

Lohmann, Martin

**Article — Digitized Version**

## Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Lohmann, Martin (1950) : Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der  
Wirtschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 30, Iss. 12, pp. 9-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/131225>

**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.*

# ABHANDLUNGEN

## Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft

Prof. Dr. Martin Lohmann, Freiburg i. Br.

Rationalisierung ist ein Begriff, der unter dieser Bezeichnung der Fachwissenschaft ziemlich fremd geblieben ist. Als Zentralstelle der praktischen Arbeit an den Problemen der Rationalisierung hatten wir in Deutschland bis 1945 ein Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, und erst seitdem tauchte die Bezeichnung Rationalisierung in dessen Nachfolgeinstitutionen, einem Rationalisierungsausschuß der deutschen Wirtschaft: RAW (seit 9. 9. 1947) auf, der neuestens Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) benannt ist. In der Tat ist das Wort Rationalisierung an sich nicht sonderlich prägnant. Es weist auf die ganz allgemeine Haltung des modernen Menschen hin, vorzugsweise seiner Vernunft, dem Kalkül, bei seinen Entscheidungen die ausschlaggebende Rolle zuzuerkennen und mit ihrer Hilfe eine „natürliche“ Ordnung des Lebens denkend zu entwerfen. Aber von dieser dem Traditionellen abgewandten Einstellung läßt sich der Begriff schlechterdings auf alle Lebensgebiete, den Sport, die Wissenschaft, das Gesetzesrecht usf., übertragen. Rationalisierung ist nicht auf das Verhalten des Menschen in der Wirtschaft beschränkt. Rationalisierung wird auch allzu leicht lediglich auf die Anstrengungen bezogen, den technischen Fortschritt durchzusetzen, was in der Tat in der Entfaltung des Industrialismus ein wichtiges Anliegen gewesen ist. Ob es als solches verabsolutiert werden sollte, bedarf freilich noch gründlicher Prüfung. Häufig wird der Begriff in Deutschland auch nur auf das betriebswirtschaftliche Gebiet, also die innerbetrieblichen Aufgaben der Leistungssteigerung und Kostensenkung angewandt, während ein Sprachgebrauch, der etwa auch volkswirtschaftliche Methoden und Ziele der Rationalisierung umfaßt, erst jüngerer Datums ist. Im Ausland wieder denkt man bei dem Fremdwort „rationalization“ überraschenderweise an die für typisch deutsch gehaltene Form der Sanierung von Gewerbebezügen zur Verbesserung der privatwirtschaftlichen Rentabilität durch Zusammenfassung in Kartelle und Konzerne.

Das sind jedoch nun alles nur willkürliche, einseitige Festlegungen. Aber nimmt man das Wort umfassend, dann ist es zum Teil eigentlich nur eine schlagwortmäßige Umschreibung der beiden Aufgaben jedes Wirtschafters, die das richtig formulierte sogenannte wirtschaftliche Prinzip in sich schließt: die gegebenen Produktionsfaktoren der Volkswirtschaft möglichst günstig zu kombinieren, d. h. mit einem gegebenen Aufwand einen möglichst großen Ertrag zu erzielen und andererseits: die gesteckten Produktionsziele mit dem geringsten Aufwand zu erreichen. Meistens

drückt man das verballhornt in dem Satz aus: „den größten Aufwand mit den kleinsten Mitteln zu erzielen“. Wendet man „Rationalisierung“ in diesem Sinne an, so ist es klar, daß es sowohl eine Rationalisierung der Volkswirtschaft als ganzes, im Sinne von rationaler Volkswirtschaftspolitik, als eine Rationalisierung ihrer Glieder, also der Staatswirtschaft, der produzierenden Unternehmungen (in Gewerbe, Land- und Forstwirtschaft) und der Haushalte geben muß. Es wäre äußerst unwahrscheinlich anzunehmen, daß die Rationalisierungspläne der privaten Produktionssphäre sich ohne weiteres mit denen der übergeordneten volkswirtschaftlichen Gesamtorganisation decken. Aus dieser Diskrepanz der Zielsetzungen ergibt sich die eine Grenze privatwirtschaftlicher Rationalisierung.

Andererseits lassen sich die Rationalisierungsziele der Volkswirtschaftspolitik nicht eindeutig und auch nicht allein aus dem durch weitgehende Abstraktion vom praktischen Lebenszusammenhang gewonnenen Untersuchungsgegenstand gewinnen, den wir „die Wirtschaft“ nennen. Denn diese ist kein Ding an sich, ihr relativ geschlossener Zusammenhang nur bei gewissen theoretischen Unterstellungen gegeben, die u. a. immer in der Gefahr sind, den wirtschaftenden Menschen als Mittel statt Zweck zu nehmen, die Notwendigkeit langfristiger Planungen zu übersehen und damit übergeordnete gesellschaftliche und politische Gesichtspunkte so zu vernachlässigen, daß auch die Wirtschaft ihre Aufgabe verfehlt. Diese besteht eben nicht nur in der möglichst reichlichen Deckung der Bedürfnisse, besonders der Massenbedürfnisse oder der „Maximierung des Volksreichtums“, sondern darin, daß der wirtschaftende Mensch in seinem wirtschaftlichen Lebenskampf die Möglichkeit hat, seine Menschenwürde zu behaupten. Das läßt das Problem einer anderen Grenze der Rationalisierung entstehen, die sich also nicht von der rein wirtschaftlichen, sondern von der menschlichen und kulturellen Seite her erhebt.

Aber sparen wir uns eine Erörterung jener Grenzen der Rationalisierung bis auf den Schluß dieser Darlegungen auf. Tatsache ist, daß heute in Deutschland der Gedanke der Rationalisierung, der in der Weimarer Zeit unter dem Eindruck des amerikanischen Vorbildes so lebhaft Impulse bekam, zunächst mit Recht unter Zurückstellung übertriebener Skepsis, gerade auch mit Rücksicht auf unsere internationale Konkurrenzfähigkeit, wieder lebhaft erörtert, zum Unterschied von damals vor allem aber als ein dauernder Prozeß gefordert wird, der vom Auf und

Ab der Wirtschaftslage tunlichst unabhängig und am besten nicht nur von den einzelnen Wirtschaftszellen, sondern von größeren Rationalisierungszentren anzuregen und zu tragen sei<sup>1)</sup>).

