

Engelmann, Konrad

**Article**

## Erwerbswirtschaft

Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft

**Provided in Cooperation with:**

Duncker & Humblot, Berlin

*Suggested Citation:* Engelmann, Konrad (1964) : Erwerbswirtschaft, Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, ISSN 1619-6244, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 84, Iss. 6, pp. 691-703,  
<https://doi.org/10.3790/schm.84.6.691>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/291065>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Erwerbswirtschaft

## Kritik einer terminologischen Einseitigkeit und ihrer begrifflichen Folgen

Von Konrad Engelmann, New York

Die Fachliteratur der jüngsten Vergangenheit sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern, nicht zuletzt in den USA, bedient sich der Bezeichnung „Erwerbswirtschaft“ und des Adjektivs „erwerbswirtschaftlich“ vielfach in einer Weise, die Unklarheit über das Wesen des in der freien Welt vorherrschenden Wirtschaftssystems erkennen läßt oder zu unklaren Vorstellungen darüber zu führen geeignet ist. Es scheint, daß eine gewisse Unsicherheit in der Deutung des als Erwerbswirtschaft gekennzeichneten Systems besteht, die auf den Wandlungen beruht, die der Liberalismus des neunzehnten Jahrhunderts in den sozialen Konflikten durchgemacht hat, die die bisher verflossenen zwei Drittel des zwanzigsten Jahrhunderts kennzeichnen.

Für die erhoffte Erhaltung eines Systems, das in seinen Grundlagen freiheitlich bleibt, kann die Wirtschaftswissenschaft ebensowenig wie die Praxis darauf verzichten, die Zeichen der Zeit richtig zu deuten und die Wesensgrundlagen der bestehenden Wirtschaftsordnung so zu erkennen, daß nicht objektive Ziele mit ihren untergeordneten Faktoren — Zwecke und Mittel — miteinander verwechselt werden. Kein besserer Dienst könnte der östlichen Propaganda geleistet werden als das Verkennen des Wesens dessen, was sich hinter der so wenig glücklich mit Erwerbswirtschaft bezeichneten Struktur der wirtschaftlichen Ordnung westlicher Observanz verbirgt und offenbar nicht zum wenigsten auf Grund dieser Bezeichnung Mißdeutungen ausgesetzt ist.

Als drastische Formulierung dessen, was hier unter „Mißdeutung“ verstanden wird, sei die jüngst in einer wirtschaftswissenschaftlichen Kritik zum Ausdruck gebrachte Stellungnahme angeführt, nach der die Aufgabe, den Bedarf der Menschen an Gütern und Leistungen zu decken, das Mittel sei, dessen sich das erwerbswirtschaftliche System bedient, um seinen Zweck, eben den Erwerb, zu erreichen. Dies sei die „herrschende Lehrmeinung“, die im Gegensatz zu der in einer

kürzlich erschienenen Abhandlung aufgestellten These stehe, wonach das Erwerbsmotiv — ungeachtet der subjektiven Rolle, die es für den Unternehmer spielen mag, — als *Mittel* des Systems benutzt wird, um den *Zweck* der Bedarfsdeckung optimal zu erreichen.

Eine sehr große Zahl von Unternehmern, vielleicht die Mehrzahl in vielen Ländern, in denen das sogenannte erwerbswirtschaftliche System vorherrscht, wird der oben dargestellten, angeblich herrschenden Lehrmeinung zustimmen, sie vielleicht als platte Selbstverständlichkeit empfinden. Lassen wir zunächst die längst erwiesene und in zahlreichen Untersuchungen und Veröffentlichungen neuerer Zeit dargestellte Tatsache beiseite, daß das Erwerbsmotiv das Unternehmertum bei weitem nicht ausschließlich beherrscht, daß es besonders in der modernen Großunternehmung in Gesellschaftsform, deren Geschäftsführungen am Kapital und am Ertrag nicht oder nicht ausschlaggebend beteiligt sind, oft durch andere Motive in den Hintergrund gedrängt ist, und unterstellen wir einen Unternehmer, der ausschließlich von persönlichem Gewinnstreben beherrscht ist. Dazu ist es erforderlich, einen geradezu embryonalen Beispielfall zu konstruieren, denn zwangsläufig wird, wie wir sehen werden, jeder Unternehmer in nicht-erwerbswirtschaftlich zu rechtfertigende Maßnahmen hineingedrängt, sobald sein Geschäft auch nur einigermaßen zu florieren begonnen hat.

Um der Vollständigkeit der Abstraktion willen unterstellen wir einen untergeordneteren Angestellten mittleren Alters, der durch eine Erbschaft in die Lage versetzt ist, das ihm seit langem verhaßte Joch der Abhängigkeit und Eintönigkeit seiner Stellung abzuwerfen und sich selbständig zu machen. Er sei ohne besondere Vorbildung und habe auch keine speziellen, wirtschaftlich verwertbaren Kenntnisse und Interessen. Sein unternehmerisches Motiv ist primär die Erlangung von Unabhängigkeit, wofür natürlich Voraussetzung ist, daß er etwas „unternimmt“, was ihn und seine Familie ernährt.

