

Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaftslehre

1. Wesen und Zweck der Betriebswirtschaft

A. Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre steht das Wirtschaften in Betrieben durch den gestaltenden Menschen, ohne den wirtschaftliches Geschehen und wirtschaftliche Erscheinungen nicht vorstellbar sind. Jedes Wirtschaften geht auf ihn zurück und muß auf ihn bezogen werden. Außerhalb der Sphäre menschlicher Gestaltung gibt es keine Wirtschaft. Alle Seiten menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns beeinflussen und motivieren sein wirtschaftendes Gestalten, und alle Beziehungen zwischen Mensch und Mensch, Mensch und Gut, Gut und Gut haben eine wirtschaftliche Seite.

Das Wirtschaftliche aller Beziehungen beruht auf dem natürlichen Geschehen überhaupt, das sich in Leistungen (Leistungseinsatz) und Gegenleistungen (Leistungsersatz), als den charakteristischen Merkmalen des Lebens, vollzieht; es bedeutet das Verhältnis des Aufwandes von Gütern (Kosteneinsatz an Mitteln, Kräften, Zeit und Raum) beim Leistungseinsatz zum Aufwandsersatz durch die Gegenleistung (Kostenersatz). Wenn man den Leistungseinsatz mit K (Kosteneinsatz) und den Leistungsersatz mit E (Kostenersatz) bezeichnet, dann läßt sich das Verhältnis des Leistungs-

ersatzes zum Leistungseinsatz durch $\frac{E}{K}$ ausdrücken, woraus sich drei Verhältnisgrade des Wirtschaftlichen ableiten lassen:

1. $\frac{E}{K} = 1$ (Kostendeckung),
2. $\frac{E}{K} > 1$ (Kostenüberdeckung),
3. $\frac{E}{K} < 1$ (Kostenunterdeckung).

Damit hängt das Prinzip für die wirtschaftliche Gestaltung zusammen, das entweder als Prinzip der geringsten Kosten, d. h. Erlangung von Gütern mit möglichst kleinem Kosteneinsatz, oder als Prinzip des größten Effektes (Erfolges, Nutzens), d. h. Erzielung des größtmöglichen Leistungsersatzes mit gegebenen Kosten, formuliert wird. *(ökonomisches Prinzip)*

Das Wirtschaftliche der Beziehungen hat Sinn und Zweckinhalt, den die Menschen durch abwägendes Beurteilen werten, indem sie die Substanz, das Gut, des Leistungseinsatzes und Leistungsersatzes auf die Eignung, als Bedürfnisbefriedigungsmittel zu dienen, prüfen, d. h. dem Gut einen Wert beimessen. Alle Güter der organischen und anorganischen Natur, die der menschlichen Bedürfnisbefriedigung dienen, haben demnach einen Wert, der abhängt:

1. von dem verwertbaren Energievorrat, der einem Gute von Natur aus innewohnt: Naturbedingter Energiewert; *(Kohle etc.) Wasserfall*
2. von dem Energieaufwand, dem Arbeitsaufwand, der erforderlich ist, um einem Naturgute die zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung notwendige Ge- bzw. Ver-

brauchsfähigkeit zu geben: Arbeitsbedingter Aufwandswert;

3. von der Verteilung der Verfügungsgewalt über den jeweiligen Vorrat an verbrauchsfertigen Gütern: Vorratsbedingter (machtbedingter) Tauschwert;
4. von der Stärke des Bedarfs an ge- und verbrauchsfertigen Gütern: Bedarfsbedingter Gebrauchswert.

Der Wert wird mit abstrakten Rechnungseinheiten, meist Währungseinheiten, gemessen, und der beim Leistungsaustausch dem Gute zuerkannte Wert trägt die Bezeichnung Preis. Der Preis ist demnach stets das Resultat vergleichender, abwägender Urteile der Menschen, die sich im Leistungsaustausch als Verkäufer, die Repräsentanten des Angebots von Gütern, und als Käufer, die Repräsentanten der Nachfrage von Gütern, gegenüberstehen und durch Vertragsabschluß einen bestimmten Preis als vertragsgültig anerkennen.