#### DIE TECHNISCHE RATIONALISIERUNG

Auch heute überwiegen in den Stimmen, die für die Rationalisierung der Wirtschaft eintreten, jene, die die technische Rationalisierung meinen, also das Sparen in den Mitteln. Da geht es um das spezifische Anliegen des Ingenieurs, das auf Grund einer Normalisierung des Produkts und einer zeit- und kostensparenden Normung des gesamten Produktionsapparates höchste Rationalität des Leistungsvollzuges anstrebt. In der Kriegswirtschaft spielte diese Einstellung unter dem damaligen Schlagwort der Leistungssteigerung, der „Leistungswirtschaft“, eine ausschlaggebende Rolle. Die einseitige, durch die spezifische Aufgabe der Rüstung verständliche Betonung der Maximierung des mengenmäßigen Ausstoßes der Produktion (unter Vernachlässigung der Kosten und der Wirtschaftlichkeit) kam einer bei unseren Ingenieuren, deren Denken in vielen Gewerbebezügen die unternehmerischen Entscheidungen zu bestimmen pflegt, weit verbreiteten Haltung entgegen, die sie wie gebannt auf die „Leistung“ zu starren zwingt, unter Ausschluß des Problems der wirtschaftlichen Rationalisierung und der Besserung des Arbeiterlebnisses. Es kostete damals beträchtliche Mühe, auf die Vieldeutigkeit des Begriffes Leistung hinzuweisen, in dem neben quantitativ-naturwissenschaftlichen Maßstäben auch in bunter Folge alle möglichen Gefühlswerte mitzuschwingen pflegen. Jedenfalls hat diese Zeit die Gefahr erkennen lassen, die in der Verwechslung des technologischen mit dem technisch-wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt schlummert.

Was nun die Formen der technischen Rationalisierung im einzelnen angeht, so springt von ihnen besonders diejenige ins Auge, die auf eine Intensivierung, auf vermehrten Einsatz von Anlagevermögen, auch seine intensivere Nutzung im Mehrschichtbetrieb, also jedenfalls auf eine Mechanisierung und Maschinisierung ausgeht. Dann ist Rationalisierung gleichbedeutend mit einem Ersatz von Löhnen durch Abschreibung und Zins in der Kostenrechnung. Aber neben dieser intensivierenden, also vermehrten Einsatz von Kapital fordernden Rationalisierung gibt es durchaus auch eine qualitative Rationalisierung. Es ist eine durch bloße Neuordnung der Arbeitsgänge, Beseitigung von Störungen im Arbeitsablauf, von Engpässen usw. kostensparende Form, die auch da offen steht, wo aus Kapitalmangel die intensivierende einstweilen nicht in Frage kommt. Wo freilich die Durchsetzung des technischen Fortschritts und die Marktlage Übergang zur Massen-

fabrikation erheischen, da wird man die kapitalbeanspruchende Rationalisierung nicht umgehen können. Hier winken in der Fertigung die Vorteile der sogenannten Vereinheitlichung auch da, wo die Betriebe von Haus aus nicht Massenfertigung haben. Normung, Typisierung und Spezialisierung sind die durch die Rüstungswirtschaft beider Weltkriege international stark geförderten Arbeitsgebiete des Rationalisierungsingenieurs, die hier zum Zuge kommen. A u s t a u s c h b a u in der Fertigung und Auswechselbarkeit der Ersatzteile im Konsum sind ihre auf der Hand liegenden Vorteile. Unter Normung versteht man Vereinheitlichung (der Ausmaße, der Qualität, der Farbe usw.) von Einzelteilen, unter Typisierung die Vereinheitlichung ganzer Produkte, also nicht nur der Teile, und unter Spezialisierung die Beschränkung des Fabrikationsprogramms eines Unternehmens auf ein Produkt oder eine ganz geringe Anzahl von Typen. Die Wirkung der Normung ist von ihrem Geltungsbereich abhängig: Betriebs-, DIN-, Weltnorm. Die Typisierung ist i. a. in der produktionsmitteilerzeugenden Industrie leichter als in der Konsumgüterindustrie durchführbar. Aus genormten Teilen lassen sich übrigens durchaus individuelle, also nicht bloß typisierte Fabrikate herstellen. Typisierte Produktion bedeutet freilich Individualisierung der Bearbeitungsmaschine; deren Verwendbarkeit steht und fällt im Gegensatz zur Universalmaschine mit dem Zweck, für den sie geschaffen wurde. Diese Einseitigkeit ruft also unter Umständen ein neues Risiko hervor: ein Zeichen, daß wirtschaftliche Risiken sich meist nur verlagern, nicht gänzlich beseitigen lassen. Nicht immer braucht jedoch die technische Rationalisierung zu einer Anlagenintensivierung und zu einer Erstarrung der Kostenstruktur zu drängen. Sie zielt vielmehr direkt auf Kostensenkung, also ohne Erneuerung oder Erweiterung der Anlagen durch einfaches Ordnen: sparsame Bemessung der Materialbestände, schnellere Gestaltung des Materialdurchlaufes, Erledigung mehrerer Arbeitsgänge in einem (Durchschreiben, Schablonisieren), Beseitigung von Engpässen, Einführung neuer Lohnformen usw. Solche Maßnahmen sind auch dem Kapitalarmen möglich. Wo sie keine Senkung der absoluten Kosten bringen, ist es durchaus denkbar, daß sie dafür den Ertrag, sei es die Menge, sei es die Qualität, mehr oder weniger steigern.

#### KOMMERZIELLE RATIONALISIERUNG

Wenn schon in diesem Bereich das typische Denken des Technikers in Stoff und Kraft, Raum und Zeit, also rein physikalischen Größen, geläutert erscheint durch die Anwendung des wirtschaftlichen Kosten- und Ertragdenkens, d. h. des Geldmaßstabes (Senkung der Realkosten), so drängt sich dieser in besonderem Maße beim Pendant der technischen Rationalisierung, nämlich der kommerziellen Rationalisierung auf. Ihr geht es um die Frage, ob das technisch-rationale Produkt die Billigung des Abnehmers findet. Das ist in der Produktionsmittelindustrie, die nach rationalen Gesichtspunkten der praktischen Verwendung zu be-

<sup>1)</sup> Die nachfolgende Darstellung ist dem leider viel zu wenig beachteten Buch von M. R. L e h m a n n „Echte Rationalisierung als Zentralproblem positiver Wirtschaftspolitik“, Leipzig 1931, sehr verpflichtet. Vergleiche auch Kurt Pentzlin: „Rationelle Produktion, Methodik, Grundregeln und praktische Beispiele“, 2. Aufl., Kassel 1950 (mit einem sehr viel engeren Rationalisierungsbegriff).

