ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Gross, Herbert

Article — Digitized Version

Funktionswandel des Management in der modernen Marktwirtschaft

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Gross, Herbert (1956) : Funktionswandel des Management in der modernen Marktwirtschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 36, Iss. 9, pp. 493-497

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/132341

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ABHANDLUNGEN

DAS MANAGEMENT IM TECHNISCHEN FORTSCHRITT

Die fortschreitende technische Entwicklung stellt auch das Management vor neue Aufgaben. Eine Reihe der bisherigen Funktionen: die Verantwortung für Produktionstechnik, die Markterkundung und -beobachtung und die Absatztechnik müssen auf Spezialisten delegiert werden. Sie sind dem Fingerspitzengefühl des Unternehmers entglitten und zu errechenbaren Größen geworden. Dem Management bleiben Aufgaben allgemeiner Natur vorbehalten: die finanzielle Disposition, die Koordinierung der technischen Betriebseinheiten und die Menschenführung. Dazu sind keine Spezialisten, sondern Persönlichkeiten mit universalen Qualitäten erforderlich. So sehr sich das Regime der Marktwirtschaft vom Regime der zentralen Verwaltungswirtschaft vom Blickpunkt wirtschaftlicher Versorgung unterscheiden mag: dem Management stellen sich die gleichen Probleme. Es dürfte interessant sein zu beobachten, wie der Wandel in der Auslegung ideologischer Grundsätze im kommunistischen Wirtschaftssystem dieser Notwendigkeit unter Erhaltung des zentralen Plansystems sich zu entsprechen bemüht.

Funktionswandel des Management in der modernen Marktwirtschaft

Dr. Herbert Gross, Düsseldorf

Die westliche Lehre vom modernen Unternehmer oder Manager bemüht sich um ein Leitbild der Betriebsführung, das sie zugleich als eine besondere Führungsschicht der Marktwirtschaft und der industriellen Gesellschaft darstellt. In der modernen Gesellschaft wird der Unternehmer notwendig zu einer gestaltenden Führungskraft. Er erkennt und setzt die Aufgaben des Betriebes, und ihm obliegt ihre gemeinsame Durchführung. Zugleich ist er verantwortlicher Mitgestalter der Gesellschaft und des politischen Lebens. Damit wird er zu einer vielseitigen und möglichst universalen Persönlichkeit, die neben und mit den Führungskräften anderer Bereiche wirkt.

Sein Leitbild erwächst heute aus einer typisch industriellen Form der Marktwirtschaft, die dem Betriebe, vornehmlich dem industriellen, eine besondere gesellschaftliche und wirtschaftliche Aufgabe zuerkennt. Der industriellen Marktwirtschaft ging eine händlerische voraus. In ihr ging es um den Einsatz von Kapital, um Handel. Kapitalbesitz und unternehmerische Funktion fielen weitgehend zusammen. Mit Kapital kaufte der Unternehmer jener vor-industriellen Zeit Waren und Arbeitskraft, und die Erhaltung oder Vermehrung des Kapitals erschienen als das allein Wesentliche. Es ist das Verdienst besonders der amerikanischen Unternehmenslehre (Drucker, Knauth, Barnard, Mayo, Whitehead, usw.), die andersartigen Führungsaufgaben des Unternehmers der industriellen Gesellschaft erkannt zu haben. In der modernen Lehre erscheint der Unternehmer — oder Manager — als eine betriebliche Führungskraft, die in Synthese auf Kapital und Arbeit wirkt und alle im Unternehmen wirkenden Kräfte zur Erfüllung gemeinsamer, vom Markt gestellter Aufgaben vereinigt. Die wettbewerbliche Bewährung am Markte hängt in der industriellen Gesellschaft nicht nur vom richtigen Einsatz des Kapitals ab, sondern vom erfolgreichen Zusammenwirken im Betriebe, der die Güter hervorbringt. Daraus aber erwächst die Notwendigkeit einer doppelten Begabung: der händlerisch-kaufmännischen Begabung sowie der Begabung für Menschenführung und Betriebsgestaltung. In der Einheit von Markt- und Menschenführung liegt das Besondere des modernen Unternehmers und seines Erfolges umschlossen. Die hervorragende, Gesellschaft und Kultur mitgestaltende Funktion des Unternehmens führt heute aber zugleich zu einer dritten Aufgabe des erfolgreichen Unternehmers: seiner gesellschaftlichen und politischen Verantwortung.