Das Bestreben des Menschen muß dahin gehen, den Leistungsaustausch möglichst rational zu gestalten. Das ist der Inhalt des Wirtschaftens. Wirtschaften ist demnach Gestaltung des Wirtschaftlichen der Beziehungen, ist somit stets ein Vorgang, etwas werdendes, Gestaltendes. Der Leistungsaustausch selbst ist kein Wirtschaften, sondern nur Technik. Er schließt als Inhalt des Wirtschaftens in sich:

1. ein Bereitstellen von Mitteln;
 2. ein Gestalten der Vorgänge;
 3. ein Verfügen über die Mittel;
 4. ein Verwalten der Mittel und Vorgänge
- und setzt voraus:

1. den Menschen als wirtschaftendes Subjekt, als Wirt-

schafter, Wirtschaftsgestalter, als lebendig wirtschaftendes Wesen, das die Beziehungen setzt und gestaltet;

2. die Güter für den Leistungsaustausch, als das zu Bewirtschaftende;
3. den Ort, als Stätte zum Wirtschaften, und die mit dem Ort verbundene und für den Leistungsaustausch erforderliche Apparatur;
4. einen Wertmaßstab, als wirtschaftliches Maß, das lediglich abstrakte Rechnungseinheit darstellt.

Das Wirtschaften äußert sich in menschlichen Handlungen (Verrichtungen, Tätigkeiten), die zweckentsprechend und planvoll gestaltet werden; es verlangt:

1. ein Feststellen der Leistungen und Gegenleistungen;
2. ein Vergleichen des Wertes des Leistungseinsatzes mit dem Werte des Leistungsersatzes, also ein Berechnen, ein Kalkulieren;
3. ein Auswählen der zweckmäßigsten Leistungen und Gegenleistungen.

B. Diese planvoll geregelte wirtschaftliche Tätigkeit vollzieht sich in zahlreichen und verschiedenartigen Bewirtschaftungsstellen, die wir Betriebe nennen, z. B. im Betriebe eines Bauernhofes, einer Maschinenfabrik, eines Warenhandelsgeschäftes. Dabei ist Betrieb für uns zunächst jede Stätte des Wirtschaftens mit einem selbständig handelnden Wirtschaftssubjekt, dem Betriebsführer, an der Spitze.

Diese Betriebe bilden in ihrer gegenseitigen Verbundenheit organische Glieder der Volksgemeinschaft und dienen als solche dem gemeinsamen Zwecke der Güterbedarfsdeckung der Menschen. Sie sind somit nicht Selbstzweck, sondern nur Mittel zum Zweck. In ihnen werden durch die Menschen Güter verwaltet, Leistungen vollbracht und damit Werte erstellt.

In dieser Beziehung verfolgen alle Betriebe grundsätzlich den gleichen Zweck. Doch ist bei der großen Mannigfaltigkeit der betrieblichen Erscheinungen leicht einzusehen, daß die einzelnen Betriebe unterschiedliche Aufgaben im Volksgesamt zu erfüllen haben, und daß sie durch die ihnen zufallende individuelle Aufgabe, durch die spezielle Zwecksetzung, ihr eigentümliches Gepräge, ihre charakteristische Struktur, ihre Individualität erhalten.

Immer aber gibt es innerhalb der Gesamtwirtschaft wiederum zahlreiche Betriebe mit gleichartiger spezieller Zwecksetzung und gleichartiger Struktur. Alle Betriebe mit gleichartiger spezieller Zwecksetzung und Struktur gehören zu derselben Betriebsart. Es ist zweckmäßig, die verschiedenen Typen der Betriebsarten gleich näher kennenzulernen.

a) Wenn wir uns die zahlreichen, scheinbar ungeordnet vorhandenen Betriebe der Gesamtwirtschaft vor Augen halten, dann werden wir zunächst nach dem Grundcharakter und der grundsätzlichen Zwecksetzung zwei große Gruppen von Betrieben unterscheiden können, nämlich:

1. Betriebe mit fast ausschließlicher Verbrauchsorientierung: Verbraucherbetriebe, Haushaltsbetriebe.
2. Betriebe mit fast ausschließlicher Bedarfsdeckungsorientierung: Bedarfsdeckungsbetriebe, Produktionsbetriebe, Erwerbsbetriebe. Die Bedarfsdeckungsbetriebe dienen der Versorgung der Haushaltsbetriebe.

Um das Unterschiedliche dieser beiden Grundgruppen recht deutlich zu erkennen, geht man am besten von folgender Sachlage aus: Alle Betriebe, ohne Rücksicht auf Art, Form und Größe, dienen der Bedürfnisbefriedigung der Menschen. Nun erfordert aber das Wirtschaften der Menschen nicht nur ein Verbrauchen von Gütern, sondern auch

ein planvolles Beschaffen. Entsprechend dieser beiden Tätigkeiten können wir uns den Menschen als „doppeltzweckhaftes Wesen“ vorstellen, nämlich als

verbrauchendes — konsumierendes und als
beschaffendes — produzierendes,

und uns jede dieser Tätigkeiten als in örtlich getrennten Betrieben stattfindend denken.

So ergibt sich die Trennung des wirtschaftenden Menschen als Konsumenten von dem Menschen als Produzenten; so entsteht auch die Trennung der Betriebe in Konsumtions- und Produktionsbetriebe.