Das ererbte Kapital sei ausreichend zur Errichtung eines bescheidenen Einzelhandelsgeschäftes, wonach nunmehr Ausschau gehalten wird. Es ergeben sich nach einiger Umschau drei Projekte, die im Rahmen der vorhandenen Mittel liegen, und zwar die Übernahme eines zum Verkauf angebotenen Tabakwarengeschäftes, die Beteiligung an einem gut gehenden und Vergrößerung anstrebenden Lebensmittelladen und die Errichtung einer neuen Verkaufsstelle für Papierwaren und Schreibutensilien in einem kürzlich beziehbar gewordenen Neubaublock, in dessen Nähe demnächst eine größere Schule eröffnet werden soll und in dem zahlreiche Büros vorgesehen sind.

Trotz des Risikos, das mit jeder neuen Geschäftseröffnung verbunden ist, wählt unser Mann die drittgenannte Möglichkeit. Neben allen anderen Erwägungen, die bei den drei Projekten keine Unterschiede ergeben mögen, spreche gegen den Tabakladen das Vorhandensein benachbarter Konkurrenz, gegen das Lebensmittelgeschäft die Unsicherheit der Chancen für eine Geschäftserweiterung und die zu erwartende Unterlegenheit gegenüber dem erfahrenen Partner. Demgegenüber scheinen wenig Zweifel zu bestehen, daß ein in weiterem Umkreis konkurrenzfreies Papier- und Schreibmaterialengeschäft, zu dessen Führung nicht viel Fachkenntnisse erforderlich sind, in einem von mehreren hundert Familien und vielen Büros bewohnten Viertel mit eigener Schule „seinen Mann ernährt“.

Ausschlaggebend ist also schon bei der Wahl die Aussicht, daß das neue Unternehmen einem vorhandenen Bedarf entgegenkommt. Ausschließlich auf die Möglichkeit eines einigermaßen gesicherten Erwerbs ausgehend, wählt der sonst von keinem wirtschaftlichen oder persönlichen Motiv geleitete „Unternehmer“ diejenige sich bietende Marktfunktion, die seinem Leistungsangebot die beste Chance zu bieten scheint, daß es entsprechender Nachfrage begegnet. Der Bedarf, auf den er rechnet, ist mit großer Wahrscheinlichkeit vorhanden. Er würde zwar selbstverständlich auch ohne das neue Geschäft gedeckt werden können, aber die Bequemlichkeit für die nachbarlichen Bewohner und ihre Schulkinder, die der neue Laden ihrer Bedarfsdeckung bietet, ist eine der spezifischen Marktlage konforme Leistung — die Ausfüllung einer gewissen Bedarfslücke, die sich bezahlt zu machen verspricht.

Sobald das Geschäft einigermaßen in Gang gekommen ist, treten neue, den Unternehmer antreibende Motive zu seinem Erwerbsmotiv hinzu, die den rein erwerbswirtschaftlichen Charakter schon bald gewissermaßen „denaturieren“. Er findet Freude an der Zufriedenstellung der Kundschaft, gewinnt fachliches Interesse an seiner Branche, sieht sich gegenüber früher in seiner sozialen Stellung als Geschäftsinhaber gehoben, fängt an, unter dem Einfluß des natürlichen Wachstumstrebens, auf Erweiterung des Geschäftes bedacht zu sein usw. Deshalb wurde unser Beispiel im Stadium der Geschäftsgründung gewählt, weil nur in diesem von reinem Erwerbstreben als einzigem Motiv die Rede sein kann; vorausgesetzt, daß die anderen durchweg sozial bedingten Motive nicht schon in der Phantasie des werdenden Unternehmers mitwirken.

Wenn wir bei der im Beispiel unterstellten Ausschließlichkeit des anfänglichen Erwerbsmotivs verbleiben, scheint die eingangs erwähnte, von uns bestrittene These allerdings bewiesen, wonach die



Möglichkeit, irgendwelchen Bedarf zu decken, als Mittel gesucht wird, um den Lebensunterhalt, d. h. das dazu nötige Einkommen, zu erwerben. Letzteres Motiv drängt sich als „Zweck“ aber nur dann auf, wenn von allen sonstigen Bindungen, die jede, auch die kleinste Unternehmung mit sich bringt, abgesehen wird.

