrößen beanspruchen.

Wenn wir trotzdem dabei bleiben, Leistungsgrößen an Preisen zu messen, so tun wir dies in Ermangelung eines Besseren, wohl wissend, daß dies die ideale Methode nicht darstellt. Aber gerade im Bewußtsein der Mängel halten wir uns berechtigt, den Preis als Leistungsgrößen Ausdruck anzusehen, indem wir betonen, daß es sich nicht um Leistungsmessung im strengsten Sinne des Wortes handelt (die es eben nicht gibt!), sondern um die hierfür am besten geeignete Hilfsmöglichkeit.

Schließen wir hiermit die Betrachtungen über die wirtschaftliche Leistung, so muß betont werden, daß von der Behandlung der diesbezüglichen Literaturmeinungen aus reinen Zweckmäßigkeitsgründen abgesehen wurde. Hierzu ist auf den Artikel von Lorentz („Der betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff“, Zeitschrift für Betriebswirtschaft IX./1932. S. 372) zu verweisen, wobei hinzugefügt wird, daß, wie sich erst aus späteren Ausführungen mit aller Deutlichkeit ergeben wird, unser Leistungsbegriff in starker Anlehnung an die von Lorentz vertretene Auffassung entwickelt wurde.

## **B. Der Betrieb als Organ des Leistungsstrebens**

### **1. Das Wesen des Betriebes**

Wenn unter Wirtschaft schlechthin früher ein einzelgliedliches wirksames Tätigsein verstanden wurde, so blieb bisher die Beschaffenheit dieses Einzelgliedes dahingestellt. Daß in ihm der menschliche Geist eine beherrschende Rolle spielt, ist bereits erkannt. Aber schließlich vermag der Geist allein direkt wieder nur Geistiges. Und wir haben doch als Endziel der Wirtschaft Bereitstellung von Befriedigungsmitteln festgestellt. Dieses Endziel muß notwendigerweise materielle Umschichtungen zur Voraussetzung haben. (Dies in der Regel sogar dann, wenn es sich um geistige Bedürfnisse handelt!) Daher die Frage: Wer bewirkt diese Umschichtungen? Letzten Endes wieder menschliche Energie, eben zu deren Auffüllung, Neubildung sie bewirkt wird. Und für den Urzustand der Wirtschaft mag diese Deutung auch ausreichen. Denn zu jener Zeit, da die Wirtschaftsform noch nicht in dem Maße ent-

wickelt war, wie dies für die heutige Zeit charakteristisch ist, wo jeder einzelne nur seine vitalsten und gerade nur seine Bedürfnisse für die Bereitstellung von Befriedigungsmitteln in Betracht zog, gab es strenggenommen noch keine organische Wirtschaft. Das heißt Wirtschaft war und ist immer organisch, muß es aus ihrem innersten Wesen heraus sein, aber der Formbau konnte nicht in Erscheinung treten, solange die Formglieder nicht schärfere Gestalt angenommen hatten. Sie mußten erst aus ihrem wechselvollen, natürlich bedingten, schwankenden Umfang heraustreten in einen festen Umriß, der, ihnen von vornherein einen bestimmten Platz im Gefüge der Wirtschaft zuweisend, ihr Schicksal gerade an diese bestimmte Form band.

So sehen wir nämlich die historische Entwicklung der Betriebe: In ihrem innersten Wesen an das Bestehen der Wirtschaft als solcher gebunden, von vornherein die Organe der Wirtschaft darstellend, sind sie Wirken und Wirkung der ihr innewohnenden Dynamik zugleich. Wirken insofern, als es eben eine Wirtschaft ohne Betriebe nicht gibt, nie gegeben hat, Wirkung aber dadurch, daß die Wirtschaft im Verlaufe ihrer Entwicklung zwangsläufig zu jenen Bildungen kommen mußte, die wir heute als Betriebe bezeichnen. Auf diesem Wege gelangen wir zu einer Brücke zwischen der weiten Begriffsfassung Nicklisch' und jener der mehr praktisch-realistisch eingestellten Autoren, natürlich nur so weit, als von ihnen nicht „Betrieb“ aus dem Technischen heraus gesehen wird. Wohl können wir nicht Nicklisch folgen, wenn er „das Hauptstück des Gebildes Betrieb im Wertumlauf“ sieht<sup>1)</sup>. Denn wir anerkennen keinen innerbetrieblichen Wertumlauf, sondern nur einen solchen, der sich durch das ganze Gefüge der Wirtschaft erstreckt. Innerhalb eines Betriebes kann es nur Umlauf von Leistungsträgern geben (vgl. S. 30). Auch ihn finden wir auf der Stufe der einzelnen geschlossenen Hauswirtschaft genau so wie in der arbeitsteiligen Wirtschaft. Wenn hingegen Nicklisch im Wertumlauf schlechthin das Wesen des Betriebes begründet sieht, läßt sich das vom Umlauf der Leistungsträger nicht sagen. Als Erscheinung, Ausdruck des Betriebes mag er gelten, somit für ihn die Zeitlosigkeit beweisen, zur Kennzeichnung hingegen reicht er nicht aus. Hier lehnen wir uns eher an Mellerowicz an: Betrieb als „planmäßiger Dauervollzug einer Handlung“<sup>2)</sup>. Wirtschaftlicher Betrieb als planmäßiger Dauervollzug von Handlungen, die letzten Endes auf Erstellung von Befriedigungsmitteln abzielen; oder wie Leitner sagt: „Betrieb ist Inbegriff fortdauernder wirtschaftlicher Tätigkeit“<sup>3)</sup>. (Es ist hier übrigens hervorzuheben, daß auch Leitner die Tautologie von Begriffsbildungen wie „Betriebswirtschaftslehre“ zum Bewußtsein

<sup>1)</sup> Vgl. Nicklisch: Die Betriebswirtschaft. 7. Aufl. S. 163ff.

<sup>2)</sup> Mellerowicz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 6.

<sup>3)</sup> Leitner: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin. 1926. S. 23.

kommt.) Festzuhalten ist aber auf jeden Fall, daß wir im Betrieb eine wirtschaftliche Kategorie sehen. Insofern muß hier die Weiterführung der Mellerowicz'schen Begriffsdeutung Ablehnung erfahren<sup>1)</sup>. Denn wir können auch „Werkverrichtung“ nur in wirtschaftlichem Sinne verstehen. Ihren Gang bestimmen in erster Linie wirtschaftliche Erwägungen, sollen zumindest wirtschaftliche Erwägungen im Sinne des hergebracht „Gesamtwirtschaftlichen“ bestimmen. Und was die Mellerowicz'sche „Betriebstechnik“ betrifft, so ist sie eben nur „Mittel zum Mittel“ (wie bereits früher ausgeführt wurde), und als solcher kann ihr ein bestimmender Einfluß von wirtschaftlichen Gesichtspunkten aus überhaupt nicht zubilligt werden.

Wie zu betonen ist, hat diese weite Fassung des Betriebsbegriffes nur den Zweck, seinen Ursprung darzulegen, zu beweisen, daß Betrieb in streng logischem Sinne nicht nur der arbeitsteilige Betrieb ist, sondern ganz allgemein jede Organisation, die dauernd wirtschaftlichem Leistungsstreben dient. Für unsere Zwecke müssen wir aber dennoch eine Einschränkung vornehmen. Und zwar in der Richtung, daß wir gerade den arbeitsteiligen Betrieb ausschließlich für unsere weiteren Betrachtungen heranziehen. Denn dies ist eine rein praktische Erwägung in bezug auf das uns gesetzte Ziel: Am Ende steht der Begriff des Beschäftigungsgrades. Und er ist für den Bereich der Haushaltungsbetriebe zwar nicht belanglos, aber nicht anwendbar. (Dadurch nämlich, daß eine Leistungsmessung für sie nicht in Frage kommt.) Denn wie bereits ausgeführt wurde, kann für uns Maßstab für die Leistungsgröße nur ein Marktpreis sein, jener, der die ihr entsprechende Gegenleistungsgröße ausdrückt. Und im Bereich der Haushaltungsbetriebe gibt es eben keine Marktpreise mehr, da sie, wie wir bereits sahen, an der Grenze der wirtschaftlichen Zone überhaupt liegen. Allerdings liegt eine unverkennbare Ironie in der Tatsache, daß Leistung dort, wo sie solche wird, überhaupt nicht erfaßt werden kann. Nicht oft genug kann dieses für uns so eminent wichtige Problem betont werden.

Uns nun den arbeitsteiligen Betrieben zuwendend, können wir feststellen, daß sie nichts anderes als eine Entwicklungsstufe der Gattung „Betrieb“ überhaupt darstellen. Sie sind gewissermaßen gewordener Formausdruck des Organismus „Wirtschaft“. Und als solche sind sie eben nur Organe des Leistungsstrebens. In demselben Augenblick nämlich, wo der Betrieb Funktionen erhält, d. h. er angewiesen ist, bestimmte Aufgaben im Gesamtbereich wirtschaftlicher Leistungs-

<sup>1)</sup> Im Anschluß an den früher zitierten Satz sagt M. nämlich: „(Der Betrieb) ist organisierte ‚Werkverrichtung‘, wie primitiv und wie kompliziert sie auch sein mag. Die Technik bestimmt den Gang der Werkverrichtung, den Einsatz der Mittel, und die Verfahren, und stets ist zu einer bestimmten Zeit — in gewissen Grenzen — nur eine Art der Betriebstechnik in Anwendung, die, die dem technischen Entwicklungsstand entspricht.“

erstellung auszuführen, kann seine Tätigkeit zielgerecht eben nur in Richtung gerade dieser Aufgabe sein, das heißt aber wieder, daß er einerseits keine Möglichkeit hat, sich einem anderen Aufgabenbereich zuzuwenden (widrigenfalls eben ein neuer Betrieb an Stelle des alten tritt), daß andererseits aber seine Leistungen nur Wertanteile erhalten, soweit sie sich innerhalb dieses Aufgabenkreises bewegen. Damit verliert aber der Betrieb seine wirtschaftliche Selbständigkeit, denn er wirkt nicht mehr für sich, zumindest nicht mehr für sich allein. Und was an Wirken für eigene Zwecke ausfällt, muß in irgendeiner Form vergütet werden — eben als Gegenleistung —, auf daß der Betrieb auf diese Weise zu all dem komme, was er für sein Leben, für seine Wirkungsexistenz braucht. In diesem Zeitpunkt aber, wo der Betrieb für andere wirkt, um andere für sich wirken zu lassen, wird aus der bisherigen Möglichkeit einer Verbindung mit anderen Betrieben eine Notwendigkeit. Diese zwangsmäßige Verbundenheit stellt den innersten Kern der Organismusidee dar, bei deren konsequenter Anwendung von einem Organismus „Betrieb“ nicht mehr gesprochen werden kann.

## 2. Die Leistungsformen des Betriebes (Funktionen)

Dadurch, daß wir die arbeitsteiligen Betriebe in den Kreis unserer Betrachtungen ziehen, gewinnen wir einen Anhaltspunkt für die Richtung, in der wir uns weiter zu bewegen haben. Es stellt sich der Betrieb dar als die Organisationsform des im Rahmen der Wirtschaft tätigen Einzelgliedes. Allgemein entstehen also Leistungen in Betrieben. Die Abgrenzbarkeit, Bestimmbarkeit der betrieblichen Aufgabe im einzelnen, wie sie sich als Ergebnis des arbeitsteiligen Betriebes darstellt, gibt uns scheinbar ein Mittel in die Hand, eine Klassifizierung, eine Einteilung der Betriebe im allgemeinen vorzunehmen; diese eben in Hinblick auf die spezielle Betriebsfunktion, auf die Leistungsaufgabe. Das Grundsätzliche der vorhandenen Möglichkeiten kennzeichnet die nachfolgende Übersicht, die wir zum Ausgangspunkt unserer Betrachtungen machen:

I. Marktzone:	materielle Leistungen		immaterielle Leistungen	
II. Betriebszone:	Sachleisten	Dienstleisten	Sachleisten	Dienstleisten
Funktionen:	qualitative quantitative (Produktion)	räumliche zeitliche (Handel)	Werbe-F.	Kredit-F. Sicherungs-F. Versicherungs-F.

Es muß von vornherein betont werden, daß in Anbetracht unserer besonderen Formulierung des Leistungsbegriffes die Bezeichnungen der Übersicht eine Ungenauigkeit beinhalten, insofern, als richtigerweise die Ausdrücke „Leistung“ durch „Leistungsträger“, „Leisten“ durch „Leistungsstreben“ ersetzt werden müßten. Im Interesse einer einfacheren Schematisierung wurde unterstellt, daß das Leistungsstreben zielgültig sei, also tatsächlich eine Leistung in unserem Sinne zum Ergebnis habe. Dies wird auch im erklärenden Text zum Ausdruck gebracht.

Vorstehende Übersicht geht von der Grundüberlegung aus, daß eine Gliederung der Betriebsleistungen nach zwei grundsätzlichen Gesichtspunkten durchgeführt werden kann. Es kann nämlich I. die Klassifikation an den **Endpunkt** des Leistungsstrebens verlegt werden. Dieser liegt aber hier nicht im Bereiche der Konsumtion, des Verbrauches, sondern hier, wo der Betrieb im Mittelpunkt der Betrachtungen steht, sind seine Grenzen die maßgebenden. Also dort, wo das Produkt des betrieblichen Wirkens seinen Ursprungsort verläßt, muß es gefaßt und auf seine Spezifika hin untersucht werden. Nachdem im vorigen Abschnitt der Markt als Verbindungsglied einzelgliedlichen Wirkens beleuchtet wurde, kommt dies darauf hinaus, die Leistungsträger der Betriebe auf ihre Erscheinungsformen im Markte hin zu untersuchen. Dies streben wir mit der Gliederung in der Marktzone an. II. kann der **Vorgang des Leistungsstrebens** zum Ordnungsprinzip gemacht werden. Dann fassen wir den Leistungsträger dort, wo er als Mittel auftritt, als materielle Umschichtung, zumindest als Energieverbrauch. Blickfeld ist dann die Tätigkeit des Leistungsstrebens, Ausgangspunkt für die Betrachtung die innerbetrieblichen Geschehnisse. Daraus ergibt sich dann eine Gliederung der Leistungen auf der Betriebsstufe, in der Betriebszone.

Die Frage nach den „Marktleistungsformen“ (Leistungsgliederung in der Marktzone) läuft auf eine solche nach den Leistungsformen schlechtweg hinaus. (Dies unter besonderer Berücksichtigung unseres Leistungsbegriffes, der immer das Ergebnismäßige im Auge hat [vgl. S. 18].) Insofern, als Leistungserstellung Bereitstellung, zur Verfügungstellung von Befriedigungsmitteln bedeutet, ergeben sich zwei grundsätzliche Leistungsformen: Materielle und immaterielle. Die Unterscheidung ist eigentlich eine technisch-mechanische und meint folgendes: Dort, wo als Ergebnis des betrieblichen Wirkens Güter in konkretem Sinn auf den Markt kommen (unbeschadet dessen, ob sie im Rahmen des Betriebes einer materiellen Umschichtung unterzogen wurden oder nicht), wurden Leistungen der ersteren Art erstellt. Diese Kategorie ist die weitaus größere. Dies schon deshalb, weil nahezu jedes Befriedigungsmittel irgend einmal konkrete Gestalt annehmen muß. (Selbst dann, wenn es geistigen Bedürfnissen dienen soll.) Mit wenigen Ausnahmen gehören dieser Gruppe daher alle die Betriebe an, in denen Endleistungen im früher erörterten Sinne erstellt werden<sup>1)</sup>. Ebenso aber sämtliche Produktions- und Handelsbetriebe.

Der zweiten Kategorie kommt eher ein ergänzender Charakter zu. Es handelt sich hier um Leistungsträger, die, wenn sie auf den Markt kommen, konkret nicht gefaßt werden können, die selbst keinen materiel-

<sup>1)</sup> Zu diesen Ausnahmen zählen unter anderem die Betriebe des Darbietungsgewerbes.

len Inhalt haben, in irgendeiner Form aber notwendig sind, um jenen Leistungen der ersten Kategorie Zielentsprechung zu verleihen. Als solche sind sie gewissermaßen als Hilfsleistungen zu bezeichnen. (Soweit es sich nicht um Ausnahmen der ersten Kategorie handelt.) Wie sich zeigt, ist mit der Scheidung zwischen materiellen und immateriellen Leistungen in der Marktzone noch nicht viel gewonnen. Insbesondere ist die Fassung von Betriebstypen auf diesem Wege nicht möglich. (Was am deutlichsten daraus hervorgeht, daß in der ersten Kategorie Produktions- und Handelsbetriebe erscheinen.)

Machen wir hingegen das Leistungsstreben, die Betriebstätigkeit zur Grundlage unserer Betrachtungen, so wird der Standpunkt aus der Marktzone in die Betriebszone zurückverlegt. (Dies unter Berücksichtigung der Zielferne.) Unterschieden soll jetzt werden nach der Form des Wirkens im Betriebe, nach der innerbetrieblichen Aufgabe, oder im Oberparleiter'schen Sinne nach den Betriebsfunktionen. Hier sind nunmehr zwei neue Begriffe einzuführen: Der des „Sachleistens“ und der des „Dienstleistens“. Ersterer dient zur Kennzeichnung einer Tätigkeit, die an ein materielles Objekt gebunden ist, an ihm form- oder inhaltsändernd wirkt. Der zweite bezeichnet eine Tätigkeit, die, wenn sie an ein Objekt gebunden ist, weder dessen Form noch dessen Inhalt verändert, sondern lediglich Umschichtungen in der Zeit oder im Raum mit ihm als unbeeinflußtem Ganzen vornimmt. Was auch aus der Übersicht hervorgeht, muß hier nochmals betont werden: Die Begriffe des „Sachleistens“ und des „Dienstleistens“ sind denen der materiellen bzw. immateriellen Leistung untergeordnet. Für beide jener Leistungskategorien ist die Unterscheidung nach der Betriebstätigkeit (Sachleisten oder Dienstleisten) vorzunehmen. Immer ist die Sonderfassung unseres Leistungsbegriffes zu beachten, in dem ein Ergebnis einer Tätigkeit zum Ausdruck kommen soll (vgl. S. 18). Dies ergibt den bereits früher angedeuteten Gegensatz zu den Anschauungen Paperniks, der die Leistung als Tätigkeit abgrenzt (vgl. S. 32)<sup>1)</sup>. Zu der Deutung der Begriffe „Sachleisten“ und „Dienstleisten“ können nunmehr die Oberparleiter'schen Funktionsbegriffe herangezogen werden. Allerdings müssen sie, was ihr Anwendungsgebiet betrifft, erweitert werden, über den Handel hinaus für alle Wirtschaftsformen geltend. Von den vier Funktionen, der qualitativen, der quantitativen, der räumlichen und der zeitlichen haben wir die beiden ersten als „Sachleisten“, die beiden letzten als „Dienstleisten“ zu kennzeichnen. Es ist allerdings auch hier eine Über- bzw. Unterordnung zu sehen. „Sachleisten“ begreift schon „Dienstleisten“ in sich, hat es gewissermaßen zur Voraussetzung. Während also auf der einen Seite „Sachleisten“

<sup>1)</sup> Papernik: a. a. O., sagt geradezu: „Leistung ist Tätigkeit.“ Betriebswirtschaftliche Blätter. VII/2. S. 171.

ohne „Dienstleisten“ nicht möglich ist, steht auf der anderen Seite die Leistungsform des selbständigen Dienstleistens, die auf jedes sachliche Leisten aus ihrem Wesen heraus verzichtet.

Was bis jetzt über „Sachleisten“ und „Dienstleisten“ gesagt wurde, bezieht sich lediglich auf die Kategorie der materiellen Leistungen der Marktzone. Es wurde gezeigt, daß diese materiellen Leistungen durch zwei verschiedene Formen der Betriebstätigkeit zustande kommen können. Denn jedenfalls ist auch die Kategorie „Dienstleisten“, die eigentlich immateriellen Charakter trägt, an der Erstellung von materiellen Leistungen beteiligt (z. B. sind die Leistungsträger, die von der Betriebskategorie „Handel“ auf den Markt gelangen, vorwiegend materieller Natur, was hingegen im Rahmen des Betriebsbereiches der Stufe „Handel“ bewirkt wird, ist in erster Linie durchaus immaterieller Natur).

Die in der Betriebszone zu treffende Zweiteilung in Sachleisten und Dienstleisten hat jedoch auch für die immateriellen Leistungen der Marktzone Gültigkeit. Wir haben sogar auf diese Weise die Möglichkeit, die Oberparleiter'sche Kredit- und die Werbefunktion in unser Gliederungssystem einzubauen. Allerdings muß nun auch der Funktionskreis erweitert werden, und zwar durch Einbeziehung der Sicherungs- und Versicherungsfunktion, über deren Bedeutung das Wesentlichste noch gesagt werden wird.

Zusammenfassend ist also zu der in Form einer Übersicht gegebenen Leistungsgliederung folgendes zu bemerken:

Die Klassifizierung der Betriebe nach Art und Weise ihrer Leistungserstellung bzw. ihres Leistungstrebens erscheint durch eine Gliederung nach zwei Gesichtspunkten, auf zwei Ebenen möglich. Einerseits bildet die äußere Form der Leistung als Ergebnis des Leistens (bzw. des Leistungstrebens) einen Anhaltspunkt für eine Unterscheidung, andererseits kann auch jenes Leisten (Leistungstreiben) als Tätigkeit nach charakteristischen Merkmalen unterschieden werden. Indem die zweite Gliederung der ersten untergeordnet wird (was schon durch die organische Struktur des Wirtschaftsganzen bedingt ist), ist die Ableitung von Funktionen im Oberparleiter'schen Sinne möglich. Wieweit dadurch eine Klassifizierung der Betriebe als Organe des Leistungstrebens zu erreichen ist, wird sich an späterer Stelle erweisen.

Zunächst ist der funktionelle Gedanke selbst noch einer kurzen Betrachtung bedürftig.

Dadurch, daß Oberparleiter seine Begriffe von vornherein auf den Bereich des Handels abgestellt hat, ergibt sich hier die Notwendigkeit, die Funktionsbegriffe jener Ausweitung zu unterziehen, die sie für den Gesamtwirtschaftsbereich anwendbar machen. Wie bereits festgestellt wurde, kann Handel nicht als selbständige Leistungsform angesehen werden, sondern nur als eine bestimmte Gruppe von wirtschaft-

lichen Handlungen, die ihren Ursprung im Wesensinhalt der Wirtschaft einerseits, in ihrem Formbau andererseits zu suchen haben. In demselben Augenblick aber, wo eine derartige Leistungsgliederung für einen Wirtschaftsbereich möglich ist, muß sie auch für das Wirtschaftsganze in gleichem Maße notwendig und nützlich sein. Für uns ergibt sich diese Notwendigkeit schon aus der organischen Wirtschaftsauffassung, verstärkt sich in dem Maße, als wir Anhaltspunkte für die Betriebspolitik gewinnen wollen, die immer gerade die Erfordernisse zu berücksichtigen hat, die die Ausübung spezieller Leistungsformen, Funktionen mit sich bringt. In Feststellungen in dieser Richtung, aus dem Winkel der organischen Gesamtwirtschaft gesehen, muß sich unsere nächste Aufgabe erschöpfen.

Als erstes Ergebnis einer Begriffsausweitung in diesem Sinne ergibt sich, daß die im obigen Schema an erster Stelle stehenden qualitativen-quantitativen Funktionen, gesamtwirtschaftlich betrachtet, einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren. Und zwar was ihre Gegenüberstellung mit den Oberparleiter'schen Begriffen betrifft, die in unserem Falle auch logisch nicht mehr mit derselben Schärfe auseinander zu halten sind. Vermag Oberparleiter beide Funktionen auf je eine kollektierende und eine distribuierende Tätigkeit zurückzuführen<sup>1)</sup>, so dies eben nur deshalb, weil sein Betrachtungskreis durch die Wirtschaftszone „Handel“ umschlossen erscheint. In dem Augenblick aber, wo das Untersuchungsobjekt die Weiterung von der „Verkehrswirtschaft“ zur „Befriedigungsmittelwirtschaft“ schlechthin erfährt, muß sich gerade der Charakter dieser beiden Leistungsformen grundlegend ändern.

Hier ist auf das zurückzugreifen, was am Anfang über „Wirtschaft“ gesagt wurde. Von Bereitstellung von Befriedigungsmitteln war dort die Rede. Insofern „Befriedigungsmittel“ ein konkretes Objekt beinhaltet, ergibt sich meistens Anlaß zur Ausübung dieser beiden Funktionen. Denn beider Wesen liegt ja darin, die natürlichen Formen der Materie durch stoffliche Umwandlung einerseits, Teilung und Summierung andererseits, den vielfältigen Zwecken im Rahmen der menschlichen Bedürfnisbefriedigung nutzbar zu machen. Denn in den seltensten Fällen vermag der Mensch Naturegebenes in seiner natürlichen Form und Zusammensetzung zu konsumieren. (Und wenn dies überhaupt direkt möglich ist, so liegt ein derartiger Vorgang außerhalb des Bereiches der Wirtschaft.)

Was hier unter qualitativer und quantitativer Funktion verstanden wird, deckt sich mit dem, wás Bouffier als „Ausgleich der Spannungen im Objekt“ bezeichnet<sup>2)</sup>. Dies erklärt die gemeinsame Deutung beider Begriffe. Es dürfte allerdings auch schwer fallen, zu einer logischen Be-

---

<sup>1)</sup> Oberparleiter, K.: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels. Vgl. S. 39 u. 46.

<sup>2)</sup> Bouffier, W.: Die Stellung des Handels in der Wirtschaft. Betriebswirtschaftliche Blätter. V/1934. S. 153.

griffstrennung zu kommen, die irgendwelchen praktischen Wert besitzt. Setzt doch jede „Qualität“ eine „Quantität“ voraus, jede „Quantität“ wiederum bedarf, um wirtschaftlich von Belang zu werden, einer „Qualifizierung“.

Dies ändert allerdings daran nichts, daß dem wirtschaftenden Geiste ganz verschiedene Probleme gestellt werden, je nachdem es sich um die Erfüllung der einen oder der anderen Funktion handelt. Lediglich die Wirtschaftsorganisation bringt es mit sich, daß die Lösung von Aufgaben aus beiden Teilbereichen zumeist in innigster Gemeinschaft erstellt wird.

Exakter begrifflicher Abgrenzung hingegen mag das zur Anleitung dienen, was anläßlich der Besprechung des Wertproblems gesagt wurde. Die Bedürfnisanalyse konnte dort scharf nach zwei Richtungen hin geschieden werden. Unschwer gelingt es, hier eine Parallelität herauszuarbeiten. Indem nämlich qualitative Bedürfnisanalyse (deren Ergebnis das Spezies „Befriedigungsmittel“ darstellt) der qualitativen Funktion, auf der anderen Seite der quantitativen Bedürfnisanalyse (die nach der Bedürfnisintensität und der ihr entsprechenden Befriedigungsmittelmenge) die quantitative Funktion gegenübergestellt werden. Wobei, um eine endgültige Klarstellung zu erzielen, nur noch daran zu erinnern ist, daß die Entstehung von Funktionen schlechthin mit der Bildung von arbeitsteiligen Betrieben gegeben ist. Das heißt also, daß wir dann von quantitativer oder qualitativer Funktion zu sprechen haben, wenn die eine oder andere Form der Bedürfnisanalyse zu einer objektiv abgegrenzten, dauernden Betriebsaufgabe gemacht wird. Die Lösung dieser Betriebsaufgabe erheischt dann planmäßige, auf Leistungserstellung in früher entwickeltem Sinne abgestellte, materielle Umrichtungen.

Was die räumliche und zeitliche Funktion betrifft, so erweist sich eine Erörterung an dieser Stelle als überflüssig. Denn diese beiden Funktionen erfahren in der Darstellung Oberparleiter's eine Abgrenzung, die sich im wesentlichen mit der unsrigen deckt. Besonders zu kennzeichnen ist lediglich das Verhältnis dieser Funktionen zu der qualitativen und quantitativen. Offensichtlich gehen im praktischen Wirtschaftsleben meistens beide Funktionspaare bzw. das erste Paar mit einem oder dem anderen Teil des zweiten Paares gebunden einher. Dies findet seine Erklärung darin, daß alle diese Funktionen objektsgebunden sind. (In diesem Sinne sprechen wir ja von „materiellen Leistungen“ in der Marktzone.) Und dort, wo es die Wirtschaft mit materiellen Objekten zu tun hat, müssen notwendigerweise immer irgend einmal jene Leistungen erstellt, jene Spannungen ausgeglichen werden, die Gegenstand der vorbehandelten vier Funktionen sind. Hingegen dürfte die begriffliche Abgrenzung von qualitativer und quantitativer Funktion gegenüber räum-

licher und zeitlicher durch das früher Gesagte hinreichend gekennzeichnet sein.

Aber auch jene Leistungsformen, die in der Marktzone ihren Ausdruck als immaterielle Leistungen finden, bedürfen zu einer ausreichenden Charakterisierung nur mehr weniger knapper Erklärungen. Sowohl bezüglich der Werbe- als auch der Kreditfunktion kann zur Gänze auf Oberparleiter verwiesen werden. Denn seine Ausführungen gerade über diese beiden Funktionen greifen in ihren Grundlagen und Erkenntnisrichtungen so sehr über das rein Handelsmäßige hinaus, daß sie auch einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung unterstellt werden können. Somit ist Grundsätzliches nur noch über die Sicherungs- und Versicherungsfunktion zu sagen.

Beide Funktionen haben ihren Ursprung in der wirtschaftlichen Erscheinung des Risikos, der „Gefahr eines Mißlingens der Leistung und folglich auch des unterbleibenden Wertauftriebes oder gar Vermögensverlustes<sup>1)</sup>“. Denn jede solche bestehende Gefahr bedeutet an sich eine Leistungsminderung, folglich müssen jene Maßnahmen, die ihrer Ausschaltung dienen, selbst als Leistungen bezeichnet werden.

Und zwar ist in allen jenen Fällen von einer Ausübung der Sicherungsfunktion zu sprechen, bei denen der Betrieb angesichts der ihn bedrohenden Risiken Maßnahmen ergreift, die die Aufklärung und Unschädlichmachung dieser Risiken zum Ziel haben. Insbesondere wird es sich hierbei um Risiken handeln, die infolge ihres unrechenbaren und unschätzbaren Wahrscheinlichkeitscharakters durch Versicherungen nicht paralyisiert werden können.

Hier von einer Funktion zu sprechen, erscheint insofern berechtigt, als zur Erreichung des angestrebten Zieles — eben die Unwirksammachung des Risikos — besondere Veranstaltungen getroffen werden müssen. Sie sind nicht allein infolge ihres kostenverursachenden Charakters als wirtschaftliche Leistungen anzusehen. Ein Hinweis auf die mannigfachen Formen der Marktbeobachtung, der Marktanalyse, der Konjunkturforschung mag genügen, um dies zu erhärten. Und da es doch heute schon so viele Betriebe gibt, die sich ausschließlich mit Aufgaben aus diesem Bereich befassen, welche Leistungsform könnte man ihnen eher zusprechen, als die eben genannte?

Ähnliches gilt für die Versicherungsfunktion, bei der die wesentlichen Verhältnisse allerdings deutlicher zutage treten. Ihr Wirkungsbereich ist nämlich wesentlich eingeeengt, beschränkt sich auf jene Risiken, deren Faktoren dem a priori- oder dem statistischen Wahrscheinlichkeitsbereich einzubeziehen sind<sup>2)</sup>. Ihre Entstehung verdankt die Versicherungsfunktion vornehmlich zwei Tatsachen: Zum ersten bedingt die Wirt-

<sup>1)</sup> Oberparleiter: a. a. O. S. 95.

<sup>2)</sup> Oberparleiter: a. a. O. S. 146f.

schaftsorganisation als solche die Entstehung von Risiken. Dies erscheint schon im ersten, allgemeinen Teil unserer Ausführungen angedeutet. Wenn nämlich dort von einer „größeren Verbindungsstrecke“ die Rede war (vgl. S. 12), so ist dieses Wachsen der durch den wirtschaftenden Geist zu überbrückenden Distanz, im Raume wie in der Zeit, als der erste Entstehungsgrund des Faktors „Risiko“ zu sehen. Hinzu kommt nur noch die auch bereits angedeutete Entwicklung des (arbeitsteiligen) Betriebes, und die Grundlagen für die Ausbildung einer Versicherungsfunktion sind gegeben. Ihr Wesen liegt eben darin, daß von bestimmten Betrieben Leistungen solcher Art erstellt werden, die es anderen Betrieben ersparen, die vorhin behandelte Sicherungsfunktion bezüglich der von ihnen zu erstellenden Hauptleistungen auszuüben. Was also vom risikopolitischen Standpunkt „Risikoabwälzung“, vom kostentechnischen aus gesehen, Umwandlung eines veränderlichen, sprunghaften Aufwandes in einen fixen, zumindest stetigen bedeutet, stellt sich bei funktioneller Betrachtung wieder nur als eine Auswirkung wirtschaftlicher Arbeitsteilung dar.