Die Entstehung der selbständigen Produktionsbetriebe läßt sich aber auch noch etwas anders erklären: Ohne Frage sind sie erst im Laufe der Jahrtausende alten Entwicklung entstanden, und zwar durch Ausgliederung der Beschaffungsfunktionen, die ursprünglich dem Haushaltsbetrieb mit eigentümlich waren, ähnlich wie es noch heute beim Bauernbetrieb und auch bei den meisten Handwerksbetrieben der Fall ist, wo praktisch der konsumorientierte Haushaltsbetrieb mit dem produktionswirtschaftlich orientierten Bedarfsdeckungsbetrieb zusammenfällt. Lediglich Zweckmäßigkeitsfragen, der Fortschritt der Technik, die Arbeitsteilung und die Übernahme großer Sonderaufgaben haben es bewirkt, daß im Laufe der Zeit die Produktionsbetriebe als verselbständigte Betriebe in Erscheinung getreten sind. Es ist also nicht so, wie vielfach angenommen wird, daß die Verbrauchswirtschaften der Menschen — die Haushaltsbetriebe — eingegliedert seien in die sogenannten Betriebswirtschaften, womit die Produktionsbetriebe gemeint sind, demnach gewissermaßen als Bestandteile dieser Betriebe anzusehen wären, sondern die Produktionsbetriebe müssen aufgefaßt werden als organische Bestandteile

der Haushaltsbetriebe, auch wenn vielfach örtlich weite Trennung vorhanden ist. Aus ihnen sind sie entstanden, ihnen dienen sie und aus ihnen stammen die Menschen, die die Wirtschaft eines Produktionsbetriebes gestalten.

Um ein Bild zu gebrauchen: Auf dem breiten Fundament der einzelwirtschaftlichen Haushaltsbetriebe ruhen die produktionswirtschaftlichen Bedarfsdeckungsbetriebe. Letztere sind eine sekundäre, nicht primäre Erscheinung.

Es wird damit auch deutlich, daß man es als abwegig bezeichnen muß, den Haushaltungen den Betriebscharakter abzusprechen. Auch sie sind selbständige Wirtschaftskörper, die als Leistungslieferanten und Leistungsempfänger ebenso notwendige Maschen im Netzwerk des gesamten wirtschaftlichen Lebens darstellen wie Bergbau-, Fabrik-, Verkehrs- und Bankbetriebe. Eine antagonistische Gegenüberstellung von Produktions- und Konsumtionsbetrieben ist von diesem Aspekt aus unhaltbar.

Eine solche Auffassung kann nur Platz greifen, wenn nicht scharf genug unterschieden wird zwischen Familie und Betrieb. Die Familien sind die blutsgebundenen soziologischen Gemeinschaften und somit die Urzellen der Blutsgemeinschaft Volk. Die Betriebe aber, auch die Haushaltsbetriebe der Familien, sind das Mittel zur Bedürfnisbefriedigung der Familien und des Volkes und damit die Zellen der Wirtschaft des Volkes.

Die Bedarfsdeckungsbetriebe weisen eine große Mannigfaltigkeit auf. Nach der Art der Güter, die in solchen Betrieben erzeugt oder auch nur vermittelt werden, nach den Aufgaben, deren Bewältigung ihnen obliegt, nach der Art und Weise, wie der Leistungsaustausch sich vollzieht, werden die verschiedensten Betriebsarten unterschieden.

Alle Betriebe basieren letzten Endes auf den Gütern, die

uns von der Natur theils frei, theils unter Einwirkung des Menschen in so überaus großer Zahl zur Verfügung gestellt werden. Diejenigen Betriebe, die sich lediglich auf die Gewinnung der Naturstoffe bzw. Ausnutzung von Naturkräften beschränken, sind Urstoffgewinnungsbetriebe, z. B. Bergbau- und Fischereibetriebe, Land- und Forstwirtschaftsbetriebe, die dann wiederum je nach der Art der Erzeugnisse in zahlreiche Unterarten zerfallen, wie Betriebe des Kohlenbergbaues, des Salzbergbaues, der Hochseefischerei, der Viehwirtschaft und Ackerwirtschaft.

Aus diesen Urstoffgewinnungsbetrieben sind im Laufe der Zeit andere Betriebe herausgewachsen, die sich mit der planmäßigen Verarbeitung jener Urstoffe zu verbrauchsfähigen Gütern befassen, und die man unter der Bezeichnung Ur- oder Werkstoffverarbeitungsbetriebe zusammenfassen kann, wobei wiederum viele Untergruppen und mannigfache Unterarten denkbar sind. Erinnert sei an jene Betriebe, die Steine, Holz, Fasern, Metalle usw. verarbeiten, und die sich im Laufe der Zeit sehr stark zu Spezialbetrieben entwickelt haben.