Es erhebt sich die Frage, ob eine solche Betrachtung wissenschaftlich vertretbar ist, gleichviel, ob man von gesamt- oder einzelwirtschaftlichen Aspekten ausgeht. Folgende Überlegungen führen zur Verneinung dieser Frage:

Daß eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung auch einer so unbedeutenden wirtschaftlichen Erscheinung, wie unser Beispiel sie darstellt, möglich ist, kann nicht bestritten werden. Sie stellt sich primär von der Seite der Versorgung der Einwohnerschaft einer bestimmten Gemeinde mit Gütern und Leistungen ihres Bedarfes dar, demnächst von der Seite der hierfür aufgewendeten Mittel, ihrer Aufbringung und ihrer Nützlichkeit im Vergleich zu andersartigen Verwendungen der gleichen Kräfte und Mittel. Denken wir uns die Neubausiedlung als zugehörig zu einer in der Theorie ausschließlich auf das Gemeinwohl bedachten, zentralgelenkten Wirtschaftsordnung, innerhalb welcher jede Investition nach Maßgabe der Dringlichkeit und der für die Volkswirtschaft zu erwartenden optimalen Nützlichkeit beurteilt und durchgeführt wird, so ist mit der Möglichkeit zu rechnen, daß unser Papierladen nicht zustande kommen würde. Die Bequemlichkeit der Versorgung, die er verspricht (und später auch hält), könnte in der zentralgelenkten Wirtschaft, solange sie, wie etwa in Rußland, Produktionsmittelsteigerung vor Verbrauchsgüterversorgung stellt, als Luxus angesehen werden, ist aber in der freien trotz ihrer Entbehrlichkeit immer noch ein Gegenstand des Bedarfes. In diesem Sinne erkennt die Volkswirtschaftslehre freier Gebiete zu Recht grundsätzlich alles das als Bedarf an, was seinen Markt findet, d. h. jedes einer Nachfrage begegnende Angebot. Sie überläßt es der Initiative beider Seiten der Marktpartnerschaft, durch Nachfrage oder durch Angebot den Anstoß zur Versorgung zu geben und erkennt jeden Bedarf, der gedeckt wird, und jede angebotene Ware oder Leistung, die Absatz findet und dadurch beweist, daß für sie Bedarf vorhanden ist, als echte Elemente der auf Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse ausgehenden Funktion der Wirtschaft an. Da allein die Findigkeit des privaten Unternehmers und die Not vieler Individuen, ihren Lebensunterhalt zu decken, die Mannigfaltigkeit menschlicher Bedürfnisse befriedigen kann, die die Marktversorgung der marktwirtschaftlich orientierten Welt kennzeichnet, ordnet sich das Erwerbsmotiv als bewährter Antrieb zu optimaler Marktversorgung in die volkswirtschaftlichen Kategorien ein. Es ist Mittel zum Zweck.

Freilich scheint dazu in einem gewissen Widerspruch zu stehen, daß auch in der Sprache der Nationalökonomien zuweilen die Rede vom Prinzip der Gewinnmaximierung als charakteristischem Kriterium der freien Unternehmungswirtschaft ist. In der angelsächsischen Fachliteratur vollends begegnet man dem Ausdruck „profit maximization“ häufig genug als Inbegriff marktwirtschaftlicher Zielsetzung. Dieses Schwanken zwischen objektiven und subjektiven Motivationen darf uns nicht irremachen, denn es liegt eben im Wesen der hier in Rede stehenden Problematik.

Erst auf einer hohen Stufe der unternehmungswirtschaftlichen Entwicklung treten die in früheren Stadien anscheinend völlig miteinander verschmolzenen Ziele und Zwecke von Unternehmer und Unternehmung so deutlich auseinander, daß die Absurdität der Identifizierung von Mittel und Zweck deutlich wird.

Vor wenigen Jahren hat Richard *Eells* von der Columbia-Universität in New York eine breit angelegte Untersuchung der hauptsächlich maßgebenden Aspekte durchgeführt, die die Entschließungen der obersten Verwaltungsgremien einer größeren Anzahl der bedeutendsten amerikanischen „Privat“-Unternehmungen, d. h. von Gesellschaften wie General Motors, Ford, United Steel usw., im wesentlichen bestimmen. Das aus dieser Untersuchung hervorgegangene Buch<sup>1</sup> läßt deutlich eine gewisse Überraschung erkennen, die der Verfasser empfunden zu haben scheint, als er das Prinzip der Gewinnmaximierung bei seinen Untersuchungen und persönlichen Besprechungen mit Präsidenten, kaufmännischen und technischen Direktoren und anderen für die Rentabilität der Unternehmungen verantwortlichen Personen zwar als einen dispositiven Faktor erkennen mußte, der niemals außer acht gelassen wird, aber zu den selbstverständlichen, gewissermaßen technischen Faktoren der Unternehmensleitung gehört, die wie das Funktionieren der Maschinen, die Reibungslosigkeit im organisatorischen Ablauf, die Pünktlichkeit in der Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen usw. ein für allemal als selbstverständliche Voraussetzung für die Durchführung der eigentlichen Aufgaben der Gesellschaften angesehen werden, aber zum mindesten im täglichen Geschäftsverkehr nicht im Vordergrund der Spitzenerwägungen und -entscheidungen stehen. Meistens ist die Erzielung angemessener Überschüsse durch Dezentralisierung der Verantwortlichkeit hierfür eingesetzter Dezernenten einzelner Geschäftssparten oder Abteilungsleiter überlassen, die nach zentral ausgearbeiteten Kosten- und Ertragsvoranschlägen ähnlich zu verfahren haben wie etwa die Ingenieure,

<sup>1</sup> Richard *Eells*: *The Meaning of Modern Business. An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise.* Columbia University Press, New York 1960.



die den technischen Funktionsmechanismus überwachen, oder wie die für eine reibungslose Personalwirtschaft verantwortlichen Personalchefs. Alle Dezernenten sind gehalten, ihre Ressorts wirtschaftlich optimal zu organisieren und zu führen, und wo das vorausgesetzte Ziel der Überschußwirtschaftung nicht erreicht wird, greift die Geschäftsleitung ebenso ein wie beim Versagen der technischen Apparatur oder bei unbefriedigenden Leistungen und sonstigen Störungen in der Arbeiter- und Angestelltenschaft.