Hier tritt allerdings eine Besonderheit zutage, die als Ausgangspunkt für die abschließenden, grundsätzlichen Bemerkungen zur Frage des Funktionellen in der Wirtschaft dienen soll:

Insofern, als wir vom rein branchenmäßigen Standpunkt aus von Sicherungs- und Versicherungsbetrieben sprechen können<sup>1)</sup>, ergibt sich zumindest scheinbar eine Parallelität von Betriebstypen — das ist materieller Leistungsinhalt — und Betriebsfunktion, Leistungsform. Damit hätten wir jene Aufgabe gelöst, die wir uns am Anfang dieses Kapitels gestellt haben. Die Berechtigung dieser Lösung ist nunmehr einer Prüfung zu unterziehen. Denn wenn die Inbeziehungsetzung in einem Falle gerechtfertigt ist, muß dieses Verfahren allgemein anwendbar sein. Jedoch sind insbesondere bei der quantitativen und qualitativen bzw. räumlichen und zeitlichen Funktion in dieser Beziehung Schwierigkeiten aufgetreten. Dies nötigt uns, den letzten Funktionsbereich nochmals zu untersuchen.

Es zeigt sich insbesondere bei der Sicherungsfunktion, daß sie nur zum geringeren Teil von darauf spezialisierten Betrieben ausgeübt wird, während in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle die Funktion solchen Betrieben ergänzungsweise angegliedert ist, deren Hauptaufgaben in anderen Funktionsbereichen liegen. Mit der Versicherungsfunktion verhält es sich zwar zahlenmäßig umgekehrt, aber die zu einem Schluß in früher angedeuteter Richtung notwendige Einheitlichkeit läßt sich auch hier vermissen. Als Beweis dafür diene nur die in der heutigen Zeit nicht

<sup>1)</sup> Auch Nicklisch nennt diese beiden Betriebsformen unter jenen, wo „die Bedeutung der Leistungsart entscheidet für die Bildung von Geschäftszweigen“. Vgl. Die Betriebswirtschaft. S. 178.

mehr seltene Erscheinung der Selbstversicherung, die nur kostenmäßig einer Versicherung gleichzusetzen ist<sup>1)</sup>).

Die entscheidende Erkenntnis können wir aber wohl aus jenem Funktionsbereich schöpfen, der infolge der Klarheit der bei ihm zutage tretenden Schwierigkeiten am besten als Demonstrationsobjekt taugt: die materiellen Leistungen der Marktzone. Dort wurde bereits von einem Hand-in-Hand-Gehen der einzelnen Funktionen gesprochen, das sich ja schließlich wieder nur aus der bestehenden Unter- bzw. Überordnung der einzelnen Funktionsbereiche in ihrem Verhältnis zueinander ergibt. Andererseits zeigen die wiederholt zitierten Ausführungen Oberparleiter's am deutlichsten das ständige Ineinandergreifen (unter Einschluß der immateriellen Leistungsform) im Wirtschaftsbereich „Handel“. Und selbst wenn man in der Spezialisierung weitergehen würde, etwa zu einer Unterteilung in Einzelhandel, Zwischenhandel, Großhandel, noch immer müßte das Nebeneinander von verschiedenen Funktionen konstatiert werden.

Worin liegt nun die Bedeutung einer derart entwickelten Funktionslehre? Daß jede Funktion der Betriebspolitik bestimmte, abgrenzbare Aufgaben stellt, steht fest. Doch besteht die Schwierigkeit, den Aufgabenkreis unter Wertung der jeweils gegebenen Vorrangverhältnisse unter den Funktionen zu ziehen. Das heißt, der Betrieb muß sich darüber klarwerden, welche Funktion bei seiner materiellen Leistungserstellung die maßgebendste Rolle spielt, er hat in dieser Hinsicht eine Scheidung zu treffen in Haupt- und Hilfsfunktionen. Insofern haben die Betriebsansätze in unserem Schema (Produktion, Handel usw.) dennoch Berechtigung, indem sie auf die jeweils charakteristischen Funktionen der betreffenden Betriebsgruppe hinweisen. Ein Umstand, der nicht ohne Auswirkungen auf die zu handhabende Betriebspolitik sein kann<sup>2)</sup>.

## **C. Der Betrieb in seiner Stellung zum Markt**

### **I. Das Wesen des Marktes**

Grundsätzliches über den Marktbegriff wurde bereits gesagt. Zumindest vorläufig müssen wir an der weitgefaßten, abstrahierenden Definition festhalten. Es bedeutet Markt nun nicht „der Ort, wo Angebot

---

<sup>1)</sup> Ähnliche Überlegungen gelten auch für die Werbe- und Kreditfunktion.

<sup>2)</sup> Der Vollständigkeit halber muß darauf hingewiesen werden, daß, wenn wirklich das Ganze der Wirtschaft in einen funktionalen Aufbau gebracht werden soll, in das Schema noch eine „Darbietungsfunktion“ einzuordnen ist; als Sachleisten wäre darunter die Tätigkeit des Gast- und Schankgewerbes zu verstehen, als Dienstleisten das Wirken der im Sprachgebrauch mit „Darbietungsgewerbe“ bezeichneten Betriebsgruppe. Da eingehende Untersuchungen über diese Betriebe in der Literatur bisher nicht aufscheinen, eine solche aber den Rahmen unserer Arbeit sprengen würde, ist hier bewußt auf die Eingliederung genannter Funktion verzichtet worden.

und Nachfrage sich treffen<sup>1)</sup>“, auch nicht „die öffentliche Zusammenkunft von Käufern und Verkäufern an einem bestimmten Orte zu einem bestimmten Zeitpunkte<sup>2)</sup>“, vielmehr im Sinne Spann's Markt „rein wirtschaftlich gesehen, kein örtlicher Begriff, sondern eine Reifestufe von Leistungen<sup>3)</sup>“. Das Produkt des Leistungstrebens gelangt aus dem Bereich der Betriebsstufe in den der Marktstufe bzw. von einer Betriebsstufe über die Marktstufe in eine andere Betriebsstufe. Soll diese Reifestufe aber für das betriebliche Wirken relevant sein — in der organischen Wirtschaft ist dies eine Notwendigkeit —, so muß die Stufe „Markt“ in gewissem Sinne genau so Organisation sein wie der Betrieb. Eine Formulierung wie „Markt als ideelle Zusammenfassung von Angebot und Nachfrage<sup>4)</sup>“ würde unserer Aufgabe also nicht entsprechen. Denn gerade das Schwergewicht der Organisation liegt auf einer möglichst konkreten Fassung der marktreifen Leistungsträger einerseits, ihrer Verwendungsmöglichkeiten (das ist das Maß des wirklich Leistungsgewordenseins in unserem Sinne!) andererseits. Also etwa wie Cassel es ausdrückt, wenn er sagt: „In allen diesen Fällen, wo ein Markt geschaffen ist, herrscht ein Zustand, der wohl am nächsten dem etwas unbestimmten Ausdruck ‚freie Konkurrenz‘ entspricht. Eine freie Konkurrenz existiert also in gewissem Umfang in unserer modernen Tauschwirtschaft, aber diese freie Konkurrenz ist nicht der sozusagen von selbst gegebene Zustand einer vollständig unorganisierten und unregulierten Tauschwirtschaft, sondern erst eine Frucht bewußter Bestrebungen, Bedingungen für eine rationelle Preisbildung nach dem Prinzip der Knappheit zu schaffen. Erst wo ein so organisierter Markt vorhanden ist, wird der Absatz so gesichert, daß es überhaupt möglich wird, für den Markt zu produzieren, erst dann ist auch die Zufuhr so gesichert, daß die Konsumenten vom Markt versorgt zu werden erwarten können<sup>5)</sup>.“

Die besondere Bedeutung des Marktes für das betriebliche Wirken ist nun nach zwei Richtungen hin gegeben. Zum ersten übernimmt der Markt auf der Stufe des arbeitsteiligen Betriebes jene Vermittlerrolle, durch die die Einordnung der Betriebsfunktionen in den Leistungsbau der Gesamtwirtschaft überhaupt erst möglich wird. Vom betrieblichen Standpunkt aus ergibt sich hieraus die Frage nach der Absatzmöglichkeit,

<sup>1)</sup> Liefmann, R.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 2. Aufl. Teubner. Berlin-Leipzig. 1927. S. 77.

<sup>2)</sup> Oberparleiter, K.: Gesammelte Beiträge zur Verkehrslehre. Poeschel. Stuttgart. 1928. S. 6f.

<sup>3)</sup> Spann, O.: Fundament. S. 172f.

<sup>4)</sup> Eta wie Oberparleiter sagt: „Markt im übertragenen Sinne war nunmehr das Ganze in Angebot und Nachfrage in einem oder einer Vielheit von Objekten, die sich in einem Gebiete ergab.“ (Beiträge.)

<sup>5)</sup> Cassel, G.: Theoretische Sozialökonomie. 4. Aufl. Deichert'sche Verlagsbuchhandlung. Leipzig. 1927. S. 104.

vom gesamtwirtschaftlichen die Wertung der Daseinsberechtigung des Betriebes, der zweckgerechten Eingliederung in das Wirtschaftsganze. Zum zweiten: Es haben die Entwicklungsformen des Betriebes in technischer und organisatorischer Richtung das Abhängigkeitsverhältnis Betrieb-Markt zuungunsten des ersteren verschoben. Ein ins Leben gerufener Betriebskörper kann heute nicht mehr ohne weiteres aufgelöst bzw., was die Richtung des Leistungsstrebens betrifft, umgestellt werden. Bestreben jedes Betriebes muß es sein, dauernd seine Existenzberechtigung zu wahren. Und auch dies ist letzten Endes nur wieder eine Marktfrage. Denn einzelwirtschaftlich gesehen gilt ja doch der Satz, daß der Betrieb seine Leistungen für den Markt erstelle. Die dauernden Veränderungen aber, denen die Wirtschaft unterworfen ist, die strukturellen, konjunkturellen und saisonalen Verschiebungen, sie alle äußern sich für den Betrieb in verschiedenen Marktconstellationen. Auf sie Bedacht zu nehmen, sei es aktiv oder passiv, stellt die vorzüglichste Aufgabe der „Betriebswirtschaft“ dar. Was hier angedeutet wird, ist nichts anderes als das Kernproblem unserer Untersuchungen, später noch Gegenstand eingehender Betrachtungen.

Auch das Gebilde „Markt“ hat im Rahmen der historischen Entwicklung vielfache Inhalts- und Formveränderungen aufzuweisen. Dieser Wandel ist nicht ohne Einfluß auf die Gestaltung des Betriebslebens geblieben. Wie die Möglichkeiten des Betriebes, sich mit der Stufe Markt in Verbindung zu setzen, gewandelt worden sind, welche Änderung in den Mitteln eingetreten ist, deren der Betrieb bedarf, den Übergang seiner Leistungsträger zur Marktstufe zu vollziehen, dies knapp darzustellen, liegt durchaus im Rahmen unseres Themas.

Es steht der „Urmarkt“ im Zeichen weitgehendster räumlicher und zeitlicher Zentralisation. Charakteristisch ist die direkte Übertragung in rechtlicher und sachlicher Beziehung, wie sie die heute noch bestehenden Formen der Jahrmärkte, Spezialmärkte, Lebensmittelmärkte, Wochenmärkte und Großmarkthallenbetriebe zeigen.

Der Fortschritt in der nächsten Entwicklungsform, der Börse, liegt in der Einbeziehung der immateriellen Leistungen. Ist die Warenbörse in erster Linie der Ausübung der räumlichen und zeitlichen Funktion gewidmet, steht die Effektenbörse im Dienste der Kreditfunktion, während etwa „the society of Lloyds“ als Beispiel einer Parallele für die Versicherungsfunktion gelten mag. Der erste Schritt zur Marktdezentralisation ist bei den Börsen die Trennung von rechtlichem und sachlichem Leistungsübergang.

Die weitere Entwicklung der Organisation „Markt“ steht im Zeichen der wirtschaftlichen Arbeitsteilung. Deren Folge ist eine ausgedehnte Spezialisierung sowohl des Angebotes als auch der Nachfrage. Dadurch wieder werden die Marktverhältnisse für den einzelnen Betrieb kompli-

zierter, undurchsichtiger. Der Faktor Konkurrenz (der immer durch Gleichartigkeit von Leistungsträgern bedingt ist!) erfährt eine besondere Ausgestaltung, verstärkt dadurch, daß die räumliche Distanz einer Betriebsstufe von der anderen immer mehr an Bedeutung für die Marktstufe verliert.

Dieser Umriß gibt den Rahmen für die Entwicklung der Betriebs-tätigkeit gegenüber der Erscheinung „Markt“. Die von uns als „Urmarkt“ gekennzeichnete Marktstufe steht im Zeichen des wechselseitigen Leistungsüberganges Zug um Zug. Erforderlich ist der unmittelbare räumliche und zeitliche Kontakt der beiden Tauschpartner. Die Konstatierung von Angebot und Nachfrage ist nur von Fall zu Fall möglich, eine Übersicht in Form einer Zusammenfassung der beiden Marktkomponenten ist hier im allgemeinen nicht zu erreichen.

Dies gelingt erst auf der Stufe „Börse“. Die straffe zeitliche Zentralisation findet ihren Ausdruck im Kurszettel. Die Notwendigkeit der rechtlichen Zentralisation fußt auf der Bedeutungs-minderung des Individuellen, des persönlichen Kontaktes der Marktpartner.

Der weitere Weg der immer mehr dezentralisierten Marktorganisa-tion liegt in der Richtung des von Cassel genannten „freien Marktes“. Diese Stufe erfordert bereits, insbesondere vom anbietenden Teil, jene besonderen Organisationsformen, die nur mittelbar der Leistungsübertragung dienen. Die räumliche Dezentralisation findet ihren Aus-druck in der Werbefunktion. Der Einfluß der wechselnden Marktorgani-sation zeigt sich auf dem Weg von der individuellen, auf das Persönliche abgestellten Werbung, die auch der heutige Markt noch für verschiedene Leistungsbereiche kennt, zur objektiven Reklame als „Summe von Maß-nahmen der Massenbeeinflussung<sup>1)</sup>“.

Abgesehen von der Werbung erfordert die moderne Marktorganisa-tion andere Maßnahmen zur Erfassung der vorhandenen Absatzmöglich-keiten bzw. zu deren Sicherung für eigene Nutzbarmachung. Die Be-deutung der Marktanalyse wird in späteren Kapiteln zu würdigen sein, auf die im Dienste der letzterwähnten Maßnahme stehende, hoch ent-wickelte Vertragstechnik ist hinzuweisen.

Dies also ist als charakteristischer Kernpunkt unserer Betrachtungen über das Verhältnis von „Betrieb“ zu „Markt“ hervorzuheben:

Bedingt durch den Fortschritt der allgemeinen Wirtschaftsorganisa-tion hat sich dieses Verhältnis im Laufe der Zeit immer mehr kompliziert. Der Kontakt zwischen den Leistungsträger tauschenden Betrieben, den herzustellen, die Funktion des Marktes darstellt, ist dadurch immer schwächer geworden. Dies führt einerseits zu einem Wachsen des allge-meinen Betriebsrisikos (in der Folge eines gleichartigen Verlaufes des Absatzrisikos), andererseits nötigt es den leistungsstrebenden Betrieb

<sup>1)</sup> Oberparleiter: Funktionen und Risikenlehre. S. 48.

immer mehr, Maßnahmen zu treffen, die nicht direkt der Leistungserstellung dienen, vielmehr auf der einen Seite der Erfassung der Leistungsmöglichkeiten überhaupt, auf der anderen der der Steigerung bzw. Sicherung. Und alle diese Maßnahmen haben wieder nur eine Risikomehrung zur Folge.

## 2. Die Marktgebundenheit der betrieblichen Tätigkeit

Der Markt bildet für den Betrieb zwei verschiedene Formen, je nachdem, ob er ihm auf der Beschaffungs- oder auf der Absatzseite gegenübertritt. Findeisen hat zum erstenmal entwickelt, wie sich diese Doppelstellung des Betriebes gegenüber dem Markte im Betriebsleben gestaltet<sup>1)</sup>. Seinen Anregungen folgend, kennzeichnen wir zunächst den Markt als Betriebsfaktor des „Beschaffungsprozesses“. Welche Bedeutung der Beschaffungsprozeß im Rahmen der einzelnen Betriebstätigkeit hat, ist in diesem Zusammenhang belanglos. Jedenfalls handelt es sich überall darum, daß der Betrieb solche Leistungsträger beschaffe, die ihm ein wirkliches Leisten innerhalb seines Bereiches ermöglichen. Daher erscheint das Absatzrisiko bereits zum Teil im Beschaffungsprozeß verankert. Daß das Leistungsstreben des Betriebes keine Erfüllung findet, mag in einem Mangel der speziellen Betriebstätigkeit liegen. Es kann aber die Ursache auch darin zu suchen sein, daß die Beschaffung nicht leistungszielgerecht erfolgte. Und in den wenigsten Fällen wird es einem Betrieb gelingen, Fehler im Beschaffungsprozeß durch intensiviertes Betriebsleistungsstreben wettzumachen. Dies ist grundsätzlich zur Frage der Marktgebundenheit der betrieblichen Tätigkeit in bezug auf den Beschaffungsmarkt zu sagen.

Hingegen liegt die spezielle Abhängigkeit des Betriebes in seiner jeweiligen Organisation begründet. „Organisation“ meint hier jene Gesamtheit von Vorleistungen, die erbracht werden muß, bevor an die Ausübung der eigentlichen Betriebstätigkeit gesritten werden kann. Organisation ist damit der äußere Rahmen für den Betrieb, das Eingliederungsgefüge für die Gesamtwirtschaftsstruktur. Ob hier die Organisation eines Fabrikbetriebes, eines Kaufladens oder eines Versicherungsbüros gemeint ist, das macht im Wesen keinen Unterschied. Die zum Zwecke der Organisation notwendigen Vorleistungen wären, soweit auch sie wieder nur unter Vermittlung des Marktes möglich sind, in Anlehnung an Findeisen als „Anschaffungen“<sup>2)</sup> von dem vorerwähnten Vorgang des Beschaffungsprozesses begrifflich zu trennen. Es ist nun ohne weiteres einzusehen, daß mit der Entwicklung der allgemeinen

1) Findeisen: Organik. II. Teil: Der betriebliche Dreiklang. S. 121 ff.

2) Findeisen: a. a. O.: „Unter Anschaffung ist der Eingang von Waren im weiteren Sinne, von Anlagevermögen (Grundstücke, Maschinen, eiserner Warenbestände) zu verstehen.“ (S. 123.)

Wirtschaftsorganisation auch die einzelne Betriebsorganisation in ihren Dimensionen wachsen mußte. Obliegt es doch z. B. ihr auch unter anderem, die früher konstatierte zeitliche und räumliche Dezentralisation zu überwinden. Andererseits aber erfordert die Betriebsorganisation aus ihrer mittelbaren Zwecksetzung heraus eine dauernde Inanspruchnahme im Dienste der Leistungserstellung. Andernfalls wäre die Organisation, „betriebswirtschaftlich“ gesehen, Leistungsverlust. Diese Erkenntnis, in Zusammenhang gebracht mit der früheren über die allgemeine Marktverbundenheit, erklärt die spezielle Abhängigkeit: Der Betrieb ist in seinem Leistungsstand gebunden an die Gestaltung des Beschaffungsmarktes, da nur die dauernde Versorgung mit den für den Betrieb notwendigen Vorleistungen seitens des Beschaffungsmarktes die zielgerechte Erfüllung der Betriebsfunktion gewährleistet.

Der Faktor „Organisation“ bildet aber gleichzeitig das Bindeglied zu der Erkenntnis der Abhängigkeitsverhältnisse bezüglich des Absatzmarktes. Wurde in Hinblick auf die Organisation des Betriebes die Bedeutung des Beschaffungsmarktes durch die dauernde, stetige Versorgungsfunktion gekennzeichnet, so muß unter derselben Voraussetzung der Absatzmarkt die Möglichkeit der dauernden Übernahme der Betriebsleistungsträger bieten. Nun muß hier allerdings eine Unterscheidung nach den Marktpartnern getroffen werden. Hat es der Betrieb auf der Beschaffungsseite in der Regel wieder mit Betrieben zu tun, mit Leistungsorganen also, denen im Prinzip die gleichen organischen Voraussetzungen zu eigen sind, so gewinnt der Absatzmarkt seine besondere Erscheinung durch das Auftreten des Konsumenten als Marktpartner. (Ergänzend sei jedoch bemerkt, daß für solche Betriebe, die, wie etwa der eines Altwarenhändlers, auch auf der Beschaffungsseite mit Konsumenten zu rechnen haben, jene Besonderheiten gelten, die wir nachfolgend für den Absatzmarkt zu entwickeln haben.) Die Beeinflussungen des (vorwiegend Absatz-) Marktes durch den Konsumenten sind nicht unwesentlich. Dies geht so weit, daß selbst Betriebe, die erst in zweiter oder dritter Linie an den Konsumenten absetzen, jene charakteristischen Schwankungen zu spüren bekommen, die dem Konsumentenmarkt eigentümlich sind.

Da gerade die Schwankungen es sind, die den Marktverhältnissen ihre Problematik verleihen, ist mit ihrer Wesenserkenntnis viel getan, was zur Lösung betrieblicher Fragen beiträgt.

Unterscheidet Schmalenbach bei den Absatzschwankungen nach den zeitlichen Ausmaßen zwischen strukturellen, konjunkturellen, saisonalen und Modeinflüssen<sup>1)</sup>, so ist für uns ein anderes Merkmal von Bedeutung: Die sich über längere Zeiträume erstreckenden strukturellen und konjunkturellen Einwirkungen haben ihre Ursachen in objektiven

<sup>1)</sup> Schmalenbach: Dynamische Bilanz. S. 274.

Tatbeständen des Wirtschaftskörpers zu suchen, also in wechselnden Verhältnissen der Wirtschaftenden bzw. ihrer Objekte. Anders die saisonalen Einflüsse, die kurzfristig durch jahreszeitliche Umstände gebunden erscheinen, sowie die der Mode. Sie sind bedingt durch den Faktor „Bedürfnis“, nehmen ihren Ursprung aus wechselnden Einstellungen der Konsumenten auf dem Markte.

Dies führt wieder auf die bereits oben getroffene Einteilung in Konsumentenbetriebe und eigentliche Marktbetriebe. Die als für die erste Betriebsgattung spezifisch festgestellten Schwankungen beruhen auf dem Faktor „Bedürfnis“, dessen psychologisch und physiologisch bedingte Wandlungsfähigkeit sich in direkter Linie auf den Absatzmarkt der für den Konsum wirkenden Betriebe bemerkbar machen muß. In Anlehnung an Knapitsch können nunmehr Saisonschwankungen als quantitative Änderungen des Bedürfnisgesamts, Modeschwankungen hingegen als qualitative Bedürfnisumschichtungen bezeichnet werden<sup>1)</sup>. Handelt es sich bei saisonalen und Modeschwankungen um aus der Erfahrung bekannte, zumindest schätzbare, auf jeden Fall aber zu beeinflussende Faktoren der Marktgestaltung (vgl. folgendes Kapitel), so erweisen sich die dem Konjunkturablauf und strukturellen Umschichtungen entspringenden Marktänderungen — hier insbesondere quantitativer Art — einer Beeinflussung von der Betriebsseite her in den meisten Fällen unzugänglich. Der Vorteil, den diese Marktschwankungen allerdings den kurzweiligen voraushaben, liegt eben in der zeitlichen Ausdehnung, über die sie sich erstrecken. Dies ermöglicht es den Betrieben, bei entsprechender Organisation, sich den durch Konjunkturumschwung usw. geänderten Marktverhältnissen anzupassen, gegebenenfalls durch Betriebsumstellung, Änderung der speziellen Betriebsfunktion.

Lediglich die organische Wirtschaftsstruktur klärt die Frage, warum die „bedürfnisgebundenen“ Marktschwankungen nur oder zumindest vornehmlich in den konsumnahen Betrieben zur Wirkung kommen. Die Betriebe der unteren Stufen des Wirtschaftsganzen haben in Hinsicht auf die Objekte der Bedürfnisbefriedigung keine speziell abgegrenzten Aufgaben, sie dienen verschiedenen übergeordneten Stufen zugleich. Da aber in allen jenen Fällen, wo nicht Veränderung der Kaufkraft das Marktschwankungen verursachende Moment ist, es sich um eine Marktverschiebung in quantitativ-qualitativer Hinsicht handelt, wird der vorleistende Betrieb sein Leistungsstreben einer anderen Leistungsrichtung zuordnen können. Denn in irgendeiner Leistungsrichtung muß sich jede

---

<sup>1)</sup> Vgl. Knapitsch, I.: Die Absatzschwankungen im Einzelhandel. Heymann. Berlin. 1935. S. 15ff. Die dort geäußerten Bedenken gegen diese Begriffsabgrenzung müssen allerdings auch hier geltend gemacht werden, insbesondere auch, was den Zusammenhang zwischen qualitativen und quantitativen Bedürfnisänderungen betrifft.

derartige Verschiebung auch positiv auswirken. Anzeiger für diese Leistungsrichtung ist der Markt, auf dem eine neue, zusätzliche Nachfrage erscheint. Und da der Betrieb in der organischen Wirtschaft auf eine direkte Bindung mit der nächsten Stufe noch mehr angewiesen ist, wird es sogar Regel sein, daß der auf der unteren Stufe wirkende Betrieb von einer Marktschwankung nichts zu spüren bekommt, die für einen Endleistungsbetrieb ein ernsthaftes Problem bedeutet. Der konsumnahe Betrieb insbesondere der letzten Stufe hat infolge seines auch in räumlicher Hinsicht begrenzten Marktes keine derartigen Möglichkeiten.

Eine Scheidung der Betriebe in konsumnahe und konsumfernere, in Verbindung mit einer Gegenüberstellung von bedürfnisgebundenen und objektbedingten Marktschwankungen ermöglicht es also, auch die Marktgebundenheitsverhältnisse des Betriebes hinsichtlich des Absatzes eindeutig festzulegen: Jene Marktschwankungen, die die Abhängigkeit am deutlichsten vor Augen führen (Saison und Mode), erscheinen bei den konsumnahen Betrieben, während die konsumferneren vorwiegend unter dem Einfluß des Konjunkturablaufes sowie der strukturellen Wandlungen stehen, wobei die zeitliche Ausdehnung die Auswirkungen auf das betriebliche Leben zu mindern vermag. Es ist offensichtlich, daß die verschiedenen Abhängigkeitsgrade von tragender Bedeutung für die Betriebsorganisation sind, wie eine Gegenüberstellung der Struktur etwa eines industriellen Großbetriebes mit der eines Einzelhandelsbetriebes zeigt.

### **3. Die marktgestaltende Kraft des Betriebes**

Es handelt sich hier darum, festzustellen, inwieweit der Betrieb in der Lage ist, den Marktverhältnissen, mit denen er rechnen muß, einen eigenen Stempel aufzudrücken, sie in Richtung seiner Interessen zu beeinflussen. Einziges Objekt unserer Betrachtungen kann nunmehr lediglich der Absatzmarkt sein. Denn der Beschaffungsmarkt als untergeordnete Marktstufe steht sowieso im Machtbereich des Betriebes.

Die Notwendigkeit einer Absatzbeeinflussung erscheint schon durch die früher angedeuteten Schwankungstendenzen des Marktes gegeben. Diese veranlassen den Betrieb vielfach zu Maßnahmen, die die Wirkung der eigentlichen Betriebstätigkeit, das Ergebnis der Betriebsfunktion beträchtlich mindern können. Doch berührt diese Frage so sehr den Kern unserer Untersuchungen, daß sie hier nur der Vollständigkeit halber angeführt sei.

In vielen Fällen jedoch ist durch den Aufbau des Betriebes selbst die Notwendigkeit gegeben, auf den Absatzmarkt Einfluß zu nehmen. Hierbei handelt es sich nicht um den Ausgleich marktbedingter Schwankungen, sondern der Betrieb strebt, durch Schaffung von Marktbedingungen überhaupt erst die Möglichkeit der dauernden optimalen Betriebsfunktion zu gewährleisten. Grundsätzlich ist

dieses Beeinflussungsstreben nach zwei Richtungen hin zu unterscheiden: In quantitativer und qualitativer Hinsicht. Bezüglich des ersteren wird man es gewöhnlich immer mit einem Streben nach Absatzerweiterung zu tun haben, das in einer räumlichen Erweiterung des Marktgebietes keine oder nur ungenügende Möglichkeiten findet. Man kann dann von einer Marktintensivierung sprechen. Eine Marktgestaltung liegt allerdings auch dort vor, wo Gebiete, die als Markt bisher bedeutungslos waren, absatzfähig gemacht werden, wo eigentlich eine Marktschaffung vorliegt. Die Ursache für dieses Streben liegt in der Betriebskapazität, in dem Leistungsvermögen des Betriebes, wie wir vorläufig sagen wollen, das mit dem Absatzvermögen nicht im Einklang steht. Dieses Streben wird daher in dem Maße wachsen, als das Mißverhältnis zwischen den Betriebsleistungsvermögen und dem Absatzvermögen zugunsten des letzteren zunimmt.

Sucht hingegen der Betrieb dergestalt auf den Markt einzuwirken, daß dessen Verhältnisse in qualitativer Beziehung geändert werden, so wird dem immer ein vorwiegend betriebstechnisches Moment zugrunde liegen. „Qualitativ“ kann hier im engeren oder weiteren Sinne gemeint sein. Letzteres liegt dann vor, wenn der Betrieb danach strebt, an Stelle des bisherigen Leistungsstrebens anderes zu setzen, das mit dem bisherigen nicht einmal die Bedürfnisrichtung gemein haben muß. Um etwas Derartiges handelt es sich z. B. in einem Fabriksbetrieb bei einer Produktionsumstellung. Dies wird notwendig, wenn aus irgendwelchen Gründen die bisherige Leistungsrichtung unmöglich oder unwirtschaftlich geworden ist. (Solche Gründe können vielfach auch im Beschaffungsmarkte liegen!) Als qualitatives Beeinflussungsstreben im engeren Sinne ist jenes zu bezeichnen, bei dem der Betrieb grundsätzlich den Inhalt des bisherigen Leistungsstrebens beibehält, eine Wandlung vielmehr nur in den Gütegraden anstrebt. Die Richtung kann positiv oder negativ sein, die Form einer Qualitätenvermehrung (was selten sein wird) oder einer Qualitätenverminderung (Normung, Typisierung) annehmen. Es besteht allerdings auch hier der früher betonte Zusammenhang zwischen Quantität und Qualität. Vielfach wird ein Betrieb eine qualitative Änderung des Marktes nur wegen einer in ihrem Gefolge zu erwartenden quantitativen Änderung anstreben und umgekehrt. Dies gilt auch für die gegen außenbetriebliche Schwankungsmomente gerichteten Einflusstendenzen.

Der Frage nach den betrieblichen Notwendigkeiten, aktiven Einfluß auch auf die übergeordneten Betriebe zu nehmen, ist die nach den hierzu vorhandenen Möglichkeiten gegenüberzustellen: Die Scheidung der Betriebe der Leistungsstufe nach ist auch hier von ausschlaggebender Bedeutung. Dies ergibt sich aus der grundverschiedenen Struktur der jeweiligen Marktpartner. Ist es einerseits wieder eine Betriebsorganisation,

auf die sich die Beeinflussung zumindest auch mittelbar erstreckt, so hat der Konsumentenbetrieb mit dem Bedürfnisgesamt als Einflußobjekt zu rechnen. Schon hieraus geht hervor, daß die konsumferneren Betriebe keine derartige marktgestaltende Kraft zur Verfügung haben können wie etwa die „Letztbetriebe“<sup>1)</sup>. Es sind nicht nur die Wirkungen bei jenen durch die strukturell bedingte Marktunelastizität gering, sondern auch die Maßnahmen zu ihrer Erzielung weit komplizierter, dabei unschätzbare in ihrer Wirksamkeit. Es bietet allerdings der Markt gerade diesen Betrieben keinen besonderen Anlaß, ihn zu beeinflussen, denn sie können mit ihm als einem relativ konstanten Faktor rechnen. Und schließlich zeigen sich ja Einflüsse der Konjunktur, insbesondere aber strukturelle Wandlungen einer zumindest einzelbetrieblichen Einwirkung nahezu unzugänglich, was ein weitgehendes Anpassungsstreben der Betriebe bedingt.