schaffen pflegt, eine viel leichter zu beantwortende Frage als in der Konsumgüterindustrie, in der in starkem Maße emotionale Gesichtspunkte beim Kauf eine Rolle spielen. Allerdings sollte man aus der Freiheit des Konsums dann keine unabdingbare Forderung machen, wenn sie nur um den Preis einer ständigen irrationalen Beunruhigung der Produktion zu haben ist, die auf immer neue Konsumentenvünsche, z. T. auf Launen einer relativ kleinen Schicht besonders Kaufkräftiger einzugehen hat. Da ist dann die Mode immerhin ein Ausdruck einer wenigstens zeitlichen Fixierung des Produktes und insofern nicht jenseits jedes Rationalisierungseffekts, wie auch der Markenartikel und die ihn schaffende Reklame in bestimmtem Umfang Massenproduktion, also im allgemeinen rationellere Produktionsweise, durch entsprechende Umformung des Konsumentengeschmacks ermöglicht. Dem Kaufmann muß es überlassen bleiben zu entscheiden, ob die gesteigerte Erzeugung der Massenproduktion auf einen genügend erweiterten Kreis zusätzlicher kaufkräftiger Nachfrage treffen wird. —

Es läßt sich nicht verkennen, daß der Kaufmann von Haus aus das genormte Produkt im Vertrieb weniger schätzt als etwa sein Arbeiter oder der einsichtige Konsument. Es beraubt ihn leicht der Möglichkeit, durch Schaffung immer neuer Varianten seiner Waren das Preis- und Qualitätsgefühl der Konsumenten unsicher zu machen und daraus Preisvorteile zu erzielen.

Andere Zielsetzungen der kommerziellen Rationalisierung sind im Kampf der Betriebsformen des Einzelhandels um die Senkung der Handelsspanne zu sehen. Hier liegen sowohl rein ordnende Maßnahmen (Rationalisierung des Verkaufsaktes, der Lagerhaltung, der statistischen Kontrolle) als kapitalintensivierende miteinander in Wettstreit. Es ist allerdings kein Geheimnis, daß in der Distribution die Rationalisierungserfolge noch in ganz besonders starkem Maße auf sich warten lassen. Und wie mancherlei wäre speziell noch in unserer Export- und Importtechnik zu rationalisieren.

#### Rationales Rechnungswesen

Häufig bringt sich der Unternehmer um alle wohl überlegten Effekte seiner technischen und kommerziellen Rationalisierung, indem er naive Unwirtschaftlichkeiten und Ungeordnetheiten in seinen finanziellen Dispositionen nicht zu vermeiden weiß. Daher die unbedingte Notwendigkeit, ihm ein seiner Produktionseigenart und der Größe seines Betriebes angepaßtes rationales Rechnungswesen zu entwickeln und ihn zu lehren, dessen Ergebnisse nicht als Zahlenfriedhöfe, als „Geschichtsschreibung“ zu werten, sondern sie vor allem als Kontrollmittel für sparsamen Kapitaleinsatz zu nutzen (geringe Umsatzdauer, Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit, Vermeidung von Illiquiditäten besonders bei zu scharfem Tempo des technischen Umbaus und zu riskanter Preispolitik). Die Rentabilität, also das Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Geldkapital, ist ein privatwirtschaftliches

Rationalisierungsziel, dem unter gewissen Umständen der Charakter eines volkswirtschaftlichen Teilzieles unter anderen zukommt. Auch im rationellen Zahlungs- und Kreditverkehr schlummern gerade infolge des Steckenbleibens der Bankreform noch außerordentliche Möglichkeiten. Man denke etwa an die Unwirtschaftlichkeit des Überweisungsverkehrs in der heutigen Form, durch dessen Verzögerungen so viel Kapital gebunden ist. Wird der Gedanke der maximalen Rentabilität jedoch einseitig übertrieben, so kann daraus unter Umständen eine gesamtwirtschaftliche Behinderung von Rationalisierungsmaßnahmen technischer Art entstehen.

#### Das Kartell als Rationalisierungsverband?

Mit Rationalisierungsvorgängen ganz besonderer Art befaßt sich die Analyse Schumpeters<sup>2)</sup>. Sie betrifft nicht die durch die Kostenkompressionen üblichen Stils laufend von den Unternehmern vorzunehmenden Anpassungen an den täglichen Fortschritt und die Verfeinerungen, die die nicht stillstehende Organisationstechnik an den verschiedensten Stellen des Produktions- und Vertriebsprozesses immer wieder fordern. Sondern ihm geht es um die umstürzenden revolutionären Einführungen jener neuen Verfahren durch die Spitzenunternehmer, die die Struktur der Wirtschaft gründlich verändern und durchaus intakte und im übrigen rationale Produktionsanlagen über Nacht entwerten, sie dem Prozeß abrupten Ausschaltens und Verschleuderns preisgeben und so als eine Form „schöpferischer Zerstörung“ einen zum Teil außerordentlich hohen Preis für die Durchsetzung des Neuen und Rationelleren fordern. Positiv hat Schumpeter aber auch die Möglichkeit gezeigt, daß die sonst nur als Ausbeuter der Konsumenten und Verknapper der Beschäftigungsmöglichkeit, also als störend verschrienen Kartelle und monopoloiden Konzerne unserer Großindustrie durchaus die Möglichkeit besitzen, durch die rationelle Verwendung ihrer Gewinne den technischen Fortschritt der langfristigen Entwicklung anzupassen, ihn zu dosieren, also Übertreibungen zu vermeiden und ein genügendes Ausreifen der technischen Idee in Ruhe abzuwarten, wozu dem Fabrikbesitzertyp des sogenannten Wettbewerbs in der Regel die Mittel, die Ausdauer und der Überblick fehlen. Schumpeter hat mindestens deutlich gemacht, daß die These von der Rationalisierungsfeindlichkeit der Monopole überprüft werden sollte.

Freilich kann diese interessante Deutung keineswegs jedem einzelnen privatwirtschaftlichen Kartell schon ohne weiteres die Behauptung erlauben, es sei ein reiner Rationalisierungsverband, der keinerlei marktbeeinflussende Maßnahmen mehr im Schilde führe. Bei den landläufigen sogenannten „Rationalisierungskartellen“ handelt es sich vielmehr durchaus um relative Monopolstellungen, die es erst auf Grund ihrer Marktmacht riskieren, bestimmte technische Rationalisierungen (Typisierung, Lizenzgemeinschaft usw.) durchzuführen.

<sup>2)</sup> Joseph A. Schumpeter: „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, Bern 1946, besonders S. 103 f.

