

Kosiol, Erich

Article — Digitized Version

Betriebswirtschaftliche Rationalisierung durch Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Kosiol, Erich (1950) : Betriebswirtschaftliche Rationalisierung durch
Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag
Weltarchiv, Hamburg, Vol. 30, Iss. 12, pp. 17-22

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/131226>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal
and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to
exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the
internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content
Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise
further usage rights as specified in the indicated licence.*

Betriebswirtschaftliche Rationalisierung durch Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

Prof. Dr. Erich Kosiol, Berlin

Allmählich setzt sich immer stärker die Erkenntnis durch, daß Rationalisierung nicht ausschließlich und nicht einmal in erster Linie eine technische Angelegenheit ist. Der Ingenieur ist geneigt, und das ist verständlich, in der Rationalisierung ein Maschinisierungsproblem zu sehen, das Bemühen, durch den Einsatz neuer Werkzeuge, Maschinen und Apparaturen und durch die konstruktive Verbesserung des technischen Produktionsprozesses die Industrieleistungen zu steigern. Damit wird aber die wirtschaftliche Zielsetzung nur am Rande erfaßt.

RATIONALISIERUNG UND WIRTSCHAFT

Rationalität der Wirtschaft bedeutet, daß sich der Mensch in seinem wirtschaftlichen Handeln vom Lichte der Vernunft leiten läßt. Rationalisierung ist daher eine dem Wirtschaften immanente Aufgabe, der ständige Drang nach Steigerung des vorhandenen Wirtschaftlichkeitsgrades. Es nimmt daher nicht Wunder, wenn an Wendepunkten der Entwicklung oder zu Zeiten höchster Kraftanstrengung einer Volkswirtschaft der Ruf nach wirtschaftlicher Rationalisierung, d. h. genauer nach Ökonomisierung, weithin verschärft erschallt. Wenn es darum geht, vorhandene Kapazitäten auf den höchsten Leistungsstand zu bringen und sie voll auszuschöpfen, neue wirtschaftlich ergiebige Kapazitäten zu schaffen, verloren gegangene Märkte wieder zu gewinnen und neue Absatzmöglichkeiten zu erschließen, die Kosten der Produktions- und der Konsumgüter bis in die Haushalte hinein herabzudrücken und durch eine entsprechende Preispolitik die schwache Kaufkraft der Bevölkerung zu steigern, dann ist das eine in erster Linie wirtschaftliche Aufgabe, die zu ungewöhnlich hoher, möglichst restloser ökonomischer Ausnutzung aller einsetzbaren Kräfte und Mittel zwingt.

Es leuchtet ein, daß in einem gern als technisch bezeichneten Zeitalter die technische Rationalisierung eine hervorragende Rolle spielt. Aber man darf nicht übersehen, daß es sich letztlich um wirtschaftlich zu lösende Probleme handelt. Die Ingenieurtechnik erhält ihre Sinngabe und Berechtigung erst dadurch, daß sie nach den Entscheidungen der ökonomischen Ratio in den Unternehmungen ihre wirtschaftliche Verwirklichung findet. Sie ist daher eingegliedert in den weiten Bereich der organisatorischen und dispositionellen Bestgestaltung des gesamten betriebswirtschaftlichen Schaffensprozesses, der sich auch in Einkauf, Lagerhaltung, Werbung, Verkauf, Finanzierung und Verwaltung vollzieht. Die Fragen der Personalwirtschaft, der Menschauslese und beruflichen Ausbildung, der Arbeitsführung und Wahl der Lohnformen sowie der Organisation der Leistungsprozesse

als von Menschen ausgeführten oder ausgelösten Arbeitsabläufen gehören in den großen Komplex der Ökonomisierung.

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Es entsteht nun die Frage, wieweit die Betriebswirtschaftslehre — als Gegenstück zu den Ingenieurwissenschaften — in den Dienst der Rationalisierung gestellt werden kann. Man macht dieser Wissenschaft gern den Vorwurf, daß sie zu theoretisch ausgerichtet sei und sich durch eine übertriebene Verfeinerung ihrer Methoden und ihrer Terminologie zu einer Disziplin entwickelt habe, die den engen Kontakt mit der Wirtschaftspraxis zu verlieren drohe. Wenn man von gelegentlichen Entgleisungen einer jungen Wissenschaft oder einzelner ihrer Vertreter, die durch die stürmische Entwicklung des Faches und die unendliche Fülle der auftauchenden Probleme bedingt sind, absieht, geht dieses Urteil doch am Kern der Sache vorbei. Man muß beide Seiten des Zusammenwirkens sehen.

