

# Charakteristika von Nicklischs Theorie der Betriebsgemeinschaft

Shoichi Ohashi

## 1. Einleitung

Heinrich Nicklisch war der bedeutendste Vertreter der deutschen normativen Betriebswirtschaftslehre bis zum Zweiten Weltkrieg. Nicklisch als Betriebswirtschaftler untersuchte das System von Wertbeziehungen und Wertumläufen, in die Betriebe, zu denen er die Haushaltungen als ursprüngliche Betriebe gezählt hat, eingebunden sind. Er definiert; „das Leben der Wirtschaft erschöpft sich darin, daß die Menschen Werte erfassen und erzeugen und daß sie sie bereitstellen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen“<sup>1)</sup>.

Nicklisch fragt nach den Bedingungen, unter denen diese Gefüge von Ver- und Gebrauch über die Erzeugung bis hin zur Verteilung die adäquate Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu leisten vermag. Dabei „beginnt alles Organisieren mit Bedürfnissen und endet mit Bedürfnisbefriedigung. So ist der bedürftige Mensch, wirtschaftswissenschaftlich gesprochen, der Konsument, das Alpha und das Omega alles Organisierens und aller Organisation“<sup>2)</sup>.

Dann fragt Nicklisch nach dem Wesen von Organisation, den Beziehungen zwischen der Organisation als Ganzheit und ihren Mitgliedern, und wie sich die Integration dieser Teile realisieren und behaupten läßt. Das ist der Sinn von Nicklischs Gemeinschaftsgedanken. Die Lehre von der Betriebsgemein-

schaft ist auch heute noch mit dem Namen Nicklisch verbunden, der ihre Grundlagen systematisch schon in seinem Werk „*Der Weg aufwärts! Organisation-Versuch einer Grundlegung*“ (1920) verfaßte.

Übrigens gab es im allgemeinen zwei große Probleme in der damaligen Weimarer Republik Deutschland. Das eine war die Wirtschaftsdemokratie und das andere die Produktivitätssteigerung, die Rationalisierung. Diese beiden sind selbstverständlich im Grunde eins; die Produktivitätssteigerung ist nur auf der Basis einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit möglich. Kurz gefaßt: Von der Seite der Betriebswirtschaftslehre aus beschäftigte Nicklisch sich mit der Wirtschaftsdemokratie, während Eugen Schmalenbach mit der Produktivitätssteigerung.

## 2. Die formelle Seite der Betriebsgemeinschaft

Im engen Sinn gilt für die Betriebsgemeinschaft bei Nicklisch: in dem Punkt, wo sie definiert wird als aus einer Vielzahl von Betrieben bestehend, ist sie etwas anderes als der Betrieb als solcher, und da, wo sie als gemeinsames wirtschaftliches Wirken aufgefaßt wird, ist sie etwas anderes als die herkömmliche Gemeinschaft. Aber in dem Punkt, in dem die Betriebsgemeinschaft Gemeinschaft und Organisation ist, unterliegt sie den Gesetzen der Organisation.

1) Nicklisch, H., *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., Stuttgart 1932, S.6.

2) Nicklisch, H., *Der Weg aufwärts! Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1922, S. 50.

Laut Nicklischs „*Der Weg aufwärts! Organisation*“ ist das Gesetz, das die Form der Organisation betrifft, Gesetz der Gestaltung. Zum Anlaß der Gestaltung gehören immer die Einigung und die Gliederung. Erstere erscheint als unmittelbare Gestaltungsrichtung, während letztere mittelbar bleibt. Nicklisch schreibt über den Gliedcharakter, daß er sich – auch in der Betriebsgemeinschaft – durch Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Beschäftigten darstellt.

Hinsichtlich der unmittelbaren Richtung der Gestaltung der Organisation sind die Aussagen in seinen Schriften durchaus nicht einheitlich. In „*Der Weg aufwärts! Organisation*“ benennt er als Mittel dazu allgemein die „Mitbestimmung“<sup>3)</sup>, in „*Grundfragen für die Betriebswirtschaft*“ hingegen verweist Nicklisch auf Maßnahmen wie den Betriebsrat, Betriebswohlfahrtseinrichtungen oder Vorträge, aus denen man Wissen über die arbeitsteilige Organisation der Unternehmen gewinnen kann<sup>4)</sup>.