Anders liegen die Dinge bei den konsumnahen Betrieben. Nicht nur, daß für sie aus den Marktverhältnissen heraus ganz andere Notwendigkeiten bestehen, es ergeben sich für sie aus den Marktsubjekten ganz andere Möglichkeiten. Dem Betrieb, der den Produkten seines Leistungsstrebens zu einem größeren Anteil im Bedürfnisgesamt verhelfen will, stehen grundsätzlich zwei Wege offen: Der Betrieb kann den Konsumenten veranlassen, sich durch eigene Leistungssteigerung ein Mehr an Gegenleistungsmöglichkeit (d. h. mehr Kaufkraft) zu verschaffen, so daß, unbeschadet der quantitativ gleichen Bedürfnisbefriedigung in den anderen Zweigen, gerade dieser Leistungszweig eine Bereicherung erfährt. Dies läuft also auf eine absolute Vergrößerung des Bedürfnisgesamtvolumens hinaus. Oder aber (und dies wird der weitaus häufigere Fall sein) der Betrieb sucht den Konsumenten davon zu überzeugen, daß seine Leistung einen höheren Wert besitze, ihr also im Vergleich zu den anderen Leistungsrichtungen ein größerer Anteil des zu befriedigenden Bedürfnisvolumens einzuräumen sei. Selbstverständlich können beide Wege zugleich begangen werden, was übrigens nur zum Teil von dem Betrieb abhängen wird, da die letzte Entscheidung hierüber immer beim Konsumenten liegen wird, bei dem je nach seinen Veranlagungen die oder jene Methode, eventuell auch beide, oder keine Erfolg zeitigen wird.

Stellt man den Grad der Marktabhängigkeit dem Grad der Marktbeeinflussungskraft, beide unter Berücksichtigung des Stetigkeitsfaktors, wie er sich als einzelbetriebliches Problem zeigt, einander gegenüber, ergibt dies einen Grad der relativen Marktposition im allgemeinen. Unter Berücksichtigung des vorher Gesagten scheint das Ergebnis einer der-

<sup>1)</sup> Diesen Ausdruck verwenden wir im Anschluß an den von Lampe gebrauchten „Letzthandel“. Vgl. Lampe: Handbuch des Einzelhandels. Seyffert. Stuttgart. 1932. S. 777. Zitiert bei Knapitsch: a. a. O. S. 6.

artigen Betrachtung für den konsumferneren Betrieb günstiger auszufallen: Geringere Abhängigkeit einerseits, geringere Einflußkraft andererseits, aber auch geringere Gefahren sind ihm eigentümlich. Und doch stimmt dies nur zum Teil. Ganz anders ist es z. B., wenn der Betrieb aus Eigeninteressen getrieben wird, seinen Absatzmarkt weitgehendst zu beeinflussen. Daß es auch hier eine Möglichkeit gibt, zeigt die Tatsache, daß viele Betriebe in solchen Fällen die Beeinflussung des Konsumentenmarktes ihrer Leistungsrichtung statt der nächsten Marktstufe vorziehen. Denn sie versprechen sich trotz des absolut größeren Risikos eine relativ größere Wirksamkeit dadurch, daß die solcherart auf dem Konsumentenmarkt bewirkten Einflüsse rückwirkend im Leistungs- und Marktstufengefüge auch auf die ihnen übergeordnete Marktstufe im beabsichtigten Sinne einwirken werden. Die, auch von Findeisen erwähnte, Lieferantenreklame im Kleinhandel<sup>1)</sup> ist hiezu nur ein erster Schritt.

Für die weiteren Erkenntnisse sind jedenfalls die Feststellungen bezüglich der konsumferneren Betriebe von besonderer Bedeutung. Insbesondere sind es die Markteinflüsse der durch unelastische Organisationsstruktur gekennzeichneten konsumferneren Betriebe, die uns im Rahmen unseres Themas den Weg der weiteren Untersuchung weisen.

## **II. Die Betriebspolitik unter dem Einfluß von Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil**

### **A. Das betriebspolitische Problem des Beschäftigungsgrades**

#### **1. Grundsätzliches zum Wesen der Betriebspolitik**

Dadurch, daß wir die Leistung mit dem Betrieb verknüpften, diesen andererseits mit dem Gesamtwirtschaftsorganismus in Zusammenhang brachten (durch Eingliederung in die Marktorganisation), erscheint der Betrieb seinem Inhalt nach wie nach seinen Grenzen hin so weit gekennzeichnet, als es für die Zwecke unserer Untersuchung tunlich erscheint. Aber mit dem Wesen und den Funktionen des Betriebes ist das Ganze des betrieblichen Geschehens, des Wirtschaftens in Betrieben, nicht gefaßt. Sind die Voraussetzungen für das Leistungsstreben geklärt, so bedarf es noch einer Abgrenzung des Verfahrensmäßigen. Damit kommen wir zu dem, was hier unter „Betriebspolitik“ verstanden wird: „Politik“ ist jedes Verfechten, Durchsetzen, Zur-Wirklichkeit-Machen einer Idee. Die Idee als solche ist stets Produkt des menschlichen Geistes. Daraus ergibt sich: Erst der Mensch als wirkender Geist macht in Verbindung mit den ihm zur Verfügung stehenden

<sup>1)</sup> Findeisen: a. a. O. S. 276.

Wirkungsobjekten das Betriebsleben aus. Der menschliche Geist, der dem Betrieb als Vollzugsorgan des wirtschaftlichen Handelns zum Wirken verhilft, schafft dadurch erst eine „Betriebspolitik“, wird damit zugleich zu ihrem Träger. Gedanklich erscheint damit auch der Begriff „Betriebspolitik“ festgelegt.

Für jede Betriebspolitik ist das Vorhandensein eines Betriebes, zumindest als Idee, Voraussetzung. Damit geht unsere Begriffsfassung über das übliche Maß hinaus. Denn in unserem Sinne kann „Betriebspolitik“ der konkreten Existenz des Betriebes zeitlich vorgeordnet sein. Wir unterscheiden also zwischen einer Betriebspolitik im weiteren und einer im engeren Sinne. Jene bedarf lediglich der Betriebsidee. Das ist eine im menschlichen Geist vorhandene Vorstellung eines zu gründenden Betriebes, die auf alle Umstände, soweit sie die Gestaltung des Betriebes selbst betreffen, unter Berücksichtigung der dabei mitwirkenden, einflußausübenden Außenfaktoren, Bedacht nimmt. Betriebspolitik im engeren Sinne hingegen hat den Betrieb als Gesamtheit konkreter Dauerveranstaltungen bereits zur Voraussetzung. Sie ist in ihren Mitteln an die bereits vorhandenen Betriebsfaktoren gebunden.

Das Ziel ist freilich in beiden Fällen das gleiche. Die Idee ist die der Wirtschaft. Der organischen Wirtschaftsidee zum Durchbruch zu verhelfen, ist das Ziel jeder Betriebspolitik.

Was Nicklisch in drei Teilbereiche der Betriebspolitik gliedert, fassen wir nach zwei Richtungen. Nicklisch sieht als erste Aufgabe der Betriebspolitik die „Gestaltung“ des Betriebes, das also, was unseren weiteren Begriff von dem engeren scheidet. Hingegen fallen sowohl die Nicklisch'sche „Erhaltung‘ der Leistungsfähigkeit der Betriebsgemeinschaft und des Apparates“ als auch die „Vervollkommnung der Leistungsfähigkeit des Betriebes“ in den Bereich unserer Betriebspolitik im engeren Sinne<sup>1)</sup>. Bewußt nehmen wir diese Zweiteilung vor. Zur Veranschaulichung sei ein zweiter Begriff herangezogen, der bereits wiederholt in unseren Ausführungen auftauchte und schon aus diesem Grunde einer Festlegung bedarf.

Der Begriff „Organisation“ nämlich bedingt eine ähnliche, auch im Abhängigkeitsverhältnis laufende Scheidung. Die diesbezüglichen Ausführungen von Seidel seien hier im Wortlaut übernommen: „Dem Sinne nach müssen wir ‚Organisation‘ (hier und im folgenden stets im engeren Sinne von ‚Betriebsorganisation‘) in zweierlei Bedeutung klarstellen. Organisation ist zunächst die vorliegende Art der Zusammenfassung und des Ineinandergreifens von Vermögensteilen und menschlicher Arbeit zur Erfüllung der Betriebsaufgaben. Das ist ein Zustand des Unternehmens bzw. des Betriebes, der als gut oder schlecht bezeichnet werden kann, aber überall vorhanden sein muß, wo es sich

<sup>1)</sup> Nicklisch: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft.

um die dauernde Zusammenarbeit einer Mehrheit von dienenden Gliedern des Ganzen, um die Zusammenfassung einer Mehrheit von Organen handelt, der auch ohne besondere Betonung zugleich mit dem Werden des Betriebes und seiner Teile bzw. ihrer Zwecksetzung entstehen kann und in der Regel auch entsteht. (Intuitive Organisation im Gegensatz zur willkürlichen.) Organisation in diesem Sinne hat statischen Charakter, bildet einen Teil der Struktur des Betriebes und damit die Grundlage für die Betriebsabwicklung oder -tätigkeit als dynamischer Größe.

Andererseits sehen wir ‚Organisation‘ selbst als Tätigkeit, welche auf die Herbeiführung einer Organisation in dem eben besprochenen statischen Sinne hinzielt und wohl deutlicher als ‚das Organisieren‘ zu bezeichnen wäre. In diesem Sinne bezeichnet sie eine Änderung im Zustande des Betriebes, ist sie selbst eine dynamische Größe, die allerdings mit der Betriebsbetätigung direkt nichts zu tun hat, vielmehr nur als Vorbereitung der eigentlichen Betriebsbetätigung anzusprechen ist. Sie tritt nur in deutliche Erscheinung, soweit sie für sich selbständig mit Betonung, sei es als Neu- oder als Umorganisation in Angriff genommen wird und kann als Gesamt- oder Teilorganisation, letztere mehr als technische oder als kommerzielle Organisation durchgeführt werden<sup>1)</sup>.“

Bringen wir nun diese beiden Organisationsbegriffe mit denen der Betriebspolitik in Zusammenhang, ergibt sich folgendes: Die Organisation statischen Charakters ist stets Ergebnis der im Nicklisch'schen Sinne „gestaltenden“ Betriebspolitik. Denn die Betriebsidee schafft in ihrem Gefolge als Wirken die Organisation als Zustand des Betriebes, als materielles Wirkungsfeld für das Betriebsleistungstreben (vgl. S. 57). Die Organisation aber, die Seidel als „dynamische Größe“ bezeichnet — er kennzeichnet sie selbst als Tätigkeit —, fällt in den Bereich dessen, was wir als Betriebspolitik im engeren Sinne bezeichnen. Das „Organisieren“ ist zweckhafte Verwendungszuordnung der Betriebsfaktoren, der materiellen, finanziellen und rechtlichen Mittel des Betriebes. In dem Ausdruck „Verwendungszuordnung“ tritt das Scheidungsmerkmal zwischen „Betriebspolitik“ und Betriebstätigkeit, welche letzteren Begriff Seidel auch von der Organisation im dynamischen Sinne trennt, hervor. Betriebstätigkeit ist Verwendung der Betriebsmittel, gegenüber der Verwendungsbestimmung durch die Betriebspolitik, die dadurch jener zeitlich vor-, sachlich übergeordnet erscheint. Denn jede Betriebspolitik bedingt eine eigene Betriebstätigkeit, jede Änderung der Betriebspolitik muß sich notgedrungen in einem Wechsel der Betriebstätigkeit (der technischen und/oder der kommerziellen) in irgendeinem

<sup>1)</sup> Vorstehende Absätze wurden entnommen: Seidel: Betriebsorganisation. K. Heymanns Verlag. Berlin. Österr. Wirtschaftsverlag. Wien. 1932. S. 8f. Sperrungen vom Verfasser.

Punkte auswirken. Die Betriebspolitik als Ergebnis der wirtschaftlichen Idee ist demnach der Zone des eigentlich Wirtschaftlichen, die Betriebs-tätigkeit als kausalmechanischer Ausfluß der Betriebspolitik dem technischen Bereiche des Betriebslebens zuzuordnen. Die früher erörterten Vorrangverhältnisse zwischen „Wirtschaft“ und „Technik“ finden hier ein anschauliches Beispiel.

Insofern, als jede Betriebspolitik zweckgedachten Einsatz von Mitteln bedeutet, sind diese Mittel für die Existenz einer Betriebspolitik Voraussetzung, auch in jenem Falle, wo es sich um Betriebspolitik im weiteren Sinne handelt. Dann eben sind es die gedachten Mittel, die aus der Erfahrung bekannten, jedenfalls die möglichen Mittel. Die Mittel der Betriebspolitik, soweit sie im Rahmen unseres Themas von Bedeutung sind, haben nunmehr eine knappe Kennzeichnung zu erfahren.

Eben unter besonderer Berücksichtigung des Kernproblems unserer Untersuchungen wird im nachfolgenden die Gesamtheit der einem Betrieb zur Verfügung stehenden Mittel als „Vermögen“ bezeichnet. Denn für unsere weiteren Betrachtungen ist jener Komplex „Vermögen“ der Faktor der Betriebspolitik. Soll dieses „Vermögen“ weder von bilanz-technischen noch von rechtlichen Gesichtspunkten gesehen werden (die in der Literatur vorhandenen Abgrenzungen des Vermögensbegriffes sind in der Regel nach einer dieser beiden Richtungen hin orientiert), so muß die wirtschaftsorganische Auffassung auch hier in den Vordergrund gestellt werden. Sieht man nämlich den Betrieb als Teilorgan des Wirtschaftsorganismus, sein Wirken als Ausschnitt des gesamtwirtschaftlichen Geschehens, so ergibt sich folgendes bezüglich des Charakters des Betriebsvermögens:

Die Mittel des Betriebes sind, ebenso wie die Produkte seines Leistungsstrebens, **Leistungsträger**. Demnach ist das Betriebsvermögen die Gesamtheit der der Betriebspolitik zur Verfügung stehenden Leistungsträger. In dem Ausdruck „zur Verfügung stehend“ grenzen wir gleichzeitig den Vermögensbegriff in rechtlicher Beziehung ab. Die Formung des Leistungsträgers zum Mittel der Betriebspolitik bedingt allein die Einordnung des Leistungsträgers in den Vermögenskomplex des betreffenden Betriebes<sup>1)</sup>.

Von den in der Literatur zahlreich vertretenen Gliederungsvorschlägen bezüglich des Vermögenskomplexes genügen für unsere Zwecke

<sup>1)</sup> Wir vertreten hiemit durchaus den Standpunkt von Seidel, der die Abgrenzung vom Buchhaltungs- bzw. Bilanzstandpunkt wie folgt vornimmt: „Güter, die nicht dem Eigentum, wohl aber dem Besitz angehören, sind in die Vermögensrechnung einzubeziehen, wenn sie ihrer betrieblichen Bestimmung nach mit ihrem vollen Gegenwerte, nicht nur mit einer Nutzung, in den Umschlagskomplex fallen und dadurch im eigentümlichen Vermögensstock aufgehen.“ (Seidel: Grundlagen und Funktionen der Buchhaltung. C. Heymanns Verlag. Berlin. Österr. Wirtschafts-verlag. G.K. Payer & Co. S. 154.)

drei, auch um damit das Wesen der von uns mit „Vermögen“ bezeichneten Mittel der Betriebspolitik zu kennzeichnen.

Von besonderer Bedeutung ist auch für uns die allgemein gebräuchliche Scheidung der Betriebsmittel nach Anlage- und Umlaufvermögensteilen<sup>1)</sup>. Mit Nicklisch unterscheiden wir allerdings noch zwischen „Fundierungsvermögen“ und „Gebrauchvermögen“ bzw. „abnutzbarem Anlagevermögen“<sup>2)</sup>. Als echtes Anlagevermögen kann im strengsten Sinne des Wortes nur das Fundierungsvermögen im Nicklisch'schen Sinne bezeichnet werden, während das Gebrauchvermögen auf eine Verwandtschaft auch zwischen Anlage- und Umlaufvermögen hindeutet. Wie Nicklisch sagt: Die Grenze zwischen beiden ist flüssig.

Wertvoll ist auch für uns die Leitner'sche Unterscheidung zwischen werbendem und nichtwerbendem Vermögen, die besonders der leistungsmäßigen Betrachtung angepaßt ist<sup>3)</sup>. Hier handelt es sich um folgendes: Die Leistungsträger, die die Betriebspolitik zu Mitteln ihres Strebens macht, gehen in den Betriebsbereich ein, um dort am Leistungsstreben selbst wieder unmittelbaren Anteil zu nehmen, dem Betriebsleistungsstreben eingegliedert zu werden. Jene Mittel, bei denen dies tatsächlich der Fall ist, sind dem werbenden Vermögen zuzuordnen. Jene aber, die, obwohl dem Betriebsbereich einbezogen, vom Betriebsprozeß dennoch ausgeschaltet sind (wie etwa eine stillstehende Maschine), gehören dem „nichtwerbenden Vermögen“ an, das in seiner Gesamtheit eine Leistungseinbuße des Betriebes von vornherein darstellt. Denn der Betrieb erleidet, unbeschadet des Grades der Erfüllung seines Leistungsstrebens, Verluste aus der Nichtaktivierung von ihm zur Verfügung gestellten Leistungsträgern. Bezüglich der Begründung dieses Umstandes, die aus dem Wesen des organischen Leistungsprinzips zu erwachsen hat, sei auf frühere Ausführungen verwiesen (S. 12f.).

Schließlich ist noch eine Scheidung erforderlich, die den Inhalt des Vermögensbegriffes über das übliche Maß hinaus erweitert. Die Überlegung nämlich, daß nicht nur Stoffliches, sondern auch der Mensch Objekt der Betriebspolitik ist, schafft die Berechtigung, von einem „Arbeitsvermögen“ zu sprechen. In der einschlägigen Literatur ist dieses Problem wohl behandelt, aber meistens in anderem Sinne beurteilt worden. Zum Beispiel sieht Nicklisch, der Repräsentant der „Betriebsgemeinschaft“ im Menschen immer und auf jeden Fall die Spitze des Betriebes. Bei ihm wird der Mensch in seiner Stellung zum Betrieb vom

<sup>1)</sup> Diese Ausdrücke verwendet Le Coutre (Bilanzkritik), während Leitner Gebrauchs-, Nutzungs-, Anlagevermögen einerseits, Verbrauchs- oder Umsatzvermögen andererseits unterscheidet.

<sup>2)</sup> Die beiden letztgenannten Kategorien werden in der übrigen Literatur mit dem Ausdruck „Anlagevermögen“ zusammengefaßt.

<sup>3)</sup> Leitner nimmt hier eine Dreiteilung in „noch nicht, nicht mehr und werbendes Vermögen“ vor, die sich aber auf zwei Grundfälle zurückführen läßt.

ethischen, soziologischen Standpunkt gesehen. Ob mit Recht, kann und soll hier nicht entschieden werden. Potthof<sup>1)</sup> leugnet die Existenz des Menschen als Objekt der Privatwirtschaft überhaupt. Bei ihm stehen rechtliche, bilanzmäßige, vor allem aber auch sozialpolitische Gesichtspunkte im Vordergrund. Lediglich Leitner, der das betriebliche Geschehen vorwiegend vom ertragswirtschaftlichen Standpunkt sieht, spricht — allerdings mit äußerster Vorsicht — bereits von „Arbeitsvermögen“ in unserem Sinne. Betrachtet man aber die Dinge vom Leistungsstandpunkt, unter Zugrundelegung des von uns gefaßten Vermögensbegriffes, so erscheint die Eingliederung der einem Betrieb zur Verfügung stehenden Arbeitskraft als „Arbeitsvermögen“ in den Vermögensbereich durchaus gerechtfertigt. Der Beweis hierfür wird an späterer Stelle noch geführt werden können, hier bleibt folgerichtig festzuhalten, daß wir auch zwischen Sach- und Arbeitsvermögen unterscheiden können.

So ergeben sich Gliederungsmöglichkeiten der Mittel der Betriebspolitik nach verschiedenen Gesichtspunkten. Es soll nunmehr noch versucht werden, durch die wechselseitige Inbeziehungsetzung der verschiedenen Betrachtungsstandpunkte Zusammenhänge aufzudecken, die unter spezieller Berücksichtigung unseres Untersuchungszieles allgemeine Richtlinien über das Wirken der Betriebspolitik zu geben vermöchten. Zu diesem Zwecke ist noch der Begriff „Beweglichkeit“ einzuführen. Fleischmann<sup>2)</sup> versteht darunter den Grad der Verwendbarkeit, Ersetzbarkeit, Teilbarkeit der „Organisationsglieder“ (womit die Vermögensteile i. u. S. gemeint sind). Die Beweglichkeit eines Vermögensteiles ist die Eigenschaft, innerhalb eines Betriebsbereiches in verschiedenen Formen als Leistungsträger aufzutreten. Ein Vermögensteil, der durch die Betriebspolitik verschiedenen Betriebstätigkeiten zugewiesen werden kann, wird um so beweglicher sein, je größer für ihn das Feld der Zuordnungsmöglichkeiten ist.

Ein direkter Zusammenhang ergibt sich nun zwischen der Beweglichkeit von Vermögensteilen und der Gesamtheit des nichtwerbenden Vermögens. Denn je unbeweglicher ein Vermögensteil (seiner technischen, rechtlichen oder sozialen Natur nach) ist, eine desto größere Gefahr bedeutet er für den Betrieb in dem Augenblick, wo er in der Kategorie des nichtwerbenden Vermögens auftaucht. Muß einerseits das Bestreben des Betriebes darauf gerichtet sein, das nun einmal notwendige nichtwerbende Vermögen weitgehendst durch bewegliche Vermögensteile auszufüllen (allein dadurch wird schon das absolute Maß des nichtwerbenden

---

<sup>1)</sup> In einem Artikel der Zeitschrift für Betriebswirtschaft (II/1925. S. 67): „Der Mensch als Wirtschaftsobjekt.“

<sup>2)</sup> Fleischmann, R.: Die Anpassung der fixen Kosten an den Beschäftigungsgrad im Industriebetrieb. (Wr. Dissertation im Eigenverlag. Wien. 1933.)

Vermögens in bedeutendem Ausmaße gesenkt werden können), so muß er andererseits bemüht sein, starre Vermögensteile solchen Zonen der Betriebstätigkeit zuzuordnen, die als deren zentrale Bereiche eine dauernde Verwendungsmöglichkeit gewährleisten. Nur so kann nach Möglichkeit verhindert werden, daß starre Vermögensteile überhaupt in den Bereich des nichtwerbenden Vermögens gelangen.

Läßt sich auch ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen der ebenerwähnten Beschaffenheit der Vermögensteile (Beweglichkeit) und der Einteilung in Anlage- und Umlaufvermögen nicht nachweisen, so ergibt sich dennoch aus dem bisher Gesagten für die Betriebspolitik ein Anhaltspunkt für die Behandlung des Anlagevermögens. Es wird ein relativ unbewegliches Anlagevermögen für den Betrieb ein größeres Risiko beinhalten als ein gleich unbewegliches Umlaufvermögen, da das Anlagevermögen seiner Natur nach viel eher in die Zone des nichtwerbenden Vermögens gelangt als das Umlaufvermögen, das aus seiner Zweckbestimmung heraus nur für mehr oder weniger kurze Zeiträume dem Betriebsbereich verbleibt. (Es muß immer wieder betont werden, daß allgemeingültige Feststellungen in diesem Zusammenhange nicht möglich sind. Die Vielfalt des betrieblichen Geschehens unter Voraussetzung verschiedener Betriebsfunktionen schafft grundsätzlich so andersgeartete Vorbedingungen, daß nur das Wesenhafte, Charakteristische von betrieblichen Tatbeständen einer Deutung in diesem Rahmen zugänglich ist. Manches wird später noch eingehendere Behandlung erfahren.)

Schließlich sei noch in Ergänzung zu früher Gesagtem festgehalten, daß auch das Arbeitsvermögen, das wohl im allgemeinen der Kategorie des Anlagevermögens zuzurechnen sein wird, einen mehr oder minder hohen Grad von Unbeweglichkeit aufweisen kann. Diesbezüglich sei auf Fleischmann verwiesen, der in seiner bereits zitierten Arbeit ausführlich auf dieses Problem eingeht.

Sollen als Abschluß dieser Ausführungen die Grundlagen zu den weiteren Betrachtungen geschaffen werden, muß folgendes bemerkt werden: Die Betriebspolitik ist im Rahmen unserer Untersuchung in erster Linie eine solche des Vermögens. Die Gesamtheit der im Wirkungsbereich des Betriebes liegenden Leistungsträger ist nun derart das Objekt der Betriebspolitik, daß diese die Leistungsträger in den Betriebsprozeß eingliedert. Sie hat dabei darauf Bedacht zu nehmen, daß jeder nicht ausgenützte (teilweise oder zur Gänze), nicht aktivierte Leistungsträger einen Verlust darstellt, den zu vermeiden das wirtschaftliche Prinzip fordert. Die nach verschiedenen Richtungen hin zu treffende Wesensunterscheidung ist Voraussetzung für die Erkenntnis der Risikofaktoren, wie deren Behandlung im Rahmen der Betriebspolitik, der derartigen Aufgaben zufallen, die vielfach nicht in der Richtung des Betriebsleistungsstrebens liegen, ja, wie noch gezeigt werden wird, diesem entgegengesetzt

sein können. Dies hat allerdings eine Ausweitung der Betriebspolitik über den Rahmen des rein Innerbetrieblichen hinaus zur Folge, vor allem in Richtung der Marktsphäre, womit an dieser Stelle die ausführlichere Behandlung des betrieblichen „Marktproblems“ gerechtfertigt erscheint.

Die besondere Berücksichtigung des Anlagevermögens einerseits, die Betonung der Bedeutung von nicht werbenden Vermögensteilen für den Betrieb andererseits weisen hingegen den weiteren Untersuchungen ihr Ziel. Klarstellung dieser Begriffe ist Voraussetzung für jede Behandlung des Beschäftigungsgradproblemes.

## 2. Begriff und Wesen des Beschäftigungsgrades

Die von allen Autoren, die am Begriff „Beschäftigungsgrad“ gearbeitet haben, konstatierte Uneinigkeit, ja sogar Verwirrung in diesem Begriffsbereiche ist, wenn auch durch Henzel<sup>1)</sup> bzw. Schubert<sup>2)</sup> in ihren grundsätzlichen Ursachen klargelegt, so doch in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch immer nicht bereinigt. Etwas Derartiges kann auch von uns nicht verlangt werden, ebensowenig wie wir die Fülle der bereits vorhandenen Literaturmeinungen zu rekapitulieren brauchen. Diesbezüglich ist vornehmlich auf den obzitierten Aufsatz Henzels sowie die Kölner Dissertation Falters<sup>3)</sup> zu verweisen, wo eine Übersicht bzw. Gliederung nach verschiedenen Gesichtspunkten vorgenommen wird.

Von vornherein ist festzuhalten, daß wir grundsätzlich der Meinung Henzels insofern beipflichten, als er zu dem Ergebnis kommt, daß der Begriff „Beschäftigungsgrad“ lediglich einen Gedankenkomplex beinhaltet, im streng logischen Sinne deshalb für eine praktische Anwendung ungeeignet sei. Die speziellen Formen, die die Praxis dennoch ausgebildet hat und auch verwendet, wären demnach je nach ihrer Zwecksetzung, die im Betriebstechnischen, Betriebspolitischen liegen, ihr Schwergewicht auf der Kosten- oder auf der Ertragsseite haben kann, zu kennzeichnen.

Einer Betrachtung des Begriffes „Beschäftigungsgrad“ hat eine Umgrenzung des Ausdruckes „Beschäftigung“ voranzugehen. Den Zustand des „Tätigseins“, der dadurch umfaßt zu sein scheint, scheidet Henzel dem Sinne nach in einen allgemeinen („wobei also auch das Spielen als Beschäftigung gilt“) und einen speziellen in Richtung „einer Berufstätigkeit oder Erwerbstätigkeit“, wobei, wie Henzel sagt, „diese Tätigkeit selbst gewählt oder auch durch einen anderen bestimmt sein kann“. Wir sehen aber gerade die Unterscheidung zwischen selbstgewählter, in diesem Sinne selbständiger, und einer von anderer Seite

<sup>1)</sup> In einem Aufsatz in der Z. f. B. (1928): „Der Beschäftigungsgrad“. S. 673 und 721 ff.

<sup>2)</sup> Am gleichen Ort (1931): „Sinn und Möglichkeiten der Bildung von Beschäftigungsgraden“. S. 321.

<sup>3)</sup> Falter, Emanuel: Die Beobachtung des betrieblichen Beschäftigungsgrades in Literatur und Praxis. Bergisch-Gladbach. 1928.

bestimmten, also abhängigen Tätigkeit als entscheidend für die Auffassung des Beschäftigungsgradbegriffes an. Offensichtlich nämlich haben wir es bei der Beschäftigung des Betriebes mit dem Vorgang seines Leistungsstrebens zu tun. Demnach muß in der Auffassung des Betriebsprozesses der Schlüssel für die Abgrenzung des Beschäftigungsgradbegriffes liegen. Henzel, der auf dem Standpunkt steht, der Betrieb sei da, um für den Unternehmer zu leisten, oder auch Falter, der den Leistungsvollzug durch den Betrieb, im Betrieb sieht, muß zu ganz anderen Ergebnissen kommen als eine Betrachtung, die die Leistungserstellung an die Voraussetzung einer organischen Wirtschaftsbetrachtung knüpft. So zeigt es sich erst jetzt gerechtfertigt, daß der Leistungsbegriff bzw. das Problem der Leistungsmessung einer Betrachtung unterzogen wurde, die vielleicht als über den Rahmen des hier Erforderlichen hinausgehend erscheinen könnte. Soll ein wirtschaftlicher Beschäftigungsgrad konstruiert werden, muß jetzt an die dort gewonnenen Erkenntnisse angeknüpft werden. Die Mittelhaftigkeit der wirtschaftlichen Tätigkeit, des Leistungsstrebens, läßt die Beschäftigung des Betriebes als eine abhängige Tätigkeit in Erscheinung treten. Jene materiellen Umschichtungen also, die beispielsweise den Kern der Tätigkeit eines Industriebetriebes bilden, sind selbst noch keine Leistungen im wirtschaftlichen Sinne. Daraus folgt nur wieder: Hat man die Beschäftigung des Betriebes im Auge, so ist hiemit nicht das „Intätigkeitversetztsein“ jener Mittel, die diese Umschichtungen bewirken (generell das Anlagevermögen, im einzelnen Maschinen, Menschen usw., von Henzel als „Produktiveinheiten“ zusammengefaßt), gemeint. Vielmehr erbringt der Betrieb als Gesamtheit, als die Organisation, ein Produkt, das als solches außerhalb des Betriebes, wie wir feststellten, im Markte erst Leistungscharakter erhält. Schon hieraus ergibt sich, daß, wenn überhaupt von einem Maß als quantitative Bestimmung der Betriebsleistung gesprochen werden kann, dies nur im Bereich des Marktes möglich ist<sup>1)</sup>. Hinzu kommt ferner, daß diesem Maß eine Abhängigkeit von der Betriebsorganisation nur innerhalb sehr enger Grenzen zugesprochen werden kann. Von einem bestimmten Betriebsleistungsvermögen in Hinsicht auf ein bestimmtes Maß an Betriebsorganisation zu sprechen, erscheint demnach unseres Erachtens verfehlt. Wohl wird die Betriebsstruktur, als technischer Rahmen gesehen, dem Leistungsvermögen jederzeit eine Grenze setzen, aber weder ist damit gesagt, daß konstante Organisation gleichbleibende Leistungsmöglichkeit bedinge, noch trifft dies umgekehrt zu.

---

<sup>1)</sup> An die Ausführungen über das Problem der Leistungsmessung ist hier, auch für das Folgende, zu erinnern. Wann immer von zahlenmäßiger Erfassung der wirtschaftlichen Leistung, von Leistungsmessung, die Rede ist, bezieht sich dies auf die an jener Stelle als einzige Hilfsmöglichkeit gekennzeichnete Methode, das Setzen von Preisen als Ausdruck von Leistungsgrößen in unserem Sinne. (Vgl. insbes. S. 36.)

Vielmehr empfängt der Betrieb als Organ des ihm übergeordneten Organismus „Wirtschaft“ von dort her in erster Linie die Zuweisungen an Leistungsmöglichkeit bzw. an Leistungspflicht, die allerdings in der technischen Struktur des Betriebes eine Grenze finden. Die Tatsache, daß, wie erkannt wurde, der als Regler in dieser Beziehung funktionierende Markt bis zu einem gewissen Grade Beeinflussungen seitens des Betriebes zugänglich ist, ändert nichts an dem grundlegenden Verhältnis, wie es durch die Gesamtwirtschaftsstruktur bedingt ist. Führt diese Entwicklung auf die Frage der Leistungsmessung, so ist auch diesbezüglich an das bereits Gesagte zu erinnern. Somit wäre für die Entscheidung, in welchem Maße der Betrieb leiste, also beschäftigt sei, die im Markte erzielten Erlöse maßgebend. Schwierigkeiten können anscheinend in diesem Falle nur dann entstehen, wenn es sich um materiell vollbrachte, jedoch noch nicht in den Marktbereich übergeführte Leistungen handelt, so etwa bei Lagerproduktion eines Industriebetriebes. Eine „Bewertung“ zum Tagespreise kann schon deswegen nicht in Frage kommen, da nicht abzuschätzen ist, wie das betreffende Leistungsquantum auf die Marktlage, auf das Preisniveau einwirken würde. Auf dieses Problem, das bereits in das Gebiet der Beschäftigungsgradmessung hinüberspielt, wird sofort noch einmal zurückzukommen sein.