Jede Wissenschaft, auch wenn ihre Forschungsergebnisse noch so sehr auf praktische Anwendung gerichtet sind, bedarf der Grundlagenforschung, ohne die eine wissenschaftlich fundierte Beantwortung gerade der konkreten Fragestellungen der Praxis nicht möglich ist. Wissenschaft erschöpft sich nicht einfach in spezialisiertem und hervorragendem Fachwissen, über das ja der prominente Praktiker in seinem Arbeitsgebiet in Einzelheiten des Alltags weit reicher verfügt. Der Wissenschaftler strebt über die verwirrende Vielfalt der Einzelercheinungen hinaus nach grundsätzlichen Erkenntnissen und allgemein gültigen Zusammenhängen. Dies zwingt ihn zu Abstraktionen, zur Aufstellung von Denkmodellen, zur Unterstellung eindeutiger Voraussetzungen und zu generellen Formulierungen, die das reale Erfahrungsobjekt der lebendigen Wirklichkeit in das Erkenntnisobjekt der theoretischen Forschung umwandeln. Er muß gedankliche Unterscheidungen, analytische Zergliederungen und damit begriffliche Differenzierungen vornehmen, die im wirtschaftlichen Alltag keineswegs notwendig sind, ohne die er aber nicht auskommt, wenn er die Kompliziertheit der Sachzusammenhänge voll erfassen will. So entsteht eine möglichst sorgfältig präzierte Terminologie, nicht aus Spielerei oder Mutwillen, sondern aus dem inneren Zwang der wissenschaftlichen Durchdringung. Man sieht das deutlich, wenn man die Nomenklatur der Fachmedizin mit der Sprache des Laien vergleicht, der ja schließlich auch an seinem Wohlergehen interessiert ist. Wenn der Wissenschaftler Methoden, z. B. im Rechnungswesen, entwickelt, so sucht er die vollkommensten Wege, die

zum gesteckten Ziel hinführen. Er muß hier alle Möglichkeiten untersuchen, auch in scheinbar unlösbare Fragen solange analysierend eindringen, bis er die theoretisch beste Lösung gefunden hat. Darin unterscheidet er sich von dem Praktiker, daß ihm diese zunächst anwendungsfreie und grundsätzliche Forschung auferlegt ist. Bei den Naturwissenschaften ist man von der Notwendigkeit dieser theoretischen Arbeitsweise längst überzeugt, weil man weiß, welche ungeahnten Anwendungsmöglichkeiten sich eines Tages eröffnen können. Bei den Wirtschaftswissenschaften liegen aber die Dinge nicht anders. Man denke nur an die bahnbrechenden theoretischen Vorschläge, wie sie Schmalenbach z. B. mit der Grenzkostenrechnung und der pretialen Lenkung gemacht hat, die noch bei weitem nicht die Anwendung in der Praxis gefunden haben, die sie verdienen.

Umgekehrt verlangt die Wirtschaftspraxis mit gutem Recht von einer Wissenschaft, die so zweckorientiert ist wie die Betriebswirtschaftslehre, Anregungen für ihre Tagesarbeit, Lösungen für ihre brennenden Sorgen und Hilfe in Notsituationen. Sie möchte am liebsten unmittelbare Vorschläge zur sofortigen Anwendung in einem bestimmten Unternehmen und ausgearbeitete Rezepte für den konkreten Einzelfall. Weil dies aber nicht Aufgabe der Wissenschaft ist, entsteht eine Kluft, die unüberbrückbar erscheint und letztlich auch die Forschung ihren Sinn verlieren läßt. Was hat zu geschehen, um die Verbindungslinien herzustellen und die wissenschaftlichen Erkenntnisse der modernen Betriebswirtschaftslehre für die Praxis fruchtbar zu machen?