Wir haben es also mit einer Figur zu tun, die kein bloßes Vollzugsorgan eines von der Staatsbürokratie ausgearbeiteten Produktionsplans mit bestimmten Soll-Ziffern der Erzeugung darstellt. In der Person des westlichen Unternehmers vereinigen sich vielmehr die Erkennung und Setzung der Aufgabe, ihre Durchführung und ein entscheidender Beitrag zur Formung von Gesellschaft und Politik.

DER MARKT ALS AUFGABE

Dem Unternehmer werden seine Aufgaben vom Markt gestellt. Die Produktion für den Markt erfordert nicht nur Anpassungsfähigkeit, sondern eine schöpferische, den Markt gestaltende Kraft. Das wird heute in den USA als „Marketing" bezeichnet. Dabei geht es um mehr als um bloße Anpassung an den Markt. Die technische Dynamik unserer Zeit, zusammen mit der Verbrauchs-

dynamik der Menschen, stellt die Bedarfsweckung neben die Bedarfsdeckung. Neue Bedürfnisse treten hinzu, und auch die alten wandeln sich und geraten in den Bereich der Bedarfsweckung.

Wachstum und Veränderung erscheinen als die untrennbaren Leitmotive einer neuen technischen Dynamik. Produktion und Beschäftigung werden damit zur Funktion der Nachfrage, und die Einkommen zur Funktion des Verbrauchs. Verbrauchsformung und Bedarfsweckung werden zur Voraussetzung von Produktion, Einkommen und Wohlstand. Es vollzieht sich also eine weitgehende Umkehr des Denkens. Der östliche Betriebsleiter, wie überhaupt die Betriebsleiter einer totalitären Wirtschaft, erhalten ihr Produktions- und Kostensoll. So bleibt ihnen im wesentlichen die Aufgabe, das Soll zu erfüllen und eine entsprechend erfolgreiche Beschaffungs- und Betriebspolitik zu entfalten. Für den westlichen Unternehmer würde diese rein technisch-organisatorische Fähigkeit allein nicht genügen. Weit wichtiger ist die „Marketing"-Funktion, die um so größere schöpferische Fähigkeiten erfordert, je mehr sich der Westen zu einer Massen-Gesellschaft des Wohlstands entwickelt.

Das „Marketing" entwickelt folgende Bereiche, die immer mehr zu den vordringlichen Aufgaben des Unternehmers gehören:

M a r k t f o r s c h u n g. Besondere volkswirtschaftliche Abteilungen galten noch vor kurzem als Luxus. Heute werden sie — wenigstens bei modernen Unternehmen — zu wichtigen Hirnzellen. Aus ursprünglich mehr statistisch erfassenden und berichtenden Büros werden Forschungsorgane, die in die Zukunft denken, über neue Wege des Vertriebes, der Formgebung, Verpackung, über den richtigen Preis, neue Produkte usw. nachdenken. Sie bedienen sich dazu modernster technischer Methoden und der fähigsten Köpfe. Ihnen obliegt es, dem Leiter des Unternehmens Alternativen der Marktbearbeitung und Bedarfsweckung, der Vertriebswege usw. auszuarbeiten. Die Marktforschung wird damit zu einem wesentlichen Instrument des wirtschaftlichen Wachstums und der Veränderung und damit eine wichtige Erfolgssicherung des Unternehmens schlechthin. Man nennt unsere durch Automation, Elektronen usw. gekennzeichnete Zeit gelegentlich die Ära der „zweiten industriellen Revolution". Schlagworte dieser Art enthalten meist ein Stück Übertreibung. Man sollte eher von einer „Marketing-Revolution" sprechen. Auf diesem Gebiete vollziehen sich jedenfalls weit größere Veränderungen als in den Produktionsbetrieben.