Neben den bisher erwähnten Betriebsarten stehen sodann diejenigen Betriebe, die eine vermittelnde und verteilende Rolle innerhalb der Gesamtwirtschaft spielen. Hierhin rechnen die Warenhandelsbetriebe mit den zahlreichen Variationen entsprechend den Objekten des Warenhandels für die verschiedenen Bedürfnisse des menschlichen Daseins.

Der Überbrückung der räumlichen Entfernung zwischen den Betrieben dienen die Verkehrsbetriebe, die je nach dem Wege, dem Verkehrsmittel und dem Verkehrsobjekt wieder in Unterarten zerfallen. Eisenbahn-, Schiffs- und Flugverkehrsbetriebe zur Beförderung von Gütern und Personen gehören ebenso hierher wie die verschiedenartigen Betriebe zur Nachrichtenübermittlung. Auch

Beherbergungs- und Gaststättenbetriebe, Zeitungs- und Buchverlagsbetriebe müssen in diesem Zusammenhange erwähnt werden.

Eine besondere Gruppe innerhalb der Betriebe mit vermittelnden Funktionen bilden jene Betriebe, die als Bankbetriebe im Dienste des Zahlungs- und Kapitalverkehrs stehen, und die nach den speziellen Funktionen und anderen Merkmalen wieder Unterarten aufweisen.

Sodann muß auch der besonderen Dienstleistungsbetriebe gedacht werden, deren Personen als Vertreter, Kommissionäre, Agenten, Makler, Versteigerer usw. auftreten, und die ihre Dienste den verschiedenartigsten Betrieben zur Verfügung stellen.

Endlich sind jene eigenartigen Betriebe hervorzuheben, die sich durch die Übernahme von Risiken anderer Betriebe ein besonderes Aufgabefeld ihrer Betätigung geschaffen haben, und die als Versicherungsbetriebe für die mannigfachen Risikoarten in Erscheinung treten.

Wenn wir schließlich an die unzähligen Verbrauchsbetriebe denken, an die staatlichen und kommunalen sowohl als auch an die vielen privaten Einzelhaushalte, dann haben wir zwar Ordnung in das bunte Vielerlei der Betriebsarten gebracht, aber noch nicht die Wesenszüge eines Betriebes herausgeschält, der uns als ideales Universalgebilde voranschweben muß.

b) Offenbar denken wir bei dem Begriff Betrieb an ein konkretes, körperliches Gebilde der räumlich-zeitlichen Welt, wie es uns überall da entgegentritt, wo Menschen wohnen und gestaltend wirken. Dieser Betriebskörper ist ausgestattet mit der technischen Apparatur, sowie den Stoffen und Kräften für die Leistungserstellung. Damit ist gegeben, daß dieser Betriebskörper an einen bestimmten Platz, eine fest umgrenzte Betriebsstätte, gebunden ist, wo

nach zweckbestimmtem Plane wirtschaftliche Tätigkeit besonderer Art zur Entfaltung kommt.

Der so räumlich gebundene Betriebskörper stellt aber an sich tote Materie dar. Leistungserstellung ist nur möglich, wenn die Materie zum Leben gebracht, d. h. die in dem starren Wirtschaftskörper schlummernde Energie ausgelöst wird. Dazu gehört eine besondere Energiequelle: der vom Bewußtsein abhängige menschliche Wille, dessen Intensität und Richtung wesentliche Vorbedingungen für die Lebensgestaltung eines Betriebes bilden.

Erst der Mensch mit seinem Willen macht aus dem Mechanismus einen Organismus. Der Mensch ist deshalb die eigentlich treibende und belebende Kraft jedes Betriebes, und ohne den Menschen gibt es keinen Betrieb. Er bedient sich der Materie zum Zwecke der Leistungserstellung. Weder Materie noch Mensch allein bilden den Betrieb; vielmehr muß man den Betrieb auffassen als eine Kombination von Materie und menschlichen Willenshandlungen.

Zum Wesen des Betriebes gehört sodann die Selbstständigkeit, gekennzeichnet durch spezielle Betriebsbezeichnung (z. B. bei Handelsbetrieben durch die Firma) und durch einheitliche Leitung. Es macht dabei nichts aus, ob es sich um kleine Haushaltsbetriebe handelt, die von dem Wirtschaftssubjekt, als dem natürlichen Betriebsführer, auch die persönliche Betriebsbenennung erhalten, oder um Riesengebilde, bei denen die Notwendigkeit besteht, daß mehrere Personen leitende Funktionen übertragen erhalten, von denen aber stets eine die verantwortungsbewußte Führung zu übernehmen hat. Denn das noch heute vielfach vorhandene verantwortungsbeschränkende Kollegialprinzip ist auch in solchen Betrieben durch das verantwortungsbewußte Führerprinzip zu ersetzen.