EMPIRISCH-THEORETISCHE ZUSAMMENARBEIT

Die Betriebswirtschaftslehre gewinnt ihr Forschungsmaterial aus der konkreten Wirklichkeit des Wirtschaftslebens. Sie beginnt ihre Arbeit mit der planmäßigen Beobachtung der Einzelercheinungen, der empirischen Feststellung der tatsächlichen Vorgänge. Die greifbare Anschauung ist der Urquell ihrer Existenz. Damit ist der erste Ansatzpunkt einer Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis gegeben. Die Unternehmungen sollten in einem weit höheren Ausmaß, als dies bisher der Fall ist, ihre Tore der Forschung öffnen. Es handelt sich nicht nur darum, den Studierenden für ihre Diplomarbeiten und Dissertationen mehr oder weniger ausreichende Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Es geht darum, den Forschungsinstituten systematische Erhebungen und Betriebsuntersuchungen zu ermöglichen und dafür auch Opfer an Zeit und Geld zu übernehmen. Gerade in der Industrieforschung ist unendliche Kleinarbeit zu leisten, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Ich darf mit gebührendem Dank hervorheben, daß sich viele große und mittlere Unternehmen bereit gefunden haben, insbesondere für organisatorische Erhebungen bei starkem Interesse an den Forschungszielen weitgehende Einblicke zu gestatten. Aber es gibt auch andere Fälle. Wenn z. B. ein beachtliches Industrieunternehmen zunächst organisatorische Untersuchungen über seine vielgestaltigen Produktionsver-

fahren zuläßt und dann doch das überaus wertvolle Erhebungsergebnis trotz Zusicherung strengster Vertraulichkeit sperrt, so bringt eine derart übertriebene Vorsicht die Forschung zum Erliegen. Die Wirtschaftspraxis hat durch die enge Zusammenarbeit die Möglichkeit, an den Forschungsmethoden mitzuwirken, Verständnis für die notwendigen Abstraktionen zu gewinnen, die Forschungsziele in bestimmte Bahnen zu lenken, konkrete Fragestellungen aufzuwerfen und damit ihre Wünsche an die Wissenschaft heranzutragen. Sie kann dazu verhelfen, die Praxisnähe der Forschung durch Darlegung der für sie wesentlichen Probleme erheblich zu erhöhen. Ich bin überzeugt, daß ein solcher Konnex vom Ursprung her ganz entscheidend die Fruchtbarmachung der Forschungsergebnisse erleichtern würde. Die Fachverbände sollten dieser Zusammenarbeit ihr besonderes Augenmerk widmen.

Es ist eine bekannte Tatsache, daß der Praktiker kaum betriebswirtschaftliche Bücher und Zeitschriften liest. Ich lasse nicht unbedingt gelten, daß er keine Zeit dazu habe. Auch die vielbeschäftigten Ärzte und Ingenieure verfolgen, um ständig auf dem laufenden zu bleiben, aufmerksam die einschlägige Fachliteratur. Ich weiß ferner, daß sehr viele Praktiker von dem Schrifttum keine sehr hohe Meinung haben und denken, sie verschwendeten nur ihre kostbare Zeit damit. Dem will ich im Einzelfall nicht widersprechen; aber ich glaube, man darf dieses Urteil nicht verallgemeinern. Bei Unterhaltungen stelle ich oft fest, daß ein großes Interesse an brauchbaren Darstellungen vorhanden ist. Man müßte vielleicht die Buchbesprechungen stärker darauf abstellen, daß der Praktiker besser die für ihn wertvollen Fortschritte und Neuerungen erkennt; dann könnte er sich mit Hilfe einer Fachzeitschrift einen Überblick über die Neuerscheinungen verschaffen.

Der gegebene Träger einer Brückenstellung zwischen Wissenschaft und Praxis ist der akademische Betriebswirt. Er muß in der Lage sein, die theoretischen Forschungsergebnisse praktisch auszuwerten, die abstrakten Erkenntnisse auf den konkreten Einzelfall anzuwenden und die allgemein entwickelten Verfahren den besonderen Verhältnissen anzupassen. Der Diplom-Kaufmann ist geschult worden, die wissenschaftlichen Methoden und Grundsätze zu beherrschen und sie im Betriebe da anzusetzen, wo sie notwendig und zweckdienlich sind. Er wird z. B. wissen, wie er die für den verwinkelten Allgemeinfall vorgesehenen Rechnungsverfahren in einem bestimmten Unternehmen durchführt, wie weit er sie entfeinern muß und wie er sie wirtschaftlich gestaltet. Allerdings setzt dies voraus, daß der die Hochschule verlassende Nachwuchs in ständiger Fühlung mit dem wissenschaftlichen Fortschritt bleibt und ihm diese Mittlerstellung in den Unternehmungen auch übertragen wird. Der freiberufliche Betriebswirt, der sich als Berater, Organisator oder Wirtschaftsprüfer betätigt, sollte sich ebenfalls dieser so wichtigen Aufgabe immer bewußt bleiben.