Rationalisierung  
der konsumierenden Haushaltung

Sind das einige Probleme der Rationalisierung auf dem Gebiet der produzierenden Einzelwirtschaften, so sollte sich auch die konsumierende Einzelwirtschaft, die private Haushaltung und die Großhaushaltung, berechtigten Ansprüchen der Rationalisierung nicht entziehen. Ihre Zielsetzung läuft freilich in manchem der der produzierenden Unternehmung nicht konform. Rationelle Buchführung über die Einnahmen und Ausgaben des Haushalts, weg- und kostensparende Anordnung der Kücheneinrichtung, arbeitsparende Apparate zum Waschen, Konservieren, Reinigen usw., rationelle Auswahl des zu Beschaffenden nach Dringlichkeit und technischer Brauchbarkeit, also rationelle Einkommensverwendung, sind hier die hauptsächlichsten Gesichtspunkte.

Hierzu gesellt sich die Rationalisierung der öffentlichen Haushaltswirtschaften (Behörden und Anstalten) sowie der öffentlichen Unternehmungen; ihre besonderen „organwirtschaftlichen“ Zielsetzungen erfordern auch besonders getönte Rationalisierungsmethoden, von der Rationalisierung des Bürobetriebes bis zur Rationalisierung im Aufbau der Behörden und zur Verwaltungsreform im allgemeinen.

DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE RATIONALISIERUNG

Überblickt man diese tausenderlei Methoden der Rationalisierung und ihre einander widerstrebenden Zielsetzungen, so wird man den Eindruck nicht los, daß sie häufig ebenso unsystematisch und zeitlich unterbrochen wie im Grunde ohne einheitliche Ausrichtung angesetzt werden und sich in ihren Ergebnissen zum Teil gegenseitig aufheben. Daher ist eine entsprechende Rationalisierung von oben her, das heißt eine planvolle Wirtschaftspolitik schlechterdings nicht zu entbehren, wenn aus der emsigen Rationalisierungsarbeit der Einzelnen in Produktion und Haushalt eine echte volkswirtschaftliche Rationalisierung, d. h. eine Erleichterung der Lebensnot für alle hervorgehen soll. Vor allem muß diese Rationalisierung sich immer den jeweils gegebenen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen anpassen. Hier geht es nicht mehr um die Rationalisierung einzelner Wirtschaftsmittel, sondern um die koordinierende Gestaltung und Akzentuierung in Richtung auf eine optimale Gesamtzielsetzung. Nur diese kann verhindern, daß aus einzelwirtschaftlichen Rationalisierungen gesamtwirtschaftliche Fehlleitungen entstehen.

Freilich ist die rationale Setzung letzter Ziele der Wirtschaft nicht so einfach; im Grunde bekommt sie diese von den allgemeinen Zielen unseres Lebens her erst geliefert, und diese sind durch die religiöse, soziale und politische Krise, in der wir stehen, ihrerseits undeutlich geworden. Jedenfalls lassen sich die rationalen Ziele der Wirtschaftspolitik keineswegs allein mit den Schlagworten der liberalen Frühzeit identifizieren<sup>3)</sup>: Maximierung des Volksreich-

<sup>3)</sup> Ich schließe mich hier und in den unmittelbar folgenden Ausführungen dem Aufsatz von B. Josephy: „Die stabilisierenden Kräfte in der gegenwärtigen Wirtschaft“ an, in: Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung, Bd. IV, S. 425 f. (1930/31).

tums — Entfesselung des Erwerbstriebes — Steigerung des technischen Fortschritts. Infolge der typischen „Verjähmung“ solcher sozial-wirtschaftlichen Begriffe sind inzwischen andere Maßstäbe verbindlich geworden: die Sicherung nicht der globalen Maximierung des Reichtums, sondern des Wohlstands aller, die Erhaltung der Arbeitsplätze und Produktionsstätten und der Beschäftigung und die Humanisierung der Wirtschaftsform in dem Sinne, daß der Mensch in der Wirtschaft immer nur Zweck, nie Mittel sein darf und ein Anrecht darauf hat, seine Menschenwürde in den an sich unvermeidlichen Anstrengungen und Auseinandersetzungen des wirtschaftlichen Geschehens zu behaupten. Dazu bedarf es mangels eines automatisch wirkenden Allheilmittels ständiger Bemühungen und eines Arsenal von zahlreichen wirtschaftspolitischen Mitteln, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Vor allem wird der Staatsmann heute in der Regel nur dann politische Gefolgschaft für seine Pläne finden, wenn er seiner rationalen Wirtschaftspolitik in besonderem Maße das Ziel der Stabilisierung und der Entwicklung der wirtschaftlichen Produktivkräfte setzt. „Wirtschaftlichkeit“ als solche vermag hier kein Auskunftsmittel zu sein.

GRENZEN DER RATIONALISIERUNG

Gehen wir weiter isoliert vor, indem wir einseitig die Rationalisierungsmittel und die einzelwirtschaftlichen Rationalisierungsziele betonen, so nähren wir die weitverbreitete Skepsis, die auf die Grenzen der Rationalisierung hinweist. Solchen Kritikern sind vor allen Dingen die Wirkungen der Rationalisierung auf Kosten, Preise, Löhne, Lebenshaltung, Kapitalbildung und Beschäftigung problematisch.

1. Die einseitig auf die Leistung ausgehende Arbeitsrationalisierung birgt die Gefahr in sich, daß der Arbeiter durch ein System ständiger Leistungsanreize oder durch die entsprechende Gestaltung des ihm am Arbeitsplatz umgebenden Apparates (besondere Gefahr der halbautomatischen Maschinen, aber auch des Fließbandes) sich in unzuträglicher Weise übernimmt. Hier hilft nur die Rücksichtnahme auf andere arbeitswissenschaftliche und menschliche Gesichtspunkte, unter denen die Arbeitspädagogik, d. h. die sorgfältige berufs- und arbeitskundliche Unterweisung und die Beachtung des jedem Menschen eigenen Arbeitsstils, eine besondere Rolle spielen. Mit billiger Betriebspsychologie ist es nicht getan.

2. Soweit die Rationalisierung das Ihre dazu beiträgt, durch Weitertreiben der Arbeitsteilung immer mehr Berufe aufzulösen und den Typus des Ungelernten und Angelernten zu fördern, entsteht die Gefahr einer Nivellierung, die leistungsmäßig und menschlich vom Standpunkt der Vermassung nicht gutgeheißen werden kann. Die wenigen neugeschaffenen Berufe für hochqualifiziertes Bedienungspersonal und für die zunehmenden Kontrollen fallen wenig ins Gewicht. Hier müssen die Tarifverträge und die Lohnstufungen durch ein sinnvolles System von Arbeitsbewertungen die größten Ungerechtigkeiten der gegenwärtigen

Lohnordnung zu vermeiden suchen. Ein automatisches Auspendeln des angemessenen Lohnes durch die Reaktionen des sogenannten Arbeitsmarktes ist, wie die Dinge im industriellen Arbeitsverhältnis liegen, in keiner Weise zu erwarten. Deshalb bedarf es übergeordneter Berechnungen und Maßnahmen, den zulässigen „Ertragspreis“ der Arbeit zu ermitteln und durchzusetzen, der in volkswirtschaftlicher Beziehung in der Rangordnung vor der Rentabilität liegen sollte. Die Löhne sind nicht so eindeutig determiniert, wie das üblicherweise angenommen wird.