F o r m g e b u n g. Neue Produkte wollen neue Bedürfnisse decken oder alte Bedürfnisse in völlig neuen Formen ansprechen. Kennzeichen des gehobenen Bedarfs — des entbehrlichen Bedarfs —, der für unsere Zeit typisch wird, ist der Wunsch nach ansprechenden Formen: „Häßlichkeit verkauft sich schlecht". Formgebung ist ein wesentliches Element der Marktschaffung. Dabei geht es nicht nur um neue Formen für alte Güter, sondern um die Formung völlig neuer Erzeugnisse überhaupt. Die Automation produziert anders, sie kann nicht einfach Erzeugnisse etwa des Handwerks übernehmen und frühere Arbeitsmethoden kopieren. Sie drängt auf neue Bedürfnisse, neue Güter und neue Formen.

W e r b u n g. Moderne Werbung will nicht nur Bedürfnisse wecken, sondern im Zeitalter des Markenartikels ein dauerndes Verkaufsgespräch mit den Verbrauchern führen. Das setzt Warenkunde und Kundenkontakt voraus. Verbraucherforschung wird entsprechend wichtig. Neben eigne Organe der Markt- und Verbraucherforschung treten beratende Büros, Meinungs-Befragungs-Institute usw.

So geht es um einen neuen Kontakt mit dem Markte: Marktforschung und Marktbeobachtung verzahnen sich zur obersten Funktion des westlichen Unternehmers überhaupt. Es findet ein ewiges Wettrennen statt zwischen der wachsenden technischen Dynamik und dem Konsum einer industriellen Gesellschaft, die in allen Sozialschichten dem Bereich des unentbehrlichen Bedarfs entwächst. Es entsteht das Problem einer möglichen Unterkonsumtion, aber auf der Grundlage einer gesättigten Gesellschaft, im Gegensatz zum Unterverbrauch auf Grund der Verelendung, wie sie Karl Marx und andere voraussagten. Kürzlich wurden in New York recht eindrucksvolle Berechnungen über die Entfaltung der westlichen Produktivität veröffentlicht, die auf die steigende Produktivitätskurve seit 1860 verweisen und eine Art umgekehrten Malthus'schen Gesetzes nahelegen: die Produktion vermehrt sich geometrisch, aber der Bedarf steigt nur arithmetisch. Damit entwickeln wir uns auf einen Zustand möglicher Übersättigung zu, der einen drastischen Abbau der Wirtschaft erfordert, gleichsam als einzigen Ausweg aus sonst erdrückendem Materialismus, den niemand wünschen dürfte. Solche Perspektiven werden sich aber zunächst nur in wachsenden Marktaufgaben des Unternehmers auswirken. Schalten wir die trüb-zynische Perspektive eines George Orwell („1984") aus, wonach in ewigen Kriegszustand verstrickte Staaten diesen technischen Überfluß dauernd verschießen, so droht uns in der Tat, das „Marketing" als ein immer diffiziler werdendes Aufgabengebiet zu überwältigen. Auf dieser Perspektive beruhen wohl auch die Voraussagen von Drucker und anderen, daß wir einer umwälzenden Veränderung unseres Groß- und Einzelhandels, ja der Vertriebsmethoden schlechthin entgegengehen. Die hierzu erforderlichen Marketing-Fähigkeiten aber werden selbst in den USA erst kaum gesehen.