Auch in den Fachverbänden und Kammern liegt hier ein weites Feld für betriebswirtschaftliche Abteilungen. Es sollten Mittel abgesondert werden, um damit Forschungsaufgaben, die von einem Fachgremium formuliert werden, an den Hochschulinstituten zu finanzieren und die Ergebnisse für die unmittelbare Anwendung in den Unternehmungen auszuwerten.

ORGANISATION UND MANAGEMENT

Während sich die Forschung in überwiegendem Maße den Fragen des Rechnungswesens zugewandt hat, dringt sie erst in neuerer Zeit stärker in den Bereich der Organisation ein. Lediglich die USA. weisen ein reicheres Schrifttum über Organisation und Management auf, das in Deutschland noch kaum ausgewertet wird. Die Versuche, sogleich in das Grundsätzliche vorzustoßen und eine allgemeine Organisationslehre aufzubauen, können trotz ausgezeichneten Ansätze wenig befriedigen. Zahlreiche Arbeiten behandeln organisatorische Einzelfragen, stellen jedoch die Organisationsmittel und die Technik der Arbeitsvorgänge in den Vordergrund, ohne die eigentliche organisatorische Ordnungs- und Koordinierungsproblematik der strukturellen Rahmenvorgänge von den dispositionellen Ablaufprozessen zu trennen.

Aus dieser Situation ergeben sich fruchtbare Möglichkeiten theoretisch-praktischer Zusammenarbeit mit rationalisierender Wirkung. Das Anwachsen von Verwaltung und Bürokratie in Großunternehmungen zwingt zur Durchforschung des leitungsorganisatorischen Aufbaus, der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung, der Dienststellengliederung und Instanzenzusammenhänge. Die Mehrzahl der mittleren Industrieunternehmungen hat sich aus handwerklichen Anfängen und leicht übersehbaren Größenverhältnissen im Zuge der technischen Entwicklung heraufgearbeitet. Hieraus erklärt sich, daß viele Betriebe am überlieferten organisatorischen Aufbau, der mehr oder weniger zufällig und oft disharmonisch gewachsen ist, festhalten und dadurch rückständig werden. Es herrscht häufig das sog. patriarchalische Führungsprinzip, wonach alle Entscheidungen in einer Hand liegen. Überlastung der Leitung, unklare Abgrenzung der nachgeordneten Zuständigkeiten und Lähmung der Mitarbeiterinitiative sind die Folgen. Man gibt nicht rechtzeitig veraltete Arbeits-, Verwaltungs- und Rechnungsmethoden auf, so daß die Unternehmungen ihre Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbskraft einbüßt. Die bisher erarbeiteten Erkenntnisse der Wissenschaft haben kaum Eingang in die Wirtschaftspraxis gefunden.

Organisatorische Industrieforschung hat in subtiler Detailarbeit in den Betrieben einzusetzen. Hochschulinstituten ist auf breiter Grundlage Gelegenheit zu geben, die konkreten Tatbestände aufzunehmen, einer kritischen Analyse und theoretischen Verarbeitung zu unterziehen, um hieraus, schrittweise vorgehend, grundsätzliche Erkenntnisse abzuleiten. Den Wirtschaftswissenschaften stehen keine Laboratorien zur Verfügung. Die Betriebswirtschaftslehre kann ihre

Gedankenexperimente nur in engster Verbindung mit der Praxis am Tatsachenmaterial selbst durchführen. Vor allem ist es notwendig, die industriellen Produktionsverfahren nicht nur technisch mit dem Auge des Ingenieurs zu sehen, sondern sie als wirtschaftlich-organisatorische Gestaltungsphänomene zu untersuchen. Für die üblichen, noch keineswegs geklärten Unterscheidungen von Massen-, Sorten-, Partie-, Chargen-, Serien- und Einzelfertigung einerseits und von Werkstätten-, Gruppen- und Fließfertigung andererseits sind die entscheidenden Wesensmerkmale herauszuarbeiten und Schlußfolgerungen für das anzuwendende Abrechnungsverfahren zu ziehen. Seit dem beachtlichen Versuch von Heber-Nowack (1933) ist hier nahezu nichts mehr geschehen.