In „*Die Betriebswirtschaft*“ sind es die Vereinbarungen der derjenigen Angehörigen eines Betriebes, dessen Bestandteile Arbeit und Kapital bilden. Konkreter wird die Beteiligung am Unternehmen dann mit der „Betriebsvereinbarung“ bzw. dem „Tarifvertrag“<sup>5)</sup>.

Fujitsu weist darauf hin, daß die Maßnahmen, die zur Einigung der Organisation erfolgen sollen, in theoretischer Hinsicht nicht eindeutig sind<sup>6)</sup>. Jedoch ist all diesen Mitteln folgendes gemein: Sie sollen zuerst dem Zweck dienen, Schäden, die durch den zunehmenden Grad an Arbeitsteilung verursacht werden, von der Gemeinschaft bzw. den Individuen abzuwenden.

Während es sich bei der Gliederung nur um Arbeit der Glieder der Organisation handelt, werden die Menschen selbst, die das Subjekt der Arbeit sind, dem Bereich der unmittelbaren Gestaltung zugeordnet. Der Mensch im Betrieb ist Mensch als Subjekt

der Arbeit. Folglich kann man ihn nicht nur vom Aspekt der Arbeit, sondern auch als Subjekt betrachten. Es ist aber nötig, diese beiden Seiten klar zu unterscheiden. Für Einigung und Gliederung gilt, daß beide sowohl im Bereich der Arbeit als auch beim Menschen vorkommen, man also Einigung der Arbeit und Gliederung der Arbeit wie auch Einigung und Gliederung bei Menschen unterscheiden muß.

Nicklisch hingegen sieht bei der Gliederung nur die Arbeit und bei der Einigung nur den Menschen, und die Trennung der beiden ist nicht immer klar. Die Schäden, die nach Nicklischs Meinung durch das Fortschreiten der Arbeitsteilung entstehen, müssen folglich als etwas gedacht werden, das der Gliederung entspringt. Anders gesagt: Fehler, die durch ein Übermaß an Arbeitsteilung in der Produktionstechnologie entstehen, können durch Konzentration bzw. Einigung der Arbeit behoben werden.

Wenn man den Menschen als Subjekt der Arbeit bezeichnet, so ist es doch allgemein bekannt, daß der Mensch einmal als Verkäufer und einmal als Eigentümer seiner Arbeitskraft auftritt. Der Tarifvertrag berührt den ersten Aspekt, und Wohlfahrtseinrichtungen etc. den zweiten. Nicklisch ist sich des Unterschiedes zwischen beiden nicht ausreichend bewußt. Es ist klar, daß für ihn die Bildung der Gemeinschaft im Bereich der Arbeit einhergeht mit der Bildung der Einheit durch den Menschen. Außerdem bedeutet Betriebsgemeinschaft nicht Einheit der Arbeit, sondern die der Menschen. Nicklisch schreibt, daß die „Betriebsgemeinschaft . . . als Personal der Betriebe in Erscheinung tritt“ und betont, daß bei diesem Personal auch die Inhaber und Leiter eingerechnet sind<sup>7)</sup>. Außerdem weist er darauf hin, daß die Betriebsgemeinschaft durch die Einigung entstehe, sich aber durch die Zusammenfassung und Organisation der arbeitsteiligen Arbeitsplätze nichts weiter als eine Arbeitsgemeinschaft bilde, daß man also die Begriffe der Betriebsgemeinschaft und der

3) *ebenda*, S. 59.

4) Nicklisch, H., *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1928, S. 48, 51, 52.

5) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 301 ff.

6) Fujitsu, S., Die betriebswirtschaftlichen Theorien von Nicklisch, in; Furukawa, E./Takamiya, S. (Hrsg.), *Grundlegende Kurse zur Betriebswirtschaftslehre der Gegenwart*, (in japanischer Sprache) Tokio 1959, S. 133–134.

7) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 298.

Arbeitsgemeinschaft trennen müsse.

Ergo bedeutet Betriebsgemeinschaft nicht einfach die Kombination vieler Betriebe, sondern die Einheit der Menschen, die in formeller Hinsicht durch das Zusammenwirken der vielen Betriebe erreicht wird. Und auch diese Einheit ist mehr als nur die Vereinigung der Arbeit, sie ist die Einheit der Menschen, die zunächst ihre Arbeitskraft anbieten. Auch das Zusammenwirken der Betriebe geht über eine Vereinigung der Arbeit hinaus. Es bedeutet, daß Gemeinschaft die Einheit der Menschen ist. Damit wird folgendes ausgedrückt: Betriebsgemeinschaft heißt in erster Linie, daß Menschen in den Betrieben sind und daß auch die sogenannten Arbeiter nicht nur als Arbeit aufgefaßt werden, sondern vielmehr als Menschen Teil des Betriebes sind.