3. Was die durch die Rationalisierung in allen entscheidenden Fällen veranlaßte Mechanisierung und Änderung der Fixkostenstruktur anbetrifft, so muß alles getan werden, um die aus ihr leicht entstehende Starrheit der Betriebspolitik und den Drang zum Kartell zu bekämpfen. Vor allem ist die Rechnung des Unternehmers, die er vor Übergang zum kapitalintensiven Verfahren anstellt, leicht Fehlschlüssen ausgesetzt. Er vergleicht grundsätzlich die augenblicklichen Kosten des arbeits- mit denen des kapitalintensiven Verfahrens und entschließt sich, zum zweiten überzugehen bei einer Beschäftigungsmenge, bei der dieses insgesamt gesehen geringere Kosten verursacht, als das erste. Aber man bedenke, daß unter den Kosten des zweiten Verfahrens die Abschreibungen für neu erfundene Maschinen eine gewichtige Rolle spielen; bei lebhaftem technischen Fortschritt und schnellem Überholtsein in der Konstruktion können diese leicht zu niedrig eingesetzt werden. Eventuell auf Grund dieser Kalkulation erfolgte Preissenkungen haben dann dem Konsumenten Vorteile zugeschwemmt, auf die er eigentlich keinen Anspruch hätte. Es wäre denkbar, daß die nun einsetzende Reorganisation des Gewerbebezuges mit der Tendenz, die vernachlässigten Abschreibungen wieder einzuholen, sogar zu nachträglichen Preiserhöhungen führt (M. R. Lehmann). Im übrigen setzt das ganze Rationalisierungskalkül auch sonst Konstanz der neuen Relation Anlagepreis — Lohn — Zins voraus. Ergeben sich hier später Verschiebungen, etwa Lohnsenkungen, so geht die Rechnung nicht mehr auf. Die Mechanisierung ist dann freilich schwer rückgängig zu machen. So weist die betriebswirtschaftliche Rechnung des Unternehmers viele Unsicherheitsfaktoren auf. Darüber hinaus ist die privatwirtschaftliche Rechnung keineswegs mit einer echten volkswirtschaftlichen Nutzen- und Kostenrechnung identisch, manche echten volkswirtschaftlichen Kosten des Produktionsprozesses finden in der privatwirtschaftlichen Rechnung keinen Niederschlag. Die „Kalkulationsbasis“ des Wirtschaftspolitikers reicht aus der Natur der Sache heraus weiter und kann nur aus einer Art volkswirtschaftlicher Buchführung ersichtlich gemacht werden. Wenn so das einzelwirtschaftliche Rechnen bedauerlicherweise nicht immer den Weg zu echter volkswirtschaftlicher Rationalisierung weist, so ist das kein Grund, deswegen seine Bedeutung für das tastende Zurechtfinden des Unternehmers zu unterschätzen. Übrigens ist die Kalkulation der geplanten Rationalisierung

nicht nur auf die Kosten-, sondern auch auf die Ertragsseite zu erstrecken. Es hängt von der Gestaltung der Nachfragekurve ab, ob die beträchtliche Produktionsmenge, die das kapitalintensivere Verfahren erst rechtfertigt, zu den bisherigen oder nur zu sehr beträchtlich gesenkten Preisen abgesetzt werden kann. Unglücklicherweise dürfen wir bei den wenigsten Unternehmern eine genauere Kenntnis dieser Nachfragekurve voraussetzen.

4. Eine der schwierigsten Fragen der Rationalisierung ist die durch die privatwirtschaftliche Rationalisierung, übrigens z. T. schon die rein ordnende, verursachte Entlassung von Arbeitern und Angestellten, die technologische Arbeitslosigkeit, und das Problem ihrer Behebung durch das Schaffen neuer Arbeitsplätze. Eindeutige Aussagen hierüber lassen sich schwer machen. Im allgemeinen ist man hinsichtlich der Wiederaufsaugung der „Freigesetzten“ wohl zu optimistisch.

Dabei muß man zwei Modelle unterscheiden: erstens, daß der Rationalisierungseffekt sich nicht im Preis niederschlägt. Das ist, abgesehen von einer willkürlichen Verweigerung der Preiserabsetzung durch das Kartell, auch sonst, nämlich bei gehemmter Durchsetzung des technischen Fortschritts, durchaus möglich; vor allem dann, wenn die Preise sich weiterhin nach dem nichtrationalisierenden Grenzbetrieb richten. Ob die dadurch ermöglichten Gewinne zu einer Kapitalbildung und darüber hinaus zur Einrichtung neuer Arbeitsplätze für die Entlassenen, wenn auch im Laufe längerer Zeit, führen werden, hängt von mancherlei Voraussetzungen ab.

Vier Möglichkeiten kommen dann in Betracht, je nachdem, wohin der Gewinn aus der Rationalisierung fließt. Er verbleibt entweder ungeteilt dem Unternehmen, das mit ihm Selbstfinanzierung betreibt, oder er fließt einer der an der Produktion beteiligten Gruppen zu: den Unternehmern, den Kapitalgebern und Aktionären oder in Gestalt erhöhter Löhne den Arbeitern und Angestellten des Betriebes. Wenn in all diesen Fällen mehr oder minder große Teile für die Steuern abgezweigt werden, kann bei hoher Gewinnbesteuerung Rationalisierungswille und -effekt durch nachträgliche Erhöhung der Spesen und unwirtschaftliche Investitionen im Interesse der Steuervermeidung gemindert werden. Es ergibt sich folgendes Bild:

Außer im ersten Fall, in dem der Gewinn gespart und auch sofort investiert wird (unentschieden bleibt, ob diese Investition optimal ist), steht in den drei anderen Fällen den Beziehern dieses zusätzlichen Einkommens die Wahl frei, wie sie es verwenden wollen. Sie können es konsumieren, die Unternehmer in Gütern gehoben, die Arbeiter in Gütern des Massenkonsums, sie können aber auch sparen, oder sie können beides tun. Wenn sie sich aber für das Sparen entscheiden, bleibt die Frage offen, ob die Investitionspläne dem Sparvolumen entsprechen. Von hier aus läßt sich erst die Wirkung der Rationalisierung volkswirtschaftlich beurteilen.