FINANZPLANUNG UND KREDITLENKUNG

In Zeiten der Kapitalknappheit und Liquiditätssorgen ist der betrieblichen Finanzwirtschaft größte Aufmerksamkeit zu schenken. Die geeigneten Methoden zur finanziellen Planung und Überwachung, zur Feststellung des Finanzbedarfs auf Grund der Fertigungs- und Arbeitsvorbereitung sowie zur finanzwirtschaftlichen Auswertung der Bilanzrechnung sind wissenschaftlich entwickelt worden. Sie sind noch keineswegs von der Industrie in dem Umfange übernommen worden, wie dies möglich und wünschenswert wäre. Auch fehlt in der Praxis die tragende Brücke vom kalkulatorischen Wertverzehr zur Geldbeschaffung, das Zusammenwirken von Kostenfachmann und Finanzabteilung. Die Wissenschaft hat das Bedürfnis, ihre theoretischen Erkenntnisse an der Wirklichkeit zu verifizieren, um sie in die Tiefe der konkreten Einzelprobleme weiterzuentwickeln und für die Praxis noch brauchbarer zu gestalten.

MARKTFORSCHUNG UND VERTRIEBSORGANISATION

Die Betriebswirtschaftslehre wendet sich in steigendem Maße den Markt- und Absatzproblemen zu. Es gibt eine beachtliche und praktisch wertvolle Literatur, die der Auswertung harret. Die Methoden der Marktanalyse und Marktbeobachtung sind unter Heranziehung des umfangreichen amerikanischen Schrifttums weitgehend entwickelt. Ihre Anwendung auch in mittleren Unternehmungen, insbesondere für Zwecke der Exportsteigerung, dürfte keine Schwierigkeiten bereiten. Man macht die eigenartige Feststellung, daß viele Industrieunternehmungen, solange sie die gegenwärtige Marktsituation knappen Angebots gegenüber einer relativ hohen Nachfrage befriedigend ausnutzen können, den Absatzfragen keine genügende Aufmerksamkeit schenken. Dies verwundert um so mehr, als die Marktverhältnisse durchaus labil sind. Es ist bei vollem Ausbau der erstrebten Kapazitäten damit zu rechnen, daß der Absatzbereich eine dominierende Rolle spielen wird. Schon mehrten sich bei einzelnen Branchen die Anzeichen, daß der Umsatz zur Versteifung hin tendiert, ja sogar die Gefahr drohender Überkapazitäten nicht von der Hand zu weisen ist. Ganz allgemein darf man wohl sagen, daß die Markt- und Absatzproblematik zunehmende Bedeutung ge-

winnt, die man auch durch den Hinweis auf eine mögliche Rüstungskonjunktur nicht unterschätzen darf. Die Unternehmungen sollten sich daher mit allem Ernst diesem Fragenkomplex mehr widmen und auch die wissenschaftlich erarbeiteten Methoden dabei heranziehen, um für jeden Wechsel der Situation rechtzeitig gewappnet zu sein.

Bei der Gestaltung des Fabrikationsprogramms für den Auslandsabsatz ist neben dem Ingenieur die weitgehende Einschaltung des Marktfachmanns und des exportkundigen Verkaufsspezialisten dringend notwendig. Jeder Fehlschlag bedeutet nicht nur Kapitalverlust, sondern auch eine erhebliche Minderung der weiteren Exportaussichten, zumal es sich um die Erzielung dauernder und sich ständig verdichtender Auslandsumsätze handelt. Der Kaufmann hat vom Techniker die Produktion von Erzeugnissen zu fordern, die nach Beschaffenheit, Zweckerfüllung, Haltbarkeit und Güte höchste Zuverlässigkeit aufweisen. Die schon früh einsetzende Notwendigkeit von Reparaturen bei manchen Personenwagen der unteren Preisklasse und bei Radioapparaten und die dadurch bedingte Unzuverlässigkeit im Gebrauch sind bekannte Beispiele dafür. Unzufriedenheit und Reklamationen der Abnehmer bedeuten für den Export tödliche Gefahr.