Im Vordergrund der obersten Verwaltungserwägungen steht die Rolle der Unternehmung an den für sie in Betracht kommenden Märkten und danach (damit untrennbar verbunden) in den sozialen Bereichen, die Art und Umfang des Betriebes von innen und außen kennzeichnen und seine Lebenssphäre bilden.

Zwangsläufig — und nicht nur infolge der allgemeinen Zeittendenz zu sozialem Denken und Handeln oder aus Angst vor der Radikalisierung der Massen oder infolge gewerkschaftlichen Druckes — hat sich mit zunehmendem Umfang der Unternehmungen ein gesteigertes Sozialbewußtsein entwickelt. Das Gefühl der Verantwortung für viele Tausende von Existenzen, deren Arbeitsplätze zu erhalten sind, für ganze Gemeinden und Bezirke, deren Gedeihen auf dem Fortbestand der in ihrem Bereich etablierten Großbetriebe beruht, die Einsicht in die Notwendigkeit korrekter Beziehungen zu öffentlichen Instanzen, die Erkenntnis, allen Sozialpartnern in ihren z. T. einander stark widersprechenden Interessen gerecht werden zu müssen, und manche anderen Rücksichten, deren Aufzählung beliebig vermehrt werden könnte, lassen das Bewußtsein der Abhängigkeit von der sozialen Umwelt nicht ruhen. Sie haben zu dem (keineswegs mit sentimentaler Rührung zu betrachtenden) erfreulichen Ergebnis geführt, daß im Gegensatz zu den bekannten Prophezeiungen des vorigen Jahrhunderts keine Erstarrung, sondern äußerste Anpassungsfähigkeit der Unternehmungswirtschaft an die gesellschaftlichen Strukturänderungen evident geworden ist. Der „Kapitalismus“ hat es vermocht, die Vorteile einer freien gesellschaftlichen Ordnung unter Nutzbarmachung des egoistischen Erwerbsstrebens mit den sozialen Erfordernissen eines auf raffiniertester Arbeitsteilung beruhenden Systems der Massenproduktion, Massenverteilung und des Massenkonsums zu vereinbaren.

Wesentlich zu dieser Entwicklung beigetragen hat die aus dem Aufwachsen der Unternehmungen notwendig hervorgegangene „Trennung der Gewalten“, d. h. die Aufspaltung zwischen Eigentums- und Dispositionsbefugnissen durch die so oft mißverständlich beklagte, höchst segensreiche Institution der am Kapital und Ertrag der Gesellschaften nicht oder nur unbedeutend beteiligten Geschäftsführungen.

Der wesentliche Faktor, der aus der erwähnten amerikanischen Untersuchung ebenso hervortritt wie aus den überwiegenden Erfahrungen, von denen Wirtschaftspraktiker, die längere Zeit in großwirtschaftlichen Unternehmungen tätig waren, berichten, ist das allen anderen Motiven übergeordnete Streben der verantwortlichen Gremien nach Behauptung und Befestigung der Marktstellung ihrer Unternehmungen. In diesem Zusammenhang ist der Begriff „Markt“ denkbar weit zu fassen. Gleichbedeutend steht neben den Absatz- und Bezugsmärkten der Arbeitsmarkt und der Geld- und Kapitalmarkt (in letzteren sind die Beziehungen zu den Aktionären und zur Börse einbezogen). Man könnte sogar von einem „Markt der öffentlichen Meinungen“ sprechen, unter dem die Beziehungen zur Konkurrenz, zu den Gemeinde-, Staats- und anderen Behörden und, nicht zum wenigsten, zur Öffentlichkeit überhaupt zu verstehen sind. Daß die ständige Pflege all dieser Märkte auf die Erhaltung und den Ausbau des Absatzmarktes, also desjenigen Feldes ausgerichtet ist, auf dem das Leistungsergebnis seinen endgültigen und für den Erfolg der Unternehmung ausschlaggebenden Niederschlag findet, bedarf keiner näheren Erklärung. Die Befriedigung der Kundschaft durch Deckung ihres Bedarfes an den Gütern und Leistungen, deren Hervorbringung der Gegenstand der betreffenden Unternehmung ist (kein Gesellschaftsstatut wagt es, den Erwerb der Unternehmer als „Gegenstand der Unternehmung“ zu benennen), stellt den objektiven Endzweck aller Dispositionen dar. Die der individuellen Stellung jedes einzelnen, am Leistungsprozeß direkt oder indirekt Beteiligten entsprechenden Motive, die in jedem Einzelfall subjektiv ausschlaggebend sein mögen, sind Elemente einer Wirtschaftsordnung, die auf dem sogenannten freien Unternehmertum aufgebaut ist und es verstanden hat, dieses Grundprinzip durch allen Wandel der Zeiten aufrechtzuerhalten. Dies gilt gleichermaßen für das Bedürfnis der Aktionäre nach sicherer und möglichst ertragreicher Kapitalanlage, das Streben leitender Angestellter nach Beförderung und hohen Tantiemen, das Macht- und manchmal Monopolstreben oberster Geschäftsführungen, den technischen und wissenschaftlichen Ehrgeiz von Ingenieuren und Chemikern, den Stolz auf das Vordringen gegenüber der Konkurrenz auf fast allen Stufen einer Wirtschaftsorganisation, nicht zuletzt die Sicherung und den Ausbau der Arbeitsplätze der Belegschaft und ihr Verlangen nach optimalen Arbeitsbedingungen.