Indem wir also festhalten, daß wir unter „Beschäftigung“ in „betriebswirtschaftlichem“ Sinne das Maß jener Leistungsmöglichkeiten verstehen, das dem Betrieb durch die Gesamtwirtschaft auf der Marktstufe verliehen, sich jeweils in den durch den Markt für die Betriebsleistung vergüteten Gegenleistungen (Erlösen, wertmäßiger Umsatz) ausdrückt, wenden wir uns nunmehr dem Begriff „Beschäftigungsgrad“ zu.

Was den Begriff „Grad“ betrifft, so gilt hier das von Henzel Gesagte<sup>1)</sup>: „Allgemein versteht man unter einem Grad — gleichbedeutend mit Meßziffer oder Indexziffer — die Inbeziehungsetzung, den Quotienten zweier Zahlengrößen. Man bildet eine solche Meßziffer, indem man in einer Beobachtungsreihe irgendeine Größe als Bezugsgröße bestimmt, eventuell gleich 100 setzt und alle anderen Größen dazu ins Verhältnis setzt, wie dies z. B. bei der Bildung unserer Handelsindizes geschieht. An Stelle eines Gliedes der Reihe kann auch ein Mittel derselben oder eine außerhalb der Reihe stehende, irgendwie als Norm errechnete Größe als Bezugsgröße dienen.“ Zu betonen ist lediglich noch das Moment des Vergleiches, wie es als unmittelbare Zielsetzung mit der Bildung derartiger Größen (Grade) einhergeht. Insbesondere im Zusammenhang mit einer noch zu erörternden Literaturmeinung ist auf die entstehungsbedingte Relativität jeder Gradgröße hinzuweisen.

<sup>1)</sup> Henzel ist der einzige Autor, der den Begriff „Beschäftigungsgrad“ unter Trennung der Teilbegriffe analysiert.

Unter dieser Voraussetzung bedeutet also die Bildung eines betriebswirtschaftlichen Beschäftigungsgrades, daß man das Maß irgendeiner Beschäftigung, also ein Leistungsmaß des Betriebes, als Bezugsgröße zu einer anderen in Beziehung setzt. (Eben durch Bildung eines Quotienten.) Bei Zugrundelegung unseres Leistungsbegriffes scheint dies keine besonderen Schwierigkeiten zu machen. Lediglich über die Bezugsgröße hat man sich klarzuwerden. Die grundsätzlich vorhandenen Möglichkeiten kennzeichnet Henzel wie folgt: 1. Die Bezugsgröße ist irgendein Leistungsmaß aus der Vergangenheit. 2. Ein Mittelwert aus verschiedenen vergangenen Leistungsgrößen. 3. Ein „Idealwert im Sinne einer normalen Beschäftigung“. Für die letzte Größe gibt die Literatur wieder drei Möglichkeiten an: 1. die Normalbeschäftigung, 2. die Optimalbeschäftigung, 3. die Maximalbeschäftigung<sup>1)</sup>. Das Warum wird sich noch erweisen, aber so viel steht jedenfalls fest, daß in unserem Sinne keine der drei angegebenen Größen zur Inbezugsetzung Verwendung finden kann, weil sie keine zahlenmäßigen, schon gar keine auf die Dauer fixierbaren Größen darstellen. Dies muß eben unter dem Gesichtswinkel der Vergleichsfunktion des Beschäftigungsgrades als schwerwiegender Mangel empfunden werden. Somit kann unserem Zweck nur eines der beiden ersten, früher genannten Verfahren dienen; welches tatsächlich herabgezogen wird, bleibt dem Wesen nach grundsätzlich gleich.

Wäre also demnach die Bildung eines betriebswirtschaftlichen Beschäftigungsgrades, rein theoretisch gesehen, möglich, so ergibt sich hingegen bei genauerer Betrachtung die Unzweckmäßigkeit bzw. Unbrauchbarkeit für praktische Zwecke. Denn die Bildung eines Beschäftigungsgrades dient vornehmlich Zwecken, die im Bereich des Dynamischen liegen<sup>2)</sup>. Die Überlegung ist hierbei folgende: Durch die Anwendung von Beschäftigungsgraden werden die relativen Veränderungen in der Leistungsgröße zum Ausdruck gebracht. Jedoch ist es mit der bloßen Erkenntnis allein nicht getan. Der Betrieb als — wenn auch nur mittelbares — Zweckorgan muß, da er ein wirtschaftliches Leistungsmaximum anstrebt (dies ist die optimale Leistung im hergebrachten Sinne), sich über die Einflußfaktoren des Wechsels in den Beschäftigungsgraden klarwerden, denn auf sie hat er im einzelnen wieder einzuwirken, will er dauernd diesem Optimumstreben gerecht werden. Somit ist die Erkenntnis der Leistungsgröße allgemein für die Betriebspolitik wohl notwendig, aber nicht ausreichend. Sie hat es mit den Leistungskomponenten zu tun, auf diese müssen sich ihre Beobachtungen erstrecken.

---

<sup>1)</sup> Diese Dreiteilung findet sich bei Fleischmann (a. a. O. S. 22), während Falter nur zwischen maximaler und normaler Beschäftigung unterscheidet (a. a. O. S. 12).

<sup>2)</sup> Diese Überlegung bildet den Ausgangspunkt Henzels für seine Wesenskenntnis des Begriffes „Beschäftigungsgrad“.

Und hier ergibt sich die Scheidung zwischen wirtschaftlicher und technischer Zone des Betriebslebens. Denn wiewohl die Endentscheidung über das Maß der wirtschaftlichen Leistung eben nur in der Zone des Wirtschaftlichen fällt, sind die technischen Maßnahmen, die zu ihrer Erstellung notwendig sind, immerhin Voraussetzung, wirken in ihrem Bereich, also unter dem Gesichtspunkt der technischen Wirksamkeit, Leistungsfähigkeit, auf das wirtschaftliche Ergebnis des Leistungstrebens ein. Hat der Betrieb gerade hier weitgehende Möglichkeiten, in Richtung der Erzielung eines Optimums Einfluß auszuüben, so muß er andererseits imstande sein, die Ergebnisse einer derartigen Tätigkeit zu kontrollieren, auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen. Die Anwendung des wirtschaftlichen Beschäftigungsgradbegriffes in unserem Sinne bringt hier keine Hilfe, vielmehr läßt sie betriebstechnische Momente gegenüber den wirtschaftlichen, wie sie z. B. durch die herrschende Marktlage bedingt sind, ihrer Bedeutung nach in den Hintergrund treten. Dies ist der Grund, warum ein wirtschaftlicher Beschäftigungsgradbegriff niemals eine innerbetriebliche Bedeutung erlangen kann. Ihm fehlt auf jeden Fall die in Richtung eines bestimmten Beobachtungszieles erforderliche feste Bezugsgröße, für die in dem dauernden Wechsel der gesamtwirtschaftlichen Umstände, den steten Veränderungen, denen die Wirtschaftsstruktur als Organismus unterworfen ist, kein Anhaltspunkt vorhanden ist. In einem gewissen Sinne könnte man lediglich von einem „absoluten Beschäftigungsgrad“ sprechen, was sich aber unseres Erachtens schon infolge des bereits entwickelten relativen Charakters des Gradbegriffes verbietet<sup>1)</sup>.

Es ist nicht anzunehmen, daß die Literaturmeinungen über den Begriff des Beschäftigungsgrades auf obigen Überlegungen fußen. Dies schon deshalb nicht, weil sich der hier entwickelte Leistungsbegriff, der die Grundlage für jede Betrachtung des Beschäftigungsgradbegriffes abgeben muß, wesentlich von den üblichen Auffassungen unterscheidet. Lediglich Lorentz zeigt in der bereits zitierten Definition des Leistungsbegriffes eine starke Ähnlichkeit zu der hier vertretenen Auffassung, was ihn zwangsläufig dazu führen muß, den Beschäftigungsgradbegriff von vornherein bewußt technisch zu fassen bzw. ihm den Begriff des „Beanspruchungsgrades“ an die Seite zu stellen<sup>2)</sup>. Aber jedenfalls ist nirgends versucht worden, den Beschäftigungsgradbegriff von wirtschaftlichen Gesichtspunkten her abzugrenzen. Der Umstand, daß die meisten Autoren, die sich mit dem Problem des Beschäftigungsgrades befaßt haben, tech-

<sup>1)</sup> Aus diesem Grunde muß die Entwicklung eines „absoluten Beschäftigungsgrades“ bei Falter (a. a. O. S. 11) hier abgelehnt werden, am ehesten läßt sich an dessen Stelle noch der Ausdruck „Beschäftigungshöhe“ verwenden, den auch Fleischmann gebraucht, um „die absolute Höhe der Beschäftigung ohne Rücksicht auf Änderung der Betriebsmittel“ zu kennzeichnen (a. a. O. S. 23 ff.).

<sup>2)</sup> Vgl. Lorentz: Grundlagen der Kostengestaltung. Wien-Berlin. 1932. S. 105.

nisch vorgebildet sind, ihre theoretischen Entwicklungen auf praktisch-technischen Erfahrungen fußen, mag hier mitgewirkt haben.

Die grundverschiedene Einstellung der technischen Richtung, als deren typischer Vertreter Henzel bezeichnet werden kann, geht bereits aus der Abgrenzung des betrieblichen Beschäftigungsbegriffes hervor. Sagt Henzel z. B.: „Die betriebliche Tätigkeit hat zum Ziele eine Leistung für den Unternehmer“, und weiter: „Art und Ausführung der Leistung werden durch die Leitung bestimmt“, so kennzeichnet dies mit aller Deutlichkeit die absolut unorganische Auffassung des Leistungsvorganges, der auf den Betrieb beschränkt, sich in ihm zur Gänze vollzieht. Die Abgrenzung des Leistungsbegriffes unter rein technischen Gesichtspunkten hat in der Folge davon einen Betriebsbegriff zur Voraussetzung, der sich so ziemlich mit dem der „organisierten Werkvorrichtung“ Mellerowicz' deckt, umfaßt er doch unter besonderer Spezialisierung auf den Industriebetrieb lediglich das, was wir als „materielle Umschichtung“, eben als technische Leistung bezeichneten.

Ist eine solche Art von technischer Leistung in viel größerem Maße von der konkreten Organisation des Betriebes abhängig, da nämlich der technischen Leistungsfähigkeit durch das Leistungsvermögen der Betriebsteile maßzahlenmäßig exakt feststellbare Grenzen gesetzt sind, wird hiedurch die Bildung eines Beschäftigungsgradbegriffes wesentlich erleichtert. Die maßzahlenmäßige Abgrenzung des (technischen) Betriebsleistungsvermögens — in der Literatur mit „Kapazität“ bezeichnet — gibt die ideale Bezugsgröße für die Bildung von Gradgrößen. Die maximale (technische) Betriebsleistung ergibt dann eben die Maximalbeschäftigung, die produktionstechnisch ergiebigste Nutzung der Leistungsfaktoren führt zur optimalen Beschäftigung, die den Rahmen dessen ausfüllt, was wir mit „Kapazität“ bezeichnen. Darauf fußt dann die Bildung von technischen Beschäftigungsgraden, indem die optimale bzw. maximale Beschäftigung in bezug gebracht wird zu der augenblicklichen, hiedurch das relative Maß des Wirkens der „Leistungsstellen“ in Falter'schem Sinne kennzeichnend.

Soviel hier über die Begriffsbildung des Beschäftigungsgrades, die von zwei Seiten her, von der wirtschaftlichen und der technischen, versucht wurde. Die Frage der praktischen Anwendbarkeit, die für die erste Richtung bereits als im negativen Sinne gelöst anzusehen ist, rollt ein weiteres Problem auf, das, gerade für den technischen Beschäftigungsgrad die größten Schwierigkeiten bietend, von weittragender Bedeutung ist: Die Messung des Beschäftigungsgrades. Es ist eine bekannte Tatsache, die beim Studium der Literaturmeinungen über den Beschäftigungsgrad immer wieder ins Auge fällt, daß die meisten Autoren die Messung überhaupt als das Hauptproblem des Beschäftigungsgrades ansehen und über der Untersuchung dieser Frage die Begriffsabgrenzung

nahezu vollständig vernachlässigen. So hat sich z. B. Schmalenbach, der doch grundlegend auf diesem Gebiet gewirkt hat, nur mit einigen Worten über das Wesen des Beschäftigungsgrades geäußert. Erst in neuerer Zeit ist auch dem Begrifflichen mehr Beachtung geschenkt worden.

Das Problem der Messung des Beschäftigungsgrades läßt sich auf das der Messung der Leistung zurückführen, insofern nämlich, als es sich bei jedem Beschäftigungsgrad doch immer nur um einen Leistungsgrad in irgendeinem Sinne handeln kann<sup>1)</sup>. Für den wirtschaftlichen Beschäftigungsgrad wurde die Lösung bereits angedeutet. Sie ist dadurch einfach, daß der Markt in der Form von Preisen exakte Maßzahlen schafft, die jederzeit miteinander vergleichbar, aneinander meßbar sind. Für den wirtschaftlichen Beschäftigungsgrad kann es also ein Problem seiner Messung überhaupt nicht geben<sup>2)</sup>. Jedoch ergab sich seine Unbrauchbarkeit aus anderen Gründen.

Hingegen hat der technische Beschäftigungsgrad die technische Leistung als Grundlage, sie kann wieder nur nach technischen Gesichtspunkten, mittels technischer Maßstäbe gemessen werden. Nun gibt es allerdings nur einen wirtschaftlichen Maßstab für die wirtschaftliche Leistung des Betriebes — ihren Marktwert —, aber technisch gesehen, setzt sich jede wirtschaftliche Leistung aus einer Vielzahl voneinander im Wesen verschiedenen technischen Leistungen zusammen, die nach individuellen Maßstäben gemessen werden können bzw. müssen. Und hier, wo es sich um technisch quantitative Maße handelt, fehlt vor allem die Vergleichbarkeit, die wir als Voraussetzung jeder Gradbestimmung erkannten. Nur aus diesem Grunde ist der Umstand zu erklären, daß in der Literatur eine Unzahl von Beschäftigungsgradmaßstäben — manchmal sogar mehrere von einem Verfasser zugleich (z. B. Jucker, Müller-Bernhardt, Lehmann, Peiser u. a.) — angegeben werden. Charakteristisch ist aber jedenfalls, daß sich unter diesen vielen Maßstäben einige finden, die unserem des wirtschaftlichen Beschäftigungsgrades (zumindest gedanklich) ziemlich nahekommen. (So u. a. Doczekal, Hammer, zum Teil auch Hamburger.) Sie finden allerdings von der Seite der übrigen Autoren schärfste Ablehnung, die insofern berechtigt ist, als mit diesen

<sup>1)</sup> Hier deckt sich der Leistungsbegriff nicht mit dem von uns entwickelten, ausschließlich wirtschaftsorganisch gefaßten, sondern er meint ganz allgemein das Ergebnis irgendeines Strebens, dessen Zielpunkt zunächst nicht festgelegt ist.

<sup>2)</sup> Man wird hier einwenden, daß es kaum oder nur in den seltensten Fällen einen einheitlichen, konstanten Marktpreis geben wird. Dieser Einwand hat nur soweit Berechtigung, als er die Verschiedenheit der Preislage zu einem Zeitpunkt an verschiedenen Orten in Betracht zieht. Denn gerade der wirtschaftliche Beschäftigungsgrad ist ein ausgesprochener Zeitpunktbegriff, der die verschiedene wirtschaftliche Leistungshöhe bei gleicher technischer berücksichtigt. Der berechtigte Einwand richtet sich allerdings auch wieder nicht gegen den Maßstab, vielmehr gegen die Anwendbarkeit des Begriffes an sich, deren Unmöglichkeit bereits festgestellt wurde.

Maßstäben etwa ein technischer Beschäftigungsgrad gemessen werden soll. Wie gesagt, wird aber auf die Trennung dieser beiden Gradbereiche nicht genügend deutlich hingewiesen, so daß die wirtschaftlich denkenden Autoren der Kritik ihrer technisch denkenden Kollegen anheimfallen mußten.

Die Vielfalt der Beschäftigungsgradmaßstäbe, die in der einschlägigen Literatur vertreten werden, wird durch eine Gruppierung Henzels anschaulich charakterisiert, die fünf verschiedene Betrachtungsweisen erkennen läßt:

a) Nach der Leistung des Betriebes, also am Ende des Produktionsprozesses bzw. bei dem Marktübergang.

b) Nach dem Aufwand für die Leistung, und zwar Gesamtaufwand oder Teilaufwand.

c) Nach der Zahl der die Leistungen hervorbringenden Organe, d. h. von Arbeitskräften, Maschinen und Apparaten, wobei es ebenso wie unter b) noch zweifelhaft ist, ob deren Aufwand in den Markt übergeht oder als Material- bzw. Bearbeitungsausschuß oder als nicht absetzbare Produkte auftritt.

d) Nach dem Auftragsbestand, d. h. der voraussichtlichen Dauer der Beschäftigung.

e) Nach dem Grade der Beanspruchung der die Leistung hervorbringenden Organe.

Henzel erklärt diese Vielfalt von Maßstäben ganz richtig aus dem Umstand, daß „manche Autoren ihre Erkenntnis einem ganz bestimmten Betriebe entnehmen, und diese nun auf die Allgemeinheit, den Betrieb schlechthin übertragen“. Dadurch gehen sie der Schwierigkeit aus dem Weg, einen allgemein gültigen Beschäftigungsgradmaßstab zu konstruieren. Diese Schwierigkeit ergibt sich daraus, daß die technische Leistung nach zwei verschiedenen Richtungen hin gemessen werden kann. Entweder nämlich wird ein Maßstab an das Ergebnis des Leistungsvorganges angelegt, dieser kann nur rein mengenmäßig, also etwa durch Gewicht, Länge, Hohlraum usw. ausgedrückt werden, oder die Leistung wird im Vorgang des Leistens gemessen, also z. B. durch den Verbrauch an Energie, oder durch die Beanspruchung der Leistungsstelle usw. Abgesehen davon, daß alle diese Maßstäbe nur für den Industriebetrieb berechnet sind, also lediglich dort angewendet werden können, wo materielle Umschichtungen vorgenommen werden, sind auch dort, entsprechend den technischen Gegebenheiten, die Möglichkeiten jeweils nach der einen oder anderen Richtung hin begrenzt.

Ist z. B. die Kapazität begrifflich ohne weiteres klargelegt, so gewinnt sie außerordentlich an Problematik, wenn sie zur Messung des Beschäftigungsgrades herangezogen werden soll. Dies gilt besonders für den Fall, daß im Rahmen eines Betriebes mehrere voneinander wesent-

lich verschiedene technische Leistungsvorgänge stattfinden, wie es ja die Regel sein wird, da Betriebe mit einheitlicher Massenproduktion weitaus in der Minderzahl sind. Denn es kann hier unter Umständen überhaupt jede noch so ungefähre Vergleichsmöglichkeit fehlen. Die meisten Schwierigkeiten bereiten in diesem Falle jene Maßstäbe, die sich auf die Leistung als materielles Produkt stützen (jener Fall, der als erster in der Henzel'schen Gliederung dargestellt ist), während z. B. der Energieverbrauch bzw. die Beanspruchung Maßstäbe ergeben werden, die für einen weiteren Leistungsbereich in Geltung bleiben können. Aber dennoch ist die in mehr oder minder großem Maße immer bestehende Unmöglichkeit eines direkten Vergleiches verschiedener Betriebsleistungen vom technischen Standpunkt aus die Hauptschwierigkeit in der Anwendung von Beschäftigungsgraden überhaupt, und sicherlich kann dies nur als ein Auswegsuchen aufgefaßt werden, wenn, wie erwähnt, verschiedene Autoren ihre Zuflucht zu wertmäßigen Beschäftigungsgraden nehmen (wertmäßiger Umsatz, Auftragsbestand).

Halten wir somit fest, daß der technische Beschäftigungsgrad eigentlich nichts anderes ist, als der Beanspruchungsgrad der im Betrieb vorhandenen technischen Leistungsmöglichkeiten, also Maschinen, Arbeitskräfte, insgesamt also des konkreten Vermögens des Betriebes, so können wir die Schwierigkeiten ermessen, die sich beispielsweise der Messung von Beschäftigungsgraden in solchen Betrieben entgegenstellen, die es in der Betriebszone — um auf früher entwickelte Ausdrücke zurückzukommen — nur mit dem Vorgang des Dienstleistens (z. B. ein Handelsbetrieb) zu tun haben. Diese Schwierigkeiten steigern sich, denken wir an jene Betriebe, die auch in der Marktzone nur Dienstleistungen erstellen (Bankbetrieb). Hier, wo die wirtschaftliche Leistung auch in ihrer innerbetrieblichen Bedeutung gegenüber der technischen weit in den Vordergrund tritt, ist die Bildung von Beschäftigungsgraden kaum mehr gerechtfertigt, wenn sie jedoch erfolgt, ist dies nur unter großen Schwierigkeiten, bei weitgehendster Abstraktion möglich. So kann z. B. bei einem Bankbetrieb die Errechnung des Beschäftigungsgrades, läßt man die wertmäßige Fixierung (durch den Umsatz) außer Betracht, nur mit dem Maßstab c) der Henzel'schen Gliederung durchgeführt werden. Es wird noch zu beweisen sein, wie zwecklos eine derartige Umgrenzung des Beschäftigungsgradbegriffes in bezug auf seine Auswertungsmöglichkeiten ist.

Weiter auf das Problem der Beschäftigungsgradmessung einzugehen, erübrigt sich in diesem Zusammenhang. Denn Aufgabe dieser Untersuchungen kann es nicht sein, festzustellen, wie in den einzelnen Fällen die Lösung auszusehen hat, sondern Klarheit ist nur in bezug auf die Frage notwendig, wieso überhaupt bei der Messung von Beschäftigungsgraden Schwierigkeiten entstehen können. Und auch dies nur so weit, als es im Wesen des Beschäftigungsgrades begründet erscheint. Hierauf

wurde in grundsätzlicher Form eingegangen. Fassen wir die Betrachtungen über den Beschäftigungsgrad allgemein noch einmal zusammen — was für den Verlauf der weiteren Untersuchungen von wesentlicher Bedeutung ist —, so ergibt sich folgendes:

Eine praktische Bedeutung kann der Begriff „Beschäftigungsgrad“ nur erlangen, wenn man ihn unter technischen Gesichtspunkten faßt. Dies hat zur Voraussetzung, daß der Betrieb als technische Veranstaltung gesehen wird, die Leistungen des Betriebes in rein technischer Richtung gewertet werden. Der auf diese Weise entwickelte Beschäftigungsgrad ist zu kennzeichnen als das Verhältnis der in irgendeinem Zeitpunkt ausgenützten Leistungsmöglichkeit zu der einem Betriebe in technischer Hinsicht zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeit, eben wie sie durch die technische Struktur des Betriebes bedingt ist, praktisch das Verhältnis zwischen erstellter und erstellbarer Leistung. Die Schwierigkeiten der Messung von Beschäftigungsgraden liegen in der Vielfalt der möglichen technischen Leistungsarten, die sich wieder unter rein technischen Gesichtspunkten nur schwer oder überhaupt nicht vergleichen lassen. Exakte Beschäftigungsgradmessungen sind in diesem Sinne überhaupt nur in einem Industriebetrieb mit einheitlicher Massenfertigung möglich.

Inwiefern aber — muß man sich nach diesem fragen — ist irgendeine solcherart konstruierte Beschäftigungsgradziffer in wirtschaftlicher Beziehung relevant, üben also, allgemein ausgedrückt, die Beschäftigungsgradverhältnisse einen Einfluß auf die wirtschaftlichen Leistungsverhältnisse des Betriebes? Ganz allgemein ist hiezu zu sagen, daß nahezu jede wirtschaftliche Tätigkeit einer solchen im technischen Sinne zumindest als Voraussetzung bedarf. Welche Folgen im einzelnen diese jeweils mehr oder weniger große Abhängigkeit von technischen Belangen für das Leben des Betriebes in wirtschaftlicher Hinsicht hat, wird anschließend zu erörtern sein. Auf eins muß hier schon hingewiesen werden: Das Verhältnis zwischen Technik und Wirtschaft wurde bereits im früheren Verlaufe dieser Untersuchungen grundlegend festgestellt, verschiedentlich sind wir darauf zurückgekommen. Soll der Betrieb, als in erster Linie wirtschaftliche Veranstaltung, seinen wirtschaftlichen Aufgaben gerecht werden, so hat er vornehmlich auf das in diesem Bereiche herrschende Rangverhältnis Bedacht zu nehmen. Das heißt also, daß sich im betrieblichen Geschehen die technischen Belange den wirtschaftlichen unterzuordnen haben. Dies ist gewissermaßen als der Leitsatz der ganzen vorliegenden Arbeit anzusehen. Seine Berechtigung erwächst nicht so sehr aus der Praxis des wirtschaftlichen Lebens, die mehr als oft das Gegenteil zeigt, als aus konsequenter organischer Betrachtung des Gebildes „Wirtschaft“.

Wie groß aus betriebsorganisatorischen Gegebenheiten heraus die Gefahr ist, daß er nicht genügend beachtet werde, wird sich sofort zeigen.

Den wahren Weg zu wählen, bleibt jedoch einer organischen Betriebspolitik vorbehalten. So zeigt sich jetzt schon das Ziel unserer Untersuchungen im Rahmen der Erörterungen über den Beschäftigungsgrad.

### **3. Die Tendenzen der Betriebspolitik unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades**

Um zu jenen Erkenntnissen zu kommen, die das Verhalten der Betriebspolitik hinsichtlich des Beschäftigungsgrades betreffen, ist es notwendig, auf seinen Wesensinhalt, seine Voraussetzungen noch etwas näher einzugehen. Die Frage: Warum überhaupt Beschäftigungsgrade gebildet werden, ist noch offen, jedoch ist ihre Beantwortung von entscheidender Bedeutung gerade für die Betriebspolitik.

Von vornherein ist eines zu bemerken: Wo immer in der Literatur das Problem des Beschäftigungsgrades angeschnitten wird, geschieht dies um Erkenntnisse der Kostenstruktur, der Kostentendenzen, des Kostenverlaufs willen. Nicht nur der Umstand, daß ein Eingehen auf derartige Kostenprobleme den hier gespannten Rahmen überschreiten würde, hauptsächlich vielmehr unser prinzipieller Standpunkt, daß man auch die Kostenfragen von der Leistungsseite her sehen und beantworten kann, veranlaßt uns, hier einen anderen Weg einzuschlagen, der geeignet ist, die Einheitlichkeit unserer Betrachtungsweise auch fürderhin zu wahren.

Wurde der Begriff der „Kapazität“ bereits als von wesentlicher Bedeutung für die Abgrenzung des Beschäftigungsgradbegriffes gleichermaßen wie auch für die Bildung von Beschäftigungsgraden in praxi erkannt, so ist dieser Begriff nunmehr auf seine wirtschaftliche Bedeutung hin zu untersuchen. Offensichtlich ist er selbst von rein technischen Gesichtspunkten zu fassen. Es wäre dann damit jenes äußerste Leistungsvermögen des Betriebes (als technische Einrichtung gesehen) zu bezeichnen, dem durch die Begrenztheit des Leistungsvermögens der einzelnen im Betriebe vorhandenen Leistungsträger eine Grenze gesetzt wird. Daraus ergibt sich schon, daß es eine Betriebskapazität schlechthin nicht gibt. Denn was so benannt wird, stellt sich dar als eine Summe von Einzelkapazitäten, die, einander nach- oder beigeordnet, erst das Ganze des technischen Betriebes ergeben. Hierauf beruht eine der Schwierigkeiten im Vorgang der Beschäftigungsgradmessung, die, da sie doch generell den ganzen Betrieb umfassen soll, mit einer einheitlichen Kapazität rechnen können muß. Stehen die verschiedenen Kapazitätsstufen zueinander im Beiordnungsverhältnis, so kann die Bildung von Produktiveinheiten, wie sie z. B. von Henzel versucht wird, noch als Ausweg angesehen werden. Er ermöglicht allerdings auch wieder nur die Bildung von Teilbeschäftigungsgraden. Anders ist es, wenn einander über- bzw. untergeordnete Leistungsteile verschiedene Kapazitäten

zeigen. Dieser Fall zeugt meistens von schlechter technischer Betriebsorganisation, er kann aber auch darin seinen Grund haben, daß die Betriebsorganisation unter Berücksichtigung einer später durchzuführenden Erweiterung durchgeführt wurde, wobei die beiden Leistungsteile hinsichtlich ihrer Beschaffungs- oder Umstellungsverhältnisse grundsätzliche Verschiedenheiten aufweisen. In diesem Falle wird man die niedere Kapazität wohl auch bei dem leistungsfähigeren Glied unterstellen müssen, um bei der Beschäftigungsgradmessung zu brauchbaren Ergebnissen kommen zu können.

Für die wirtschaftliche Betrachtung gilt als Voraussetzung, daß jene Leistungsträger, die, in technischer Umgrenzung gesehen, die Kapazität des Betriebes ergeben, Teile des Betriebsvermögens darstellen. Somit kommen wir hier auf einiges von dem zurück, was über das Vermögen als Faktor der Betriebspolitik gesagt wurde. Insofern, als es sich um Vermögensteile handelt, die dauernd, im engeren oder weiteren Sinne, für den Betrieb leisten, machen sie in ihrer Gesamtheit das Anlagevermögen aus. Erklärend ist hinzuzufügen, daß, wird die menschliche Arbeitskraft vom Leistungsstandpunkt gesehen, in den Bereich des Vermögens eingegliedert, sich hier die Notwendigkeit ergibt, sie, eben im Hinblick auf die Leistungsdauer, fallweise dem speziellen Teile des Anlagevermögens zuzurechnen. (Klar tritt dies zutage in dem Falle der Angestellten der Staatsbetriebe, pragmatisierte Beamte.) Somit entscheidet über die Kapazität eines Betriebes grundsätzlich das Anlagevermögen, das leistungsmäßig gesehen nichts anderes bedeutet als die Gesamtheit jener Leistungsträger, die in den Betrieb eingegangen sind mit der Bestimmung, über längere Zeiträume hinweg an der Erstellung der Betriebsprodukte mehr oder weniger mittelbar mitzuwirken. Ob dies derart vor sich geht, daß der Leistungsträger selbst von Teil zu Teil in die Betriebsprodukte übergeführt wird (wie dies beim abnützbaaren Anlagevermögen der Fall ist), was der Dauer der Vermögensfunktion engere oder weitere Grenzen setzt oder er theoretisch wirklich dauernd für den Betrieb wirkt (als „unverbrauchlicher“ Leistungsträger, wie etwa das Grundvermögen), dies macht im Wesen keinen Unterschied.

Wird nun der Fall ins Auge gefaßt, daß die Kapazität des Betriebes voll ausgenützt ist, so bedeutet dies, daß alle technischen Leistungsmöglichkeiten, wie sie durch die Gesamtheit des Vermögens gegeben erscheinen, zur Gänze erfaßt und in den Dienst des Betriebsleistungstrebens gestellt sind. Wie zu betonen ist, ist dies ein praktisch kaum denkbarer Fall, dennoch theoretisch bedeutungsvoll. Dieser Zustand nämlich sagt über die Größe der (wirtschaftlichen) Betriebsleistung noch gar nichts aus. Er bedeutet lediglich soviel, daß der Betrieb alle seine Kräfte angespannt hat, um Leistungen zu erstellen.

Diese aber sind in ihrem Ausmaß in erster Linie nicht von innerbetrieblichen Verhältnissen abhängig, denn ihre Wertung erfolgt auf dem Markt, somit entscheidet letzten Endes er über das Maß der vom Betrieb erstellten Leistung.

Ist dies einerseits ein Umstand, der die Bildung von wirtschaftlichen Beschäftigungsgraden unmöglich macht, so trägt er andererseits dazu bei, ein Moment der Unsicherheit in den Betrieb zu tragen. Denn der Betrieb weiß zu der Zeit seines Tätigseins im Sinne des Leistungsstrebens noch nicht, wieviel er tatsächlich (in wirtschaftlichem Sinne) leistet. (Von den Fällen, wo die Betriebe vor Erstellung ihrer Leistung bereits eine Marktübertragung vorgenommen haben, wird hier abgesehen.) Mithin ist für ihn mit der Konstatierung, daß die Kapazität voll ausgenützt sei, noch nichts gewonnen, das irgendwie eine Kennzeichnung von wirtschaftlichem Gesichtspunkte her betrifft. Daher die Frage: Wozu Kapazität, wozu Beschäftigungsgrade?