Im zweiten Modell sollen die Preise gesenkt werden. Die Rationalisierungsvorteile fließen also dem Konsumenten zu. Das ist zunächst psychologisch von ungewöhnlicher Bedeutung. Dadurch wird die Chance geboten, daß die Masse der Unselbständigen in unserem Volk einem Wirtschaftssystem bereitwilliger zustimmt, das sie zwar mit dem vagen Versprechen der Konsumfreiheit zu gewinnen sucht, das aber nicht ihr unmittelbares Verständnis besitzt und keine echte Kooperation zu Wege gebracht hat.

In diesem zweiten Fall können die Konsumenten, wenn sie gleich viele Güter kaufen wie vordem, einen Teil ihrer disponiblen Kaufkraft zurückbehalten. Auch sie haben nun die Wahl, sich für das Sparen oder für zusätzlichen Konsum zu entscheiden. Dann greifen dieselben Überlegungen wie im ersten Fall Platz.

Dabei kann man nicht generell etwa jeden Konsumverzicht, also Sparen, als volkswirtschaftlich erwünscht bezeichnen; aber auch die umgekehrte Behauptung, wonach Konsum an sich verdienstlich sei, ist nicht haltbar. In der heutigen Lage Westdeutschlands stellt sich die Frage wesentlich anders als etwa in der Krise der dreißiger Jahre. Eine bessere Kapitalausrüstung bedeutet höhere Produktivität und damit auch größere Exportfähigkeit; dies ist denn doch gerade in unserer Lage ein durchaus vordringliches Ziel. Trotzdem bleibt aber die Frage offen, wie Sparen und Investieren sich jeweils aufeinander einspielen oder mangels einer automatischen Steuerung des Prozesses bewußt aufeinander abgestimmt werden; d. h. in unserem Fall, wie die Rationalisierungseffekte koordiniert werden sollen, um sich auch gesamtwirtschaftlich positiv auszuwirken.

Beachtlich ist in diesem Zusammenhang ein Vorschlag aus Kreisen der Industrie<sup>4)</sup>, zwar jetzt eine Tarifierhöhung zu gewähren, aber die Aufbesserung nicht unmittelbar den Beschäftigten zu geben, sondern den Unternehmer zu verpflichten, den eingesparten Lohnkostenanteil in ihren Rechnungen als „prozentualen Abschlag zur Hebung des Reallohns“ abzusetzen. Die geld- und versorgungspolitischen Konsequenzen dieses Vorschlages, der sich sicher noch mannigfaltig abwandeln ließe, können hier leider nicht weiter verfolgt werden.

5. Für unsere gegenwärtige deutsche Lage kommt hinzu, daß es ja immer zweifelhafter wird, ob wir angesichts der wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandlungen und der Außenhandelsgestaltung all die wohlgemuten Thesen übernehmen dürfen, die für das Modell der Wettbewerbswirtschaft zutreffen mögen. Manches Problem, wie die Beseitigung unserer Engpässe, schreit nach einem staatlichen Wiederaufbauprogramm, das leider fehlt. Hier helfen weder die „kleinen Mittel“ der Rationalisierung noch die sogenannte marktconforme Steuerung durch Preis und Zins. Hoffentlich setzt sich in wachsendem Maße die Erkenntnis durch, daß die Preise meist zu spät Ent-

wicklungen registrieren, die schon lange im Gang sind, und wenn sich die neuen Preise auswirken, so verursachen sie angesichts der lange verschleppten Umstellung unverhältnismäßige Opfer. Auch wenn sie dem lässigen Unternehmer eine Lektion erteilen, so bleibt er in der Regel ratlos darüber, an welchen Punkt seiner Aufwandsgestaltung er denn nun tatsächlich die Rationalisierungsarbeit ansetzen sollte. Das übliche kurzschlüssige Denken der Theorie übersieht ständig, daß die Reaktionen des Unternehmers aus ganz natürlichen Gründen nur außerordentlich langsam das Richtige treffen werden.

6. Sollte „Vollbeschäftigung“ zu einem Hauptziel der Volkswirtschaftspolitik werden, so entsteht die Frage: wie können Rationalisierung und Leistungssteigerung vor einer Gefährdung durch eventuelles Nachlassen der Unternehmerinitiative und durch Minderung des Leistungsantriebes, die infolge der Beschäftigungsgarantie beim Arbeiter eintreten kann, gesichert werden?

#### NEUE WEGE DER RATIONALISIERUNG

Aus dem Vorgetragenen soll nun keinesfalls der Schluß gezogen werden, als werde hier im ganzen gegen den Gedanken der Rationalisierung polemisiert. Es bleibt uns angesichts des Bevölkerungsdrucks, der Verwüstungen in unserem Lande, der unserem Volk in langer Entwicklung anerzogenen zivilisatorischen Ansprüche und unserer Konkurrenzlage im Export, also des Rationalisierungsstandes der anderen, nichts übrig, als den Weg der Rationalisierung fortzusetzen. Ein Asketenideal können wir unmöglich predigen wollen. Nur werden wir eben neue Wege der Rationalisierung einschlagen müssen, nachdem die bisherigen gewisse Unzulänglichkeiten aufweisen:

1. Die Rationalisierung darf zunächst nicht eine Angelegenheit der wirtschaftlichen Depression sein, die man in besseren Zeiten wieder aus dem Auge verliert mit samt allen praktischen Erfahrungen, die die betreffende Rationalisierungsperiode gebracht hat. Sie sollte ständig geübt werden. Wo der Unternehmer in diesem Bestreben müde wird, bedarf es der Anleitung von höherer Hand, besonders wenn die Ausdehnung der Produktionsmittelindustrie im Einklang mit den Investitions- und Reparaturplänen der Konsumgüterindustrie gehalten werden soll.

2. Die Rationalisierung gehört zweifellos zu den Hauptfunktionen des Unternehmers. Aber er ist nicht ihr ausschließlicher Träger. Es wurde schon gezeigt, daß es ihm häufig an Kenntnissen des bereits erarbeiteten und in den Spitzenbetrieben ständig angewandten technischen Wissen mangelt und daß auch die Preisbewegungen ihn darüber im Unklaren lassen. Da kann einmal der vorurteilslose Austausch von Rationalisierungserfahrungen und der Betriebsvergleich über die Kammern und Verbände helfen. Die ersteren weisen als Träger der Rationalisierungspropaganda insofern gewisse Vorzüge auf, als sie ihre Rationalisierungsausschüsse quer durch die einzelnen Branchen organisieren und so die Eifersüchtelei der

<sup>4)</sup> Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 4. Jg. 1950, S. 160.

miteinander im Wettbewerb Stehenden schonen können. Dafür kann die Arbeit der Verbände natürlich konkreter auf die Probleme der einzelnen Branche eingehen.