### 3. Betrieb und Unternehmung

Schönpflug hat auf ein wichtiges Merkmal hingewiesen, das die Entwicklung von der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“ von 1921 zu „*Die Betriebswirtschaft*“ von 1932 kennzeichnet. Es handelt sich um die endgültige Verdrängung des Unternehmungsals Systembegriff durch den Betriebsbegriff; letzterer sei der alleinige Systembegriff geworden<sup>8)</sup>. Die Verdrängung des Unternehmungsbegriffes ist dadurch entstanden, daß Nicklisch den Wertumlauf der Wirtschaft ganzheitlich und einheitlich aufgefaßt hat. Die Unternehmung wird dabei im Lehrgebäude der Betriebswirtschaftslehre als Betrieb bezeichnet.

Jedoch bedeutet dies nicht unbedingt, daß Nicklisch inhaltlich bei seinen Theorien den Betriebsbegriff als wirklichen Systembegriff zur Grundlage der Argumentation nimmt. Um diesen Punkt zu verdeutlichen, müssen wir zuerst die Beziehungen zwischen „Unternehmung“ und „Betrieb“, wie sie sich in „*Die Betriebswirtschaft*“ darstellen, klären.

Nicklisch unterteilt die Unternehmung noch einmal in drei Kategorien: in Unternehmungen nach dem weiten, dem engen und dem engsten Begriff.

Zuerst einmal müssen Unternehmungen in ihrem Verhältnis zum Markt unabhängig sein und werden deshalb als selbständig bezeichnet. Auch Haushalte gelten als selbständige Betriebe, sind aber keine Unternehmungen. Haushalte tragen auch ein Risiko, aber sie übernehmen es nicht freiwillig, sondern gezwungenermaßen, da jeder Mensch mit seinen Einnahmen und Ausgaben haushalten muß. Folglich sind Unternehmungen abgeleitete Betriebe, die aus freiem Willen ein Marktrisiko tragen und selbständig sind. Das ist der weit gefaßte Begriff von der Unternehmung.

Was die Unternehmung aber noch mehr kennzeichnet, ist die Existenz eines Unternehmers. Ein selbständiger, abgeleiteter und von einem Unternehmer geführter Betrieb ist eine Unternehmung im engen Sinne.

Jedoch müssen verschiedene Arten von Unternehmern unterschieden werden; jene, deren Eigentum die Unternehmung ist, und jene, die Vertreter juristischer Personen sind. Für Nicklisch ist ein wirklicher Unternehmer derjenige, der Spürsinn für den Markt hat und den Wagemut aufbringt, Arbeit und Vermögen für etwas zu riskieren, das er für wirtschaftlich ansieht. Nicklisch nennt einen solchen Unternehmer einen dynamischen Unternehmer, dem Gewinn zufließt<sup>9)</sup>. Der engste Begriff der Unternehmung umfaßt also nur die Betriebe, deren Unternehmern Gewinn zufließt, und die als von Unternehmern geführte private Erwerbswirtschaften gelten<sup>10)</sup>.

Also gilt als die Besonderheit, die eine Unternehmung ausmacht, daß es ein selbständiger, abgeleiteter Betrieb ist; als weiteres bestimmendes Merkmal gilt die Existenz eines Unternehmers. Nicklisch hat behauptet, daß alle Unternehmungen Betriebe seien, aber nicht alle Besonderheiten der Betriebe auch für Unternehmungen zuträfen. Da aber beide zur Kategorie der Wirtschaftsbegriffe gehören, nimmt er anstelle der Unternehmung den Betrieb, schlägt vor, die Unternehmungen Betriebe zu

8) Schönpflug, F., *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*, Stuttgart 1933, S. 173, 174.

9) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 172.

10) *ebenda*, S. 168–172.

nennen. Das hat aber den entgegengesetzten Effekt – nämlich, daß es Fälle gibt, wo über eine „Unternehmung, die Betrieb ist“ auch gesagt und gezeigt werden kann, daß es kein Betrieb, sondern eine Unternehmung ist.