Daß die Wissenschaft zur Mitarbeit an der Marktforschung und Absatzrationalisierung bereit ist, braucht nicht betont zu werden. Sie hat immer wieder auf dieses vernachlässigte Gebiet der Ökonomisierung hingewiesen. Wenn schon der Handel nur zögernd an Bemühungen um eine Senkung der Handelspreisen durch Kostenersparnis herangeht, sollte wenigstens die aufgeschlosseneren Industrie die Rationalisierung ihres Absatzsektors, zum mindesten bei direktem Export, in Angriff nehmen. Daß hier nur eingehende und umfassende Detailuntersuchungen in den Unternehmungen unter Beteiligung der Hochschulinstitute weiterhelfen, versteht sich von selbst.

BILANZ UND ERFOLGSRECHNUNG

Daß der Kaufmann den Jahresabschluß der Buchhaltung fast völlig unter die Vorherrschaft der steuerlichen Gesichtspunkte stellt, ist vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus kaum zu verstehen. Die Mehrzahl der Unternehmer zieht am Ende des Jahres überhaupt keine Handelsbilanz mehr, sondern macht eine Steuerbilanz, die zugleich den handelsrechtlichen Abschluß darstellt. Viele sind sich dessen nicht einmal bewußt. Der Kaufmann begibt sich dadurch eines Hilfsmittels, das wertvolle Unterlagen für die Betriebsführung zu leisten vermag, zumal wenn man Zwischenbilanzen (auch ohne Gewinn- und Verlustrechnung) aufstellt. Allerdings muß man diese Möglichkeiten entwickeln. Man darf die Bilanz nicht als ein Mittel der Vermögensrechnung sehen, sondern muß sie als Bewegungsbilanz der Finanzgebarung und Liquiditätsanalyse dienstbar machen.

Es gibt Unternehmungen, die eine selbständige Handelsbilanz und eine davon abweichende Steuerbilanz aufstellen. Sie tun das aber nur, um in der

Handelsbilanz nach Belieben stille Rücklagen zu bilden, die das Finanzamt nicht zuläßt. Man darf also nicht glauben, daß sie eine betriebswirtschaftlich brauchbare Erfolgsrechnung erhalten. Bewertung und Abschreibung erfolgen nach Gesichtspunkten, die mit einer vertretbaren Erfolgsermittlung meist nichts mehr zu tun haben. Der derzeitige Jahresabschluß der Unternehmungen hat weithin weder vom statischen noch vom dynamischen Gesichtspunkt einen betriebswirtschaftlichen Sinn und droht zum Gaukelspiel herabzusinken. Daher wird von vielen Seiten mit allem Nachdruck eine tiefgreifende Bilanzreform¹⁾ gefordert, am besten in Verbindung mit einem auf alle Rechtsformen bezogenen allgemeinen Bilanzgesetz. Die Betriebswirtschaftslehre lehnt heute, mit Ausnahme weniger Fachvertreter, die Bildung stiller Rücklagen ab. Die begründeten Ziele, die man durch Reservepolster glaubt erreichen zu müssen, lassen sich auch durch offene Rücklagen verwirklichen. Alle übrigen Argumente für stille Reserven halten einer sozialverantwortlichen Denkweise nicht stand. Die störenden Wirkungen der Publizitätspflicht lassen sich überwinden, da man die bisherige Handhabung der Veröffentlichung nicht beizubehalten braucht. Daß man die DM-Eröffnungsbilanz mit steuerlichen Gesichtspunkten gekoppelt und die günstige Gelegenheit zu einer Bilanzreform verpaßt hat, ist höchst bedauerlich.

KONTENRAHMEN UND BETRIEBSABRECHNUNG

Man kann kaum bestreiten, daß das 1937/42 erschienene Verordnungswerk über das Rechnungswesen eine große Erziehungsarbeit in den Unternehmungen ausgelöst hat. Aber es hat auch seine bedenklichen Schattenseiten gehabt. Die bis in die Einzelheiten der Kontierung und Technik gehenden Vorschriften der damaligen Wirtschaftsgruppen und die durch die LSO erzwungene minutiöse Festlegung der Kostenrechnung haben eine Versteifung des Rechnungswesens gebracht, die jede selbständige Denkarbeit der Buchhalter ertöten muß. Auch der neue Gemeinschaftskontenrahmen hat diese Folge nicht beseitigt, sondern eher verschärft. Statt Uniformität und Bindung sind Auflockerung, Spielraum und Ursprünglichkeit im Rechnungswesen zu wünschen. Um eine gewisse Einheitlichkeit zu erreichen, wäre der Weg verträglicher Eventualvorschläge zu beschreiten²⁾.