Dies ergibt sich sofort, verlegt man die Untersuchung aus der Stufe der Vollaussnützung in die eines niederen Beschäftigungsgrades. Wieder kann unter isolierter Betrachtung der Betriebsverhältnisse über den wirtschaftlichen Leistungsstand soweit nichts ausgesagt werden, als es die Betriebsleistung als Ergebnis der materiellen Betriebstätigkeit betrifft. Aber etwas anderes ist hier von Bedeutung. Aus der rein technischen Konstatierung, daß der Betrieb nicht voll beschäftigt ist, ergibt sich auch ein wirtschaftliches Faktum innerhalb des Betriebsbereiches. Denn der Umstand, daß nicht alle Leistungsmöglichkeiten des Betriebsvermögens genützt werden, wie er sich aus jedem Grade der Unterschäftigung ableitet, bedeutet nichts anderes, als daß Teile des Betriebsvermögens in dem Bereich des nichtwerbenden Vermögens gelangt sind. Dies wurde bereits in einem früheren Kapitel als Leistungsverlust gekennzeichnet. Hierauf ist nunmehr noch etwas näher einzugehen.

Das Vermögen des Betriebes setzt sich zusammen aus Leistungsträgern, die, von untergeordneten Stufen erstellt, über die Marktzone in den Betrieb eingeführt wurden, um dort leistungsaufbauend zu wirken. Dies bedeutet, daß es sich nur dann um Leistungen handelt, wenn von der ihnen innewohnenden Nutzungsmöglichkeit Gebrauch gemacht wird. Dies entspricht wiederum nur dem mittelbaren Charakter, der allem, was im Bereich der Wirtschaft gelegen, unter wirtschaftlichen Voraussetzungen und Zielen gesehen wird, zu eigen ist. Es gibt eben auf keiner Leistungsstufe einen selbständigen objektiven Wert, vielmehr besteht die Leistung als solche nur in dem Maße, als sie, in das Leistungsgefüge eingegliedert, wie Spann sagt, sinnvolle Vorstufe für einen Endzweck abgibt.

Andererseits aber hat der Betrieb in dem Augenblick, wo er den Leistungsträger als Vermögensteil seinem Bereich eingegliedert hat, die

Gegenleistung erbracht bzw. die Verpflichtung hierzu übernommen. Diese Gegenleistung ist in ihrer Höhe wieder darauf abgestellt, die Leistungen, die der Leistungsträger durch sein Wirken im Betriebsbereich schafft, zu decken. Somit beinhaltet die Gegenleistung (oder wie allgemein gesagt zu werden pflegt, der „Gegenwert“) verschiedene Faktoren. In jenen Fällen, wo es sich um Teile des Anlagevermögens handelt, wird man folgende als entscheidend für die Höhe der Gegenleistung annehmen können: 1. die durchschnittliche Leistungsintensität, wie sie sich bei zweckgerechter Verwendung in dem den Leistungsträger aufnehmenden Betrieb ergibt, 2. die voraussichtliche Leistungsdauer, die wieder davon abhängig sein wird, in welcher Weise der Vermögensteil an der Erstellung der Betriebsleistung beteiligt ist, 3. wird die Höhe der Gegenleistung nicht von dem Ausmaß der den Leistungsträger im speziellen bedrohenden Risiken unbeeinflusst bleiben können, die in der Gefahr begründet sind, daß der Leistungsträger im Zuge technischer oder wirtschaftlicher Veränderungen seine Brauchbarkeit teilweise oder zur Gänze dadurch verliert, daß andere Leistungsrichtungen an Bedeutung relativ gewinnen, oder die gleiche Leistungsrichtung mit anderen Leistungsmitteln wirtschaftlicher zu erreichen ist. Schließlich werden die Marktverhältnisse im Zeitpunkt der Übertragung nicht ohne Einfluß auf die Höhe der Gegenleistung bleiben können, da der jeweils stärkere Marktpartner eben durch seine Einflußnahme auf die Gestaltung der Gegenleistung zum Ausdruck kommt.

Die beiden letzten Einflüsse, die für gewöhnlich auch anteilmäßig geringer sein werden, sind für unsere Überlegungen nicht von der Bedeutung wie die erstgenannten. Denn sie stehen zu Beschäftigungsgradverhältnissen in keiner direkten Beziehung. (Der dritte Faktor insofern, als er bis zu einem gewissen Grade vom zweiten abhängig ist.) Hingegen ist bezüglich Leistungsintensität und Leistungsdauer folgendes in Erwägung zu ziehen: Wird der betreffende Vermögensteil derart in den Betriebsleistungsprozeß eingegliedert, daß seine Leistungsmöglichkeiten nach beiden Richtungen hin voll genützt erscheinen (dies ist nur bei voller Kapazitätsausnutzung während der ganzen Leistungsdauer der Fall), so ist dies die einzige vollständig zweckgerechte Verwendungsart, die demnach an sich keine Leistungseinbuße bedingt. (Besser gesagt „keine Leistungseinbuße bedingen würde“. Denn praktisch ist dieser Fall, wie bereits betont wurde, kaum denkbar.) In dem Augenblick aber, wo der Beschäftigungsgrad sinkt, d. h. also nicht mehr die ganze Leistungsmöglichkeit im Betriebsprozeß (technisch gesehen) Verwendung finden kann, entsteht auf jeden Fall eine Leistungseinbuße dadurch, daß eine Gegenleistung für eine nicht genutzte Leistungsmöglichkeit erbracht worden ist. In diesem Sinne bedingt generell jede Beschäftigungsgradstufe unter der Vollkapazität eine Leistungsein-

buße durch Minderung der Leistungsintensität der leistenden Vermögensteile. Ist hierin ganz allgemein die Bedeutung von Beschäftigungsgradbestimmungen zu sehen, daß sie nämlich Aufschluß geben über das Maß, in dem der Betrieb Leistungseinbußen unterworfen ist, so sind zwei Fälle grundsätzlich zu scheiden. War bisher immer nur von der Änderung der Leistungsintensität die Rede, so muß jetzt auch der Faktor „Leistungsdauer“ der Betrachtung einbezogen werden. Wird sie nämlich berücksichtigt, treten Leistungseinbußen zweierlei Grade in Erscheinung: Einerseits gibt es eine Kategorie von Leistungsträgern, bei denen von vornherein ein bestimmter Zeitraum ihrem Wirken eine Grenze setzt. Das heißt der Leistungsträger kann nur für eine bestimmte Zeit benützt werden, was in dieser Zeit an Nutzung ausfällt, ist totaliter als Leistungseinbuße anzusehen. Diese Begrenztheit der Leistungsfähigkeit der Zeit nach kann ihre Ursache in rechtlichen oder technischen Umständen haben. Als Beispiel für den ersten Fall wäre etwa ein Miet- oder Pachtvertrag anzuführen, für den zweiten liefern eine ganze Reihe von technischen Installationen, die einem außerordentlich hohen natürlichen Verschleiß (z. B. durch Witterungseinflüsse) ausgesetzt sind, die Unterlagen. In gewissem Sinne sind auch jene Leistungsträger hierher zu rechnen, bei denen die Wahrscheinlichkeit einer technischen Überholung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ziemlich groß ist. (Dies ist jedoch nur dann von Bedeutung, wenn diese Eigenschaft bei der Erstellung der Gegenleistung unberücksichtigt geblieben ist. Vergleiche Faktor 3 der Gegenleistung!) Bei diesen gewissermaßen zeitbegrenzten Leistungsträgern ist der Verlust, der sich durch Nichtausnutzung ergibt, jederzeit errechenbar. Bezeichnet man die Leistungsintensität mit  $I$ , die Leistungsdauer mit  $t$  und die Leistung mit  $L$ , so ergibt sich aus

$$I \text{ mögliche} \cdot t \text{ mögliche} = L \text{ mögliche}$$

$$I \text{ wirkliche} \cdot t \text{ wirkliche} = L \text{ wirkliche}$$

die Leistungseinbuße als

$$L^m - L^w = I^m \cdot t^m - I^w \cdot t^w$$

Will man zu wertmäßigen Resultaten kommen, so ist  $L^m$  durch die Gegenleistung (Anschaffungspreis, Tagespreis oder Wiederbeschaffungspreis) auszudrücken,  $L^w$  dazu ins Verhältnis zu setzen und solcherart die Differenz preismäßig zu errechnen. Ergänzend muß jedoch bemerkt werden, daß das Zeitmoment nach zwei Richtungen hin in obiger Berechnung unberücksichtigt bleibt. Denn für die Höhe der Leistungseinbuße ist außerdem von Bedeutung, wann die Leistungsmöglichkeit genutzt wird. Erstens insofern, als jeder nichtausgenutzte Leistungsträger einen Zinsverlust aus der Kapitalbindung bedingt. Da der Kapitalzins in Renten-

form aufzuzinsen ist (Zinseszinsen!), ist es absolut nicht gleichgültig, wann die Nutzung erfolgt. Zweitens liegt in dem Moment der Nichtausnutzung ein zusätzliches Risikofeld, das wächst, je weiter hinaus in zeitlicher Beziehung die Nutzung verschoben wird. Die wesentlichsten dieser Risiken sind durch die Gefahr der technischen Überholung sowie die Katastrophengefahr bedingt. Da gerade für diese Risiken rechenbare Anhaltspunkte in der Regel nur in sehr beschränktem Maße vorhanden sein werden, gewinnt auch die so einfach erscheinende Methode der Berechnung von Leistungseinbußen bei zeitgebundenen Leistungsmöglichkeiten vielfach an Problematik.

Wiewohl es sich im Bereich des materiellen Anlagevermögens bei solchen Leistungsträgern um Grenzfälle handelt, ist die Bedeutung der zeitgebundenen Leistungsmöglichkeiten für die Betriebsstruktur nicht zu unterschätzen. Sie ergibt sich vor allem in Anbetracht dessen, daß die in der Kategorie des Arbeitsvermögens (das wir schon früher als eine Abart des Anlagevermögens bezeichneten) häufig anzutreffende Gegenleistungsform des sog. Stundenlohnes, Wochenlohnes, Monats- oder Jahresgehältes nichts anderes darstellt, als ein Entgelt für zeitgebundene Leistungsmöglichkeiten. Auf die Abhängigkeit auch der sog. „Leistungslohne“ (Akkord und Prämie) von dem Stundenlohn, schon aus sozialen Rücksichten, ist hier hinzuweisen.

Die zweite Kategorie von Leistungsträgern aus dem Bereich des Anlagevermögens zeigt nicht jene strenge Zeitgebundenheit, wiewohl das Moment einer zeitlich begrenzten Dauer der Leistungsfähigkeit mit Ausnahme von Grundvermögensteilen immer in Erscheinung treten wird. Dort ist die Dauer der tatsächlichen Beanspruchung von ausschlaggebender Bedeutung für die Dauer des Leistungsvermögens. Das heißt also, daß bei Nichtgebrauch keine Leistungsminderung eintritt, ein Sinken des Beschäftigungsgrades also keinen direkten Leistungsverlust bei diesen Vermögensteilen nach sich zieht. Ist diese Form immerhin als ein Grenzfall anzusehen, der zumeist bei solchen Vermögensteilen aufzutreten pflegt, bei denen man schwankt, sie dem Bereich des Anlage- oder des Umlaufvermögens zuzuordnen, so besteht auch hier nur scheinbar kein Leistungsverlust, besteht nur, sieht man lediglich die technischen Belange des Betriebes. Demgegenüber gilt, daß jeder Vermögensteil, werbend oder nichtwerbend, Kapital bindet. Demnach ist die Vergütung, die das Kapital erfordert, das durch nichtwerbende Vermögensteile gebunden erscheint (nicht im einzelnen feststellbar, aber in der Wertsumme), auf jeden Fall als Leistungseinbuße anzusehen.

In der Regel werden jedoch die Dinge so liegen, daß auch jene Leistungsträger, deren Leistungsdauer theoretisch gleich der Nutzungsdauer ist, in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Zeitablauf stehen, dem

„Zahn der Zeit“ unterworfen sein werden, was sich bei sinkendem Beschäftigungsgrad, also bei teilweiser oder vollständiger Nichtnutzung des betreffenden Vermögensteiles, in einer Leistungseinbuße äußern muß.

Hinzu kommt weiter in vielen Fällen (dort, wo es sich um materielle Vermögensteile handelt) ein technisch bedingter Leistungsverlust. Muß doch den Vermögensteilen innerhalb des Betriebes dauernd zugeleistet werden, um sie leistungsfähig, brauchbar zu erhalten. (Pflege und Wartung der Maschinen.) Ist dies zu der Zeit, wo der Betrieb mit den speziellen Vermögensteilen leistet, als Teil der Betriebsleistung zu betrachten, so wandelt sie sich, fällt die Betriebsleistung hinsichtlich der betreffenden Vermögensteile zur Gänze oder teilweise aus, in entsprechendem Verhältnis zu einem Leistungsverlust. Das Zeitmoment spielt übrigens auch in der Kategorie der nicht unmittelbar zeitgebundenen Leistungsträger eine Rolle in jener Richtung, in der wir eine Ergänzung der Rechnung der zeitlich gebundenen Leistungsträger wenigstens in gedanklicher Beziehung vorgenommen haben. Eine Eigenart aber gerade jener zeitlich nicht gebundenen Leistungsträger besteht darin, daß sie zu verschiedenen Zeitpunkten eine verschiedene technische Nutzungskraft aufweisen, ihre Kapazität also wechselnde Größen annimmt. Man kann hier als typisches Beispiel den Automobilmotor anführen, der am Anfang nur zu einem Teil seines technischen Leistungsvermögens genutzt werden kann, andererseits nach längerer Verwendung einen erhöhten Benzinverbrauch aufweist. Diese Einlauf- und Auslaufperiode ist übrigens Eigenart nahezu aller maschinellen Anlagen. Ähnliches gilt ja auch für das menschliche Arbeitsvermögen.

Kann hierin eine Schwierigkeit für die Bildung von Kapazitätsgrößen und damit Beschäftigungsgraden überhaupt liegen, so wird dieser Faktor auf jeden Fall einen Einfluß auf die Höhe der Leistungseinbußen ausüben. Denn dadurch wird zu verschiedenen Zeiten der gleiche Grad von Nichtausnützung verschiedene wirtschaftliche Leistungseinbußen zur Folge haben.

Sind damit auch längst noch nicht alle Formen der betrieblichen Leistungseinbußen aufgezeigt<sup>1)</sup>, so mag die knappe Charakterisierung der wesentlichsten Arten dennoch genügen, um den Kern des Beschäftigungsgradproblems herauszustellen. Der schwankende Beschäftigungsgrad, d. h. die zeitweise oder auch dauernde Nichtausnützung aller Kapazitätsstufen belastet den Betrieb, bevor in wirtschaftlicher Hinsicht ein Urteil über seine Leistungen gesprochen wird, mit wirtschaftlichen Einbußen. Diese haben ihre Ursache darin, daß der Betrieb zur Erstellung seiner Leistungen einer Organisation bedarf, d. h. einer Zusammenfassung von materiellen und immate-

<sup>1)</sup> Beispielsweise fanden die auch im Bereich des Umlaufvermögens möglichen Leistungsverluste hier keine Berücksichtigung.

riellen Leistungsmitteln, die selbst wieder nur Leistungsträger vorgeordneter Stufen darstellen. Die Leistungsmöglichkeiten dieser Mittel können, auf ein bestimmtes Maß zugeschnitten, nicht dauernd zur Gänze genützt werden, da die hierzu erforderliche Einheit und Stetigkeit des Marktes bei der aktuellen Wirtschaftsverfassung unerreichbar ist. Diese Nichtausnützung der zur Verfügung stehenden Leistungsmittel bedingt jene Leistungseinbußen verschiedener Form und verschiedener Grade, die auf die Gestaltung des Betriebsergebnisses einwirken, ohne in einem direkten Verhältnis zu der Betriebsleistung zu stehen. Ihren letzten Ursprung finden diese Leistungseinbußen darin, daß sich die Wirtschaft als Tätigkeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben Mittel aus dem Bereich der Technik bedienen muß. Die Technik aber steht im Zeichen von streng rechnungsmäßigen, starren Gesetzen, die in ihren Rückwirkungen auf die wirtschaftlichen Bereiche stets Spannungen, Inkongruenzen zur Folge haben. Dadurch wird der wirtschaftlichen Tätigkeit, die es immer nur mit dem Organischen, Ungesetz-mäßigen zu tun hat, stets ein Mehr oder Minder ihrer Wirksamkeit genommen.

Die Bedeutung der Errechnung von Beschäftigungsgradziffern liegt jetzt klar auf der Hand. Ohne daß hierauf näher eingegangen wird, kann festgestellt werden, daß je weiter sich der Beschäftigungsgrad von der vollen Kapazitätsausnützung entfernt, der Grad der Leistungseinbußen um so höher steigt. Die herrschenden Beziehungen bis ins einzelnte klar zu stellen, hat sich die Kostentheorie als Aufgabe gesetzt. Für uns jedoch erscheint die grundsätzliche Erkenntnis, wie sie eben fixiert wurde, ausreichend. Insofern nämlich, als es sich um die Frage handelt, welchen Einfluß die verschiedenen Beschäftigungsgradstufen auf die Betriebspolitik ausüben. Ganz allgemein ist zu sagen, daß der Betriebspolitik durch die Beschäftigungsziffern — je nach der höheren oder niedrigeren möglichen Errechnungsgenauigkeit in verschiedenem Ausmaß — eine Handhabe gegeben ist, einen Überblick über die ungefähren Leistungseinbußen zu erlangen. Wenn gesagt wird „ungefähr“, so dies unter voller Berücksichtigung der heute zur Anwendung gelangenden außerordentlich exakten Kalkulationsmethoden, denen jedoch bei organischer Beurteilung ein gewisser Schätzungscharakter keinesfalls abzusprechen ist.

Die Fragestellung lautet also jetzt: Wie verhält sich die Betriebspolitik bei der Konstatierung verschiedener Beschäftigungsgradstufen, welche Maßnahmen wird sie ergreifen, welchen Zwecken werden diese zu dienen haben? Da jede Betriebspolitik ein optimales Leistungsmaß im Auge haben wird, sinkende Beschäftigungsgrade jedoch zu steigenden Leistungseinbußen führen, wird bei sinkendem Beschäftigungsgrad die Betriebspolitik darauf gerichtet sein, die Leistungseinbußen zu mindern bzw. auszugleichen. Dieser Satz ist kaum mehr als eine Binsenwahrheit,

dennoch hat er Berechtigung, da er bereits die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten an gibt, den Leistungsverlusten aus niedrigeren Beschäftigungsgraden beizukommen. Entweder nämlich können dort Maßnahmen ergriffen werden, wo die Leistungsverluste auftreten, dies also im technischen Bereich des Betriebes, oder aber der Betrieb nimmt diese Leistungsverluste in der Betriebszone auf sich und sucht sie durch entsprechende Steigerung seiner Tätigkeit in der Marktzone zur Gänze oder teilweise zu paralysieren. Selbstverständlich können auch beide Maßnahmen zugleich angewendet werden.

Werden die Maßnahmen der ersten Gruppe ins Auge gefaßt — das sind jene, die in der Literatur als „betriebspolitische“ aufscheinen<sup>1)</sup> —, so muß auf die typischen Quellen zurückgegriffen werden, aus denen, wie entwickelt, Leistungsverluste entstehen. Die bis zu einem gewissen Maße Zeitbedingtheit der Leistungsfähigkeit jedes Vermögensteiles spielt hier eine hervorragende Rolle. Jene Vermögensteile, die ihr in stärkerem Maße unterliegen, werden lediglich durch Ausscheiden aus dem Betriebsbereich an der Erzeugung von Leistungsverlusten gehindert werden können. Praktisch ist dies aber nur in den seltensten Fällen, und auch da nur wieder mit, wenn auch einmaligem Leistungsverlust möglich. Insbesondere, wenn sich zeitliche Abhängigkeiten aus rechtlichen Umständen ergeben, werden diese nicht ohne weiteres abänderbar sein. Bei technischen Umständen wieder wird einerseits die Marktfähigkeit beurteilt werden müssen, wenn sie überhaupt vorhanden ist, muß sich aus der Zwangsstellung des Betriebes bei der Marktübertragung ein Leistungsverlust ergeben. Andererseits kann es in Hinsicht auf technische Umstände überhaupt unmöglich sein, gewisse Vermögensteile aus der Betriebsorganisation auszuschneiden, soll nicht diese dadurch selbst in ihrem Bestande gefährdet erscheinen. Für das Arbeitsvermögen gelten Beschränkungen, abgesehen von technischen Erwägungen sowohl hinsichtlich der Ausscheidung (soziale, rechtliche Rücksichten, solche auf das Betriebsprestige) als auch hinsichtlich der Verwendung des „Leistungslohnes“ (Qualitätsarbeit!). Wird allerdings eine Ausscheidung durchgeführt, so werden jene Leistungsverluste, die sich durch Kapitalbindung sowie Betriebszuleistung in früher erwähntem Sinne ergeben, für die betreffenden Vermögensteile ausgeschaltet sein. Die einer solchen Ausscheidung innewohnenden Risiken sind allerdings nicht zu verkennen. Die Ursache, aus der die Beschäftigungsminderung entstand, die entstehungsbedingt voraussichtliche Dauer der herrschenden Beschäftigungsstufe, spielt hier eine besondere Rolle. Wird doch bei vorübergehenden bzw. kurzperiodischen Schwankungen eine Ausscheidung von Vermögensteilen kaum oder zumindest nur dann möglich sein, handelt es sich um

<sup>1)</sup> So bei Falter (a. a. O. S. 23), während z. B. Fleischmann dem Bereich der Betriebspolitik lediglich die marktpolitischen Aufgaben zuweist (a. a. O. S. 61).

leicht beschaffbare, anders ausgedrückt, jederzeit verlustfrei von außen her ersetzbare Leistungsträger. Das trifft eher noch für Teile des Umlaufvermögens zu als für solche des Anlagevermögens.

Eine zweite Möglichkeit im Bereich des Betriebstechnisch-Organisatorischen liegt darin, daß man Vermögensteile, die durch das Sinken des Beschäftigungsgrades beträchtliche Leistungsverluste bedingen, an anderer Stelle des Betriebsprozesses einsetzt, am besten dort, wo derartige Kapazitätsverhältnisse herrschen, daß eine volle Ausnutzung der Leistungsfähigkeit des betreffenden Vermögensteiles dadurch erreicht wird. Hier ist wieder die auch bereits behandelte Beweglichkeit (im Sinne Fleischmanns) der Vermögensteile von Bedeutung. Ihre Problematik ist darin gelegen, daß gerade jene Betriebe, die am meisten unter Beschäftigungsgradschwankungen zu leiden haben, über ein relativ großes Anlagevermögen verfügen, dem schon durch die gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisse ein gewisses Maß an Starrheit verliehen ist.

Zusammenfassend muß jedoch festgestellt werden, und zwar spielen hier rein praktische Überlegungen, konkrete Erfahrungen eine ausschlaggebende Rolle, daß die Bedeutung jener Maßnahmen, die das Problem der Beschäftigungsgradschwankungen aus dem Betrieblich-Technischen heraus lösen wollen, relativ gering ist. Einerseits, weil eben die naturgegebene Starrheit technischer Organisationsformen nur in sehr begrenztem Maße Änderungseinflüssen zugänglich gemacht werden kann, die außerhalb des Technischen liegen, andererseits aber, da, wie festgestellt, die Schwankungen des betrieblichen Beschäftigungsgrades von der Marktseite, also der wirtschaftlichen Zone des Betriebes herrühren, worin allein schon ein Anreiz für die Betriebspolitik liegen muß, an der gleichen Stelle die Verluste auszugleichen bzw. auszuschalten.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten, die hier offenstehen, treten in Erscheinung, wird man sich der Wirkungsformen der Organisation „Markt“ bewußt. Auf der einen Seite ist er der Träger von Werten, auf der anderen entscheidet er über das mengenmäßige Maß der Betriebsleistungen, an die ein Wertmaßstab angelegt wird. (Eben durch Aufnahme in den Markt zu bestimmten Preisen.) Das Angebot-Nachfrageprinzip ist hier ausschlaggebend. Daraus ergibt sich für den Betrieb: Es kann ihm unter Umständen gelingen, die Menge der vom Markt zu übernehmenden Betriebsprodukte zu steigern. Unter sonst aber gleichen Umständen wird jedoch die Leistungseinheit an Wert verlieren, da der Markt jederzeit nur geneigt ist, ein bestimmtes Maß an Gegenleistungen zu vergüten. (Dieses Maß erhält seinen Ausdruck durch die vorhandene Kaufkraft.) So kann also der Betrieb die Beseitigung der ihm durch eine Beschäftigungsgradminderung entstehenden Leistungsverluste nur wieder mit Einbußen im Marktbereich erkaufen. Die jeweiligen Verlustgrößen, abhängig von den herrschenden Marktverhältnissen, werden von

bestimmendem Einfluß auf die Betriebspolitik sein. Folgende Fälle sind grundsätzlich möglich:

Der Beschäftigungsgradverlust (Leistungsverlust durch Minderung des Beschäftigungsgrades in früher entwickelten Formen) ist kleiner als die Leistungseinbuße, die der Betrieb erleiden würde, wirkte er derart auf den Markt ein, daß durch Steigen der Beschäftigung der Beschäftigungsgradverlust beseitigt würde. In diesem Falle bleibt dem Betrieb nichts anderes übrig, als den Beschäftigungsgradverlust zu tragen bzw. zu versuchen, ihn durch innerbetriebliche Maßnahmen zu mindern.

Oder aber der Beschäftigungsgradverlust ist größer als die entsprechende Leistungseinbuße in der Marktzone, dann wird der Betrieb auf dem Markte mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln die quantitative Leistungssteigerung betreiben. Die diesbezüglichen Möglichkeiten und Formen (Werbung, Preispolitik und Absatzsicherung) sind in den Ausführungen Fleischmanns zur Genüge gekennzeichnet, in vorliegender Arbeit erfahren sie ihre Basierung in dem Kapitel über die marktgestaltende Kraft des Betriebes, bedürfen somit keiner weiteren Erörterung in diesem Zusammenhange.

Desgleichen ist zu dem ersten Fall kaum noch etwas zu sagen, lediglich der zweite muß noch einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Sieht man nämlich die diesbezüglichen Bestrebungen der Betriebspolitik unter gesamtwirtschaftlichem Aspekt, so ergibt sich folgendes: Letzten Endes wirkt sich jede quantitative Marktbeeinflussung in einer Bedürfnisumschichtung aus. (Hierfür wurde der Beweis bereits geführt.) Gelingt es also dem Betrieb, den Markt seinen Zwecken nutzbar zu machen, so bedeutet dies, daß es ihm gelungen ist, neue Bedürfnisse in seiner Leistungsrichtung zu wecken bzw. deren Intensität zu erhöhen. Handelt es sich hierbei um Weckung latenter Bedürfnisse, also um solche, für die die organischen Voraussetzungen gegeben sind, so ist damit bereits eine Leistung erstellt, aus der der Betrieb berechtigterweise den ihm gebührenden Nutzen ziehen kann. In den seltensten Fällen jedoch wird dies der Fall sein. Die Bedürfnisse und ihre Befriedigung als psychologisch beeinflussbare Faktoren des Wirtschaftslebens schaffen die Voraussetzung für die Weckung gewissermaßen von „Scheinbedürfnissen“, damit „Scheinbefriedigungsnotwendigkeiten“. Die Weckung solcher kann an sich nicht als Leistung angesehen werden, abgesehen davon, daß der Konsum doch über kurz oder lang sich über den wahren Charakter dieser Bedürfnisse und ihrer Befriedigungsmittel klarwerden wird. Dann ist es aber endgültig mit der bisher scheinbar vorhandenen Leistungsmöglichkeit vorbei, wobei es keinen Unterschied macht, ob diese Leistungsmöglichkeit als für dauernd oder vorübergehender Natur gedacht war. Denn im zweiten Fall handelt es sich bei dem Betrieb eben um den Ausgleich einer kurzperiodischen Beschäftigungsschwankung, bei deren Wiederkehr er

wieder vor das Problem des Ausgleichs des Leistungsverlustes gestellt wird.

Wo liegt aber dann die Grenze, ist man unwillkürlich versucht, zu fragen, zwischen Marktbeeinflussung im wirtschaftlichen Sinne und der eben geschilderten Form? Die Entscheidung ist leicht, hat man den mittelhaften, den dienenden Charakter der Wirtschaft vor Augen. In dem Augenblick nämlich, wo der Betrieb, ohne Rücksicht auf seine Stellung im Wirtschaftsorganismus, danach strebt, diesem seine Zielrichtung aufzudrängen, die eigenen Interessen auf ihn zu übertragen, kann von organischer Wirtschaft nicht mehr die Rede sein. Die Grundsätze der Leistungswertung müssen dann ihre Gültigkeit verlieren.

Wieso der Betrieb dazu kommt, der Versuchung eines solchen Strebens unterworfen zu sein, das liegt schlechthin in dem Problem des Beschäftigungsgrades begründet. Es gibt eben kein Wirtschaften ohne Zuhilfenahme der Technik. Sie aber basiert auf ganz anderen Grundsätzen und harmoniert daher oft in ihrer Zweckentsprechung nicht mit der wirtschaftlichen. Daraus erwächst dann, wie die Erfahrung lehrt, leider allzu oft eine Betriebspolitik, die, wie die eben gekennzeichnete, schlechthin die Tendenz des Beschäftigungsgrades verkörpert. Auf die Charakterisierung ihrer Voraussetzungen, ihrer Formen wie ihrer Möglichkeiten kam es insbesondere hier an, denn jene Aufgaben, die einer organischen Betriebspolitik aus dem Problem des Beschäftigungsgrades entstehen, sind bereits verschiedentlich in der Literatur in entsprechender Weise behandelt worden. Daß jedoch auch hier wirtschaftliche Voraussetzungen bzw. Fehl voraussetzungen eine wesentliche Rolle spielen, andererseits dennoch Möglichkeiten bestehen, dieser Gefahr einer wirtschaftlichen Betriebspolitik Herr zu werden, wird in späteren Kapiteln zu beweisen sein.

#### **4. Die Elastizität des Betriebes unter Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades**

Es wurde soeben entwickelt, daß ein Ausgleich der Leistungseinbußen infolge sinkenden Beschäftigungsgrades durch Marktbeeinflussung in quantitativer Richtung hin nur in beschränktem Maße möglich ist. Weiterhin steht fest, daß bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit derartiger Maßnahmen größte Vorsicht am Platze ist. So bleibt noch zu erörtern, inwieweit Besonderheiten in der (technischen) Betriebsstruktur dazu beitragen können, den Betrieb bis zu einem gewissen Grade unempfindlich gegen Schwankungen des Beschäftigungsgrades zu machen. Dies ermöglicht es, die durch die Beschäftigungsschwankungen bedingten Leistungsverluste innerhalb erträglicher Grenzen zu halten. Es handelt sich also hier nicht um Vorkehrungen, die erst getroffen werden, wenn die Notwendigkeit dazu in Erscheinung tritt, also im Zeitpunkt des Sin-

kens des Beschäftigungsgrades. Vielmehr sollen die Formen untersucht werden, in denen die Betriebspolitik im weiteren Sinne bereits bei der Organisation des Betriebes Bedacht auf die zu erwartenden Beschäftigungsgradschwankungen nimmt. In gewissem Sinne haben allerdings diese Organisationsformen als Voraussetzung jener bereits erwähnten technischen Maßnahmen zum Zeitpunkt der Beschäftigungsgradänderung zu gelten, deren Wirksamkeit zum größten Teile von den bereits vorhandenen Organisationsverhältnissen abhängig sein wird.

Wenn wir nun von objektiver Betriebselastizität sprechen<sup>1)</sup>, so fassen wir diesen Begriff im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsgrad wieder von technischen Gesichtspunkten. Gemeint ist damit das durch entsprechende Organisation (im statischen Sinne) bedingte Vermögen des Betriebes, sich in seinen technischen Einrichtungen derart an die jeweils herrschenden Beschäftigungsgradverhältnisse anzupassen, daß dadurch auf jeder für diesen Betrieb in Frage kommenden Beschäftigungsstufe ein Minimum an Leistungseinbußen gewährleistet erscheint. Insofern, als diese Art von Elastizität eine Eigenschaft des Anlagevermögens darstellt, müssen wir hier auf das verweisen, was in den einleitenden Bemerkungen zu dieser Kapitelreihe über das Vermögen als Faktor der Betriebspolitik, und zwar hier jener im weiteren Sinne gesagt wurde. Auf die spezielle Fassung des Begriffes „Anlagevermögen“ (auch unter teilweiser Einbeziehung des sog. „Arbeitsvermögens“) ist an dieser Stelle hinzuweisen.

Betrachtungsobjekte sind daher nur mehr der Typus des Industriebetriebes und jener des mehr oder weniger hoch organisierten Einzelhandels, die in dieser Blickrichtung eine nahezu völlige Kongruenz zeigen. Insofern, als bei ihnen das Anlagevermögen das Problem der Elastizität aufwirft, erscheint die naheliegendste Lösung in einem möglichst weitgehenden Verzicht auf Anlagevermögen irgendeiner Art von vornherein zu liegen. Praktisch ist dies kaum durchführbar, die diesbezüglichen Tendenzen, die darauf abzielen, die Dauer der Betriebsleistung von Anlagevermögensteilen nach Möglichkeit abzukürzen, wurden bereits erwähnt. (Miete von Verkaufs- oder Lagerräumen, kurzfristige Arbeitsverträge usw.)