Um dies zu behaupten, muß natürlich Nicklischs Werk herangezogen werden. Es soll auf die Stellen genau eingegangen werden, wo die „Unternehmungen, die Betriebe sind“, seinen Hauptgegenstand bilden, und es soll darauf hingewiesen werden, daß es sich bei Nicklisch nicht um Betriebe, sondern um Unternehmungen handelt. Die Betrachtung ihrer Seiten als Betrieb erfolgt dann nicht. Bei diesem Vorgang muß man auf den Unternehmungscharakter zumindest im theoretischen Aufbau eingehen. Mit diesem Problembewußtsein soll der Inhalt von Nicklischs Theorie beleuchtet werden. Zuerst einmal ist es nötig, bei den Ausführungen zu dem „Betrieb, der Unternehmung ist“, klar zu unterscheiden; zwischen den Punkten, die hinsichtlich des „Betriebes“ (bzw. seiner Definition) genannt werden, und denen, die hinsichtlich der „Unternehmung“ aufgeführt sind.

Es handelt sich um Betriebe als Wirtschaftseinheit da, wo Nicklisch diese Unternehmungen, die Betriebe sind, als kleinste Organisaionseinheiten der Wirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Prozeß benennt. Er versucht, diese kleinsten Organisations-einheiten einheitlich als Betriebe zu behandeln. Es ist sein Anliegen, die einzelnen Einheiten als Stufen der Gesamtwirtschaft gleichberechtigt, also ohne Unterschied abzuhandeln. Der Unterschied zwischen den einzelnen Einheiten resultiert aus dem gesamtwirtschaftlichen Wertumlauf, oder, allgemeiner gesagt, aus der Bedürfnisbefriedigung, in die die gesamte Wirtschaft einbezogen ist. Aus dieser Sicht ist auch zu erklären, warum bei Nicklisch Haushalte als die ursprünglichen, Unternehmungen als die abgeleiteten Betriebe gelten.

Hingegen, Fragen wie die, ob ein einzelner Betrieb nun eine Unternehmung ist oder nicht, ob von einem einzelwirtschaftlichen Standpunkt aus das Marktrisiko getragen wird oder nicht, ob durch einen Un-

ternehmer geführt wird oder nicht, das sind Fragen nach dem Unterschied im einzelwirtschaftlichen Dasein von bestimmten Wirtschaftseinheiten. Daß eine Unternehmung als ein einzelner Betrieb gilt, ist die Festlegung für den Fall, wo unser Augenmerk auf den gesamtwirtschaftlichen Prozeß der Volkswirtschaft gerichtet ist. Daß es eine Unternehmung ist, lenkt unsere Aufmerksamkeit aber – mehr noch als auf den allgemeinen Charakter einer wirtschaftlichen Einheit in der Gesamtwirtschaft – auf die Besonderheiten der Einzelwirtschaft.

In der Wertetheorie und anderen allgemeinen wirtschaftlichen Theorien wird die Unternehmung als Betrieb aufgefaßt und werden ihre betriebspezifischen Seiten nicht beachtet. In den Bereichen, die sich mit den betrieblichen Strukturen bzw. mit dem „Leben“ der Betriebe als Ausdruck einer eigenen Seinsweise der Unternehmung beschäftigen, wird besonderer Wert auf die Besonderheiten des Betriebes als Einzelwirtschaft gelegt, und man muß das Unternehmungsspezifische der Betriebe beachten.

Unternehmungs-Charakteristika von „Betrieben, die Unternehmungen sind“, liegen nach Nicklisch zum einen in den Marktrisiken und in der Existenz des Unternehmers, der sich diesen Risiken stellt<sup>11)</sup>. Was hier als „Marktrisiken“ bezeichnet wird, hat andere Merkmale als die Risiken, denen Haushalte ausgesetzt sind. Es ist deshalb also kein einfaches Risiko, sondern eines in dem Sinn, daß der Wert der betrieblichen Leistung vom Markt bestimmt wird und auch der Markt entscheidet, ob mit der Leistung ein Ertrag erzielt werden kann oder nicht.