Dieser Wesenszug des Betriebes, die Selbstständigkeit,

sei ihrer Bedeutung wegen noch etwas eingehender begründet.

Die Selbstständigkeit soll nicht etwa auf ein isoliertes Gebilde mit völligem Eigenleben hinweisen, sondern nur andeuten, daß grundsätzlich eine Abgrenzung der einzelnen Betriebe gegenüber den anderen Betrieben vorhanden ist, wie es namentlich in rechtlicher Hinsicht dadurch zum Ausdruck kommt, daß die entsprechenden Eintragungen über die Besitz- und Eigentumsverhältnisse im Grundbuche erfolgen.

Bereits durch diese rechtliche Abgrenzung wird deutlich, daß die Betriebsmittel zu einem größeren Komplex von Werten gehören, die wir als nationales Volksvermögen zu bezeichnen pflegen, so daß von Volksgut und Volkseigentum die Rede ist.

Auch der Mensch ist Teil dieses Volksgutes, und zwar sowohl mit seiner körperlich-irdischen Substanz als auch mit seinen göttlich-ewigen Geistes- und Seelenkräften. Er stammt aus dem Volke und hat seine Ausbildung entsprechend den ihm von der Natur mitgegebenen Kräften und Fähigkeiten im wesentlichen dem Volksgesamt zu verdanken.

Das gesamte Volksgut muß gehegt und gepflegt, verwaltet und gestaltet werden. Für diese spezielle Tätigkeit ist der Mensch von Ewigkeit her bestimmt. Daraus kann aber nicht nur ein Recht, etwa das Herrschafts- bzw. Ausbeutungsrecht, abgeleitet werden, sondern es liegt darin vor allem die heilig-ernste Aufgabe, diesen Auftrag als ehrenvolle Pflicht aufzufassen, sich als Sachwalter, als Treuhänder zu betrachten, der Rechenschaft abzulegen hat über diese seine Tätigkeit.

So ist der Mensch der prädestinierte Sachwalter des Volksgutes. Volksgut ist Obereigentum (Allgemeineigentum), und alles Gut, das dem Menschen als Lehnsgut über-

tragen wird und zum Betriebsgut wird, ist Untereigentum (Privateigentum).

Die treuhänderische Verwaltung und Gestaltung des Volksgutes nun vollzieht sich unter der verantwortungsvollen Leitung des Menschen in Betrieben, die rechtlich als abgegrenzte Stücke, wirtschaftlich als Bewirtschaftungsstellen des Volksgutes erscheinen, und die zwar individuell gegeneinander abgegrenzt sind — man denke etwa an das Erbhofrecht —, die aber ein isoliertes Leben nicht zu führen vermögen, weil sie, wie alle organischen Lebewesen, in Abhängigkeit stehen vom Lebensraum, dem die zum Leben notwendigen Bedürfnisbefriedigungsmittel entnommen werden. So war es beim ersten Wirtschaftsbetrieb, beim Urbetrieb, so ist es auch heute bei allen Betrieben, grundsätzlich gleich, welcher Art und welcher Form sie sind.

Diese organische Betriebsverbundenheit kommt im modernen Wirtschaftsleben deutlich zum Ausdruck, wo mit zunehmender Arbeitsteilung nach und nach die vielen verschiedenartigen Betriebe entstanden sind, deren gegenseitige Abhängigkeit so stark ist, daß durch die Schädigung oder Vernichtung einzelner Betriebe infolge des Ausbleibens ihrer Leistungen auch die übrigen in den gesamten Güteraustauschprozeß eingespannten Betriebe gefährdet werden.

Diese Zweckverbundenheit, man darf auch sagen Schicksalsverbundenheit, erfordert schließlich eine planmäßige, wohlbedachte Aufteilung der gesamten Bevölkerung eines Staates in große Gruppen, die durch den gleichen Betätigungszweck der Beteiligten gekennzeichnet wird, so daß jene Berufsgruppen organisch entstehen, die wir neuerdings als Stände zu bezeichnen pflegen. In diesen Ständen kann es den Unterschied zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht geben, weil beide im Betriebe und in der Gesamtwirtschaft aufeinander angewiesen sind, grundsätzlich gleiche

Rechte und Pflichten haben und insofgedessen nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten müssen. Nur wenn ein solches Zusammenarbeiten gewährleistet ist, kann man harmonisches Betriebsleben erwarten.