INNERBETRIEBLICHE FÜHRUNG

Das „Marketing" stellt die Aufgaben des Betriebes als Aufgaben der gemeinsamen Arbeit. Die Zusammenarbeit im Betriebe beruht heute weder auf falschem Patriarchalismus noch auf dem Gewinnstreben allein. Partriarchalische Züge wurden im westlichen Unternehmertum weitgehend als Defensive gegen die Angriffe des Sozialismus entwickelt. Man glaubte,

durch wohlgemeinte „Betreuung", durch Gewinnbeteiligung usw. der sozialistischen und sonstigen Kritik den Wind aus den Segeln nehmen zu können. Die in den USA, Großbritannien und anderen Ländern seit etwa 1930 entwickelte Betriebssoziologie (Elton Mayo, Roethlisberger usw.) brachte jedoch bald den Nachweis einer bestimmten Rangordnung von Wünschen des Arbeiters, um deren Erfüllung auf betrieblicher Ebene es in erster Linie geht. Immer mehr rückte dabei das Leitbild eines Arbeiters und Angestellten in den Vordergrund, der als mitwissender und mitdenkender Partner angesprochen werden will. Die Erfordernisse erfolgreichen Betriebsablaufs, die Entdeckung der im Menschen schlummernden geistigen Substanz, des „Hirnkapitals" in Ergänzung des finanziellen Kapitals, all das legte neue Grundsätze der Betriebsführung nahe. Dabei handelt es sich um zweierlei:

a) Förderung des Betriebs-Verstehens durch laufende Unterrichtung und Aussprache. Vermittlung des Gefühls, daß der Mensch im Betriebe eine Stätte gemeinsamen Handelns und Verstehens findet.

b) Förderung der Zusammenarbeit durch Abgabe von Verantwortung und Vollmacht. Anerkennung des Meisters als eines Organs des Management. Wekkung der Mitverantwortung und Überbrückung der früheren geistigen Kluft zwischen denkender und ausführender Arbeit.

Die neuen Tendenzen werden durch die Erfordernisse der Technik, die die Ersetzung des bloß ausführenden Handlangers durch mitdenkende, den Produktionsvorgang kontrollierende und steuernde Mitarbeiter verlangen, noch verstärkt.

Als Hauptziel der neuen Betriebsführung galt eine durch „Human Relations" bezeichnete Einstellung und Methodik. Dabei glaubte man, durch „Pflege des Menschlichen" gewisse Folgen der Technisierung bewußt ausgleichen zu können. Man hielt die „Human Relations" für einen psychologischen Ausgleich etwaiger seelischer Spannungen auf Grund der monotonen und entnervenden Funktionen der Technik.

Heute beginnt man sich von dieser ursprünglichen „Human Relations"-Konzeption zu distanzieren und sie als Fiasko einer mißverstandenen Lehre von der „wissenschaftlichen Betriebsführung" abzulehnen. Die wissenschaftliche Betriebsführung, wie sie von Taylor, Gantt usw. entwickelt wurde, zerlegte die Produktion in repetierbare Vorgänge, die man den Menschen am Fließband zumutete. Die Vorgänge wurden von Fachleuten der Rationalisierung erarbeitet und alsdann dem Arbeiter vorgeschrieben, der dadurch mehr Lohn verdienen sollte. Wahrscheinlich war diese Methodik in einem bestimmten Stadium unserer technischen Entwicklung, die etwa bis zum zweiten Weltkriege reichte, unvermeidlich. Das Wesen der Automation, der Elektronentechnik und moderner betrieblicher Einrichtungen liegt nun darin, die Zerlegung des Produktionsprozesses in repetierbare Vorgänge logisch zu Ende zu führen, nämlich alle repetierbaren Arbeiten auf Maschinen zu übertragen. Dadurch ist der Arbeiter nicht mehr nur Anhängsel der Maschine. Er wird zum Kontrolleur der Maschinen, zur verantwortungsvollen Fachkraft. Mit dieser Entwicklung vollzieht sich allgemein eine Hebung des Intelligenz- und Verantwortungs-Niveaus im Betriebe. Daraus ergeben sich Folgerungen für die Betriebsführung, die man kurz so umschreiben kann:

Dezentralisierung: Gliederung der Produktion in kleinere und „autonome Betriebe", die als weitgehend eigenverantwortliche Zellen des Unternehmensganzen fungieren. Vermehrung kleinerer und mittlerer Betriebe.

