

Kapferer, Clodwig

Article — Digitized Version

1956: Neue Aufgaben für eine "wissenschaftliche Betriebsführung"

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Kapferer, Clodwig (1956) : 1956: Neue Aufgaben für eine "wissenschaftliche Betriebsführung", Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 36, Iss. 1, pp. 3-4

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132210>

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.

1956 - Neue Aufgaben für eine „wissenschaftliche Betriebsführung“

Die politischen Spannungen der Nachkriegsjahre haben es mit sich gebracht, daß kurzfristige Dispositionen unser wirtschaftliches Handeln bestimmen. Um die Fortdauer des wirtschaftlichen Wachstums haben wir uns in der Vergangenheit im allgemeinen wenig Sorgen gemacht, und wir geben uns noch heute damit zufrieden, einigermaßen sicher zu sein, daß sich dieses Wachstum, wenn auch etwas langsamer, im neuen Jahr fortsetzen wird.

Dies ist aber keineswegs so selbstverständlich, wenn man in Betracht zieht, daß die starken Impulse für die bisherige Expansion praktisch doch von dem Wiederaufbaubedarf der westdeutschen Wirtschaft ausgingen. Der Weiterentwicklung nach Abschluß der Wiederaufbauphase sind durch die Enge des inländischen Absatzmarktes Grenzen gesetzt. Eine weitere Expansion würde — wie die Erfahrung der amerikanischen Wirtschaftsentwicklung zeigt — eine Sprengung der europäisch-kleinstaatlichen Marktgrößen voraussetzen. Der Gedanke der europäischen Integration sollte schon aus diesem Grunde von uns ernster genommen werden; denn auch politisch sind die westeuropäischen Staaten zu klein und zu schwach, um einzeln ihre Stellung zwischen den USA und dem Sowjetblock behaupten zu können. Zunächst ist der institutionelle Rahmen einer wirtschaftlichen Integration für einzelne Bereiche geschaffen worden, und damit wurde der einzuschlagende Weg vorgezeichnet; diesen Rahmen jedoch mit Leben auszufüllen, ist den unternehmerischen Kräften der einzelnen Volkswirtschaften aufgegeben. Die wirtschaftliche Führungsschicht steht hier vor einer im echten Sinne unternehmerischen Aufgabe. Sie hat dem leider nicht immer Rechnung getragen. Diese Neuorientierung stellt eine Aufgabe für das moderne Unternehmertum dar, wie es in der Schule der Betriebsführung mit wissenschaftlich entwickelten Methoden, des „management“, herangewachsen ist.

Berechenbares aus der Absatzpolitik

Das Zeitalter des „management“ hat vor einem Vierteljahrhundert begonnen. Seit dieser Zeit haben wissenschaftliche Methoden der Betriebsführung an Bedeutung gewonnen. Damit wurde in den Funktionen der Betriebsleitung die Wandlung zum modernen Industriebetrieb vollzogen. An die Stelle der Dispositionen der allein verantwortlichen Inhaberpersönlichkeit trat — namentlich in den großen Unternehmungen — ein Management-Kollektiv. Die hier gefaßten Entschlüsse entspringen grundsätzlich einem Kompromiß. Unter diesen Voraussetzungen verlor das Fingerspitzengefühl als Richtschnur für unternehmerische Entscheidungen an Bedeutung. Die Feststellung Schumpeters, daß sich „der Bereich des streng Berechenbaren auch auf dem Gebiet des Wirtschaftens immer weiter ausdehnen wird“, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten als gültig erwiesen. Während man in den USA frühzeitig daran ging, dieses „Neuland“ zum Gegenstand methodischer Ausbildung wirtschaftlicher

Führungskräfte zu machen, ist man in Deutschland im wesentlichen in der theoretischen Diskussion der Ideologie des Unternehmer- und Managertums stecken geblieben. Die Labilität der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands in den Jahrzehnten zwischen beiden Weltkriegen führte zu einem systematischen Ausbau lediglich der verschiedenen Zweige betrieblichen Rechnungswesens, das heute zum selbstverständlichen Rüstzeug jeder Unternehmensführung gehört. Anders verlief die Entwicklung in den USA. Hier trafen auf die im Krieg ausgeweiteten und für den zivilen Bedarf freigewordenen Kapazitäten industrieller Großbetriebe die hektischen Bedarfsäußerungen eines Mammutmarktes. Der Zwang zur ständigen Expansion der Kapazitäten mit ihren Großserien führte zu einer Verschärfung, die im modernen wissenschaftlich vorbereiteten Vertrieb („marketing“) ihren sichtbaren Ausdruck fand. Entsprechend bekam der amerikanische Unternehmer stärkere Akzente von der Vertriebsseite her, als es im Nachkriegsdeutschland möglich sein konnte.