Hingegen gewinnt das Problem der Beweglichkeit der Vermögensteile in bereits früher angedeutetem Sinne an Bedeutung. Hat Fleischmann die hier vorhandenen Möglichkeiten (wenn auch vom Kostenstandpunkt und unter Begrenzung auf den Industriebetrieb) nahezu erschöpfend behandelt, so haben wir nur das Grundsätzliche aufzuzeigen.

---

<sup>1)</sup> Die Scheidung zwischen objektiver und subjektiver Elastizität (welch letztere auf Unternehmerqualitäten bezug hat) nimmt in Anlehnung an Schäfer Oehlinger in seiner Dissertation „Betriebselastizität“ (Wien. 1935. S. 6f.) vor.

Bevor irgendein Betrieb seine Organisation auf zu erwartende Schwankungen einstellt, hat er sich über das ungefähre Ausmaß derselben klarzuwerden. Gilt dies insbesondere bezüglich der kurzperiodischen Schwankungen (besonders der Saison), so sind die Unterschiede hier je nach der Branche stark verschieden. Eine Marktanalyse, die zu dem Zwecke anzustellen wäre, das Ausmaß und die Dauer der auftretenden Schwankungen in statistischer Form festzustellen, müßte auf die Branche beschränkt bleiben. Bei Untersuchung etwa der konjunkturellen Schwankungen müssen allerdings allgemeine Marktverhältnisse ins Auge gefaßt werden. Es sind also hier nicht nur der Warenmarkt, sondern auch der Kapitals- und Arbeitsmarkt in Berücksichtigung zu ziehen. Auf Grund dieser Erkenntnisse erst können betriebstechnische Maßnahmen ins Auge gefaßt werden, die Schwankungsursache und Schwankungsdauer soweit zu berücksichtigen haben, als sich aus diesen Faktoren Anhaltspunkte für die Möglichkeit der Ausschaltung von Leistungsverlusten ergeben.

Umfaßt die Elastizität eines Betriebes sein technisches Anpassungsvermögen an verschiedene Beschäftigungsgradstufen, so sind die Grenzfälle von besonderer Bedeutung: Einerseits jene unterste Beschäftigungsstufe, die durch Schwankungsspitzen erreicht wird (wobei auf das Zusammenwirken verschiedener Schwankungseinflüsse Rücksicht genommen werden muß), andererseits jenes Beschäftigungsmaximum, das durch die günstigsten Marktverhältnisse (wieder unter Einbezug aller Einflußfaktoren) erreicht werden kann. Es muß allerdings betont werden, daß jene besonderen Grenzfälle, wie sie, zumeist durch außerwirtschaftliche Umstände bedingt (z. B. Streik, Kriegswirtschaft, Elementarkatastrophen), nur selten und unregelmäßig in zeitlicher Beziehung auftreten und auch hier quantitativer Schätzung nahezu unzugänglich sind, bei der Abgrenzung des Elastizitätsbereiches nicht berücksichtigt werden können. Wieweit überhaupt in dieser Beziehung die Grenzen gezogen werden, hängt in erster Linie doch wieder nur von technischen Umständen ab. Für jede Betriebsart gibt es eine gewisse Elastizitätsgrenze, die technisch dadurch gegeben erscheint, wieweit die Organisation wandelfähig gemacht werden kann. Dabei wird die wirtschaftliche Begrenzung noch etwas enger gezogen werden müssen, da ein allzu hoher Elastizitätsgrad den Betrieb bei normalen Beschäftigungsgraden wieder nur mit den entsprechenden Leistungsverlusten belastet. (Dies ist auch in jenem Falle möglich, wo der Betrieb abnorme Beschäftigungsuntergrenzen in Betracht zieht und aus diesem Grunde von der Größendegression zu wenig Gebrauch macht. Dadurch wird nämlich seine Konkurrenzkraft gegenüber jenen Betrieben, die auf höhere Beschäftigungsstufen eingestellt sind, geschwächt.)

Von grundsätzlicher Bedeutung ist ferner, wie man die Schwankungsstufen in den Bereich der Betriebsausnutzungsstufen einordnet.

Dies ist nicht nur für die Gestaltung der jeweiligen Leistungsverluste entscheidend, sondern unter Umständen auch von Einfluß auf den überhaupt erreichbaren Elastizitätsgrad. Unter Berücksichtigung der drei graduell verschiedenen Stufen der Leistungsanspruchnahme von der Seite der Gesamtwirtschaft her (Unterbeschäftigung, Normalbeschäftigung, Überbeschäftigung) lassen sich 3 Fälle bilden:

1. Die Kapazität wird eingestellt auf eine mittlere Beschäftigung. Dann ergibt sich:

Beschäftigung (Leistungsanspruchnahme)	Betriebsausnützung
normal	normal
übernormal	übernormal
unternormal	unternormal

2. Die Kapazität wird eingestellt auf übernormale Beschäftigung. Dies sieht dann so aus:

Beschäftigung (Leistungsanspruchnahme)	Betriebsausnützung
übernormal	normal
normal	unternormal
unternormal	verstärkt unternormal

3. Die Kapazität wird eingestellt auf unternormale Beschäftigung. Hier zeigt sich:

Beschäftigung (Leistungsanspruchnahme)	Betriebsausnützung
übernormal	verstärkt übernormal
normal	übernormal
unternormal	normal

Folgendes ist hierzu noch zu bemerken: Vielleicht wird die Verwendung des Begriffes „Kapazität“ Befremden hervorrufen. Insofern, als eingewendet werden könnte, daß, solange die Beanspruchung gesteigert zu werden vermag, von einer Ausnützung der Kapazität eben nicht zu reden sei. Denn „Kapazität“ beinhalte das äußerste Leistungsvermögen des Betriebes bzw. eines Vermögensteiles. Hier muß folgende rein technisch-praktische Überlegung eingewendet werden: Zum Beispiel hat ein Verbrennungsmotor bezüglich der Umdrehungszahl eine gewisse Kapazität, d. h. bringt man ihn auf diese Umdrehungszahl, so ist die Leistung im Verhältnis zum Aufwand (an Treibstoff, Schmiermitteln usw.) die höchste. Sowohl Minderleistung würde Leistungsverlust bedingen, als auch jede bis zu einem gewissen Grade dennoch mögliche Mehrleistung. Diese Mehrleistung ist aber schon Ergebnis einer Überkapazität, denn die Kapazität ist durch das Leistungsmaß in wirtschaft-

lich-technischem Sinne bedingt. Diese Besonderheit in der Fassung des Kapazitätsbegriffes mußte in Ergänzung zu früheren Ausführungen hier festgehalten werden.

Betrachtet man nunmehr die drei möglichen „Kapazitätseinstellungsformen“, so ergibt sich: Der erste Fall ist der anscheinend normale. Die normale Beschäftigung, die ja das Übergewicht in der Reihe der möglichen Beschäftigungsstufen hat, bedingt die geringsten Leistungsverluste, daher muß, auf die Dauer gesehen, scheinbar auch unter Berücksichtigung schwankender Beschäftigungsgrade der Gesamtleistungsverlust am niedrigsten sein. Dies muß jedoch nicht immer zutreffen. Es kommt dies auf den „Steigerungsgrad“<sup>1)</sup> der Leistungsverluste an, also darauf, in welchem Maß sich die Leistungsverluste bei Entfernung der Beschäftigung von der Kapazitätsausnutzung in ihrer Höhe steigern. Dies ist wieder von den herrschenden Umständen der Betriebsstruktur abhängig; hier kann nur darauf hingedeutet werden, daß die Größen der Produktiv-einheiten etwa in einem Industriebetrieb diesbezüglich eine Rolle spielen. Allgemein läßt sich jedoch sagen, daß, ist ein Betrieb relativ geringfügigen Schwankungen ausgesetzt — was rein branchenmäßig, aber auch dadurch bedingt sein kann, daß der Betrieb irgendwelche bereits ange-deutete Maßnahmen in Richtung eines Schwankungsausgleiches vorge-nommen hat —, er am günstigsten mit dieser Kapazitätseinstellung stehen wird.

Der zweite Fall ist der, den man als Typus des heutigen Industriebetriebes bezeichnen könnte. Er steht ganz im Zeichen der Größenpro-gression, hofft also, die in Zeiten niedrigerer Beschäftigung verursachten Leistungsverluste dadurch hereinbringen zu können, daß er in Zeiten hoher Beschäftigungsgrade seine besondere Konkurrenzkraft — eben durch Ausnutzung der Größenprogression — zur Geltung bringt. Dies mag zwar für kurzperiodische Schwankungen zutreffen, im allgemeinen beweist aber die Erfahrung, daß diese Betriebe die konjunkturellen Schwankungen nicht auszuhalten vermögen, daher nicht die notwendige Krisenfestigkeit aufweisen.

Die dritte Möglichkeit ist von der Praxis bisher kaum in Betracht gezogen worden. Es handelt sich hier um einen Fall, den Oehlinger in seiner Dissertation über „Betriebselastizität“ entwickelt hat. Der Grundgedanke ist der, daß ein Betrieb niemals durch Beschäftigungs-schwankungen in jene Zone kommen dürfe, wo er durch Nichtausnutzung seiner Kapazität Leistungsverlusten ausgesetzt wird, daher auch unter normalen Beschäftigungsgradverhältnissen überbeschäftigt sein müsse.

---

<sup>1)</sup> Diesen Ausdruck verwendet Fleischmann in seiner bereits viel zitierten Arbeit, allerdings auch im Zusammenhang mit Kostenfragen (er spricht vom Steige-rungsgrad der Einheitskosten); wir entlehnen ihn sinngemäß und verweisen im übrigen auf die dortigen Ausführungen (S. 37 ff.).

(Oehlinger nennt diese Beschäftigungsstufe „Forcierung“ und basiert sie auf dem Begriff der „Zeitraumkapazität“. Den solcherart organisierten Betrieb bezeichnet er als „Dauerschnellbetrieb“<sup>1)</sup>). Ohne daß auf die Arbeit Oehlingers hier näher eingegangen wird, sei nur soviel bemerkt, daß sie noch manche Seiten des Problems offen läßt. Dies gilt nicht so sehr, was ihre theoretische Fundierung betrifft, aber es scheint uns doch so, als ob auf praktische Erfordernisse und vor allem Möglichkeiten zu wenig Bedacht genommen worden wäre. Der von ihm gebrachte Begriff „Zeitraumkapazität“ ist zweifellos wertvoll, da er die Frage des Beschäftigungsgrades in ein neues Licht setzt. Gerade für den Industriebetrieb ist diese Betrachtungsweise nicht von der Bedeutung, wie für andere, bei denen das Zeitmoment eine ausschlaggebende Rolle spielt. Hiefür kommen also in erster Linie solche Betriebe in Betracht, bei denen irgendwelche technische Beschränkungen keinen Rahmen für einen Beschäftigungsgrad schaffen. (In gewissem Sinne gilt dies für jeden Förderbetrieb, um so mehr, je niedriger er organisiert ist.) Beim Industriebetrieb werden jedoch die immer auftretenden Progressionen (in unserem Sinne Leistungsverluste durch Überbeschäftigung) jeder „Forcierung“ im Sinne Oehlingers eine Grenze setzen. Schließlich ist noch zu bedenken, ob nicht eine derartige Leistungssteigerung, da sie doch Aufnahme neuer Anlagevermögensteile bedingt (Vergrößerung der Arbeiterschaft!), schon als Kapazitätserhöhung anzusehen ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Arbeitsintensität des Betriebes relativ hoch ist. Sind die Voraussetzungen dafür vorhanden (Oehlinger gibt allerdings selbst zu, daß davon unter den gegenwärtigen Umständen noch keine Rede sein kann), so liegt auch hier ein brauchbarer Weg, die Elastizität von Industriebetrieben zu erhöhen. Jedoch dürfte gerade diese Form der Leistungsintensivierung, wenn sie einmal greifbare Formen annehmen sollte, im wesentlichen auf den Industriebetrieb beschränkt bleiben.

Schließlich noch einiges zu dem Problem „Beweglichkeit“, das nicht, wie etwa die eben behandelte Kapazitätseingliederung, ein gesamtwirtschaftliches darstellt, sondern zumeist nur im Hinblick auf einzelne Vermögensteile zu behandeln ist. Allerdings sind auch hier zwei Formen zu unterscheiden. Erstens kann Beweglichkeit eben bezüglich des Grades der mehrfachen Verwendbarkeit von speziellen Vermögensteilen gemeint sein. Hier handelt es sich um jenen Fall, wo, wie bereits erwähnt, bei gleichbleibender Leistungsrichtung das Leistungsmittel (der Vermögensteil) an verschiedenen Stellen des Leistungsprozesses eingesetzt wird, um jeweils der höchstmöglichen Kapazitätsausnutzung teilhaftig zu werden. Hier ergibt sich ganz allgemein, daß, je spezialisierter ein

<sup>1)</sup> Vgl. den Teildruck der Wiener Dissertation „Betriebselastizität. (Die Anpassung des Industriebetriebes an sich ändernde Wirtschaftsverhältnisse.)“ Wien. 1935. Insbesondere S. 10f.

Vermögensteil im Hinblick auf eine technische Leistungsart ist, desto geringer das Maß der erzielbaren Beweglichkeit wird. Es ist nur natürlich, daß ein Handelsbetrieb im allgemeinen beweglicher in diesem Sinne ist, als im Durchschnitt gesehen ein Industriebetrieb. Denn handelt es sich bei jenem hauptsächlich um Arbeitsvermögensteile (die in verschiedenen Abteilungen beschäftigt werden können, z. B. Verkäufer im Lager evtl. auch in der Buchhaltung usw.), so sind dem Industriebetrieb, insbesondere ist er hochorganisiert (weitgehende Verwendung von Spezialmaschinen), diesbezüglich viel engere Grenzen gezogen. Es wurde allerdings auch schon früher betont, daß der Handelsbetrieb an Beweglichkeit stark verlieren kann, dies um so mehr, je höher seine Organisation ausgebildet ist. (Typisches Beispiel: Warenhaus!)

Jedoch ist noch eine zweite Möglichkeit vorhanden: Beweglichkeit in Hinsicht der Leistungsrichtung des Betriebes. Dies bedeutet, daß ein Betrieb, der unter größeren Schwankungen seiner Leistungsmöglichkeiten in einer Richtung zu leiden hat, eine zweite, unter Umständen auch dritte und mehrere andere Leistungsarten in Betracht ziehen kann. Im idealen Fall lassen sich die jeweiligen Schwankungen einander zeitlich kompensieren. Ist dies insbesondere bei Saisonschwankungen von Bedeutung, so wird der Industriebetrieb einerseits nicht jene Möglichkeiten zur Verfügung haben (der Mehraufwand wächst unverhältnismäßig), andererseits als vorwiegend konsumfernerer Betrieb, als der er den Saisonschwankungen nicht in solchem Maße ausgesetzt ist, nicht so sehr dazu genötigt sein. Den typischen Fall zeigt uns auch hier wieder der Handelsbetrieb. (Zum Beispiel jener, der dem Saisonwechsel in Sportartikeln derart Rechnung trägt, daß er im Sommer Ausrüstungen für Wasserwandern usw. verkauft, im Winter sich als „Spezialhaus“ für Wintersportartikel präsentiert.) Selbstverständlich muß eine gewisse Verwandtschaft der beiden Leistungsrichtungen vorhanden sein, soll diese Kombination ihren Zweck erfüllen. Die Organisation darf vor allem nur eine begrenzte Ausweitung erfahren, damit das Ergebnis dieser Anpassungsform positiv sei. (Da nunmehr Leistungsverluste, wenn auch ungefähr stetig, in gleicher Höhe, so doch in vermehrtem Maße zu tragen sind.) Eine typische Erscheinung solcherart elastischer Betriebe ist, daß dauernd ein Teil ihres Vermögens nicht werbend angelegt ist, während der restliche Teil durch dauernde volle Kapazitätsausnutzung die durch den ersten Umstand bedingten Leistungsverluste wettmachen muß. Jedenfalls ist aber doch eine gewisse Stabilität des Betriebsprozesses erreicht, die, in seinem Wesen liegend, immer angestrebt werden wird. Ein spezialisierter Industriebetrieb wird sich schon aus dem Grunde kaum oder nur selten zu einer derartigen Kombination entschließen, da für ihn in den meisten Fällen eine gleich hohe zusätzliche Organisation erforderlich ist, deren Leistungsverluste durch die Vergrößerung der Gesamtleistung (in wirtschaft-

lichem Sinne) nicht ausgeglichen werden können<sup>1)</sup>. Insofern steht diese Beweglichkeit in engem Zusammenhang mit der ersterwähnten, da diese bestimmenden Einfluß auf die Anwendungsmöglichkeiten jener nehmen wird. Daß trotzdem die Entwicklung nicht immer parallel laufen muß, zeigt das Beispiel des Warenhauses: Wohl in bezug auf seine Vermögensteile von relativer Unbeweglichkeit, vermag es durch die Vielfalt seines Warenangebotes Saisoneinflüsse auf die Kapazitätsausnutzung nahezu vollkommen auszuschalten. Dies ist bedingt durch die Starrheit des materiellen Anlagevermögens gegenüber der relativ hohen Beweglichkeit des Arbeitsvermögens, das jene Beschäftigungsschwankungen, wie sie für ein Warenhaus unter Umständen gefährlich werden könnten, zumeist hintanzuhalten in der Lage ist.

Schließlich wäre noch ein Sonderfall anzudeuten: Elastizität im Zeichen der Liquidierbarkeit. (Vermögensteile werden je nach den Erfordernissen dem Markte entnommen und wieder zugeführt.) Denn dieser Fall ist von ausschlaggebender Bedeutung für die von Oehlinger vorgeschlagene Methode der Elastizitätssteigerung. Hierbei ist anschaulich der Unterschied zwischen „Beweglichkeit“ und „Liquidierbarkeit“ zu charakterisieren. Der erste Begriff geht immer vom Innerbetrieblichen, Technisch-Organisatorischen aus, der zweite hingegen greift aus dem Innerbetrieblichen in die Marktsphäre hinaus. Bezieht sich der Grad der Beweglichkeit auf das Maß der innerbetrieblichen Verwendungsmöglichkeiten, so handelt es sich bei der Liquidierbarkeit, wie sie hier verstanden sein will, um den Grad der Absetzbarkeit von Leistungsträgern im Markte, eigentlich also um die Flüssigkeit von Vermögensteilen vom bilanzmäßigen Standpunkt. Dabei ist zu betonen, daß dieser Begriff auf jene Leistungsträger angewendet werden soll, die nicht dem eigentlichen Umsatzprozeß unterliegen.

Wird nun die Liquidierbarkeit in den Dienst der Elastizität gestellt, so muß notwendigerweise das Elastizitätsproblem über das Betrieblich-Technische hinauswachsen. Ist der Beweglichkeitsgrad von Leistungsträgern nach technischen Gesichtspunkten in der Regel ziemlich exakt abgrenzbar, so bringt der Markt in die Elastizitätsfrage jenen Unsicherheitsfaktor, wie er durch das Marktrisiko schlechthin gegeben ist. Bedeutet die Beweglichkeit von Vermögensteilen eine relativ dauernde, konstante Eigenschaft, so ist die Elastizität im Zeichen der Liquidierbarkeit an die Schwankungen des Marktes in direkter Linie gebunden. Und daraus erklärt sich letzten Endes die begrenzte Anwendbarkeit dieser Form des Strebens nach Betriebselastizität. Sie kann immer nur für einen

---

<sup>1)</sup> Es liegt allerdings in der Natur des Industriebetriebes, daß er höchst selten auf eine besondere Leistungsrichtung spezialisiert ist. Nicht aber Erwägungen hier behandelte Art, sondern rein technische Momente bewirken jenes „Leistungsfeld“, wie es für den Industriebetrieb charakteristisch ist.

eng begrenzten Zeitraum in Betracht gezogen werden, sie muß dauernd mit einem Wechsel der Marktverhältnisse rechnen, der sich einer Voraussicht so gut wie vollständig entzieht.

Ganz allgemein wird man feststellen können, daß die Liquidierbarkeit eines Vermögensteiles um so geringer sein wird, an je höherer Stelle im Leistungsgefüge er seinen Platz hat. Herrscht in den unteren Stufen des Leistungsbaues noch eine relative Stabilität, bedingt durch die vielfachen Richtungsmöglichkeiten, so wirkt gegen die Spitze zu immer fühlbarer der unstete Faktor der menschlichen Bedürfnisrichtung. Was an früherer Stelle über die relative Marktposition gesagt wurde, mag hier als Ergänzung dienen.

Selbstverständlich sind bei der Beurteilung der Liquidierbarkeit in diesem Sinne auch die bereits an anderer Stelle angedeuteten Einschränkungen (aus technischen, rechtlichen und sozialen Umständen) zu berücksichtigen.

## **B. Die Betriebspolitik unter Berücksichtigung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils**

### **1. Begriff und Wesen des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils**

Stand die Betrachtung der Betriebspolitik unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades stark im Zeichen technischer Gesichtspunkte, wie dies durch das Problem des Beschäftigungsgrades bedingt ist, so muß nunmehr die Betriebspolitik noch derart untersucht werden, daß das von uns im Rahmen dieser Arbeit entwickelte organische Leistungsprinzip die ihm gebührende Berücksichtigung erhält. An Voraussetzungen hierfür sind vorhanden:

1. Der Umstand, daß der Betrieb lediglich in der Richtung seiner Leistungsaufgaben (Funktionen) von vorneherein eine Abgrenzung erfährt, das Leistungsausmaß aber eine schwankende, teils durch die Betriebspolitik beeinflussbare, teils außerbetrieblichen Umständen unterworfenen Größe darstellt.

2. Daß im Sinne eines optimalen Betriebsergebnisses stets nur ein bestimmtes Leistungsausmaß Berechtigung hat bzw. notwendig ist.

3. Daß bei organischer Wirtschaftsauffassung in früher entwickeltem Sinne dieses Leistungsausmaß, unberücksichtigt von betriebsorganisatorischen Verhältnissen, durch außerbetriebliche Faktoren, die in ihrer Gesamtheit den Wirtschaftsorganismus ausmachen, bestimmt wird. Zu den vornehmlichsten Aufgaben der Betriebspolitik gehört es, dieses Leistungsausmaß nach Möglichkeit festzustellen und den betrieblichen Leistungsprozeß nach dieser Richtung hin zu beeinflussen.

Wiederum, aus zwei Gründen kann die Befolgung lediglich einer Beschäftigungsgradpolitik in dem Sinne, daß der Betrieb dauernd nach

möglichster Ausnützung seiner Kapazität strebt, einer organischen Wirtschaftspolitik nicht genügen. Erstens steht die Beschäftigungsgradmessung und die daraus erwachsende Betriebspolitik im Zeichen technischer Leistungsquantifizierung, während, wie festgestellt wurde, für die Messung wirtschaftlicher Leistungen eben nur rein wirtschaftliche Maßstäbe herangezogen werden können. Demnach ist jeder Beschäftigungsgrad nur als ein unzureichender Behelf zu kennzeichnen. Zweitens ergibt sich daraus die Gefahr, daß der Betrieb in Verfolgung obengenannter Beschäftigungsgradpolitik die rein wirtschaftlichen Belange in solchem Maße unberücksichtigt läßt, daß daraus für den Betrieb schwere wirtschaftliche Kräfteverluste entstehen können, die sich wieder in Störungen des Einklanges im gesamtwirtschaftlichen Leistungsgefüge äußern müssen.

Aus diesem Grunde stellen wir dem Begriff des „Beschäftigungsgrades“ den des „gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils“ gegenüber. Muß vorerst auf den Begriffsinhalt eingegangen werden, wozu die früheren Betrachtungen über Leistungsbegriff und Leistungsmessung als Grundlage dienen, so wird anschließend eine diesbezügliche Betriebspolitik in ihren charakteristischen Grundlagen, soweit sie sich allgemein für die Kategorie „Betrieb“ ergeben, zu umreißen sein. In Hinsicht des ersteren gilt folgendes:

Ganz allgemein gesehen, bedeutet jeder Betrieb eine Gesamtheit von organisatorischen Voraussetzungen zur Ausnützung der in einer bestimmten Richtung durch die vorhandenen bzw. weckbaren Bedürfnisse gegebenen Leistungsmöglichkeiten. Daß Bedürfnisse die Voraussetzung für jede betriebliche Tätigkeit bilden, ist aus zweierlei Gründen von Bedeutung: 1. Wegen ihrer dauernden Wandelbarkeit, sei es durch den Bedürfenden selbst (vgl. den Unterschied zwischen Bedürfnis auf der Stufe „Mensch“ und dem Bedürfnis auf den unteren Lebensstufen!) oder durch Einflußnahme auf den Bedürfenden von außen her (Werbung); 2. aber durch die Auswirkungen, die der Faktor „Bedürfnisintensität“ auf den Befriedigungsvorgang, genauer gesagt, auf die Art und Weise der Bereitstellung der betreffenden Befriedigungsmittel, zeitigt. (Letzten Endes ist es nämlich die Bedürfnisintensität, die die Unquantifizierbarkeit von wirtschaftlichen Leistungen mit technischen Maßen bedingt!) Unter Zugrundelegung dieser Voraussetzungen kommen wir unter Berücksichtigung der Rolle, die der Preis bei der Leistungsmessung spielt, zu dem Begriff des gesamtwirtschaftlichen Leistungsmaßes bzw. der gesamtwirtschaftlichen Höhe der Leistungsmöglichkeiten. (Letzteres durch die Überlegung, daß in den seltensten Fällen sämtliche im Wirtschaftsorganismus vorhandenen Leistungsmöglichkeiten genützt werden, auch dann unter Umständen nicht, wenn von einem „Überangebot“ die Rede ist. Denn ein solches kann auch dadurch entstehen, daß nicht alle Leistungsmöglichkeiten erkannt wurden und sich die Leistungsbestrebungen

nur auf einen bestimmten Kreis von Leistungsmöglichkeiten konzentrieren.) Berücksichtigt man hierbei den ganzen Wirtschaftsbereich, also die Gesamtheit der zu einer Zeit vorhandenen Leistungsrichtungen, so ist dieses Leistungsausmaß in erster Linie und nahezu ausschließlich von der Höhe der vorhandenen Kaufkraft abhängig. In diesem Sinne hat aber der Begriff „Gesamtwirtschaftliches Leistungsausmaß“ noch keine Bedeutung. Sie gewinnt er vielmehr erst dann, wenn eine spezielle Leistungsrichtung in Betracht gezogen wird, wenn also ein Betrieb sich die Frage vorlegt, in welchem Maße für seine Funktionen Leistungsmöglichkeiten vorhanden sind. Und zwar sind vorerst alle einschränkenden Momente (wie z. B. Standortfrage, Handelsbeziehungen usw.) derart auszuschalten, daß Ausgangspunkt für die Feststellung die Summe der in dieser Richtung fallenden Bedürfnisse unter Einbeziehung ihrer jeweiligen Intensität bildet. Die Form, in der eine derartige Kenntnisnahme geschehen könnte, bleibt hier vorläufig unerörtert, wiewohl bereits feststeht, daß zum größten Teile Marktdaten als Unterlagen herangezogen werden müssen.

Für unseren speziellen Begriff des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils ist zu berücksichtigen, daß es in kaum einer Leistungsrichtung einen einzigen Betrieb gibt, der ausschließlich in dieser Richtung, speziell für sie wirkt. Das, was landläufig als „Konkurrenz“ bezeichnet wird, werden jene Betriebe zu berücksichtigen haben, die aus der Erkenntnis der vorhandenen Leistungsmöglichkeiten, wie sie sich durch die oben genannten Bedürfnis- bzw. Kaufkraftverhältnisse ergeben, Schlüsse auf die eigenen Leistungsmöglichkeiten ziehen wollen. Ganz roh gesehen, läßt sich also der gesamtwirtschaftliche Leistungsanteil eines Betriebes durch die Formel ausdrücken: Gesamtwirtschaftliche Leistungshöhe minus Leistungsanteil der Konkurrenzbetriebe. So einfach jedoch ist das Problem des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils keinesfalls, wäre es so, bedürfte es keiner weiteren Erörterung. Was jedoch zu bedenken ist, richtet sich in erster Linie auf den Begriff der Leistung an sich (unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung dieses Begriffes für den einzelnen wirtschaftenden Betrieb), zweitens auf die Schwierigkeiten einer exakten zahlenmäßigen Fassung eines solchen Anteils, drittens auf das Moment der zeitlichen Entwicklung, wobei einerseits an die betriebliche Dauerfunktion, andererseits an die Unbeständigkeit der Bedürfniswelt zu denken ist.

Eine wesentliche Schwierigkeit liegt darin, daß für den Betriebsleistungsprozeß jede Leistungsgröße einen mengenmäßigen, sozusagen mechanischen Ausdruck finden muß. (Selbst dort, wo es sich um immaterielle Leistungen handelt.) Dies bedeutet, daß, trotzdem das wirtschaftliche Moment in erster Linie Berücksichtigung finden muß, dieses notwendigerweise gewissermaßen zu übersetzen ist ins Betriebstechnisch-

Quantitative. Dies ist schon deshalb notwendig, um den Zusammenhang mit der Beschäftigungsgradfrage zu wahren, die, wie sich noch zeigen wird, zur Gänze auch nicht vernachlässigt werden darf. Im Zusammenhang damit stehen die wechselseitigen Beziehungen zwischen Leistungsmenge und Leistungswert, wie sie im Markte ihren Ausdruck durch das Angebot-Nachfrageprinzip finden. Dies bedeutet wieder, daß es zu einem gewissen Zeitpunkt wohl ein abgrenzbares Leistungsausmaß in wert- bzw. preismäßiger Hinsicht gibt. (Wie sich zeigen wird, ist allerdings auch dies niemals zahlenmäßig genau bestimmbar.) Jedoch ist damit noch keine eindeutige Fixierung der Leistungsmenge gegeben, die hier als Komponente der Preispolitik erscheint. Hiermit sind die Schwierigkeiten angedeutet, die sich der Erkenntnis der Leistungshöhe in den Weg stellen. Das Problem in der Frage des Leistungsanteils stellt aber unbestreitbar eben die Anteilfestsetzung dar, die sich durch die Leistungshöhe der Konkurrenten (das sind Betriebe mit gleicher oder ähnlicher Leistungsrichtung) ergibt. Abgesehen von den Schwierigkeiten in der Erlangung konkreter Ziffern bezüglich der konkurrenzierenden Betriebe sind selbst diese wieder äußerst problematischer Natur, da sie, für den Augenblick gültig, im nächsten durch irgendwelche Maßnahmen einer Betriebspolitik umgestoßen werden können.

Aus den ersten einleitenden Ausführungen über den Begriff des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils ergibt sich bereits ein bemerkenswertes Maß an Schwierigkeiten, sowohl was die Begriffsabgrenzung betrifft, als auch in der Richtung der praktischen Anwendung des Begriffes. Es mag demnach so scheinen, als ob die Einführung dieses Begriffes keinen sonderlichen Nutzen bringen könnte. Dies trifft jedoch nicht zu, werden die Grenzen eingehalten, denen die Begriffsbildung wie die Anwendungsmöglichkeiten unterworfen sind.

Es ist denn auch zu betonen, daß der gesamtwirtschaftliche Leistungsanteil lediglich in einem charakteristischen Sonderfall exakten zahlenmäßigen Ausdruck findet. Jede Kartellquote nämlich kann bis zu einem gewissen Grade als Festsetzung eines gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils angesprochen werden. Die Einschränkungen ergeben sich einerseits aus der vielfach willkürlichen, nur bestimmten Sonderinteressen dienenden Kartellpolitik, andererseits je nach der Bedeutung der Außen-seiter.

Das Hauptproblem des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils verliert dadurch jedoch kaum an Bedeutung. Ergibt sich doch aus dem eben Gesagten, daß diese zahlenmäßige Fixierung, abgesehen davon, wieweit sie dem begrifflichen Ideal entspricht, wieder nur durch besondere Organisationsformen der Wirtschaft möglich ist. Da diese Organisationsformen außerhalb unseres Betrachtungskreises liegen, kann hier auf die Frage „Kartellquote“ als Ausdruck des gesamtwirtschaftlichen

Leistungsanteils nicht näher eingegangen werden. Abgesehen von der Möglichkeit der maßzahlenmäßigen Erfassung liegt in einer derart exakten Fassung auch nicht der Schwerpunkt des Begriffsbildungszweckes. Denn mehr noch als im Falle des Beschäftigungsgrades handelt es sich hier um einen komplexen Begriff, der überdies in weitestem Maße mit irrationalen Momenten zu rechnen hat. Der ausgesprochen dynamische Charakter der Bildungskomponenten kennzeichnet den gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil als Ausdruck eines Zeitpunktzustandes, was wiederum die dauernde Neubildung bzw. Verfolgung der Änderung in den oben angedeuteten Faktoren erforderlich macht. Der Zweck der Bestimmung von gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteilen liegt darin, den Betriebsleistungsprozeß nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten auf die Erfordernisse der Gesamtwirtschaft derart abzustellen, daß dadurch nicht nur für den Betrieb selbst ein Leistungsoptimum erreicht, vielmehr auch der Gesamtwirtschaftsorganismus in jenen Zusammenklang gebracht wird, der die wirtschaftlichste Ausnützung der ihm zur Verfügung stehenden Leistungskräfte gewährleistet. Hierbei ist wieder zu betonen, daß infolge der mittelbaren Stellung der Betriebe ihre Eigeninteressen zurückzutreten haben, wenn diese im Widerspruch zu den Zielen des Wirtschaftsorganismus stehen, und daß schon um dieses Umstandes willen der gesamtwirtschaftliche Leistungsanteil als die Verkörperung dieser Ziele in spezieller Richtung von den organisch leistenden Betrieben berücksichtigt werden muß.