Delegierung: Verringerung der Rangstufen, Verlagerung von Verantwortung nach unten. Entwicklung eines neuen Vorgesetzten-Begriffs. Der Vorgesetzte ist der Assistent seines Untergebenen (Drucker). Grundsatz maximaler Erledigung auf unterer Stufe. Nur die großen, auf dezentralisierter Ebene nicht übersehbaren Aufgaben werden nach oben abgegeben. Umwandlung der Unternehmensspitze in ein mehr denkendes, planendes und kontrollierendes, statt selbst noch ausführendes Gremium. Ernest Dale geht in seiner für die „American Management Association" verfaßten Schrift über „Planning and Developing the Company Organization Structure" (New York, 1952) so weit, als „Firma der Zukunft" eine höchstens auf 2 500 Mann je Betrieb beschränkte Organisation anzusehen, deren Spitze im wesentlichen planend und beratend wirkt. Entsprechend steigen die technischen, ja wissenschaftlichen Anforderungen an die Mitarbeiter aller Ränge, die zu denkenden und geschulten Persönlichkeiten aufsteigen.

So entfaltet sich ein neues Leitbild der betrieblichen Führung, das durch Mitwissen, Mitdenken und Mitwirken geprägt ist, den Patriarchalismus durch Teamgeist ablöst und den Betrieb im übrigen nicht „verherrlicht", sondern als Stätte gemeinsamer Arbeit an gemeinsamen Aufgaben des Marktes versteht. Der Betrieb erhält damit den Charakter eines Werkzeuges zur Erzielung von Lebensunterhalt und gesellschaftlich-marktwirtschaftlicher Nützlichkeit. Er wird, je mehr er sich technisiert und je weniger Arbeitszeit er vom einzelnen fordert, wohl eine ganze Leistung, aber niemals den „ganzen Menschen", mitsamt Familie und Freizeit, in Anspruch nehmen können. Die neuere Lehre vom Management sieht in den betrieblichen Aufgaben etwas Ähnliches, was man im Kriege als „task force", als Partnerschaft im Dienste einer gestellten Aufgabe, ansieht. In diesem Sinne wird der Betrieb zum Werkzeug der Persönlichkeit, des Individuums, der niemals den ganzen Menschen beanspruchen kann. David Riesman betont mit Recht diese Tendenz zum Rückzug von allzu starker Verpersönlichung und Vergemeinschaftung des Betriebslebens. Der Angehörige eines Betriebs mag Protestant oder Katholik, Monarchist oder Demokrat sein, das geht niemanden etwas an. Der Dienst am Markte im Be-

triebe verlangt keine Religionsgemeinschaften, keine Ideologie: der Betrieb ist in moderner Sicht nicht mehr ein Instrument der Unterwerfung unter die „Gruppe", sondern ein Kontrakt freier Menschen, die dem erfolgreichen, auf marktwirtschaftliche Bewährung bedachten Unternehmer folgen, um maximal zu verdienen, im übrigen aber Individuen und unabhängig zu bleiben. Auch in den USA gab es eine Zeitlang den sogen. „Groupism", die Lehre von der „Gruppe im Betriebe". Man erkennt heute die Begrenztheit dieses Denkens und ersetzt es durch die selbstverständliche Zusammenarbeit von Menschen im Betriebe, die einer von allen bejahten, nach Leistung honorierten Aufgabe am Markte, am Kunden, am Verbraucher (und Verbraucher sind wir alle) dienen.