Daraus ergibt sich ferner, daß die so entstehenden Berufsstände und Erwerbsstände nicht etwa ein Eigenleben führen können, sondern daß auch hier nur durch die notwendigen Querverbindungen der einzelnen Stände, durch die Ständeverbundenheit, der harmonische Ablauf des Wirtschaftslebens gesichert ist.

Infolge dieser Sachlage haben alle Menschen im Betriebe Rechenschaft von ihrem Tun abzulegen, und insbesondere ist der Führer eines Betriebes verantwortlich für die leistungstarke Erhaltung des ihm vom Volke übergebenen Betriebsgutes. Daraus resultieren ohne weiteres die besonderen Pflichten auf periodische Rechnungslegung und vor allem auf entsprechende Übergabeabrechnung beim Wechsel in der Führerschaft eines Betriebes.

Der Staat als rechtliche Verkörperung der Volksgemeinschaft hat andererseits die Pflicht, alles zu tun, damit die leistungstarke Erhaltung der Betriebe gewährleistet wird. Er muß für die nötige Rechtssicherheit sorgen und dort ordnend und regelnd in die Wirtschaft eingreifen, wo sich durch die jeweilige Situation die Notwendigkeit dazu herausstellt, und ebenso alle die Wirtschaft schädigenden Einflüsse abzuwenden versuchen. Im übrigen darf er die Selbständigkeit der Betriebe nicht antasten. Insofgedessen muß er sich selbst in der praktischen Wirtschaftsführung größte Beschränkung auferlegen. Er soll wohl autoritativer Wirtschaftsregler und kraftvoller Wirtschaftsbeschützer sein, nicht aber selbst Wirtschaftsgestalter in eigenen Wirtschaftsbetrieben.

Zum Wesen des Betriebes gehört endlich die Leistungs-

erstellung für den Leistungsaustausch, ganz gleich, ob diese Leistungserstellung lediglich zur Bedürfnisbefriedigung der in einem Betriebe tätigen oder auch nur anwesenden Menschen geschieht oder aber für Dritte außerhalb des Betriebes. Jeder Betrieb gibt Leistungswerte in irgendeiner Form an andere Betriebe ab und nimmt dafür Gegenleistungen entgegen. Es sei nur an Warenhandelsbetriebe und an Haushaltungen erinnert, um diese grundsätzliche Gleichheit im Leistungsaustausch zu erkennen. Jeder Betrieb ist infolgedessen Produzent und Konsument zugleich, Einkommensbildner und Einkommensverbraucher, Kaufkraftschöpfer und Kaufkraftverbraucher.

Der Leistungsaustausch vollzieht sich entweder dadurch, daß die Leistungswerte durch konkrete Dinge verkörpert sind, die den Betrieb durchlaufen — man denke an Industriebetriebe, an Handelsbetriebe und auch Verkehrsbetriebe —, oder aber in der Weise, daß die Betriebsleistungen nicht an solche Sachgüter gebunden sind. Erinnert sei an Versicherungsbetriebe, an Betriebe der Kommissionäre und Makler und auch an Betriebe der bildenden Kunst.

So ist zwar ein Unterschied in der Art der Betriebsleistungen vorhanden, aber an der Tatsache der Leistungserstellung und des Leistungsaustausches wird nichts geändert. Dieser Leistungsaustausch ist eine notwendige Lebensäußerung im Dienste des Volksganzen.

Da tritt die betriebs- und allgemeinwirtschaftlich wichtige Frage auf, für welche Menschengruppen eigentlich dieser Dienst bestimmt ist. Denn der Ausdruck Volksganzen bedarf zur Klärung der betrieblichen Zusammenhänge notwendigerweise der Analyse.

Es handelt sich einmal um die in einem Betriebe — nennen wir ihn Betrieb A — Arbeitenden. Zwar sind sie vielfach nicht unmittelbare Konsumenten des speziellen

Leistungsgutes, das sie in ihrem Betriebe erstellt haben, aber durch den Absatz der Leistungsgüter erhalten sie das allgemeine Tauschgut Geld, mit dem sie die zu ihrer persönlichen Bedürfnisbefriedigung notwendigen Güter erwerben können.