So können wir den gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil definieren als „die einem Betrieb in einem bestimmten Zeitpunkt in Hinsicht seiner speziellen Leistungsrichtung(en) zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeiten unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten, wie sie sich aus den jeweils herrschenden, gesamtwirtschaftlich bedingten Leistungserfordernissen, unter Berücksichtigung des Grades ihrer Nutzung durch andere Betriebe gleicher oder ähnlicher Leistungsrichtung ergeben“.

Der letzte Teil des Satzes kann als unvollständig gelten, zieht man dabei nicht das in Betracht, was schon einmal über „Konkurrenzskraft“ gesagt wurde. Wie noch auszuführen sein wird, kann auch jene Leistungsgröße, die für den einen Betrieb dadurch ausfällt, daß sie schon von „Konkurrenzbetrieben“ erbracht wird, nicht zahlenmäßig bestimmt werden, um so mehr als sie dauernd dem Einfluß der jeweils herrschenden Betriebspolitik unterliegt. Hierauf, wie auf jene Beschränkungen, die sich im Zeichen des Findeisen'schen „Aktionsradius“ ergeben, wird im anschließenden praktischen Teil noch zurückzukommen sein.

## 2. Die „organische“ Betriebspolitik

Da wir das Attribut „organisch“ nur einer solchen Betriebspolitik zuerkennen können, die in ihren Maßnahmen in erster Linie darauf

bedacht ist, was eben als gesamtwirtschaftlicher Leistungsanteil gekennzeichnet wurde, ist nunmehr zu untersuchen, in welcher Richtung die Erfordernisse einer derartigen Betriebspolitik liegen. Vorgeordnet jedoch der Frage, wie sich die Betriebspolitik im einzelnen zu dem gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil verhält, ist jene, die es mit dem Problem der Erfassung jener optimalen Leistungsgröße zu tun hat. Wiewohl die hier bestehenden grundsätzlichen Schwierigkeiten bereits aufgezeigt wurden, muß der Kernpunkt der Leistungsanteilsfrage herausgestellt werden.

Zweierlei ist hier von erstwesentlicher Bedeutung: Einerseits die Stellung des Absatzmarktes zum leistenden Betrieb (insofern, als dieser auf jenem seine Leistung erst erbringt), andererseits die speziellen Organisationen, die die moderne Wirtschaftsverfassung dem Gebilde „Markt“ ganz allgemein verliehen hat. Können wir bezüglich des Verhältnisses Betrieb-Markt auf früher Gesagtes verweisen, so ergibt dies folgende Überlegungen: Der Markt ist jene Stelle, auf der die Leistungen des Betriebes für ihn gewertet werden. Ist also die Betriebsleistung dem Markt einverleibt, so gibt die von diesem erbrachte Gegenleistung über die Höhe der Leistung indirekt Aufschluß. (Mit jenen Einschränkungen, auf die in dem Kapitel über die Leistungsmessung hingewiesen wurde!) Beeinflussungsmöglichkeiten, die dem Betrieb offenstehen, sind bereits geklärt und damit auch das Ergebnis gewonnen, daß der Markt innerhalb der behandelten Grenzen über das Maß des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils der einzelnen Betriebe entscheidet. Will der Betrieb daher einen Überblick gewinnen über jene Leistungsgröße, die ihm einerseits infolge der allgemeinen gesamtwirtschaftlichen Verhältnisse (gesamtwirtschaftliche Leistungshöhe), andererseits durch die eigene Stellung im Leistungsgefüge zugesprochen ist, muß er seinen Blick auf den Markt lenken. So kommen wir zu dem, was einerseits als Marktbeobachtung, zum Ziele des „fortwährenden Heranfühlens an den Markt<sup>1)</sup>“ erscheint, andererseits als Marktanalyse<sup>2)</sup> eine Untersuchung vorwiegend statischen Charakters darstellt, die sich weniger auf praktische Erkenntnis der konkret vorhandenen Leistungsmöglichkeiten, vielmehr die Durchdringung der im Marktleben durch die Marktorganisation bedingten Gesetze zur Aufgabe stellt. Fassen wir die beiden Formen mit dem Begriff „Marktforschung“ zusammen, so ist hierzu noch folgendes zu sagen: Wir sind nicht der Ansicht Findeisens, daß der Marktbeobachtung im Rahmen des Betriebslebens keine solche Bedeutung zukomme, daß sie in

<sup>1)</sup> Schäfer, der mit diesen Worten die privatwirtschaftliche Bedeutung der Marktbeobachtung charakterisiert, stellt dem Schmalenbachschen „Hineinhorchen in den Betrieb“ ein „Hinaushorchen in den Markt“ an die Seite. Vgl. Schäfer: Grundlagen der Marktbeobachtung. Krise & Co. Nürnberg. 1928.

<sup>2)</sup> Oder wie Findeisen besser sagen will „Absatzanalyse“. A. a. O. S. 217ff.

den Aufgabenbereich einer organischen Betriebspolitik falle. Wie es ja auch unserer Auffassung widerspricht, „den Trennungsstrich zur äußeren und allgemeinen Konjunkturforschung, die vornehmlich eine Angelegenheit der Volkswirtschaftslehre und nicht der Betriebswirtschaftslehre sei“, zu ziehen. Wie auch sonst in wirtschaftlichen Belangen wird vielmehr ein Zusammenarbeiten beider Forschungsarten, wie es z. B. in Amerika bereits in hochentwickelter Form zu beobachten ist, zu den fruchtbarsten Ergebnissen führen. Liegt doch bereits in der Dauerfunktion des Betriebes die Voraussetzung auch für eine dynamische Durchdringung der Marktverhältnisse, die deshalb noch lange nicht an der Oberfläche haftenbleiben muß.

Jedenfalls ist aber sowohl auf dem Gebiete der Marktbeobachtung wie auf dem der Marktanalyse bereits viel wertvolle wissenschaftliche und praktische Arbeit geleistet worden, und so können wir uns hier auch in Anbetracht der Weitläufigkeit dieser Forschungsgebiete auf die Charakterisierung des Grundsätzlichen beschränken, wobei allerdings die Marktbeobachtung relativ im Vordergrund stehen wird.

Wurde bereits früher festgestellt, daß in der Regel weder die gesamtwirtschaftliche Leistungshöhe noch der Leistungsanteil einen zahlenmäßigen Ausdruck finden könne, so ist nunmehr hier genauer zu unterscheiden: Nämlich zwischen dem Verfahren, das auf eine diesbezügliche Erkenntnis gerichtet ist, und dessen Ergebnis. So sehen wir auch die in Richtung der Erkenntnis des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils forschende Betriebspolitik auf zwei Stufen tätig. Praktisch gesprochen derart, daß sie sich erstens die Unterlagen beschafft, zweitens diese auswertet. Innerhalb gewisser Beschränkungen läuft diese Scheidung mit der zwischen Marktbeobachtung und Marktanalyse parallel, doch finden beiderseits Überschneidungen statt, besonders in jenen Fällen, wo einer von den beiden Wegen gesondert und unabhängig von den anderen beschränkt wird, wie dies bei rein wissenschaftlichen Untersuchungen vielfach der Fall ist. Für die praktische Betriebspolitik gilt jedoch grundsätzlich, daß der gewissermaßen vorbereitende Teil in den meisten Fällen maßzahlenmäßigen Ausdruck findet, während die Auswertung darin besteht, diese vielfach komplexen Ziffern auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, was eben streng rechenhaft nicht mehr möglich ist.

Handelt es sich bei der Marktbeobachtung um die Erfassung der gesamtwirtschaftlichen Leistungshöhe, so ist hier vornehmlich dreierlei von Bedeutung: 1. die Leistungsart, 2. die Leistungsstufe, 3. die Marktorganisation. Besonders das letztere (das wieder zum Teil von dem zweiten Faktor abhängig ist) übt auf das Beobachtungsverfahren einen entscheidenden Einfluß aus. Es kommt nämlich darauf an, in welcher Form dem Betrieb das Gebilde „Markt“ gegenübertritt. Ganz allgemein läßt

sich sagen, daß ein steigendes Maß von Dezentralisation des Marktes seine Beobachtung erschwert, deren Unsicherheitskoeffizienten vergrößert. Der Zusammenhang mit der Leistungsstufe ist darin zu sehen, daß je höher die Leistungsstufe, desto zentralisierter der Markt dem Betrieb gegenübertritt. Einen deutlichen Beweis hierfür liefert z. B. jedes Detailhandelsgeschäft (insbesondere der Lebensmittelbranche), das von vornherein über einen festen Kundenstock verfügt, den zu halten es dauernd bestrebt sein wird, da in diesem Falle ein abgrenzbarer Markt vorliegt, dessen jeweilige Leistungskapazität, wie sie durch die Schwankungsfaktoren bedingt ist, aus der Erfahrung bekannt, für den Betrieb eine feste, unter Umständen sogar rechenbare Größe darstellt. Anders liegen die Dinge bei jenem Industriebetrieb auf unterer Leistungsstufe, dem vielleicht noch eine Exportabteilung angegliedert ist. Für ihn hat der Begriff „Markt“ einen nahezu vollkommen abstrakten Inhalt. Jede lokale Begrenzung fehlt, d. h. der Marktumfang, damit der Aktionsradius, wechselt dauernd, die Marktgestaltung ist eben infolge dieser örtlichen Dezentralisation absolut nicht einheitlich, was für den Betrieb insofern ein Vorteil sein kann als Schwankungstendenzen möglicherweise hiedurch zum Ausgleich gebracht werden. Um dies aber zu ermöglichen, ist, wie in kaum einem anderen Falle, die Kenntnis der jeweiligen Marktverhältnisse als Ausdruck der speziellen gesamtwirtschaftlichen Leistungshöhe von Bedeutung. Der funktionale Zusammenhang erscheint somit geklärt. In je höherem Maße nämlich ein Betrieb seinem Leistungsbereich die räumliche und zeitliche Funktion eingegliedert hat bzw. in je größerem Ausmaß Risiken aus dieser Richtung dem Leistungsstand des Betriebes bedrohen, um so größere Bedeutung gewinnt das Problem der Marktbeobachtung als Mittel zur Erkenntnis der gesamtwirtschaftlichen Leistungsgröße, wie sie die Voraussetzung der Ermittlung der eigenen Leistungsmöglichkeiten, des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles darstellt.

Etwas anderes ist hier noch von Wichtigkeit. Unterscheidet man bei den Bedürfnissen zwischen lebensnotwendigen und Luxusbedürfnissen, so muß die Leistungsrichtung daraufhin untersucht werden, mit welcher von den beiden Bedürfnisgruppen sie es zu tun hat. Jedoch spielt diese Unterscheidung erst in jener Zone der Betriebspolitik eine Rolle, die es mit den auswertenden Maßnahmen im Gefolge der Marktbeobachtung zu tun hat. Denn die Schlüsse auf die Schwankungsempfindlichkeit wie auf die Reagibilität werden in erster Linie hierauf basieren. Dies sei den Betrachtungen über die Marktanalyse vorweggenommen.

Was nun die Beschaffung der Unterlagen für die Marktbeobachtung betrifft, so muß unterschieden werden nach den Zielen, die mit dieser Art von Marktforschung angestrebt werden, wie auch nach der Stufe der Marktorganisation, die entweder selbst direkte Anhaltspunkte

liefert oder nur unmittelbar zur Erlangung von „Marktinformationen“ herangezogen werden kann. Schließlich ist auch von Bedeutung, von wem die Beobachtungen angestellt werden, d. h. ob das konkrete Zahlenmaterial von dem einzelnen Betrieb erhoben bzw. zusammengestellt wird, oder von einer Gruppe von Betrieben, die sich zu diesem Zweck zusammengetan haben (wofür in den Kosten, die die Organisation einer Marktbeobachtung erfordert, vielfach ein Anreiz liegen wird). Vielfach werden öffentliche Körperschaften (wie Handelskammern usw.) oder gar staatliche Stellen — in der Form von Statistiken — diese Vorarbeit der Marktbeurteilung geleistet haben. Im allgemeinen läßt sich eine Verbindung dieser Einteilung mit der vorerwähnten dadurch bilden, daß, je höher die Leistungsstufe, je begrenzter also in räumlicher Beziehung der Markt, um so eher, weil desto wirksamer, eine selbständige Marktbeobachtung durchgeführt werden kann. Die hiebei möglichen Formen (persönlich, mündlich, schriftlich) faßt Schäfer unter der Methode der Primärerhebung zusammen<sup>1)</sup>. Daß lediglich die Organisation des Marktes über die Anwendungsmöglichkeit dieser Art von Marktbeobachtung entscheidet, kommt darin zum Ausdruck, daß selbst Betriebe niedriger Leistungsstufen (z. B. Industriebetriebe), sofern sie über eine gute Absatzorganisation verfügen, dieses Verfahren verwerten können. Die Erhebungen werden sich in einem solchen Falle eben auf die dem Betrieb unmittelbar am Markte gegenübertretenden Händler beschränken. In der Form der Weiterleitung von Fragen stehen allerdings auch Betrieben mit räumlich weitverzweigtem Markt Möglichkeiten der direkten Erhebung zur Verfügung. In diesem Falle bezieht der Betrieb über die ihm nächst zugeordnete Marktstufe hinaus noch weitere, höher liegende in seinen Beobachtungskreis ein. Es muß allerdings schon jetzt betont werden, daß kein Betrieb mit dieser Art von Marktbeobachtung auskommen kann, will er nicht die auf dem Gebiet der eigentlichen Marktanalyse liegenden Notwendigkeiten vernachlässigen. (Handelt es sich um kooperative Marktbeobachtung, so wird ihr schon durch die größere Ausnutzungsmöglichkeit der Organisation im allgemeinen eine größere Wirksamkeit zuzusprechen sein. Etwaige Gefahren, wie sie in zum Zwecke der unlauteren Konkurrenzierung geübten Täuschungsmanövern, wie Nachrichtenentstellung usw. liegen können, muß durch entsprechende Auswahl des Partners, nicht nur nach persönlichen, sondern auch nach rein sachlichen Momenten vorgebeugt werden.)

Dient die direkte Primärerhebung ausschließlich dem Zwecke der Erfassung der speziellen Leistungsmöglichkeiten, der gesamtwirtschaftlichen Leistungshöhe sowie der Erfassung des eigenen Leistungsanteiles, so wird die korporative bzw. öffentliche Marktbeobachtung unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten gesehen werden müssen: Einerseits,

<sup>1)</sup> Schäfer: a. a. O. S. 61 ff.

soweit sie ergänzend zu den Primärerhebungen herangezogen werden kann, wie z. B. die Ein- und Ausfuhrziffern eines staatlichen statistischen Amtes, andererseits aber derart, daß sie Unterlagen bietet für eine generelle Marktbeurteilung, wie sie die Abschätzung der voraussichtlichen Marktentwicklungstendenzen (das dynamische Moment!) zum Ziele hat. Auch dies fällt bereits in das Gebiet der Auswertung der Primärerhebungen.

Die Möglichkeiten nun, überhaupt zu konkreten, maßzahlenmäßigen Unterlagen zu kommen, sei es durch eigene oder indirekte Beobachtung, sind vornehmlich nach der Leistungsart verschieden. Auf die Bedeutung insbesondere von börsenmäßigen Institutionen ist hier hinzuweisen. Ihre straffe Zentralisation des Marktes, die sich in konkreten Ziffern über Angebot und Nachfrage kundtut, sind die idealen Voraussetzungen für eine marktbeobachtende Tätigkeit des Betriebes. Der an früherer Stelle gekennzeichnete Typus der sogenannten Industriebörse ist hier zu erwähnen.

Sind nun hingegen, worin wieder Schäfer zuzustimmen ist, „die Möglichkeiten der Verarbeitung nicht zahlenmäßiger Daten gering<sup>1)</sup>“, so gilt dies nicht, was die Bedeutung solcher Daten als Anhaltspunkte einer Marktbeobachtung betrifft. Um dies zu verstehen, ist insbesondere an das Maß irrationaler Momente auf den oberen Marktstufen (gegen den Konsumenten hin) zu denken. Es ist unseres Erachtens nicht einmal angängig, solche Daten mit irgendwelchen Rechenkünsten auf eine „statistisch brauchbare“ Form zu bringen, da hiedurch viel von dem verlorengehen kann, was an speziellen, durch besondere nicht klassifizierbare Umstände gegebenen Momenten enthalten ist. Dies betrifft insbesondere allgemeine wirtschaftliche Nachrichten, die immer irgendwie von ihrer Ursprungsseite her gefärbt sein werden, was, sind sie, statt einer Ausschnittkartei einverleibt, unter Zuhilfenahme von Indizes oder Punktsystemen in den Rahmen einer Statistik gepreßt worden, nicht mehr beurteilt werden kann. Was Schäfer an anderer Stelle betont, nämlich die Notwendigkeit, die marktbeobachtende Tätigkeit der Leitung des Betriebes und nicht untergeordneten Verwaltungsabteilungen zuzuordnen, findet hier seine Erhärtung.

Diese grundsätzlichen Bemerkungen, die mehr der Methodik als praktischer Anleitung gewidmet sind, mögen an dieser Stelle zur Charakterisierung des Problems „Beschaffung von Unterlagen für die Marktbeobachtung“ genügen. Denn einerseits ist dies noch der verhältnismäßig einfachere Teil des Gesamtproblems, andererseits würde er, sollte er wirklich ausgeschöpft werden, einen riesigen Komplex von praktischen Einzelfragen ergeben, die doch wieder auf die speziellen Bedingungen und Erfordernisse des einzelnen Betriebes zugeschnitten werden müßten.

---

<sup>1)</sup> Schäfer: a. a. O. S. 94.

Erst bei der Behandlung des Kapitels „Auswertung“ kommen wir zu dem eigentlich Problematischen. Die Schwierigkeiten, die im vorigen Kapitel aufgezeigt wurden, treten vorzüglich jetzt in Erscheinung. Denn jetzt handelt es sich um Leistungsabgrenzung. Das ist jener Teil der Erkenntnis gesamtwirtschaftlicher Belange, der, an die Voraussetzung organischer Betrachtung überhaupt geknüpft, in seinen Ergebnissen organisierend, d. h. den Betrieb dem Organismus eingliedernd wirken soll. Angelpunkt des Ganzen ist wieder nur die Leistung, wenn auch jetzt nach zwei Richtungen: Um dort, wo die Leistung entsteht, zu wissen, wie sie entsteht, muß man die Umstände ihrer Entstehungsumgebung kennen. Es bedarf hierzu der Kenntnis des Marktbereiches, den der vom Betrieb zu erstellende Leistungsträger zuzuordnen ist. Andererseits aber muß die im Sinne der Leistungserstellung bewirkte Umschichtung selbst auf ihre außerbetrieblichen Voraussetzungen geprüft, organisch ausgegliedert werden. Der Begriff des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils bewirkt die doppelte Blickrichtung: Aus dem Betrieb als Organ, teilvollziehendem Glied in das Ganze, und auf der anderen Seite den Betrieb gesehen von außen her, dann geht es um seine Existenzberechtigung, wie sie sich aus seinem mittelbaren Zweckdasein ableitet.

Die Doppelgestalt jedes wirtschaftlichen Leistungsgebildes bedingt die Schwierigkeiten im Verfahren der Markterkenntnis, wie wir jenen auswertenden Teil bezeichnen wollen. „Bedarf“, das ist, wenn überhaupt feststellbar, eine statisch absolut fixierbare Größe, die als Ergebnis des Wertungsvorganges, abgegrenzt nach Quantität und Qualität (Intensität) hervortritt. Nicht so die Leistung. Sie ist immer ein Komplex aus Quantität und Qualität in weitestem Sinne, und wo Leistung ist, Leistung wird, dort ist es auch mit der Eindeutigkeit des Faktors „Bedarf“ zu Ende. Soweit das Grundsätzliche. Praktisch ergibt sich folgendes:

Die Festlegung der gesamtwirtschaftlichen Bedarfsgröße (in der speziellen Leistungsrichtung des Betriebes) wird je nach der Form der vorausgegangenen, erhebenden Marktforschung verschiedene Schwierigkeitsgrade aufweisen. Setzen wir den Fall, für einen Betrieb komme als Markt nur eine einzige Börse in Frage, so wird in diesem einfachsten aller Fälle die Wertung sich unmittelbar aus der Erhebung ergeben: Erstens infolge der räumlichen Begrenzung des Marktes durch die Institution der Börse an sich. Zweitens infolge der Kenntnis der Höhe der Nachfrage, und zwar sowohl in bezug auf Quantität wie auf Qualität (die ihren Ausdruck im Preis findet). Drittens aber erscheint hierdurch bereits der Leistungsanteil festgelegt, da sich der Anteil der Konkurrenzbetriebe aus dem bereits vorhandenen Angebot ergibt. (Allerdings nur unter der Voraussetzung, daß die Leistungsmöglichkeiten der in Frage kommenden Konkurrenzbetriebe zur Gänze erschöpft sind.) Diese

gewissermaßen zusätzliche, bisher unbefriedigte Nachfrage ist für den sie erkennenden Betrieb die Verkörperung des ihm zufallenden Leistungsanteils. Wiewohl der hier angenommene Fall praktisch als Seltenheit anzusehen sein wird, ist er dennoch bedeutungsvoll insofern, als er die Komponenten des Erfassungsproblems aufzeigt. Zum ersten die Frage: Wodurch ergibt sich die räumliche Begrenzung des Marktes? Mit Findeisen aus dem Aktionsradius, im besonderen aus dem Absatzradius (den er analog zur Thünen'schen Standortslehre entwickelt)<sup>1)</sup>. Jedoch ist zu bemerken, daß die technisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkte, die zu seiner Abgrenzung dienen, nicht die einzigen sind. Zu denken wäre hierbei etwa an rechtliche Grenzen, die dem Aktionsradius durch Handelsverträge allgemein, unter Umständen absolut (Einfuhrverbot!) graduell mehr oder minder z. B. durch Zolltarife gesetzt sind. Eine Abgrenzung des Marktgebietes in lokaler Hinsicht muß daher als erster, in gewissem Sinne noch vorbereitender Schritt zur Markterkenntnis unternommen werden. Dies bedeutet allerdings gleichzeitig bis zu einem gewissen Grade auch Konkurrenzanalyse, da der Ausfall eines Marktgebietes in den meisten Fällen dadurch verursacht werden wird, daß die Leistungskraft der näheren Betriebe eben durch den Leistungsaufwand für die Überwindung der Entfernung (auch in organisatorischer Hinsicht!) nicht erreicht werden kann. Allerdings kann eine Marktbegrenzung in räumlicher Hinsicht ohne Konkurrenzeinflüsse auch dadurch zustande kommen, daß die Gegenleistung für die zum Zwecke der Raumüberwindung notwendige Leistung infolge mangelnder Bedürfnisintensität nicht vergütet wird, effektiv jener Markt für den betreffenden Betrieb keinen Bedarf aufbringt<sup>2)</sup>.

Diese Marktabgrenzung darf allerdings nicht so verstanden werden, als ob sie ein für allemal Gültigkeit hätte. Vielmehr ist sie dauernd mit Rücksichtnahme auf die jeweilig auftretenden Änderungen der Bedarfs- wie der Angebotseite vorzunehmen, denn eben im Sinne einer idealen Marktforschung liegt es ja, dauernd alle Leistungsmöglichkeiten erkennen und damit ausnützen zu können. So ist für den Betrieb der Markt auch in räumlicher Hinsicht nichts Einheitliches, Stetiges, vielmehr auch in dieser Beziehung den jeweils herrschenden Umständen unterworfen, in seinem Umfang dauernd wechselnd.

Es kann hier nun eingewendet werden, daß mit der Abgrenzung des Marktes in räumlicher Hinsicht automatisch eine solche in bezug auf das Leistungsmaß in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht wie auch unter dem Konkurrenzgesichtspunkt erfolgt sei. Dies ist insofern zuzugeben, als der praktische Weg einer lokalen Marktabgrenzung

<sup>1)</sup> Findeisen: Organik. S. 214ff.

<sup>2)</sup> Findeisen behandelt auch die begrenzte Absatzfähigkeit von „konkurrenzlosen“ Leistungen (a. a. O. S. 225).

der sein wird, daß in weitestem Rahmen die vorhandenen Leistungsmöglichkeiten, also die gesamtwirtschaftliche Leistungshöhe geprüft werden und dann erst unter Berücksichtigung der Konkurrenzleistungen wie sonstiger einschränkender Momente obenerwähnter Art die Grenzziehung getroffen werden wird. Aber gerade dadurch erscheint das Leistungsproblem nicht gelöst. Denn dessen Wesen liegt darin, daß jede bewirkte Leistung eine Umschichtung im Bedürfnisvolumen des Gesamtwirtschaftsorganismus, demnach gleichermaßen eine Umgruppierung im Leistungsgefüge selbst hervorruft. Wird hier daran erinnert, was in einem der einleitenden Kapitel über „Bedürfnis“ und seine Befriedigung gesagt wurde, so ergibt sich nunmehr folgendes:

Der Betrieb darf sich nicht darauf beschränken, Leistungsmöglichkeiten zu erkennen, vielmehr muß er zu erforschen trachten, welche Wirkungen die Ausnützung der ihm sich bietenden Leistungsmöglichkeit zeitigt. Hierbei ist insbesondere zu berücksichtigen, daß, wie früher festgestellt wurde, ein Bedürfnis nur in den seltensten Fällen proportional zu seiner Befriedigung abnimmt. Jedenfalls ist aber die Bedürfnisintensität entscheidend für die Leistungswertung. Ihr Verhalten auf verschiedenen Stufen der Leistungserstellung, damit der Bedürfnisbefriedigung, muß festgestellt werden, soll der Betrieb über das Verhältnis von Qualität zu Quantität seiner Leistungserstellung über den augenblicklichen Zustand hinaus im Bilde sein. Denn erst im Gefolge der jeweils herrschenden Bedürfnisintensitätsverhältnisse wirkt das Angebot-Nachfrageprinzip des Marktes. Dies ist dann allerdings der Punkt, wo der Betrieb vom Markte aus gesehen werden muß, wo innerbetriebliche Umstände den Weg der einzuschlagenden Betriebspolitik bestimmen. Dieser Weg ist grundsätzlich der Richtung nach fixiert durch das Gesetz: Steigerung der Leistung nach der quantitativen Seite hin bedingt eine relative Minderung an Qualität vom Standpunkt der Wertung. Jenes dynamische Moment aber, das wir als charakteristisch für die organische Wirtschaft, für den Faktor „Nachfrage“ als Leistungsmöglichkeit schlechthin betonen, gilt in gleichem Maße auch für den Faktor „Konkurrenz“. Das heißt, wieder rein praktisch gesehen: Dem Betrieb ist noch lange nicht damit geholfen, daß er feststellt, daß von der vorhandenen Nachfrage so und soviel Prozent durch Konkurrenzbetriebe versorgt werden. Denn in dem Augenblick, wo ein neuer Betrieb auf den Markt tritt, wird sich auch das Verhältnis bezüglich der anderen Betriebe ändern. (Wieder unter der Voraussetzung, daß ihre Leistungsmöglichkeiten nicht bereits erschöpft sind.) Denn der für sie zusätzlichen Nachfrage werden auch sie sich zu bemächtigen streben, was den einen Betrieb infolge der von den anderen nunmehr neu eingeschlagenen Betriebspolitik vor völlig neue Konkurrenzverhältnisse setzt. Praktisch tritt dieser Fall oft so in Erscheinung, daß in dem Augenblick, wo ein Betrieb

einen neuen Artikel auf den Markt bringt, Betriebe mit verwandten Leistungsrichtungen versuchen, die dadurch neu geweckte Nachfrage für ihre Zwecke auszunützen, indem sie in mehr oder weniger unlauterer Weise Konkurrenzartikel dem Markte zuführen.

Bewegt sich eine Marktforschung, die derartiges in Betracht zieht, schon 100prozentig in irrationalen Bereichen, so darf das kein Hindernisgrund sein, wenn eine Betriebspolitik wirklich nach der Erfassung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils in unserem Sinne strebt. Und da für ein derartiges Streben, wie wir entwickelt haben, in der organischen Wirtschaft die Voraussetzungen gegeben sind, müssen die diesbezüglichen Möglichkeiten genützt werden, soll der Betrieb wirklich das optimale Leistungsausmaß erreichen, jene Leistungshöhe, die ihm im Rahmen des Wirtschaftsorganismus bestimmt ist, deren Nichterreichung für ihn immer mit Leistungsverlusten verbunden sein wird.

Schließlich noch ein paar kurze Bemerkungen zu jenem Teil der Marktforschung, der, auf sekundären Beobachtungsmitteln fußend, nicht die Marktlage der eigenen Leistungsrichtung im Auge hat, vielmehr im Sinne einer „Marktprognose“ danach strebt, Anhaltspunkte für eine allgemeine Marktentwicklung zu gewinnen. Wobei daran zu erinnern ist, daß diese Entwicklung aus verschiedenen Ursachen einen periodisch gebundenen oder arrhythmischen Schwankungseinfluß auf die Absatzverhältnisse ausübt. Und wie wir früher feststellten, haben diese Schwankungen ihren Ursprung nicht in Verlagerungen der speziellen Betriebsleistungsrichtung zu suchen, sondern in „objektiven Tatbeständen des Wirtschaftskörpers“. (Vgl. S. 52.) Von der marktforschenden Tätigkeit des Betriebes in bezug auf konjunkturelle und strukturelle Wirtschaftverschiebungen ist also hier die Rede. Wiewohl es sich um allgemeine Marktverhältnisse handelt, wird dennoch jeder Betrieb seine Arbeit auch in diesem Bereich einschränken müssen. Jeder kann nicht Konjunkturforschung treiben, soll es vor allem auch nicht. Vielmehr kommt es auf folgendes an: Unter der Voraussetzung, daß die Betriebe, die ihnen von anderer Seite (staatliche Institute usw.) zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen derart ausnützen, daß sie stets nach bester Möglichkeit über den derzeitigen relativen Marktstand (im Rahmen des Konjunkturablaufes) unterrichtet sind, ergibt sich für sie als entscheidende Frage: Wie wird sich die nächste Konjunkturstufe bzw. die Gesamtheit der folgenden auf die Absatzverhältnisse in der jeweils speziellen Leistungsrichtung auswirken? Hier ist also deutlich konjunkturerhebende Marktforschung — sie obliegt den hiermit ausschließlich beschäftigten Stellen! —, die es mit der Gegenwart in statischem Sinne zu tun hat, von der speziell auswertenden Tätigkeit des einzelnen Betriebes, dessen Blick in die Zukunft gerichtet ist, geschieden: Wenn auch bei einer derartigen einzelbetrieblichen Konjunkturerkenntnis die praktischen Erfahrungstatsachen

im Vordergrund stehen werden, gelten doch auch hier allgemein anwendbare Normen, die sich wieder nur aus den Gesetzen der Bedürfnisbefriedigung ableiten lassen. Erwähnt werden muß z. B. die Unterscheidung zwischen Luxus- und lebensnotwendigem Bedarf, wobei insbesondere in der zweiten Gruppe wieder graduell unterschieden werden muß nach der Dringlichkeit. Auf diese Weise sind nicht nur die Bedürfnisse, sondern auch die auf deren Befriedigung hinzielenden Leistungen nach dem Ausmaß der Konjunktorempfindlichkeit abzustufen. Sind also bei der früher behandelten Marktforschung vorwiegend subjektive Momente von ausschlaggebender Bedeutung, so handelt es sich hier um die Erfassung rationaler, bis zu einer gewissen Stufe rechenbarer Einflußmomente, die, wie nochmals zu betonen ist, von dem einzelnen Betrieb nicht auf Ursachen und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen zu prüfen, sondern lediglich unter Bedacht auf die Frage des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles in Erwägung zu ziehen sind.