3. Aber damit kann es nicht sein Bewenden haben. Jenseits aller Diskussion über die sogenannte Mitbestimmung, in der wir allmählich den Wald vor Bäumen nicht mehr erkennen, ist die Organisation von Betriebsverbesserungsvorschlägen der Arbeiter und Angestellten der Betriebe ein unentbehrliches Mittel, kleine und große Rationalisierungsfortschritte zu erzielen. Dieses Vorschlagswesen ist in mancherlei Form denkbar. Am wertvollsten ist wohl nicht so sehr die Form des individuellen Vorschlags als die Veranstaltung gemeinsamer Diskussionen mit der Betriebsleitung, wofür die Joint Production Committees der Engländer so manches glückliche Beispiel bieten. So kann ein Teil der Rationalisierungsaufgaben durchaus auf der Betriebs-ebene gelöst werden.

4. Der Rationalisierungsgedanke muß über diese Ebene hinaus von der Arbeitnehmerschaft und den Gewerkschaften akzeptiert werden, wenn er, der ja nicht immer nur sofort greifbare Vorteile, Arbeitsentlastung und Steigerungen der Bedarfsdeckung, sondern auch manche anfänglichen, aber auch langfristigen Nachteile mit sich bringt, auf die erforderliche allgemeine Zustimmung stoßen soll. Wenn die Gewerkschaften<sup>5)</sup> unlängst die Befürchtung aussprachen, daß die üblichen Rationalisierungsmethoden in der Hand des Rationalisierungsingenieurs und Arbeitsorganisations leicht auf eine Ausholung des Arbeiters hinauskommen, die mit dauernder Schädigung verbunden ist, so sollte das als ein wichtiger Hinweis darauf genommen werden, daß neben der Rationalisierung die Humanisierung unserer Wirtschaft nicht vergessen werden darf.

5. Von diesem Standpunkt erheben sich ganz neue Forderungen an die Rationalisierung: Der Wunsch nach absoluter Sachlichkeit der Reklame, die nur Anspruch auf Billigung hat, soweit sie den echten technischen Fortschritt, nicht aber parasitäre Marktstellungen durchsetzt; ferner das Streben nach Überprüfung des Warenangebots nicht nur durch den im Einzelnen unsachverständigen Konsumenten, sondern bei mangelndem Verantwortungsbewußtsein der Produzenten und Händler durch Hausfrauenorganisationen und sonstige Konsumentenbünde, die Gütezeichen für alle Gegenstände des Massenbedarfs verleihen und die Bedürfnisse stabilisieren helfen. Das heißt nicht, alles zu unterdrücken, was zur Entfaltung persönlicher Kultur erforderlich ist. Aber die Erziehung zu produktionsgerechter Formulierung der Bedarfswünsche durch gesamtwirtschaftlich orientierte Kollektivreklame hat durchaus nichts mit einer ernst zu nehmenden Beschränkung der sowieso in ihrer praktischen Bedeutung überschätzten Konsumfreiheit zu tun<sup>6)</sup>.

<sup>5)</sup> Vergl. Peter Keller: Stellungnahme der Gewerkschaften zur Rationalisierung, in „Für und Wider die Rationalisierung“, München 1950, S. 28 f.

<sup>6)</sup> Vergl. zur obigen die treffliche Schrift von Werner Mahrholz: „Wirtschaft und Christentum“, Karlsruhe 1925, besonders S. 61 ff.

Hinzu kommt noch eine Humanisierung der Wirtschaft insofern, als die sozialen Probleme des Betriebes, die der Industrialismus heraufbeschworen hat, wirklich an der Wurzel gepackt werden müssen, d. h. nicht lediglich mit den kleinen Mitteln der Betriebspsychologie, der Psychotechnik und der Psychotherapie geheilt werden können, die nur an den Symptomen ansetzen. Vielmehr wollen diese Probleme mit einer ausgesprochenen Wendung zur Überwindung des reinen Lohnarbeitsverhältnisses durch entschiedene soziale Betriebsreform, die den Menschen und nicht allein die Erfordernisse der „Systemkongruenz“ (bei Entlassung und Arbeitswechsel z. B.) berücksichtigt, angegangen werden. Diese Wendung kann nur aus den besonderen deutschen Verhältnissen heraus kommen, was gleichbedeutend ist mit größter Vorsicht gegenüber den heute in Deutschland so gepriesenen, auf ganz anderen soziologischen Voraussetzungen beruhenden amerikanischen Methoden der besseren „Befriedung“ der Arbeiter und Angestellten.

Zu dieser Humanisierung gehört auch, daß der Freizeit nicht ausschließlich produktionspolitisch bestimmte Rationalisierungsziele gesteckt werden. Diese soll vor allem der Beteiligung am Kulturleben gewidmet sein; es ist zu einfach, ihr schlechthin die Regeneration der Arbeitskraft als Aufgabe zu setzen. Hier liegen sehr schwierige Probleme. Es kann sich, so wenig aktuell das augenblicklich in Deutschland ist, durchaus herausstellen, daß der an sich überwältigende Drang nach Besserung des Lebensstandards durch Rationalisierung abgelöst wird von einer Neigung zu sinkendem Verbrauch und stärkerer Betonung anderer Werte. Hier tritt die Aufgabe der Humanisierung in ein besonderes Licht. Sie kann evtl. nur durch generelle Einschränkung der Arbeitszeit für alle statt ständiger Arbeitslosigkeit für einzelne Gruppen gelöst werden. Man kann gewissermaßen von einer Konkurrenz der beiden Ziele der Rationalisierung und der Humanisierung sprechen.