Hierzu ist eines zu sagen: Wenigstens da, wo angenommen wird, daß der Betrieb ein solches Risiko trägt, und wo darauf aufbauend eine Theorie entwickelt wird, wenigstens für diese entsprechenden Bereiche gilt, daß der „Betrieb, der Unternehmung ist“ nicht als Betrieb, sondern als Unternehmung aufgefaßt wird. Nicklisch hat, wie bereits ausgeführt, die sogenannten Arbeiter als Teil des Betriebes begriffen und den Betrieb als eine Gemeinschaft behandelt, die die Arbeiter einschließt. In

---

11) Schönplflug, *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*, S. 179.

formeller Hinsicht wirkt hier im Hintergrund das Gesetz der Gestaltung, inhaltlich drückt dieser Fakt aus, daß das Betriebsziel Ertrag ist. Zum Ertrag und zum Begriff der Leistung, der bei Nicklisch ein mengenmäßiger Begriff ist, haben sich schon viele Forscher nachdrücklich geäußert. Deshalb möchte ich hier nur die Besonderheiten der Begriffe Ertrag und Leistung, die im Zusammenhang mit dem Unternehmungsbegriff eine Behandlung erfordern, kurz erwähnen und beweisen, daß Nicklischs System die „Betriebe, die Unternehmungen sind“ nicht als Betriebe erfaßt, sondern als Unternehmungen.

Es ist allgemein bekannt, daß Schweitzer hinsichtlich des Nicklischschen Ertragsbegriffs drei Thesen aufgestellt hat<sup>12)</sup>. Nämlich: 1. Ertrag hat stets Beziehung zu einer Quelle. 2. Ertrag ist Gegenwert. 3. Ertrag ist eine Differenz. Besonderes Augenmerk möchte ich auf die dritte These richten. Nicklisch erklärt diese „Differenz“ folgendermaßen: „Über seine Höhe [i.e. die des Ertrages] wird beim einzelnen Verkauf, im Markt, entschieden. Im Erlös, der dabei erzielt wird, ist er enthalten. Auch er muß so ermittelt werden, daß der Gegenwert für die Anfangswerte und fremden Leistungswerte, die die verkauften Fabrikate enthielten, vom Erlös abgezogen werden muß; der Rest ist der Ertrag“<sup>13)</sup>.

Schweitzers zweite These weist darauf hin, daß Ertrag der Wert der Zahlungsmittel für die Leistung ist. Jedoch hat Nicklisch immer wieder betont, daß die Betriebsleistung „als der Rest des Aufwandswerts, der bleibt, wenn man die betriebsfremden Werte abzieht, erklärt werden“ kann<sup>14)</sup>. Er weist außerdem darauf hin, daß die Entscheidung über Ertrag und Leistung eine Entscheidung ist, die nur über die Höhe der Umsatzerlöse auf dem Markt von Äquivalenzwerten getroffen wird. Die Funktion des Unternehmers betrifft genau diesen Punkt.

Schönpflug bezeichnet den Unternehmer als jemanden, der „Teile des Ergebnisses dieses Wertprozesses diskontiert und sie an diejenigen zur Vertei-

lung bringt, die den Abschluß des Wertumlaufes nicht abwarten können oder wollen, in der Erwartung, den endgültigen Ausgleich in einem Zeitpunkt zu finden, wo die Wertbewegung ihren natürlichen Abschluß gefunden hat“<sup>15)</sup>.

Daraus folgt, daß Ertrag und Leistung im Nicklischschen Sinn ohne das Charakteristikum des zu tragenden Marktrisikos nicht denkbar sind. Ich möchte an dieser Stelle betonen, daß zumindest die Theorie der abgeleiteten Betriebe von Nicklisch auf den beiden so charakterisierten Begriffen von Ertrag und Leistung beruht. Damit nicht genug. Ein solcher Charakter von Ertrag und Leistung setzt voraus, daß es in selbständigen, abgeleiteten Betrieben einen Unternehmer geben muß. Ohne seine Existenz ist – mindestens in diesem Punkt – Nicklischs Theorie nicht denkbar. Hier liegt offensichtlich das Problem, das aus dem Unternehmungscharakter des „Betriebes, der eine Unternehmung ist“, herrührt und nicht auftritt würde, wenn allein mit dem Wesen des Betriebes alles erklärt wäre.

Natürlich fasse ich die von Nicklisch im Teil II, B „Der Bau und das Leben der Betriebe“ in „*Die Betriebswirtschaft*“ entwickelten Gedanken zum einzelnen Betrieb in Wirklichkeit nicht alle als auf die Unternehmung bezogen auf, wenngleich ich meine, daß sie auf den Unternehmensspezifika aufgebaut sind. Daß Nicklisch die „Betriebe, die Unternehmungen sind“, als Betriebe und nicht als Unternehmung auffaßt, liegt zum einen daran, daß er Haushalte und Unternehmungen gleichzeitig zu erfassen sucht. Außerdem will er dadurch den Schwerpunkt auf das Leben der Betriebe und nicht auf ihre Beziehungen nach außen legen. Heirich liegt nämlich Nicklischs wahre Absicht. Es ist ja nicht so, daß mit der Betrachtung des Lebens der Betriebe nicht auch allgemeine Fragen des Betriebes zu erörtern wären.