Es ist dem Einwand zu begegnen, daß die vorstehenden, den Verhältnissen bei großwirtschaftlichen Unternehmungen entlehnten Erkenntnisse nur auf solche anwendbar seien und daß bei der Überzahl der Klein- und Mittelbetriebe keine Unterscheidung zwischen subjektiven und objektiven Zwecken und Zielen oder Aufgaben statthaft



sei. Zur Prüfung dieses Einwandes wenden wir uns noch einmal dem Beispiel des kleinen Ladeninhabers zu, von dem unterstellt werde, daß das Geschäft sich nach Überwindung einiger Anfangsschwierigkeiten zufriedenstellend entwickelt habe.

Diese Entwicklung nahm ihren Anfang mit einem Verzicht des Unternehmers auf eine ihm früher eigen gewesene, oft rücksichtslose Offenheit, die ihm im Verkehr mit Kollegen manche Schwierigkeiten bereitet hat und die er nun durch stetige Freundlichkeit im Verkehr mit den Kunden auch in den vielen Fällen, in denen ihm törichte und ungerechtfertigte Anforderungen und Meinungen entgegentraten, zu ersetzen hatte. Hinzu trat eine gegenüber früher weit größere Arbeitslast; denn an die Stelle des jahrzehntelang als Last empfundenen achtstündigen Arbeitstages ist schon bald ein solcher von zwölf und manchmal mehr Stunden getreten, der zur Aufgabe mancher privaten Gewohnheiten und Liebhabereien genötigt hat. In gleicher Richtung wirkt in kleineren Orten die Notwendigkeit, sich öfter am benachbarten Stammtisch der Geschäftsleute des Stadtviertels zu zeigen, und es ist weiterhin ein Gebot der Geschäftsklugheit, entgegen eigener Neigung von Zeit zu Zeit sonntags in die Kirche zu gehen. Ebenso ist es oft unvermeidlich und noch dazu mit geldlichen Opfern verbunden. Sammelisten für wohltätige und andere Aktionen, die unseren Ladeninhaber als Privatmann kaum interessiert hätten, zu zeichnen, nachdem andere Geschäftsleute schon namhafte Beträge gezeichnet haben.

Alle diese und noch manche andere höchst banale und alltägliche Erscheinungen, die wohl an keinem Geschäftsmann, der bestehen will, vorübergehen, sind der Beweis dafür, wie sich selbst bei kleinsten Verhältnissen der Dämon Geschäftsinteresse auswirkt. Aufgabe wesentlicher Elemente der Eigenpersönlichkeit, Opfer an Zeit und Geld, Rücksichten auf fernliegende Interessen u. a. m. zeigen an, daß das Geschäft allem vorgeht, d. h. eine herrschende Rolle beansprucht. Dies findet seine Fortsetzung in der geschäftlichen Praxis als solcher — oft gegen Wunsch und Grundsatz des Unternehmers. Er muß ihm unerwünschte Artikel auf Lager halten, weil die Kundschaft danach fragt und obwohl er damit anderweitig nötige Mittel bindet und Lagerverluste riskiert. Er muß, dem Drängen von täglich sein Geschäft heimsuchenden Agenten folgend, Ware auf Kredit hereinnehmen und muß, um nicht Kunden zu verlieren, „ansprechen“, d. h. selbst Kredit geben und dabei oftmals Verluste einstecken. Er sieht sich dadurch selbst im Grundsätzlichen der Geschäftsführung zuweilen des freien Willens beraubt.

Aber „das Geschäft geht“, und er gewöhnt sich an die Verkehrung des Verhältnisses zwischen Unternehmer und Unternehmung, die ihn, wenn nicht zum Sklaven, so doch zum Diener einer Institution macht,

die einen eigenen übergeordneten Willen zu haben scheint und ihn als Herrn im Haus nicht ohne weiteres anerkennt.