6. Der bedeutsamste Schritt zu einer „echten“ Rationalisierung im Sinne M. R. Lehmanns wäre freilich nicht in erster Linie der forcierte Ausbau von Rationalisierungsstellen, sondern die Schaffung einer einheitlichen Zentralstelle der Wirtschaftspolitik in der Bundesregierung, die nicht eine Sammlung von mehr oder weniger zufällig entstandenen Sachreferaten darstellt, sondern alle mit wirtschaftlichen Problemen befaßten Ressorts zusammenfaßt und jenseits aller Systemgläubigkeit das Rechte von Fall zu Fall vorbereitet und in sorgfältiger Koordination aller Maßnahmen zeitig genug in die Wege leitet. Niemand wird verlangen dürfen, daß aus diesem noch so intensiven täglichen Bemühen um das wirtschaftliche und politische Optimum ein Zustand bleibender Harmonie hervorgehen könnte. Aber die Hoffnung dürfen wir nicht aufgeben, daß sich allmählich aus immer besserer Einsicht und Berechenbarkeit der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Zusammenhänge und aus der Kenntnis einer zunehmenden Zahl von Rationalisierungsmitteln und -methoden und nach Klärung der ganzen

weltpolitischen Zusammenhänge so etwas wie eine Wirtschaftsweise entwickelt, die als menschenwürdig bezeichnet werden kann. Man tut der Rationalisierungsidee einen besseren Dienst, wenn man freimütig das Für und Wider bespricht, als wenn man sie etwa unter der Parole propagiert, daß es Aufgabe der Menschheit sei, auf dieser Erde Wirtschaftlichkeit zu exerzieren. Das heißt denn doch die Aufgaben und Grenzen gröblich verkennen, die diesem an sich so wichtigen Bereich menschlichen Denkens und Schaffens gezogen sind. Diese Einsicht setzt auch der Wirtschaftswissenschaft gegenüber den Problemen der Rationalisierung ganz bestimmte Grenzen. Sie kann, um mit Schumpeter (a. a. O. S. 176) zu sprechen, nur beobachten und deuten, alles andere muß sie der politischen Tat überlassen.

Das ist auch der Sinn der Ausführungen dieses Aufsatzes. Er will die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Rationalisierungsarbeit und die Fortschritte, die sie erzielt hat, nicht verkleinern, aber zunächst einmal darauf hinweisen, daß sie ihren Sinn erst finden, wenn sie in eine gute Wirtschaftspolitik als Verkörperung echter Rationalisierung eingebettet und von ihr koordiniert werden. Zum anderen gilt es zu begreifen, daß der Mensch Zweck, nicht Mittel der Rationalisierung ist, und zwar nicht nur in seiner Eigenschaft als Konsument, also in einer „rein wirtschaftlichen“ Betrachtungsweise, sondern daß jede Rationalisierung erst noch vor dem Forum der Humanisierung im oben gekennzeichneten Sinn ihre letzte Rechtfertigung in Bezug auf den Menschen zu suchen hat.

**Summary:** Aims and Limits of Economic Rationalization. Rationalization, seen in its full extent, means the most favourable combination of the factors of production in national economy. It is obvious that there must be two things, rationalization of national economy as a whole, and rationalization of its individual parts. The rationalization plans in the private sphere of production are not automatically identical to those of a national planning centre. On the other hand, the aims of a rationalization of economic policy cannot be found exclusively in the abstract conception called "economy" which frequently considers man to be the means and not the end of these efforts. Starting from this twofold problem the author outlines the individual fields of rationalization (technical and commercial rationalization, and rationalization of national economy), and then shows the limits set to rationalization. The rationalization of labour with the only aim of increasing efficiency breeds the danger of overstraining the worker. If the division of labour is pushed too far this will result in developing uniform-levelled masses. Frequently rationalization causes mechanization with such effects as changing the structure of fixed costs, rendering inflexible the industrial organization and promoting the formation of cartels. The economic capacity of creating working places sets a limit to the number of workers and employees laid off in pursuance of rationalization. The solution of the German problems of our days requires the application of stronger means than those offered by rationalization and market automatism. This statement, however, does not depreciate the urgent necessity of rationalization; the author even requests and shows new ways of rationalization.

**Résumé:** La rationalisation dans l'économie, buts et limites. Pris dans son sens le plus large la rationalisation consiste dans la recherche de la combinaison optimale des facteurs de production donnés de l'économie nationale, et dans son ensemble, et dans ses parties composantes. Les projets de rationalisation établis dans le domaine de la production privée ne s'entendant pas spontanément avec les plans élaborés par l'instance centrale d'un organisme d'économie nationale. D'autre part on ne réussit pas à déduire les buts de rationalisation uniquement du complexe dit "économie" qui — en fiction abstraite — bien souvent regarde l'être humain comme moyen et non comme but final. En partant de ces deux problèmes interlacés l'auteur esquisse les tâches techniques, commerciales, et économiques à résoudre par la rationalisation dont il indique ensuite les limites. Par la rationalisation du travail, dans le sens unique de l'augmentation du rendement, l'homme est menacé de surmenage. La division exagérée du travail amène le danger d'un nivellement et d'une uniformité excessive. La mécanisation de l'entreprise qui est bien souvent le résultat d'efforts de rationalisation change la structure des coûts fixes, introduit un élément de rigidité dans la politique de gestion et favorise les tendances pour la formation de cartels. La main d'oeuvre congediée en conséquence de la rationalisation effectuée ne sera embauchée ailleurs qu'en mesure que l'économie nationale peut créer de nouvelles places de travail. Comme cette capacité est restreinte, la situation actuelle en Allemagne exige — pour résoudre ces problèmes — des moyens plus efficaces que n'en offre la rationalisation. L'auteur, ne contestant aucunement la nécessité de mesures de rationalisation, discute à la fin de son article des méthodes nouvelles.

**Resumen:** Objetivos y límites de la racionalización en la economía. Si se emplea el concepto de la racionalización en toda la extensión de su significación con el fin de combinar lo más favorable posible los factores de producción de la economía política, es evidente que ha de existir una racionalización de la economía política en su conjunto así como de sus sectores. Los planes de racionalización de la esfera privada de producción no corresponden sin más ni más con los de la elevada organización económica entera de una nación. Por otra parte, los fines de la economía política respecto a la racionalización no los pueden derivarse únicamente de la „economía“ la que, como ficción abstracta, toma con frecuencia al hombre como medio en vez de finalidad. Después de haber esbozado la racionalización en sus modalidades, (racionalización técnica, racionalización económica y política) el autor evoluciona, partiendo de estos dos problemas, los límites de la racionalización: La racionalización de trabajo tendiendo únicamente al rendimiento, encierra el peligro de una explotación excesiva del hombre. La progresiva división de trabajo entraña el riesgo de una nivelación y masificación. La mecanización, una consecuencia frecuente de la racionalización, ocasiona, por la alteración de la estructura de coste, inflexibilidad de la política de la empresa y tendencia al cartel. La despedida de obreros y empleados que depende de la racionalización está limitada por el potencial de la economía política para la creación de empleos. Los problemas alemanes requieren para su solución medidas más fuertes que los de la racionalización y de la dirección del mercado. Con esto no se impugna la urgencia de la racionalización, se exige solamente nuevos caminos para la racionalización para los que se hace unas sugerencias.