Aber da, wo Nicklisch beim Betriebsprozeß den Prozeß der Erzielung und Verteilung des Ertrags abhandelt, ist der Betrieb wieder „Betrieb, der Un-

12) Schweitzer, R., Die Ausbildung der Ertragsverteilungslehre durch Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, 29. Jg. 1936, S. 170.

13) Nicklisch, *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, S. 27.

14) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 513.

15) Schönpflug, *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*, S. 179.

ternehmung ist“, und man muß sicher sagen, daß nur auf der Basis der Unternehmungsspezifika dieser Betriebe eine theoretische Abhandlung in diesem Punkt möglich ist. So sind also Nicklischs den einzelnen Betrieb betreffenden Ansichten zweifelsfrei zum überwiegenden Teil auf den Unternehmungsspezifika aufgebaut. Ich möchte also sagen, daß Nicklisch auch in „*Die Betriebswirtschaft*“ in Wirklichkeit die Unternehmung zu einem der grundlegenden Systembegriffe macht.

Die Unternehmungen, von denen eben die Rede war, sind natürlich Unternehmungen im Nicklischschen Sinn. Diese entsprechen weitgehend dem, was man gewöhnlich unter einem kapitalistischen Unternehmen versteht. Zusätzlich ist zu beachten, daß in Nicklischs System gerade auch die Existenz von Gewinn und Gewinnstreben einen wichtigen Punkt darstellt. Darauf wurde im fünften Kapitel meines Buches<sup>16)</sup> bei der Analyse von Nicklischs „*Wirtschaftlicher Betriebslehre*“, in der erstmals Kosten und Ertrag behandelt werden, hingewiesen. Nicklischs Ausführungen in „*Die Betriebswirtschaft*“, unterscheiden sich hierin nicht. Zwar sind seit dem Erscheinen von der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“ die Begriffe von Ertrag und Kosten genauer geklärt und auch die Aufwendung für Fremdnutzung und Zinsen auf das Fremdkapital, die in der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“ als Ertrag aufgefaßt werden, richtigerweise den Kosten zugeordnet<sup>17)</sup>, jedoch erfolgt bei den anderen Punkten aus der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“ später keine Revision.

Daraus kann man ableiten, daß Nicklischs wirkliches Forschungsobjekt hauptsächlich der nach Gewinn strebende „Betrieb als Unternehmung“ ist und er seine Behauptungen auf den Unternehmungsmerkmalen des Betriebes aufbaut. Wenn man aber sagt, daß Nicklischs Betriebswirtschaftslehre die nach Gewinn strebende Unternehmung zum Objekt ihrer Forschung macht, dann bedeutet das noch nicht, daß

Nicklisch behauptet hätte, das Gewinnstreben sei oberster Zweck der Unternehmung. Ich möchte darauf hinweisen, daß Nicklischs Forschungsgegenstand hauptsächlich die Unternehmung ist, die auch nach Gewinn strebt. Aber es geht nicht darüber hinaus.

Eine solche Unternehmung, wie immer sie auch von Nicklisch bezeichnet worden sein mag, ist ein normaler kapitalistischer Betrieb. Daran kann es wohl keinen Zweifel geben. Rieger, der die kapitalistische Unternehmung behandelt, hat übrigens folgende sechs typischen Merkmale für eine solche herausgearbeitet<sup>18)</sup>. Die Unternehmung ist

1. Erwerbswirtschaft und gekennzeichnet durch
2. große Dimensionen;
3. Marktorientierung;
4. Streben nach Gewinn;
5. Übernahme privater Risiken;
6. Führung durch einen Unternehmer.

#### **4. Der Charakter von Nicklischs Betriebswirtschaftslehre**

Die Betriebe als Organisationseinheit der Wirtschaft werden bei Nicklisch sowohl aus gesamtwirtschaftlicher als auch aus privatwirtschaftlicher Sicht behandelt. Es ist also Nicklisch zuzuschreiben, daß dadurch diese Theorie nicht zu einem Teil der Volkswirtschaftslehre wurde.