Soweit das Grundsätzliche zu dem Problem des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils, insofern es als reines Marktproblem in Erscheinung tritt. Die Bedeutung der Erkenntnis des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils ergibt sich aus der Überlegung, daß jeweils nur die Ausnützung der in der Gesamtwirtschaftsstruktur liegenden Leistungsmöglichkeiten dem Betrieb die optimale Leistung, damit auch auf die Dauer den höchsten Gewinn gewährleistet. Was noch bleibt, ist die Aufgabe, zu untersuchen, wieweit eine Erfassung dieser Leistungsmöglichkeiten, und zwar hier besonders mit dem Blick in die Zukunft, für den Bereich des rein Innerbetrieblichen, mehr Technisch-Wirtschaftlichen also, von Belang ist. Da wir hiebei auf das Problem des Beschäftigungsgrades zurückzugreifen haben, damit wieder früher Erkanntes in den Kreis unserer Betrachtungen ziehen, erscheint die angestrebte Einheit, die sich aus der Zusammenfassung aller Erkenntnisrichtungen (auch hier wieder nur eine organische Verknüpfung!) ergibt, erreicht.

### **3. Synthese. (Das Verhältnis zwischen Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil im Rahmen der Betriebspolitik)**

Der verbindende Begriff zwischen dem Problemkreis des Beschäftigungsgrades und jenem des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils ist „Leistungsmöglichkeit“. Bei der Abgrenzung des Beschäftigungsgradbegriffes wie bei der des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles spielt die Leistungsmöglichkeit eine entscheidende Rolle. Es kommt ihr in beiden Fällen eine wesentlich verschiedene Bedeutung zu. Frühere Erkenntnisse rekapitulierend, können wir sagen: Im Bereich des Beschäftigungsgrades wird die Leistungsmöglichkeit unter innerbetrieblichen, betrieblich-technischen Gesichtspunkten gesehen, im Bereich des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles hingegen ist die Blickrichtung Betrieb—Markt,

„Leistungsmöglichkeit“ hier auf ausschließlich wirtschaftliche Momente abgestellt. Also gibt es hier scheinbar doch keine Verbindung, zumindest keine gleichrangige, sondern nur jene Unter- bzw. Überordnung, wie sie durch das Verhältnis Technik-Wirtschaft bedingt ist. Dies trifft allerdings insofern nicht ganz zu, als das technische Moment in der Zone des Beschäftigungsgrades vorwiegend auf seiner Messung beruht, während hingegen der Begriff „Beschäftigungsgrad“ schlechthin, wie ja entwickelt wurde, schon Wirtschaftliches in sich begreift. Begriffe wie „nichtwerbendes Vermögen“ oder „Leistungsverlust“ stellen dies klar. Doch kommt noch eines hinzu: Der Begriff der „Kapazität“, wie er zur Abgrenzung des Beschäftigungsgrades, als Grundlage seiner Messung verwendet wird, ist ja kein ausschließlich technischer Terminus. Denn obwohl unter normalen Verhältnissen Kapazität und wirtschaftliches Leistungsvermögen in keinem direkten Zusammenhang stehen, ergibt sich dieser in dem Augenblick der vollen Kapazitätsausnutzung, die irgendwie immer auch dem wirtschaftlichen Leistungsvermögen eine Grenze setzt. Diese Grenze ist zwar keine starre maßzahlenmäßige, dennoch von solcher Art, daß der Betrieb unter Umständen in die Lage kommen kann, einen bestehenden, ja von ihm erkannten gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil deswegen nicht ausnützen zu können, weil die hierzu erforderlichen materiellen Umschichtungen beispielsweise sein Anlagevermögen bis zu einem derartigen Grade über die Vollkapazität hinaus beanspruchen würden, daß die dadurch sich ergebenden Leistungsverluste die Leistungserstellung unwirtschaftlich gestalten würden. Auf diese Weise ergibt sich die Verknüpfung zwischen Beschäftigungsgradverhältnissen und solchen des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles in der Zone der maximalen Leistung.

Unter Berücksichtigung des Umstandes jedoch, daß für einen bestimmten Betrieb, technisch gesehen, immer nur eine Leistungshöhe die wirtschaftliche ist, andererseits aber, diese festzulegen, nicht im Machtbereich des Betriebes steht, sie auch keine einheitliche, stetige Größe darstellt, wie es dem Betrieb als Dauerorganisation in idealer Weise entsprechen würde, zeigt sich ein weiterer Zusammenhang. Streifen wir damit wieder das bereits in groben Umrissen entwickelte Problem der Betriebselastizität, so läßt sich nunmehr generell feststellen, daß, wenn auch letzten Endes maßgebend für die Gestaltung der Betriebsleistungserstellung der gesamtwirtschaftliche Leistungsanteil ist, dem Problem des Beschäftigungsgrades dennoch insofern Bedeutung zukommt, als seine Auswirkungen, in vorwiegend technischen Umständen begründet, die Betriebsleistung von der Betriebsseite her beeinflussen. Es wirkt nämlich das Maß der durch die jeweilige Beschäftigungsstufe bedingten Leistungsverluste auf das Ausmaß der reinen Marktleistung ein. Als vom wirtschaftlichen Standpunkt untergeordnetes Problem ist aber das des

Beschäftigungsgrades sekundär unter Voranstellung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteiles zu behandeln. Dieses kann ohne jenes in idealer Weise nicht gelöst werden, jenes hingegen bedarf zu seiner Gestaltung wieder des Blickpunktes des Leistungsanteils. Soweit die Zusammenhänge, wie sie sich auf Grund rein theoretischer Überlegungen, fußend auf den Gesetzen der organischen Wirtschaft, ergeben. Wobei nochmals zu betonen ist, daß die Bedeutung des Beschäftigungsgradproblems an die organisatorische Gestaltung des Betriebes, praktisch gesprochen, an seine Anlagenintensität gebunden ist<sup>1)</sup>. In dem Maße, als sie wächst, ist den Beschäftigungsgradverhältnissen Beachtung zu schenken, während, fehlt sie überhaupt, das Interesse der Betriebspolitik sich zur Gänze auf die Erfassung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils zu beschränken hat, da der Ausnützung in einem solchen Falle durch die Betriebsstruktur in technischer Hinsicht keine Grenzen gesetzt sind.

Damit kommen wir zu dem Problem der optimalen Betriebsgröße, das als die Verkörperung der Verkettung von Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil im Rahmen einer organischen Betriebspolitik zu bezeichnen ist. Beste weist in einer übersichtlichen Charakterisierung der hier vorhandenen Literaturmeinungen nach, wie sehr allein schon der Begriff „optimale Betriebsgröße“ der Gefahr von Unklarheiten ausgesetzt ist, wird die Betrachtung nicht in streng organischem Sinne angestellt. Definiert er selbst, „daß die optimale Größe eines Betriebes bei dem Punkte des höchstmöglichen Erfolges liegt“, so müssen wir diesen Satz, auf den Leistungsvorrang Bedacht nehmend, korrigieren; aber schon im nächsten Satze zeigte Beste, daß auch er durch und durch organisch denkt, indem er nämlich jenen „Punkt des höchstmöglichen Erfolges“ kennzeichnet als den, „der bei Deckung der gemeinwirtschaftlich zulässigen (nur die wirklich notwendigen Bedürfnisse stillenden) Nachfrage erzielt wird“. [Es muß darauf hingewiesen werden, daß diese Worte eine Bestätigung unserer früheren Ausführungen über die „Scheinbedürfnisse“ darstellen<sup>2)</sup>!]

<sup>1)</sup> Mit Rücksicht auf unsere Abgrenzung des Beschäftigungsgradbegriffes eben aus technischen Gesichtspunkten heraus können wir, auch schon unter Bedachtnahme auf das Messungsproblem, eine Begriffsausweitung derart nicht vornehmen, daß z. B. in einem Bankbetrieb die vorhandenen Kreditmöglichkeiten zur Kapazitätsbasis des Beschäftigungsgrades gemacht werden. Auch hier entscheidet lediglich das Anlagevermögen, speziell das Arbeitsvermögen über die Beschäftigungsstufe. Daß dann kaum mehr eine Beziehung herzustellen ist zwischen Beschäftigungsgrad und Leistungsausmaß, ist kein Hindernisgrund. Zeigt doch dies lediglich, daß es sich um einen Betrieb handelt, bei dem das Problem des Beschäftigungsgrades eben nahezu keines mehr ist, da die hierzu erforderliche Voraussetzung, eben die Anlagenintensität, fehlt.

<sup>2)</sup> Beste, Th.: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem. Gloeckner. Leipzig. 1933. S. 42f.

Es wäre jedoch eine folgenschwere Verkennung des diesem Problem innewohnenden Charakters, wollte man es lediglich unter statischen Gesichtspunkten entwickeln. Es ginge dann eben nur um die Frage: wie ist die Betriebsorganisation zu gestalten, daß sie einem gegebenen, fixen Maß an Leistungsmöglichkeiten am wirtschaftlichsten entspricht? Das wäre ja nicht so schwierig und mit einem Minimum an Betriebsroutine (auch mehr technischer als wirtschaftlicher!) zu beantworten. Unsere Erörterungen über die Frage des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils, wie sie sich auf denen des Marktproblems aufbauen, sind hier als Grundlage heranzuziehen. Der Kern des Ganzen läßt sich in einer Gegenüberstellung fassen: Die Betriebsstruktur als etwas Geschlossenes, Ganzes, mit mehr oder weniger starren Grenzen der Wandlungsfähigkeit, wie sie durch die technische Organisation bedingt ist, auf der einen Seite, die Vielgestaltigkeit, der dauernde Wechsel in den Beziehungen, als das dem Markt Eigentümliche, auf der anderen. Und dadurch, daß der in erster Linie entscheidende Faktor der Betriebsleistung der Markt ist, erhält eben die optimale Betriebsgröße von der Marktseite her ihre Bestimmung. Daraus allein geht schon hervor, daß die „Betriebsgröße“ nicht rein quantitativ von der Betriebsleistungsgröße her gefaßt werden kann, sondern eben ein gewisses Organisationsvolumen beinhaltet, das dem Leistungsvermögen mehr oder weniger großen Spielraum läßt. (Das Moment der Elastizität!)

Die praktischen Folgerungen, die sich aus dem Vorgesagten für die Betriebspolitik ergeben, werden nunmehr noch anzudeuten sein. Hiezum muß an die früher getroffene Einteilung der Betriebspolitik in eine solche im weiteren und eine im engeren Sinne erinnert werden. Unter der ersteren ist jene zu verstehen, die, zeitlich der materiellen Betriebsexistenz vorgeordnet, auch als vorbereitende Betriebspolitik zu bezeichnen wäre.

Wenn nämlich ein Zusammenhang bestehen soll zwischen der Betriebspolitik, wie sie sich aus Berücksichtigung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils ergibt, mit der Beschäftigungsgradpolitik des Betriebes, so muß dieser Zusammenhang in dem Moment der Betriebsgründung bereits vorhanden, bei der Organisation (in dynamischem Sinne) des Betriebes bereits ins Auge gefaßt worden sein. Dies erklärt nun, warum wir früher von der Betriebspolitik mit dem „Blick in die Zukunft“ sprachen. Es steht nämlich nunmehr fest, daß sich die Betriebspolitik i. w. S. nicht damit begnügen kann, bei der Kapazitätsfestsetzung die augenblicklichen Marktverhältnisse in Betracht zu ziehen. Ist doch z. B. die Erkenntnis der gerade aktuellen Konjunkturstufe von größter Bedeutung für die Ermittlung des durchschnittlichen Leistungsanteils (dem man die Leistungsmöglichkeiten aller Konjunkturstufen zugrunde legt). Handelt es sich hierbei allerdings mehr um eine allgemeine Marktprognose, so gilt das Moment der Voraussicht jedoch bei allen jenen

Faktoren, die als bedeutungsvoll für den gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil festgestellt wurden. Die Schwierigkeiten, die sich der Betriebspolitik i. w. S. entgegenstellen, liegen insbesondere in der speziellen Richtung, nicht nur der Bedürfnisanalyse, sondern vor allem jener der Konkurrenz, wobei zu bedenken ist, daß Erfahrungstatsachen als Unterlagen dort nicht in Betracht kommen, wo es sich um eine Betriebsgründung handelt. Dies ist wieder nur eine Bestätigung dafür, daß in den seltensten Fällen dem gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil ein maßzahlenmäßiger Ausdruck verliehen werden kann. Nur unter besonders günstigen Umständen kann damit gerechnet werden, schon im Zeitpunkt der Gründung des Betriebes die voraussichtlichen Leistungsmöglichkeiten auch nur annähernd genau vorzuschätzen. In einer gewissermaßen „Erführung“ der am wesentlichsten waltenden Einflusstendenzen wird die Betriebspolitik ihren Aufgabenbereich zu sehen haben. Dies muß aber eben in dem Bewußtsein geschehen, daß die gewonnenen Erkenntnisse keine absolute Richtigkeit beanspruchen können. Die Folge davon wird eine Betriebsorganisation sein, die auf zu erwartende Umstellungen, wie sie als Korrektur der Ersterkenntnisse in den meisten Fällen auftreten werden, Bedacht nimmt. An die Gefahr der Überkapitalisierung ist hier in erster Linie zu denken.

Indem nun die vorbereitende Betriebspolitik einen im ungefähren Ausmaß bestimmten gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil in Betracht zieht — wie zu betonen ist, keine einheitliche starre Größe, sondern unter weitmöglichster Berücksichtigung der objekt- und subjektgebundenen Schwankungstendenzen —, sind dadurch die Voraussetzungen für die Beschäftigungsgradpolitik gegeben. Auf den Ergebnissen der Leistungsanteilsfeststellung (in qualitativer und quantitativer Beziehung) fußend, ist die Kapazitätseinstellung in früher erörterter Form vorzunehmen.

Dies bedeutet: Der Betrieb rechnet mit einer bestimmten Skala von Leistungsmöglichkeiten vom Markte her, hat nun andererseits nach technischen Gesichtspunkten die Organisation des Betriebes so abzustellen, daß unter Berücksichtigung aller Leistungsmöglichkeitsstufen wie ihres quantitativen Anteils das durchschnittliche Maß an Leistungsverlusten relativ am geringsten ist. Behandelten wir bereits in dem Kapitel über die Betriebselastizität die Notwendigkeit der Marktanalyse als Voraussetzung für die Bestimmung des Elastizitätsspielraumes, so kam es eben dort nur auf die gewissermaßen „relative Spannweite“ des Betriebes an. Wird aber der Leistungsanteil in vorbehandelter Form in Betracht gezogen, so können ungefähr wenigstens auch die Grenzen maßzahlenmäßig bestimmt werden. Hierbei muß an den Begriffsinhalt von „Leistung“ in seiner ganzen Weite gedacht werden, insbesondere an die gegenseitige quantitative, qualitative Verknüpfung, die doch eine mengenmäßige Fixierung scheinbar nicht zuläßt. Die Betriebspolitik muß aber noch

einen Schritt weitergehen und ihre Beobachtungen auch auf diesen Zusammenhang erstrecken, wenn der ganze Problembereich des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils berücksichtigt werden soll. Hiemit werden die Grundlagen, der Rahmen für die später in Betracht der jeweiligen Marktverhältnisse zu handhabende Preispolitik gesetzt, die in ihren Auswirkungen auch jetzt schon vorausgeschätzt werden können muß. Die Bedeutung dieser Preispolitik im Dienste der betriebsorganisatorischen Interessen (meist verbunden mit entsprechender Werbepolitik) wird in dem Maße zunehmen, als der Steigerungsgrad der Leistungsverluste durch niedrigere Beschäftigungsgrade wächst. Ist unter Berücksichtigung der technischen Voraussetzungen der Elastizitätsgrad gering, so wird sich der Betrieb von vornherein auf ein niedrigeres Leistungsausmaß einstellen müssen, als es im Sinne des Leistungsanteils vielleicht berechtigt wäre. Dann wird er in den Zeiten des Konjunkturniederganges nicht durch die auftretenden Leistungsverluste gefährdet sein. In Zeiten der Hochkonjunktur werden dann eben andere Betriebe, die über größere Beweglichkeit verfügen, den nicht ausgenützten Leistungsanteil übernehmen, oder aber der Betrieb greift, sind die notwendigen Grundlagen geschaffen, zu dem System des Oehlinger'schen Dauer-Schnellbetriebes.

Was zu betonen bleibt, ist, die Grundtendenz der vorbereitenden Betriebspolitik, im weitesten Rahmen den Wirkungsbereich der nachfolgenden Betriebspolitik i. e. S. zu bestimmen, in der Vielfalt der Maßnahmen einzuschränken und auch innerhalb jener Eingrenzung jedes Ding von vornherein an seinen richtigen Platz zu stellen, d. h. für die verschiedenen Umstände die entsprechenden Maßnahmen im voraus zu fixieren.

Der Betriebspolitik im engeren Sinne bleiben demnach nur zwei wesentliche Aufgaben: Einerseits die dauernde Kontrolle von Beschäftigungsgrad- und gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteilsverhältnissen mit Rücksicht auf die eventuell sich ergebenden Korrektionsnotwendigkeiten des Rahmens, der durch die vorbereitende Betriebspolitik abgesteckt wurde. Andererseits die dauernde Beachtung der von jener vorgeschriebenen Betriebsführungsgrundsätze, die alle nur im Zeichen einer zweckmäßigen Abstimmung, Übereinstimmung von Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlichem Leistungsanteil stehen, wie wir dies, als im Wesen einer organischen Betriebsführung liegend, entwickelt haben.

Die Schwierigkeiten, die sich insbesondere auf dem Gebiet der Betriebspolitik unter Bedachtnahme auf den gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil ergeben, sollen nicht verkannt werden. Die praktische Lösung wird immer mehr oder weniger Kompromißcharakter tragen. Aber letzten Endes kommt es ja doch auf die Einstellung an. Jene Betriebsgesinnung entscheidet, die, will sie organisch sein, das Problem des Beschäftigungsgrades eben nur in der Form, mit jenen Einschränkungen anfassen wird, wie sie hier in grundsätzlicher Begrenzung auf das Charakteristische dargestellt wurden.

#### 4. Schlußbemerkung

Soll nunmehr noch mit dem Blick aufs Ganze das Ergebnis der vorliegenden Untersuchungen festgehalten werden, so gipfelt eine derartige Erkenntnis in verschiedenen negativen Feststellungen. Überdies mag mit Recht die Ausbeute von zum Teil ziemlich eingehenden Erörterungen als mager bezeichnet werden. Daran hat allerdings die Stoffauswahl einen nicht unbeträchtlichen Anteil. Denn im Brennpunkt der Betrachtungen steht das Problem des Beschäftigungsgrades. Das ist ein Komplex von verschiedenst gearteten Fragen, deren restlose Klarlegung auch weiterhin offenstehen muß. Wenn insbesondere bei der begrifflichen Abhandlung sehr stark auf Henzel zurückgegriffen wurde, so hat dies seinen tieferen Grund. Denn auch dieser Autor kommt letzten Endes zu dem Ergebnis, daß das Problem des Beschäftigungsgrades theoretisch ungelöst bleiben müsse, in praktischer Hinsicht immer nur Kompromißlösungen am Platze sind. Dem ist hier nichts hinzuzufügen.

Dennoch darf nicht vergessen werden, daß an die Fragen des Beschäftigungsgrades in einer von den bisherigen Untersuchungen abweichenden Form herangetreten wurde. Als Ergebnis dieses Verfahrens kann der Satz gelten: Der Begriff des Beschäftigungsgrades ist als solcher kein wirtschaftlicher. Er entbehrt zumindest jeder Daseinsberechtigung, sieht man ihn wirtschaftlich. Dies ist u. E. bisher nicht zur Genüge beachtet worden, und daraus ergaben sich dann jene Komplikationen, denen wir aus dem Wege zu gehen versuchten. So wird hier als entscheidend die Frage angesehen: Welche Einflüsse üben überhaupt Beschäftigungsgradverhältnisse in der wirtschaftlichen Region?

Hierzu boten auch rein praktische Überlegungen Veranlassung: Die für die Krisenzeit charakteristische Überproduktion beruht ja auf dem Streben nach Kapazitätsausnützung, nach Erreichung maximaler Beschäftigungsgrade. Gerade dieses Streben der Praxis hat durch die bisherigen Erkenntnisse der Theorie bezüglich des Beschäftigungsgrades (lediglich unter dem Gesichtspunkt der Kostenverhältnisse) noch eine Vertiefung, zumindest aber eine wissenschaftliche Rechtfertigung erfahren.

Da diese Untersuchungen in erster Linie das wirtschaftliche Moment zu berücksichtigen hatten, erscheint der Behandlung allgemein wirtschaftlicher Probleme Berechtigung gegeben. Dies jedoch um so mehr, als gerade die heutige Zeit im Zeichen zweier verschiedener, einander konträr gegenüberstehenden Wirtschaftsauffassungen steht. Stand die bisherige „betriebswirtschaftliche“ Literatur vorwiegend im Zeichen einer individualistischen Wirtschaftsauffassung, so hat das nationalökonomische Schrifttum der jüngsten Zeit den Gedanken der universalistischen, organischen Wirtschaft zur Entwicklung gebracht. Eine eindeutige Stellungnahme in dieser Richtung ist heute Voraussetzung jeder wirtschaftlichen Untersuchung.

Wenn hier die organische Auffassung vertreten wurde, so geschah dies aus folgender Überlegung: Einerseits ist die Betriebswissenschaft gewöhnt, ihren Ergebnissen exakten, maßzahlenmäßigen Ausdruck zu verleihen. (Dies gilt insbesondere für den Beschäftigungsgrad, dessen Messung erst das Problem schafft!) Andererseits steht aber die organische Richtung unter dem Einfluß des Spann'schen Grundsatzes der „Unrechenbarkeit der Wirtschaft“. Auch hier war für uns eine praktische Überlegung maßgebend: Eben in der Praxis wird dauernd gerechnet, kalkuliert, gemessen, exakter Abgrenzung dient dort nur das Reich der Zahl. Wie ist hier nun doch, so hatten wir uns zu fragen, eine gemeinsame Ebene zu schaffen, wie kann ein betriebswissenschaftliches Problem unter der Voraussetzung organischer Wirtschaftsauffassung gelöst werden? Die Ergebnisse können in folgender Weise zusammengefaßt werden:

Die erste negative Erkenntnis ergab sich aus der Entwicklung des organischen Leistungsgedankens: Die wirtschaftliche Leistung als solche ist einer direkten Messung nicht zugänglich. Ein maßzahlenmäßiges Ergebnis in bezug auf das Ausmaß des erfüllten Leistungsstrebens vermittelt lediglich der Preis. Es ist also der Preis nicht als Leistungsgrößenausdruck zu sehen, sondern, wie wir sagten, „als die hierfür am besten geeignete Hilfsmöglichkeit“. Preise vermitteln den Ausweg aus der unrechenbaren organischen Gesamtwirtschaft in die rechnen müssende einzelbetriebliche Betrachtung. Die organische These der Unrechenbarkeit ist im strengsten Sinne auch hier aufrechterhalten worden dadurch, daß das Problem des Beschäftigungsgrades mit dem organischen Leistungsgedanken verknüpft wurde. Daraus ergab sich zwangsmäßig als erstes die Ablehnung des Beschäftigungsgrades als einer wirtschaftlichen Kategorie. Das Beschäftigungsgradproblem als technisches war nunmehr in den Kreis der wirtschaftlichen Faktoren einzuordnen in dem Sinne, daß die Technik als Instrument der Wirtschaft dieser unterzuordnen sei. Hieraus ergab sich: Die Kapazität, als technisches Leistungsvermögen des Betriebes, ist in erster Linie nicht von technischen, sondern von wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bestimmen.

Diese Erkenntnis schuf die Voraussetzung für die Einführung des Begriffes „gesamtwirtschaftlicher Leistungsanteil“: Der theoretischen Unmöglichkeit der Messung der Leistung, damit auch der Erfassung der wirtschaftlichen Leistungsmöglichkeiten des einzelnen Betriebes im Rahmen der Gesamtwirtschaft steht die praktische Notwendigkeit gegenüber, wie sie durch technische Faktoren gegeben ist. Die Ergebnisse der Untersuchung über die Leistungsmessung boten hier die Grundlage. Wir sehen auch im gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteil einen im strengsten Sinne alogischen Begriff, jedoch die einzige Auswegmöglichkeit

des leistungsstrebenden Betriebes, sich in den Rahmen der organischen Gesamtwirtschaft einzufügen. Die Voraussetzung einer organischen Beschäftigungsgradpolitik ist die Berücksichtigung des gesamtwirtschaftlichen Leistungsanteils, als einer Hilfskonstruktion wieder nur zu dem Zweck, die einzelbetrieblichen Grundlagen für ein „organisches Wirtschaften“ zu schaffen.

So kommen wir schließlich noch zu einer Begründung der vielfach negativen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung aus einer Überlegung, die bereits an früherer Stelle Ausdruck gefunden hat: Die organische Gesamtwirtschaft, wie sie hier charakterisiert und zum Ausgangspunkt der Untersuchung gemacht wurde, muß letzten Endes doch wieder in Einzelglieder aufgelöst werden. Diese Einzelglieder — in unserem speziellen Fall die Betriebe — sind an gewisse organisatorische Voraussetzungen gebunden, die der gesamtwirtschaftlichen Idee als solcher zumindest nicht immer ganz entsprechen. (Insbesondere das vorwiegend technisch bedingte Problem der Starrheit!) Die Diskrepanz zwischen dem Bild der Wirtschaft, als Ganzes gesehen und dem ihrer Glieder im Sinne einer betriebswissenschaftlichen Betrachtung mag real gegeben sein: Dann ist die (einzelbetriebliche) Wirtschaftsorganisation dafür verantwortlich zu machen. Oder aber der Mangel liegt in der Betrachtungsweise: Dann stimmt es eben mit der Theorie nicht ganz!

Die Frage, an welchem der beiden Faktoren es fehlt, kann hier in objektivem Sinne nicht entschieden werden. Soll aber, wie es von uns versucht wurde, ein Einklang geschaffen werden, so wird man sich eben der grundsätzlichen Diskrepanz stets bewußt sein müssen. Dann wird sich Absolutes zu Relativem wandeln, dann wird auch das Zahlenmäßige seines starren Charakters entkleidet werden und damit wird auch das Problem des Beschäftigungsgrades seine prinzipielle Grundsätzlichkeit einbüßen, die, im Augenblick noch herrschend, Veranlassung zu vorliegender Untersuchung bot.

## Literaturverzeichnis

- Beste, Th.: Die optimale Betriebsgröße. Gloeckner. Leipzig. 1933.
- Cassel, C.: Theoretische Sozialökonomie. 4. Aufl. Deichertsche Verlagsbuchhandlung. Leipzig. 1927.
- Falter, E.: Die Beobachtung des betrieblichen Beschäftigungsgrades in Literatur und Praxis. Kölner Dissertation. 1928.
- Findeisen, F.: Organik. Lindner. Leipzig. 1931.
- Fleischmann, R.: Anpassung der fixen Kosten an den Beschäftigungsgrad im Industriebetrieb. Wiener Dissertation. 1935.
- Hellauer, J.: Kalkulation im Warenhandel und Industrie. Spaeth & Linde. Wien-Berlin. 1931.
- Knapitsch, I.: Die Absatzschwankungen im Einzelhandel. Heymann. Berlin. Österr. Wirtschaftsverlag. Wien. 1935.
- Lehmann, M. R.: Die industrielle Kalkulation. Spaeth & Linde. Berlin-Wien. 1925. — Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gloeckner. Leipzig. 1928.
- Leitner, F.: Wirtschaftslehre der Unternehmung. 5. Aufl. der „Privatwirtschaftslehre“. de Gruyter & Co. Berlin-Leipzig. 1926. — Die Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe. 9. Aufl. Sauerländer. Frankfurt a. M. 1930.
- Liefmann, R.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 2. Aufl. Teubner. Berlin-Leipzig. 1927.
- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl. (Göschel) de Gruyter & Co. Berlin-Leipzig. 1932. — Grundlagen betriebswirtschaftlicher Wertungslehre. Berlin. 1926.
- Müller-Bernhardt: Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Springer. Berlin. 1925.
- Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft. 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre. Poeschel. Stuttgart. 1932. — Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung. Poeschel. Stuttgart. 1922. — Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Poeschel. Stuttgart. 1928.
- Oberparleiter, K.: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels. Spaeth & Linde. Berlin-Wien. 1930. — Gesammelte Beiträge zur Verkehrslehre. Poeschel. Stuttgart. 1928.
- Oehlinger, W.: Betriebselastizität. (Die Anpassung des Industriebetriebes an sich ändernde Wirtschaftsverhältnisse.) Wiener Dissertation. 1935.
- Peiser, F.: Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung. Springer. Berlin. 1924.
- Schäfer, E.: Grundlagen der Marktbeobachtung mit einer Darstellung der Beobachtungspraxis in der deutschen Porzellanindustrie. Krusche & Co. Nürnberg. 1928. — Die Wirtschaftsbeobachtung. Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften. Heft 2. Hochschulbuchhandlung. Nürnberg. 1925.
- Schär, F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre. 5. Aufl. Gloeckner. Leipzig. 1923.
- Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz. 6. Aufl. Gloeckner. Leipzig. 1926. — Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 6. Aufl. Gloeckner. Leipzig. 1934.
- Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz. 3. Aufl. Gloeckner. Leipzig. 1929. — Der Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages. Spaeth & Linde. Berlin.

- Wien. 1923. — Kalkulation und Preispolitik. Spaeth & Linde. Berlin-Wien. 1930.
- Schönpflug, F.: Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre. Poeschel. Stuttgart. 1933.
- Seidel, K.: Betriebsorganisation. Heymann. Berlin. Österr. Wirtschaftsverlag. Wien. 1932. — Grundlagen und Funktionen der Buchhaltung. C. Heymanns Verlag. Berlin. Österr. Wirtschaftsverlag KG. Payer & Co. Wien. 1933.
- Spann, O.: Die Haupttheorien der Volkswirtschaftslehre. 22. Aufl. Quelle & Meyer. Leipzig. 1932. — Fundament der Volkswirtschaftslehre. Fischer. Jena. 1929.

### Zeitschriften

- a) Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- II/1925: Liefmann, R.: Wirtschaftlichkeit und Gewinn. S. 140.  
 Potthof, H.: Der Mensch als Wirtschaftsobjekt. S. 67.  
 Simon, H.: Der Einfluß der Kurzarbeit auf die Selbstkosten und Rentabilität industrieller Betriebe. S. 53 u. 166.  
 Dransfeld, F.: Das Kostenproblem und unsere industriellen Möglichkeiten. S. 91.  
 Schmidt, F.: Kalkulation und Beschäftigungsgrad. S. 378.
- III/1926: Hammer, R.: Zum Begriff des Beschäftigungsgrades. S. 769.  
 Hermann: u. Mauritz: Beschäftigungsgrad und Betriebskontrolle. S. 109.  
 Lehmann, M.: Der Begriff der Wirtschaftlichkeit in Volkswirtschaft, Betrieb und Haushalt. S. 167.
- IV/1927: Schmidt, F.: Die Industriekonjunktur — Ein Rechenfehler! S. 1, 87 u. 165.  
 Hammer, R.: Zum Begriff der Leistungsfähigkeit.
- V/1928: Görner, H.: Die Wirtschaftlichkeit im Eisenbahnbetrieb. S. 117.  
 Henzel, F.: Der Beschäftigungsgrad. S. 673 u. 721.  
 Mellerowicz, K.: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik. S. 807 u. 881.
- VII/1930: Lorentz, S.: Anpassung der Betriebskapazität an den Grad der voraussichtlichen Beanspruchung. S. 134.
- VIII/1931: Lorentz, S.: Der Kostenbegriff. S. 17 u. 81.  
 Schubert, F.: Sinn und Möglichkeiten der Bildung von Beschäftigungsgraden. S. 34.
- IX/1932: Lorentz, S.: Der betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff. S. 372.
- b) Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis (ab 1930: Die Betriebswirtschaft)
- XXII/1929: Falter, E.: Beschäftigungsgrad und Kosten. S. 178.
- XXIII/1930: Hellauer, J.: Kosten und Beschäftigungsgrad. S. 65.  
 Kuppke, E.: Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad. S. 270.
- XXIV/1931: Weigmann, W.: Beschäftigungsgrad und Umsatzgrad. S. 51.
- XXV/1932: Nicklisch, H.: Wirtschaftlichkeitsmessung. S. 52.
- XXVI/1933: Hermann, I.: Die Anpassungsfähigkeit der kleineren und mittleren Betriebe. S. 93.

## c) Betriebswirtschaftliche Blätter

II/1931: Lorentz, S.: Das Problem der Anpassung des Beanspruchungsgrades an die Kapazität. S. 113.

V/1934: Bouffier, W.: Die Stellung des Handels in der Wirtschaft. S. 153.

VII/1936: Papernik, F.: Das Maßproblem in der betrieblichen Vermögensrechnung. S. 171.

## d) Betriebswirtschaftliche Rundschau

II/1925: Doczekal: Der wirtschaftliche Wirkungsgrad und die Preisbildung. S. 52.

Außerdem wurden verwendet: Praktische Erfahrungen anlässlich der Ausarbeitung der Diplom-Hausarbeit („Kostenanalyse einer Kunstseidefabrik“) sowie die Ergebnisse persönlicher Aussprachen mit Herrn Prof. Dr. W. Bouffier im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Seminars von Herrn Prof. Dr. Oberparleiter.