Als zweite Gruppe müssen die Arbeitenden anderer Betriebe genannt werden, und zwar derjenigen Betriebe, mit denen der Betrieb A in unmittelbarem Geschäftsverkehr, also Leistungsaustauschverkehr, steht. Hier sind Betriebe der verschiedensten Art zu nennen: Fabrikations-, Handels-, Verkehrs-, Bank-, Versicherungs-, Haushaltsbetriebe und auch Betriebe der öffentlichen Verwaltung. Überprüft man die Beziehungen der verschiedenen Betriebe zueinander, indem man den Betrieb A in den Mittelpunkt stellt, etwa als Einzelhandelsbetrieb, z. B. der Lebensmittelbranche, dann stellt man leicht drei Gruppen von Betrieben fest, mit denen der Betrieb A geschaltet ist, nämlich:

1. vorgeschaltete Betriebe, z. B. Fabrik- und Großhandelsbetriebe;
2. nachgeschaltete Betriebe, z. B. die Haushaltsbetriebe;
3. nebengeschaltete Betriebe, z. B. Bank-, Nachrichten-, Versicherungs-, staatliche Verwaltungsbetriebe.

Achtet man bei diesen drei Gruppen von Betrieben auf die Art des Leistungsaustausches, dann erhält man einmal Betriebe mit speziellem (individuellem) Leistungsaustausch (Gut gegen Gut, z. B. Ware gegen Geld) und sodann Betriebe mit generellem (kollektivem) Leistungsaustausch (z. B. im Verhältnis mit den öffentlichen Verwaltungsbetrieben).

Zu einer dritten Gruppe von Menschen, die durch die Leistungen von Betrieben versorgt werden, sind die Arbeitsunfähigen zu rechnen, z. B. Kinder, Greise, Krüppel und Kranke. Zu ihrer Unterhaltung haben die arbeitenden Men-

schen, damit die leistenden Betriebe, beizutragen, sei es, daß die arbeitenden Angehörigen den vollen Unterhalt bestreiten, sei es, daß die Betriebe selbst entsprechende Einrichtungen schaffen (z. B. Betriebskrankenhäuser, Unterstützungskassen), sei es, daß Staat, Kommunen, Kirche oder andere Körperschaften sich in ihren Dienst stellen.

Schließlich ist einer vierten Gruppe von Menschen zu gedenken, deren Lebensunterhalt durch die leistenden Betriebe gesichert sein muß: der Arbeitslosen, die arbeitsfähig und arbeitswillig sind, aber keine Arbeitsgelegenheit finden, so daß sie während der arbeitslosen Zeit durch Menschen, die eine Arbeitsstätte und infolgedessen Einkommen haben, unterhalten werden müssen. Hier stehen wir mitten in dem bedeutsamsten Fragenkomplex unserer Zeit.

C. Im Anschluß an die Darlegungen über das Wesen des Betriebes sei noch die Frage aufgeworfen, wann von Unternehmung und Unternehmer gesprochen werden kann. Meistens sieht man in der Unternehmung eine besondere wirtschaftliche Tätigkeit, deren Eigenart bald in dem „Organisieren“, bald in dem „Produzieren“, bald in einem „Einsetzen von Kapital und Arbeit zu bestimmten wirtschaftlichen Zwecken“, bald ganz allgemein in dem „geistigen Schöpfungsakt“ zur Verwirklichung einer Idee erblickt wird. Nun läßt sich nicht bestreiten, daß solche Auffassungen an den Sprachgebrauch des täglichen Lebens anknüpfen, wonach das Zeitwort „unternehmen“ im Sinne menschlicher Betätigung bei den verschiedenen Anlässen (man denke an den Ausdruck „eine Reise unternehmen“) gebraucht wird. Damit wird aber zugleich die Tatsache gekennzeichnet, daß jede Unternehmung einen Betrieb voraussetzt, und daß es ohne den wirtschaftenden Betrieb keine Unternehmung geben kann. Doch wird nicht jeder Betrieb als Unternehmung angesprochen; vielmehr pflegt man nach vorherrschender Auf-

fassung die zahlreichen rein konsumorientierten Betriebe, also beispielsweise alle Haushalts-, Anstalts- und Verwaltungsbetriebe, auszuschalten und nur jene Betriebe als Unternehmungen zu bezeichnen, die wir früher als Bedarfsdeckungsbetriebe kennenlernten, wobei aber durchaus nicht alle Bedarfsdeckungsbetriebe zu den Unternehmungen gerechnet werden.

Vielfach wird das Erwerbsmäßige als das charakteristische Merkmal einer Unternehmung in den Vordergrund gerückt, obgleich auch hier leicht einzusehen ist, daß bei allen Betrieben das Erwerben notwendiger Bestandteil des Leistungsaustausches sein muß. Diese Tatsache hat nichts gemein mit jener egoistischen Erwerbsgier, die als eigennützige Profitgier wiederholt gebrandmarkt worden ist.

Sobald man aber statt erwerbsmäßig „gewerbsmäßig“ sagt, erfolgt eine wesentliche Einschränkung, weil dadurch angedeutet wird, daß nur alle Gewerbebetriebe, also Betriebe, die der Gewerbeordnung unterliegen, zu den Unternehmungen rechnen. Damit würden neben den vorhin ausgeschlossenen Haushaltsbetrieben auch die reinen landwirtschaftlichen Betriebe nicht unter den Begriff der Unternehmung fallen.