Der im täglichen Sprachgebrauch übliche Ausdruck Geschäftsinteresse als allmählich dominierend werdendes Motiv des unternehmerischen Verhaltens bis weit in die private Sphäre hinein kommt dem Sachverhalt wesentlich näher als die Erklärung all dieser Erscheinungen als natürliche Folgen des Erwerbstrebens. Er objektiviert die Phänomene ihrem tatsächlichen Zusammenhang entsprechend. Das instinktive Eingehen des Unternehmers auf die im Interesse des Geschäftes liegenden Erfordernisse kennzeichnet viel besser sein Verhalten als das angeblich allgegenwärtige Gewinnmotiv, das z. B. nur unter beträchtlichen logischen Verrenkungen ausreicht, um die sehr häufige Beschränkung zu erklären, die sich Unternehmer bei der Gewinnentnahme auferlegen, indem sie ihren Privaterwerb in genau gleicher Weise schmälern und sich scheuen, den Kassenbestand „ihrer“ Firma anzugreifen, wie es die Verwaltungen großer Gesellschaften tun, wenn sie nur Bruchteile der Gewinne als Dividende ausschütten.

Das Dominieren des Geschäftsinteresses bedeutet im Wesen einen Verlauf der Willensbildung, der vom Dienst am Kunden über das Geschäft auf dessen Inhaber zugeht. Der Unternehmer wird zum Funktionär seiner Unternehmung, wie die Unternehmung zum Funktionär des Marktes wird.

Die Doppelseigenschaft des Unternehmers als des maßgebenden Geldgebers und zugleich Geschäftsführers ist durch die überwiegende Identität dieser beiden durchaus verschiedenen Funktionen in den meisten Klein- und Mittelbetrieben, sogar in vielen Großbetrieben, verdeckt. Sie verhinderte so lange die Erkenntnis der wirklichen Zusammenhänge, bis das Wachstum der Wirtschaft Gebilde hervorbrachte, für deren Geschäftsführung am Kapitaleigentum nicht oder wenig beteiligte Personen angestellt werden mußten. Daß bei der späten Entdeckung dieser Spaltung von Eigentums- und Verfügungsgewalt ein solcher Sturm durch den wissenschaftlichen Blätterwald ging<sup>2</sup>, wie wir ihn erlebt haben, beruht im wesentlichen auf dem Irr-

<sup>2</sup> Vgl. Peter Drucker: *The Concept of the Corporation*. New York 1946. — Ders.: *The New Society*. New York 1946. — Herbert Gross: *Manager von morgen*. Düsseldorf 1951. — Joel Dean: *Managerial Economics*. New York 1951. — Franz H. Müller: *Soziale Theorie des Betriebes*. Berlin 1952. — Georg Bergler: *Unternehmer und Manager als persönliche Träger der Kapitalwirtschaft*. Stuttgart 1953. — C. A. Schleussner: *Wer ist Unternehmer?* Bad Nauheim 1953. — Josef Win Schuh: *Das neue Unternehmerbild*. Baden-Baden 1954. — Klaus F. Veil: *Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer*. Baden-Baden 1956. — Dietrich v. Oppen: *Wandlungen des betrieblichen Führungsstils*. In: *Der Mensch im Betrieb*. Band 2. Köln 1962. — Hans Heinz Scherf: *Die unternehmerische Führungsaufgabe in der betrieblichen Arbeitswelt*. Ebenda.



tum, dem man mit der Idee, daß die Unternehmung nur der verlängerte Arm des Unternehmers sei, verfallen war.

Die Kennzeichnung des Unternehmers als Funktionär der Unternehmung, die ihrerseits Diener des Marktes ist, steht in keinerlei Widerspruch zu der mit Recht vorhandenen Vorstellung von der Bedeutung unternehmerischer Initiative, von dem schöpferischen Charakter dieser Tätigkeit, von der Leistung des Unternehmers als Wegbereiter neuer Märkte, Arbeitsmöglichkeiten, Lebensgewohnheiten. Diese typisch unternehmerischen Leistungen kommen dadurch zustande, daß geniale Persönlichkeiten intuitiv oder auf Grund sorgfältiger, mancher künstlerischen und wissenschaftlichen Leistung ebenbürtigen Gedankenarbeit geistig vorwegzunehmen imstande sind, was marktgemäß ist oder werden kann. Auch die schöpferische Seite des Unternehmertums, zu der der Mut zur Risikübernahme hinzukommt, steht in einem funktionalen Verhältnis zum Markt, indem sie seine Aufgabenstellung in bezug auf die Möglichkeiten künftiger Deckung eines vielleicht erst zu weckenden Bedarfes im voraus erkennt.