Die von der Betriebswirtschaftslehre eingehend untersuchten Abrechnungsverfahren haben noch längst nicht überall in der Wirtschaft Anwendung gefunden. Die Methoden sind derart elastisch gestaltet, daß sie sowohl unter den einfachen Verhältnissen der Kleinbetriebe als auch bei den verwickelten Zusammenhängen der Großbetriebe brauchbar sind. Allerdings muß ein Sachkenner vorhanden sein, der eine zweckgerechte und wirtschaftlich vertretbare Anpassung durchführt. Nichts wäre abwegiger als die schematische Übertragung selbst anderswo geeigneter Ver-

¹⁾ Vgl. Kosiol: Bilanzreform und Einheitsbilanz. Grundlegende Studien zu den Möglichkeiten einer Rationalisierung der periodischen Erfolgsermittlung. 2. Auflage. Berlin/Stuttgart 1949.

²⁾ Vgl. Kosiol: Grundsätzliche Bemerkungen zum Gemeinschaftskontenrahmen. Neue Betriebswirtschaft Nr. 8/1950.

fahren. Ablehnung wegen zu großer Kompliziertheit und Unbrauchbarkeit beruht häufig auf ungenügender Einsicht in die Elastizität der Methoden. Leider stößt man z. B. oft auf eine reichlich gedankenlose Ausfüllung des Betriebsabrechnungsbogens und Kostenumlage nach völlig ungeeigneten Schlüsseln. Die Kostenrechnung bleibt Stückwerk, wenn sie nicht bis zur (möglichst kurzfristigen) kalkulatorischen Erfolgsrechnung weitergeführt wird. Stets sollte sie Unterlage für einen kontrollierenden Kostenvergleich sein^{*)}. Es wird enger Zusammenarbeit bedürfen, wenn die wissenschaftlichen Vorschläge zur kalkulatorischen Bewertung zur fruchtbaren Anwendung gelangen sollen. Es erscheint fraglich, ob die weit gesteckten Ziele

^{*)} Vgl. Kosiol: Kalkulatorische Buchhaltung (Betriebsbuchhaltung). Systematische Darstellung der Betriebsabrechnung und der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Wiesbaden 1950.

einer Plankostenrechnung im Sinne der Standardkosten als Maßstäbe der Wirtschaftlichkeit erreichbar sind. Man wird sich wohl mit der von Schmalenbach schon längst empfohlenen retrograden Rechnung für Einzelkosten begnügen müssen; flexible Gemeinkosten mit Alternativbudgets sind nur eine täuschende Spielerei. Dagegen stellen die auf eine Durchschnittsbeschäftigung abgestellten Normalkosten eine brauchbare Möglichkeit dar. Noch kaum untersucht und in Betrieben empirisch belegt sind die schwierigen, aber für die Praxis eminent wichtigen Fragen der Grenzkostenermittlung, der Kostenanalyse nach dem Beschäftigungsgrad, der Kapazitätsmessung und der Bestimmung betrieblicher Lenkungspreise. Hier warten die Forschungsinstitute der Hochschulen auf die Bereitwilligkeit der Unternehmungen.

Summary: Industrial Rationalization by Means of a Cooperation Between Science and Practice. Rationalization is not exclusively and not in the first place a technical affair. The sense and justification of technical science lies in its realization in enterprises dependent on economic considerations. The article examines the question to what extent the science of industrial economics as counterpart of technical science can promote rationalization. The reality of business life is the field of research of this science, and the enterprises should assist the research institutions by enabling them to arrange systematic investigations and business inquiries. The industrial economist, thanks to his university education, is a connecting link between science and practice, he must be able to make use of the theoretical findings of research in practical business. Up to now problems of accounting used to be the primary object of research, latest development is including questions of organization too. Research on industrial organization must take the way of collecting minute details in the individual enterprises. In times of lack of capital and liquidity troubles business financing will be a field attracting special attention. Marketing and selling problems are matters of outstanding importance. Business managers should also employ the methods found by scientific research. For the economic scientist it is difficult to see why the annual balancing of the books is nearly exclusively ruled by tax considerations. The balance sheet should not be regarded as a statement of assets and liabilities, it must be made useful to both, the financing policy and the analysis of liquidity. The accounting procedures established by industrial economics are not yet