Nun scheint aber dieses Gewerbsmäßige zur Klärung und Charakterisierung nicht auszureichen, und auch die Betonung des Risikos als Wesensmerkmal der Unternehmung dürfte zur Kennzeichnung ebensowenig genügen wie der Hinweis auf die Leistungserstellung für fremden Bedarf, selbst wenn noch hinzugefügt wird, für fremden unbestimmten Bedarf. Man kann leicht nachweisen, daß Risiken bei allen Betrieben vorliegen, und daß für fremden Bedarf schließlich auch die Haushaltsbetriebe und Bauernbetriebe Leistungswerte abgeben.

Das Wesentliche dürfte in den besonderen Funktionen eines Betriebsführers liegen, wodurch eigenartige Maß-

nahmen bei Erledigung der Funktionen notwendig werden. Drei Grundfunktionen wird man als wesentlich bezeichnen können:

Einmal die Funktion, die sich aus der Bereitstellung wirtschaftlicher Leistungen für andere Betriebe, für den „Markt“, ergibt.

Sodann die Funktion, die aus der planmäßigen kontinuierlichen Beschaffung und Verwendung der Betriebsmittel resultiert.

Beide Funktionen hängen natürlich innig zusammen, bedingen und ergänzen einander. Beide erfordern auch gewisse besondere Geistesgaben, die nicht alle Menschen besitzen, nämlich auf der einen Seite Wagemut und Tatkraft, auf der anderen Seite Vorsicht und Verantwortung.

Wagemut und Tatkraft bedeuten nicht Leichtfertigkeit im Handeln, sondern Verantwortungsbewußtsein und bedachtsame Rechenhaftigkeit. Sie verlangen Streben nach zeitgemäßer Ausgestaltung und leistungsstarker Erhaltung der Betriebe.

Wagemut und Tatkraft bedeuten auch Voraussicht im Sinne eines gewissen prophetischen bzw. spekulativen Blicks für die zu ergreifenden zweckmäßigen Handlungen.

Wagemut bedeutet endlich die notwendige Energie zur Vorbereitung für die praktische Verwirklichung einer Idee und zur Durchsetzung des für die Gestaltung notwendigen Planes bei anderen Personen.

Andererseits muß sich mit dem Wagemut und der Tatkraft eine gewisse Vorsicht vereinigen. Diese Vorsicht entspringt der Tatsache, daß die im Betriebe verwalteten Güter und durch den Betrieb abgesetzten Leistungen den verschiedensten Gefahren unterworfen sind und insofolgedessen zweckentsprechend gesichert werden müssen.

Damit kommen wir zur dritten Funktion, der Tren-

händerfunktion, die aber nur in Verbindung mit den übrigen Funktionen als typisches Merkmal einer Unternehmerpersönlichkeit anerkannt werden kann. Denn in ihr liegt zugleich die Verwaltungsfunktion, die auch für solche Betriebsführer in Frage kommt, die man nicht als Unternehmer anzusehen pflegt.

Als Unternehmungen wird man deshalb nur solche Betriebe bezeichnen können, in denen die eben charakterisierten drei Unternehmerfunktionen zur praktischen Verwirklichung kommen.

Diese Grundfunktionen ziehen nun zahlreiche Maßnahmen nach sich, die man auch zu Wesensmerkmalen von Unternehmungen stempeln kann. Vor allem ist es ein planmäßig gestaltetes Kontrollsystem, das solche Betriebe auszeichnet, von dem das gesamte Rechnungswesen, namentlich die ordnungsmäßige Rechnungslegung, der besonderen Sorgfalt unterliegt.

Neben den genannten sachlichen Grundfunktionen eines betriebsführenden Unternehmers sind noch diejenigen Qualitätsmerkmale hervorzuheben, die das rein Menschliche betreffen. Ein Unternehmer, der selbst einen Betrieb führt, bzw. ein stellvertretender Unternehmer, muß vor allem ein ebenso charaktervoller, gerechter und treusorgender Menschenführer wie vorbildlicher, verantwortungsbewußter und pflichttreuer Betriebsgestalter („Fachmann“) sein, damit jenes Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Gefolgschaft gewährleistet ist, wie es das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vorschreibt, und das die Voraussetzung bildet für den Arbeitsfrieden und die Gemeinschaftsarbeit im Betriebe. Damit wird auch die Anwendung jener Treuhändergrundsätze gesichert, die vom Volksgesamt als Regeln für die ordnungsmäßigen Entscheidungen des Betriebsführers erkannt und aufgestellt worden sind.