INTUITION UND RATIONALITÄT DER BETRIEBSFÜHRUNG

Der marktwirtschaftliche Erfolg ist das rationale Bindeglied im Betriebe, ein Ziel innerlich reifer und selbständiger Menschen. Diese Einstellung wird auch von den amerikanischen Gewerkschaften geteilt, die zur geltenden Ordnung nicht in Opposition stehen, sondern sie als Partner der Tarifverträge bejahen. Die Unternehmensführung aber wird zunehmend als eine schwierige professionelle Aufgabe des Unternehmers erkannt, der sich dazu einer wachsenden Fülle von Hilfsmitteln bedient. Zu diesen gehört in erster Linie heute die Anwendung der sogen. „Einsatz- und Planungsforschung" oder von „Operations Research". Man versteht darunter die Errechnung von Alternativen des Vorgehens, etwa der zweckmäßigsten Mischung der Produktion, des rationellsten Einsatzes von Kapital, Arbeitskraft usw. „Operations Research", entweder in kleinen Keimzellen bei einzelnen Unternehmen oder auf Beratungsebene betrieben, will dem Unternehmer die Vielfalt der Alternativen klarlegen, vor denen er täglich steht. Welcher Vertrieb ist der zweckmäßigste, wie wird die Rohstoffversorgung in einigen Jahren aussehen? — „Operations Research" ist eine mit Hilfe modernster mathematischer Verfahren, elektronischer Rechenmaschinen usw. arbeitende Methode der Unterbauung unternehmerischer Intuition durch Fakten. Sie ist die privatwirtschaftliche Antwort auf die komplizierten und langfristigen Risiken von Produktion und Vertrieb im technischen Zeitalter. Ihr dient neuerdings die auf privatwirtschaftlicher Ebene, im Rahmen privater Beratungsfirmen angewandte Methode der „Input-Output-Analyse", wie sie von Wassily Leontief u. a. an der Harvard-Universität und in Washington entwickelt wurde.

Es kennzeichnet überhaupt die moderne Konzeption der Marktwirtschaft, daß ihre Vorgänge transparenter werden. Man denkt im ewigen Kreislauf von Einkommen, Produktion und Absatz. Neue Gesichtspunkte der Teilzahlung, vom garantierten Jahreslohn, von Investierungen, Abschreibungen und Selbstfinanzierung dringen vor. Intuition weicht zunehmend der berechnenden Planung, der Transparenz. Damit wird aber niemals der letzte — und entscheidende — Rest unternehmerischen Könnens, eben der Intuition, entbehrlich werden. Nur weitet sich der Bereich des Verstehbaren, des Übersehbaren und damit auch des Mitteilbaren, das auch von der Belegschaft durch das geschriebene und gesprochene Wort des Management aufgenommen werden kann.

DAS UNTERNEHMEN ALS „ÖFFENTLICHE INSTITUTION"

So wenig das Unternehmen etwa im Leben der Betriebsangehörigen die Familie, die Religion oder gar das Leben ausmachen oder ersetzen darf (Drucker), so sehr empfindet man doch die öffentliche Verantwortung, die ihm und der Betriebsführung obliegt. Dabei ist selbstverständlich, daß die oberste Pflicht jedes Unternehmens ist, Gewinne zu erzielen. Das ist der einzige vollgültige Gradmesser der Bewährung, die keine andere als eine marktwirtschaftliche sein kann. Auffällig ist jedoch die außerordentlich starke Betonung der öffentlichen, der gesellschafts- und allgemeinpolitischen Pflichten des Unternehmers. Stichworte wie „Public Relations", „Community Relations" im angelsächsischen Sprachbereich sind dafür ein Symptom. Zweifellos wurden einige Seiten dieses Aspekts in den ersten Nachkriegsjahren etwas übertrieben. Es besteht aber ein gültiger Kern, den man etwa so umschreiben kann:

a) Ein Unternehmen strahlt über Belegschaft und Markt hinaus, vor allem in der Gemeinde des Werkstandorts. Diese Beziehungen ergeben sich aus einer Fülle praktischer Alltagsfragen: Verkehrsprobleme, Schulen, Gesundheitspolitik usw. Ein Unternehmen ist als Körperschaft wie ein Bürger, es soll Erwartungen erfüllen und wird von der öffentlichen Meinung beeinflußt. Die Öffentlichkeit wird somit zu einem wesentlichen Partner jedes Unternehmens, und der Unternehmer muß sich um deren Aufklärung und Pflege kümmern.

b) Ein Unternehmen ist aber zugleich eine Stätte für die Erfüllung der Wünsche seiner Mitarbeiter, Kapitalgeber, Abnehmer, Lieferanten usw. Das Unternehmen beruht auf der Zusammenarbeit von Menschen, die sich möglichst selbst helfen möchten, durch Erfüllung sinnvoller und anerkannter Aufgaben. Je weniger ein Unternehmen in diesem Sinne funktioniert, desto lauter wird der Ruf nach anderen Lösungen, die gegen Unternehmertum und Marktwirtschaft gerichtet sein können. So obliegt dem Unternehmen die Aufgabe, im Rahmen seiner Arbeit zur Lösung gesellschaftspolitischer Aufgaben beizutragen, den Vorstoß des Wohlfahrtsstaats und einer staatspolitischen Konzeption, die den Freiheitsbereich aushöhlt, unnötig zu machen (Vergleiche dazu Gross-Stein, „Unternehmer in der Politik", Düsseldorf 1954).

Man hört oft von der Verpflichtung des Unternehmers, sich auch politisch zu betätigen. Dazu ist zu sagen, daß die politische Verantwortung und Betätigung im Westen als eine allgemeine Aufgabe aller Bürger gilt, die sie sich nicht durch Staatskommissare entreißen lassen sollen. Die wirtschaftlichen Füh-

rungskräfte selbst haben weder Anspruch noch Anlaß, stärker politisch zu arbeiten als irgendein anderer Beruf. Dagegen wohnt jeder wirtschaftlichen Betätigung im Betriebe — so markt- und gewinnorientiert sie auch sein muß — ein Stück gesellschaftspolitischer Verantwortung inne. In diesem Sinne wird die Betriebsführung heute zunehmend als Aufgabe eines universalistisch gebildeten Menschen, und nicht des Spezialisten, gedeutet.

Bei aller Betonung des Wirtschaftlichen ist der Unternehmer und Manager der westlichen Marktwirtschaft Betriebsführer in einer Ordnung, die mit wachsender technischer Fülle einem mehr nichtwirtschaftlichen, einem kulturellen Zeitalter den Weg bereiten soll.

Summary: Changes in the rôle of the manager in modern market economies. It is a consequence of modern economic development that the task of the entrepreneur in western market economy is no longer to make the best use of a given amount of capital but that he today plays an important rôle as a formative leader of the social process of production. His tasks he derives from market and not from capital or from a government plan. His foremost tasks therefore are market research, product determination and sales promotion. These tasks are of growing importance in a society in which a situation of underconsumption is developing because of raising standards of living. The second set of tasks of the entrepreneur, so the author says, quoting American experiences of the last years, are decentralisation of management and delegation of decisive powers from entrepreneurs to staff, which is necessitated especially as a consequence of automation. This is part of the third set of tasks, concerning human relations, mutual understanding between management and staff, stockholders, customers etc. If management does not accomplish a good solution of these tasks, a call for other solutions will arise, solutions that may be directed against entrepreneurship and free market economy. The concept that the factory should be a second home to the labourer (in America this concept is called „groupism") may be regarded as surpassed. Today most writers understand firms to be a dispassionate contract between free individuals, the principal task being to serve the market. Entrepreneurial intuition today is to be replaced by scientific methods of business management (input — output analysis etc.), but the motive power of market economy remains to be the free initiative of the free entrepreneur.