Ein letzter Rückblick auf das Beispiel des Papierhändlers, dessen sehr bescheidene schöpferische Tätigkeit entsprechend bescheidene Früchte, aber immerhin Früchte getragen hat, zeigt ihn in ein Netz von Rücksichten und Verpflichtungen verstrickt, das nur graduell von demjenigen unterschieden ist, das aus den sozialen Rücksichten der Großunternehmungen zusammengesetzt ist. Noch ehe er einen Laufburschen oder ein Lehrling einstellt und dadurch zum Arbeitgeber wird, und ehe er durch Erweiterung des Ladens mit dem Gewerbeaufsichtsamt und der Baupolizei zu tun bekommt, ist er weitgehend sozial gebunden und nach allen Richtungen marktabhängig. Von Anfang an hat er nur die Wahl zwischen Einordnung in die soziale Umwelt und marktorientiertes Verhalten oder Verzicht auf den Existenzkampf, der im Zeichen des Erwerbstrebens angetreten war. Für die wissenschaftliche Analyse des wirtschaftlichen Geschehens kann der Umfang der Vorgänge keine ausschlaggebende Rolle spielen. Auch die Verschiedenheit der volks- und der einzel-(betriebs-)wirtschaftlichen Perspektiven kann nicht dazu führen, daß einmal als Mittel erscheint, was das andere Mal Zweck sein soll. Unverändert und unveränderbar ist unter jedem Aspekt die Dreigliederung in: 1. Erzeugung, Verteilung und Verbrauch von Gütern und Leistungen des menschlichen Bedarfs als *Substanz* allen wirtschaftlichen Geschehens, 2. die dafür eingesetzten menschlichen und sachlichen Kräfte und Werte als *Mittel* zum Vollzug des wirtschaftlichen Geschehens, in dessen Dienst die bei der Einsetzung der Mittel individuell angestrebten Zwecke treten, und 3. die zur Anwendung der



Mittel benötigten Einrichtungen und Ordnungen, die weitgehend von der politischen und sozialen Struktur der Umwelt bestimmt werden, um die gegebenen Mittel ihren Zwecken zuzuführen, als die *Wege*, die im Vollzug des wirtschaftlichen Geschehens beschritten werden.

Gibt man dem in der westlichen Welt vorherrschenden System die Bezeichnung Erwerbswirtschaft, so akzentuiert man damit zwar ein wesentliches Merkmal dieses Systems, trifft aber nicht sein Wesen. Man geht von einem Mittel aus, das zwar aus dem System nicht fortzudenken ist, verleitet aber durch diese Hervorhebung zu jener Mißdeutung, die eingangs zitiert worden ist.

Die Einseitigkeit der erwerbswirtschaftlichen Perspektive wird um so gefährlicher, je vollkommener die technischen Methoden der Beobachtung und Analyse wirtschaftlicher Vorgänge werden. Das schärfste Mikroskop verzerrt, wenn es nicht richtig eingestellt ist.

Nirgendwo, als nur in der Güterwirtschaft gilt die Unterstellung, nach der privater Erwerb dem Gegenstand des Berufes vorangeht, als vertretbar, und doch gibt es keine Berufsart, deren Träger nicht ebenso wie die Funktionäre der Güterwirtschaft vom Erwerbstreben mit geleitet werden. Würde man die Medizin, die Jurisprudenz, die Pädagogik in ihrer praktischen Ausübung unter dem Aspekt des erwerbsmäßigen Eigennutzes ihrer Berufsvertreter ansehen (oder gar benennen), so würde man — nicht zu Unrecht — heller Empörung begegnen. Und doch dürfte es nicht wenige Ärzte, Anwälte, Lehrer geben, die unbeschadet ihrer sachlichen Leistungen nicht weniger als der „ehrbare Kaufmann“ das Interesse an der Gesundheit ihrer Patienten, an dem Erfolg ihrer Klienten, an den Fortschritten ihrer Studenten mit mindestens dem gleichen Interesse an ihren Honoraren und sonstigen Bezügen verbinden. Es erscheint als eine wissenschaftlich nicht vertretbare Einseitigkeit, dem Wirtschaftspraktiker und seinem Fach allein zu unterstellen, in der Hauptsache „um des Erwerbes willen“ in Funktion zu treten.

Dieser Eindruck aber ist nicht nur bei dem Nachwuchs der Praktiker und Theoretiker der Wirtschaft nahezu unvermeidlich, wenn sie im Zeichen der erwerbswirtschaftlichen Idee ausgebildet werden, sondern vor allen Dingen bei den vielen, die aus Unkenntnis oder infolge politischer Beeinflussung an dem bestehenden System Zweifel haben und potentielle Gegner einer Wirtschafts- und damit Gesellschaftsordnung sind, die durch denkbar kritische Zeiten mit allen gebotenen Mitteln erhalten werden soll. Geben wir nicht nur im täglichen Verkehr, sondern auch wissenschaftlich das Stichwort des primär egoistischen Zieles der verhältnismäßig wenigen, die das wirtschaftliche Geschehen lenken und — um das marxistische Schlagwort zu benutzen

— über die Produktionsmittel verfügen, so verzichten wir damit auf das wirksamste Mittel, das System der in den gebotenen Grenzen der sozialen Gegebenheiten unserer Zeit noch immer frei zu nennenden Markt- oder Konkurrenzwirtschaft als das relativ menschenwürdigste und für das Allgemeinwohl erfolgreichste Mittel zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse darzustellen.