Kennzahlen zur Marktlage

Sicherlich kann das Leitbild des Unternehmertums in den USA, der Manager des industriellen Großbetriebs, nicht das der deutschen Wirtschaft sein, deren Zelle der mittelgroße Inhaberbetrieb ist. Aber die Unterscheidungsmöglichkeit zwischen den verschiedenen Typen leitender Personen ist in der modernen Wirtschaft ungleich kleiner geworden.

Angesichts der technischen Spezialisierung und der daraus folgenden Schwierigkeit, die Märkte langfristig zu übersehen, wie es für die Investitionsplanungen erforderlich wäre, steht die Unternehmensleitung heute vor dem Zwang, sich der für diese Aufgabe entwickelten, durchweg wissenschaftlichen Methoden der Absatzbeurteilung und -beeinflussung zu bedienen. Der moderne Unternehmer und Manager ist ständig mit Überlegungen, Untersuchungen und Experimenten beschäftigt, die in irgendeiner Weise die zukünftige Absatzlage aus dem Unwägbareren in den Bereich des „Berechenbaren“ rücken sollen. Die Wirtschaftswissenschaft bietet mit ihren Zweigen der Mikro- und Makroökonomie geeignete Instrumente und mit der Entwicklung der Ökonometrie auch geeignete Methoden für die Gewinnung der erforderlichen Größen, die bei Verarbeitung zu „Kennzahlen“ als bedeutende Meßinstrumente für die Beurteilung einer Reihe von Maßnahmen auf dem Gebiete der Wirtschaftsplanung sowie der Beschaffungs- und Absatzpolitik dienen können. Darüber hinaus bilden sie eine wesentliche Grundlage der Marktkontrolle und der Absatzvoraussage.

So kann die ständige Beobachtung volkswirtschaftlicher Kennzahlen, wie etwa der Nachfrageelastizität in bezug auf Preis und Einkommen, sowie wichtiger technisch-wirtschaftlicher Kennzahlen (Rentabilität verschiedener Abnehmergruppen, Auftragsgrößen und Sortimentsartikel, potentielle Absatzgrößen usw.) die

unternehmerische Disposition auf eine angenähert exakte, rechenhafte Basis stellen.

Die Beherrschung dieser wertvollen Arbeitsmittel jedoch setzt sowohl die Kenntnis der absatzmäßigen Verflechtung des Betriebes als auch die methodisch einwandfreie Handhabung gleichermaßen voraus. Die Stätten der Ausbildung aber haben dieses Bedürfnis nach einer geschlossenen Lehre von der Betriebsführung in ihren Lehrplänen erst wenig berücksichtigt.

Praktikerfortbildung — Nachwuchsausbildung

Angeregt durch amerikanische Vorbilder, ist das Thema der Ausbildung der Führungskräfte für die betriebliche Praxis in den letzten Jahren mit zunehmender Intensität erörtert worden. Die Ansatzpunkte für die Ausbildung der Führungskräfte auf der mittleren Ebene können, soweit sie im Rahmen der Nachwuchsschulung der Großbetriebe erfolgt, als ermutigend angesehen werden. Problematisch sind nach wie vor sowohl die geeignete Schulungsform für den Unternehmernachwuchs als auch die Weiterbildung der bereits tätigen Führungskräfte. In den USA, Frankreich und Großbritannien sind schon vor längerer Zeit akademieähnliche Institutionen geschaffen worden, die, in enger Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaftspraxis, die Führungskräfte in Lehrgängen an plastischen Beispielen aus dem täglichen Arbeitsbereich in der Unternehmung schulen. Diese Methode der sog. „case studies“ hat gegenüber der akademischen Vorlesung unserer Hochschulen den Vorzug, daß der Lernende seine Erkenntnisse induktiv selbst erarbeitet. Seit einigen Jahren gibt es auch in Westdeutschland recht beachtliche Ansätze in dieser Richtung. Diese Veranstaltungen, die sich der seminaristischen Unternehmerrausbildung widmen, genießen in weiten Teilen unserer Wirtschaft einen guten Ruf. Als schwierig hat sich allerdings der Mangel an geeigneten Lehrkräften erwiesen. Sie müssen großenteils aus der Praxis erst herangebildet werden. Ihre Ausbildung sollte gemeinsam von Universitäten und wissenschaftlichen Instituten erfolgen, da letztere sich — unbelastet von den traditionellen Bindungen an Lehrplanvorstellungen — auf die Bedürfnisse der Wirtschaftspraxis besser umstellen konnten. Zu ihnen haben sich bereits eine Reihe von den Universitäten vernachlässigter Forschungsgebiete verlagert, wie etwa das der Statistik in ihrer betriebsbezogenen Auswertung, der Konjunkturbeobachtung als Mittel der Absatzplanung, der Ökonometrie zur quantitativen Bestimmung wirtschaftstheoretisch formulierter Zusammenhänge auf Grund von Beobachtungswerten, der Verbrauchsforschung und Absatzwirtschaft als Mittel der Vertriebspolitik und Vertriebskontrolle.