Résumé: Science et politique collaborent à la rationalisation de l'économie d'entreprise. La rationalisation n'est pas uniquement — ni en premier lieu — un problème technique. Même la raison d'être de la technique du génie n'est justifiée que par l'emploi pratique qu'on en fait dans l'entreprise sous la dictée de la ratio économique. L'auteur veut définir en quelle mesure on peut mettre la doctrine de l'économie d'entreprise au service de la rationalisation. Cette doctrine prend son matériel de documentation dans la réalité concrète de la vie économique. A ce propos les entreprises doivent rendre possible aux instituts de recherche de poursuivre des enquêtes systématiques et des analyses d'entreprises. L'économiste diplômé doit faire l'intermédiaire entre la science et la pratique et être capable de définir la valeur pratique des résultats de recherches théoriques. Jusqu'à maintenant la science généralement s'est occupée des problèmes de la comptabilité, récemment seulement elle s'est avancée dans le domaine de l'organisation. A ces recherches d'organisation industrielle on doit procéder par un travail méticuleux et entrant dans les détails de l'entreprise. Aux temps de manque de capitaux et de liquidité restreinte il faut observer de près le régime financier de l'entreprise. Actuellement il faut concentrer la surveillance encore plus fort sur les problèmes du marché et de vente. Dans ce but les entreprises devraient se servir mieux des méthodes scientifiques. Sous l'angle de l'économie de l'entreprise il est guère compréhensible que le bilan annuel de la comptabilité est établi presque exclusivement sous l'angle de l'imposition. Le bilan ne doit pas être regardé comme estimation de fortune, mais comme bilan à échelle glissante et être mis au service du régime financier de même que de

Resumen: Racionalización de las empresas mediante cooperación entre la ciencia y la práctica. Racionalización no es exclusivamente y en primer término un asunto técnico. También la técnica no obtiene su sentido y justificación sino por la realización dependiente de la „ratio“ económica en las empresas. El autor examina hasta que grado la ciencia de la dirección de la empresa como compañero de la ingeniería pueda ser puesta al servicio de la racionalización. Ella recibe su material de investigación de la realidad concreta de la vida económica. Con este fin, las empresas deben facilitar a los institutos de investigación la posibilidad de compilar datos estadísticos y hacer indagaciones dentro de las empresas. El dirigente académico de una empresa tiene que actuar de mediador entre la ciencia y la práctica y estar en condiciones de aprovechar prácticamente los resultados teóricos de la investigación. Hasta ahora la investigación se ha vuelto principalmente hacia cuestiones de la contabilidad. En el tiempo moderno ingresa en el dominio de la organización. La investigación de la organización industrial ha de comenzar por un trabajo sutil ocupándose en detalles. En el período de capitales escasos y preocupaciones de solvencia hay que prestar gran atención a los asuntos financieros de las empresas. En sumo grado hay que fijarse en los actuales problemas de mercado y venta. Las indagaciones debieran de valerse también de métodos alcanzados por trabajos científicos. Visto del punto de vista de la dirección de empresa parece casi incomprensible que el balance anual de la teneduría de libros se lo hace exclusivamente en vista de los impuestos. El balance no lo debe considerarse como cuenta de fortuna, sino como balance de movimiento debe ser puesto al servicio de la conducta financiera y análisis de solvencia. Los

being applied by the majority of business enterprises. Questions of outstanding importance in business life, such as the determination of marginal costs, the analysis of costs depending on employment, the ascertainment of capacity, and the level of controlled prices in business enterprises have so far hardly been the object of scientific research.

l'analyse de la liquidité. Les méthodes de règlement de comptes établies par la doctrine de l'économie d'entreprise sont encore loin d'être employées partout dans la pratique économique. L'auteur finit son article en énumérant une série de problèmes de grande importance pour la pratique qui n'ont pas encore fait l'objet d'investigations systématiques.

sistemas de la contabilidad examinados por la ciencia de la dirección de empresa no han sido empleadas aun en todos los sectores de la economía. Las cuestiones de los costos marginales, el análisis de coste según el grado de ocupación, la medición de la capacidad y la fijación de los precios determinantes de la empresa, tan importantes para la práctica, han sido apenas examinadas.