Es ist der Funktionsmechanismus des Marktes und der Konkurrenz, der trotz mancher Unzulänglichkeiten und Lücken die Erfolge unseres Wirtschaftssystems begründet hat und weiterhin sichern kann, wenn das System auch in Zukunft so elastisch angewendet und ausgebaut wird, wie dies in den vergangenen Jahrzehnten in erstaunlichem Umfang gelungen ist. Die Bezeichnung Markt- oder Konkurrenzwirtschaft dürfte daher das bestehende System wesentlich zutreffender als Erwerbswirtschaft kennzeichnen. Andere in Gebrauch stehende Termini wie Unternehmungswirtschaft oder kapitalistische Wirtschaft sind fragwürdigerer Natur, zumal sie politisch stark mißbraucht werden. Bedenklich ist der Ausdruck Kapitalismus allein für die freie Marktwirtschaft nicht nur aus Gründen politischer Verkennung, sondern auch theoretisch, denn das Kapital beherrscht die zentralgeleitete Wirtschaft fast noch stärker als die Marktwirtschaft, da bei der ersteren der Staat als alleiniger Kapitalbesitzer diese seine Macht viel härter ausübt als eine Masse von Privatkapitalisten, die auch bei noch so großen Kapitalzusammenballungen miteinander konkurrieren und überdies in fast allen entwickelten Staaten monopolgesetzlichen Beschränkungen ausgesetzt sind.

Eine besonders glückliche, auch wissenschaftlich einwandfreie Bezeichnung ist der in Deutschland als Kennzeichen eines liberal-sozialen Wirtschaftsprogrammes aufgekommene Terminus „Soziale Marktwirtschaft“, der das Hineinwachsen des alten Systems in die neuen Erfordernisse einer sozial hochentwickelten Gesellschaft zum Ausdruck bringt.

Wirtschaftswissenschaftliche Richtungen aber, die das erwerbsorientierte Unternehmertum in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellen und diejenigen Formen, in denen auch in der Marktwirtschaft in nichtunternehmerischer Weise (im engen Sinne des Wortes) gewirtschaftet wird, außer Betracht lassen, nehmen den Standpunkt von Spezialisten ein, deren Wirken durchaus nützlich ist, solange sie für ihr Gebiet keinen wirtschaftswissenschaftlichen Ausschließlichkeitsanspruch erheben. Verfallen sie aber dem Irrtum, aus ihrer Vorliebe für ein allein vom Erwerbstreben beherrschtes Wirtschaftssystem ein Dogma zu machen, so verkennen sie die wissenschaftliche Aufgabe, die nicht zum wenigsten gerade in der sorgfältigen Unterscheidung zwischen dem Wesen und den Formen des wirtschaftlichen Ablaufes

und seiner Erscheinungen besteht. Freilich durchdringen sich Wesen und Form stets in gewissem Grade, aber gerade diese gegenseitigen Bedingtheiten sollten Forschung und Lehre veranlassen, klar zwischen den Kategorien Zweck und Mittel zu unterscheiden, denn allein eine solche Unterscheidung führt zu gültigen Maßstäben.

Daß auch die Verschiedenartigkeit der volkswirtschaftlichen und der betriebs-(einzel-)wirtschaftlichen Perspektiven keine hiervon abweichende Einstellung zuläßt, wurde bereits erwähnt. An dem gegebenen Beispiel eines sich aus bescheidenen Anfängen entwickelnden Einzelhandelsgeschäftes dürfte nachgewiesen worden sein, daß die rein erwerbsorientierte Betrachtungsweise zur Erklärung schon der einfachsten Phänomene, die sich darbieten, nicht ausreicht. Weder die wissenschaftliche Blickrichtung noch Art und Umfang der zu untersuchenden Objekte rechtfertigen eine andere als die nach objektiven Zwecken, d. h. nach der Marktversorgungsaufgabe ausgerichtete Einstellung. Sie allein ist der Ariadnefaden, der aus dem Labyrinth divergierender Interessen der sozioökonomischen Phänomene einer modernen Massengesellschaft herausführt.

Die rudimentäre Form einer freien, auf Privateigentum beruhenden Wirtschaft konnte solange ohne Schaden als Erwerbswirtschaft angesprochen werden, als ihr im Vergleich zu heutigen Größenordnungen bescheidener Umfang die Initiative und die subjektiven Motive der durch soziale Rücksichten noch verhältnismäßig wenig gehemmten Unternehmer stärker als jetzt hervortreten ließ. Dies um so mehr, als die Ära der überwiegend liberalen Wirtschaftsentwicklung der zweiten Hälfte des vorigen und der ersten des jetzigen Jahrhunderts sich von heute aus betrachtet als Entwicklungsstadium darstellt und wesentlich auf hervorragenden Leistungen einzelner zu beruhen scheint. Als Kennzeichen der komplexen Erscheinungswelt hochentwickelter Gebiete heutiger Sozialstruktur ist der Terminus Erwerbswirtschaft jedoch ungeachtet des segensreichen Fortbestehens individueller Erwerbsmotive ein wissenschaftlich unzureichender Ausdruck. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist er obendrein irreführend und sozialpolitisch nicht ungefährlich.