Sonderfall Export

Obwohl sich auch im Jahre 1955 die günstige Außenhandelsentwicklung der Bundesrepublik fortsetzte, muß darauf hingewiesen werden, daß die regionale Struktur der Ausfuhr latente Gefahren in sich birgt. Wenn zu diesem Zeitpunkt die finanziellen Förderungsmaßnahmen des Staates auslaufen, dann apostrophiert das nur das Ende der „Wiederaufbauphase“ auch in diesem Wirtschaftsbereich. Die Exportwirt-

schaft wird — mehr als bisher auf sich selbst gestellt — neue Wege und Methoden finden müssen. So erleichtern beispielsweise die Methoden der Marktbeobachtung und Konjunkturprognose, die sich beide auf ein Zusammenspiel von Schreibtisch- und Feldarbeit stützen, den Einblick in die Vorgänge auf den Exportmärkten. Letztlich geht es hierbei um Maßnahmen zur Rationalisierung des Exportvertriebs im weitesten Sinne. Der unbefriedigende Stand der Rationalisierung beruht nicht zuletzt darauf, daß die wissenschaftliche Durchdringung des Exportgeschehens nur auf Teilbereichen ein Niveau wie z. B. bei der industriellen Fertigung erreicht hat. Sehr oft aber machen Kostenerwägungen eine Übertragung der im Inlandsvertrieb bewährten Methoden, z. B. der Marktforschung und der Werbung sowie der Vertriebsorganisation überhaupt, auf den Auslandsabsatz unmöglich. Hier erwächst der Unternehmenswirtschaft die Aufgabe, an der Errichtung möglichst privater Spezialinstitutionen mitzuwirken, von denen sich die einen der Exportwerbeberatung, die anderen der Exportmarktforschung oder etwa der Preisinformation von den Auslandsmärkten her widmen. Auch für Zwecke der Exporttreuhändertätigkeit (z. B. zur Überwachung von Konsignationslägern und Warenabladungen im Ausland) steht der deutschen Exportwirtschaft noch kein geeignetes Unternehmen zur Verfügung.

Die systematische Erschließung und Behauptung überseeischer Märkte für industrielle Gebiete verlangt Vertriebsformen, für die eine Unterscheidung in Direkt- und Indirektexport — Begriffe, die während der zurückliegenden Zeit des ausschließlichen Konsumgüterexports geprägt wurden — nur noch bedingten Ausgewert besitzt. Die Zusammenarbeit mit einem leistungsfähigen Exporthandel kann auch beim Export erklärungsbedürftiger Industrieerzeugnisse zu wichtigen Anregungen führen. Sie empfiehlt sich vor allem in den Fällen, in denen die direkte Bearbeitung eines Marktes nicht rentabel oder aus psychologischen Gründen nicht zweckmäßig wäre. Im übrigen drängt die weit fortgeschrittene Spezialisierung vieler Produzenten dazu, den Weg über den Exporthandel aus Gründen einer Kollektionierung des Angebotes auf breiter Basis („full-line“) zu beschreiten. Andererseits ist es eine keineswegs leicht zu lösende Aufgabe des management im Exporthandel, dem Wandel des Ausfuhsortiments mit einer Veränderung der Organisationsstruktur der Handelsunternehmung zu folgen. Die Beschäftigung einiger Ingenieure sowie die Einrichtung einer technischen Abteilung reichen kaum aus. Das Ausführungsgeschäft in erklärungsbedürftigen Waren erfordert engste Zusammenarbeit mit Lieferanten und Ingenieuren. Wenn dies übersehen wird, dann besteht die Gefahr, daß sich der Raum für die althergebrachte, rein händlerische Tätigkeit immer mehr verengt, während sie im anderen Falle ihre Rolle im Exportgeschäft festigen würde. Von der staatlichen Exportförderung kann angesichts der liberalen Wirtschaftsordnung nur erwartet werden, daß sie dort aufklärend, beratend, erziehend, koordinierend und unterstützend tätig wird, wo Einsicht, Wille und Mittel der Unternehmungen den Erfordernissen der Zeit noch nicht gefolgt sind.