Résumé: Problèmes du management dans l'économie de marché moderne. Eu égard au développement économique ayant abouti, dans le monde occidental, à l'économie de marché moderne, l'entrepreneur ne peut plus regarder comme tâche primaire l'exploitiation la meilleure possible d'un fonds de capital déterminé. Les problèmes que l'entrepreneur moderne doit résoudre ne lui sont posés ni par le capital, ni par un plan dirigiste, mais par le marché. En conséquence de cette évolution l'entrepreneur assume des fonctions créatrices et dirigeantes dans l'ensemble du procédé de production de l'économie nationale. De ces données il en résulte que les tâches pratiques à résoudre par l'entrepreneur dans la vie économique se trouvent dans le domaine de l'étude des marchés, de la publicité et de la création de produits nouveaux. Une importance particulière revient à ces fonctions d'entrepreneur dans les économies nationales modernes dont l'amélioration continuelle du standard de vie est accompagnée éventuellement par le phénomène de la sous-consommation. Une autre tâche importante de l'entrepreneur est déduite par l'auteur des expériences qu'il a faites aux Etats-Unis. Elle consiste dans la décentralisation des fonctions dirigeantes et de leur délegation à des membres experts de l'entreprise. Cette décentralisation s'impose surtout à la veille de l'introduction de l'automation, et elle implique aussi quelques problèmes du domaine des human relations dans l'entreprise, c'est à dire des bonnes relations entre la direction et les employés, investiteurs, clients etc. Moins l'entrepreneur répond à ces tâches, plus sera fait appel à d'autres solutions, hostiles à l'économie de marché et aux entrepreneurs. Entretemps on a renoncé à l'idée du „groupisme", disant que l'entreprise devrait être un „deuxième chez-soi" de l'employé. L'équipe d'une entreprise n'est plus qu'un nombre d'individus libres, réunis seulement par un contrat à fins déterminées: servir les intérêts du marché. Bien que l'intuition de l'entrepreneur soit toujours la vraie force créatrice, hors de mesures rationalistes, elle ne saura résoudre des problèmes scientifiques (input-output-analyses etc) relevant du domaine des experts spécialistes.

Resumen: Problemas del „management" en la economía de mercado moderna. El desarrollo económico ha tenido por resultado de que el empresario en el regimen de mercado de índole occidental, no puede más ver su tarea en la mejor aplicación de un dado capital, sino que ha llegado a ser una personalidad dirigente que influye en el proceso de producción social. Sus tareas le son presentadas por el mercado y no por el capital o por el plan económico estatal. Por eso, las tareas más urgentes del empresario son la investigación del mercado, el desarrollo de la producción y la propaganda. Estas funciones del impresario adquieren más importancia en una sociedad que debido a su creciente prosperidad cae en una situación de bajo consumo. La segunda tarea importante del empresario, según la opinión del autor, hoy es la decentralización y la delegación de tareas de dirección a los miembros de la empresa, lo que, en particular, es una consecuencia de la automación. Esto es, al mismo tiempo, una sección parcial de las importantes tareas de la dirección de hombres en la empresa: mantenimiento de un buen clima entre la empresa y los obreros así como los inversionistas y consumidores etc. Cuanto menos una empresas va funcionando en este sentido, tanto más se llaman por soluciones dirigidas contra los empresarios y la economía de mercado. Una opinión anticuada (en America llamada „groupism") es que la empresa debería de ser una especie de segundo hogar de los obreros. En la actualidad la empresa va desarrollandose cada vez más en un sobrio contacto de finalidad entre hombres libres, cuya tarea mayor es la de servir el mercado. La intuición del empresario tendrá que ceder mucho a la administración científica de la empresa. Pero la última fuerza motriz queda en aquel terreno que no es accesible a la racionalidad, la intuición del empresario libre.