Wenn man also den Aussagen in „*Die Betriebswirtschaft*“ folgt, dann ist die Wirtschaft gleichermaßen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre wie der Volkswirtschaftslehre; den Unterschied machen die Methoden und der Standpunkt, von dem aus man die Wirtschaft betrachtet, aus. Zuerst einmal beschäftigt sich die Volkswirtschaftslehre mit der über die Einzelwirtschaften hinausgehenden Gesamtheit. Von diesem Punkt aus untersucht sie die Struktur der Wirtschaft bis hinunter zu den einzelnen Betrieben. Dem gegenüber ist die oberste Pflicht der Betriebswirtschaftslehre die Untersuchung der

16) Ohashi, S., *Theorien der Betriebsgemeinschaft in Deutschland*, (in japanischer Sprache) Tokio 1966.

17) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 527. Derselbe, Kosten, *Die Betriebswirtschaft*, 31. Jg. 1938, S. 97–98. Derselbe, Die heutige Bedeutung der Rentabilität für den Unternehmer, *Die Betriebswirtschaft*, 30. Jg. 1937, S. 33.

18) Rieger, W., *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*, Nürnberg 1928, S. 15 ff.

Einzelwirtschaften und die Erforschung ihres Lebens. Doch dabei darf sie nicht stehenbleiben, sie muß auch noch die Verbindung der Einzelwirtschaften untereinander erforschen. Die Vielzahl dieser Verbindungen bringt es mit sich, daß sich die Beschäftigung bis auf das Gebiet der Volkswirtschaft ausdehnt, daß also die gesamte Wirtschaft in ihrem ganzen Ausmaß zum Erkenntnisobjekt wird.

Nach Nicklisch bedeutet dies aber nicht, daß die Volkswirtschaftslehre den Ausgangspunkt ihrer Forschungen immer in der Gesamtwirtschaft haben muß. Zum Beispiel verläßt die Volkswirtschaftslehre ihren Rahmen nicht, solange sie hauptsächlich die wirtschaftlichen Fragen behandelt, die über die Einzelwirtschaften hinausgehen – und dabei kann sie möglicherweise auch den Ausgangspunkt ihrer Betrachtungen bei den Einzelwirtschaften haben. Gleichmaßen kann die Betriebswirtschaftslehre ihre Thematik von Fragen der gesamten Wirtschaft ausgehend verfolgen und wird doch Betriebswirtschaftslehre bleiben, solange sie die Probleme vom Standpunkt der Einzelwirtschaft angeht<sup>19)</sup>.

Man muß beachten, daß Nicklisch die Auffassung vertritt, daß auch die Betriebswirtschaftslehre in dem Punkt, wo sie die Einzelwirtschaften in den gesamtwirtschaftlichen Beziehungen untersucht, die Einzelwirtschaften dann nicht als konkrete Betriebe sieht, sondern als Abstraktionen, als „Betrieb, ganz allgemein gesehen“<sup>20)</sup>. Folglich ist jede Einzelwirtschaft, wenn sie in den gesamtwirtschaftlichen Beziehungen und in den einzelwirtschaftlichen Beziehungen erörtert wird, Objekt der Betriebswirtschaftslehre; jedoch wird sie in beiden Arten der Beziehungen unterschiedlich behandelt. Der „Betrieb, der Unternehmung ist“, wird in den gesamtwirtschaftlichen Beziehungen als Gliedteil der Gesamtwirtschaft und damit als „allgemeiner“, i. e. abstrahierter Betrieb behandelt.

Da, wo die Aufmerksamkeit dann wirklich den Einzelwirtschaften gilt, betrachtet man den Betrieb

mit seinen einzelwirtschaftlichen Besonderheiten und konkreten Charakteristika. Ich habe bereits darauf verwiesen, daß auch in „*Die Betriebswirtschaft*“, genau wie in der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“, in Wirklichkeit Nicklischs Argumentation auf der Unternehmung aufbaut und daß seine „Betriebsgemeinschaft“ „Unternehmungsgemeinschaft“ genannt werden könnte.

Weiterhin darf nicht übersehen werden, daß die Unternehmung als Ganzheit behandelt wird und daß Nicklisch auch bei der Erörterung der Beziehungen zwischen der Unternehmung und den Beschäftigten die Position der Unternehmung einnimmt. Er hat den Standpunkt, daß die Unternehmungen eine Ganzheit sind, besonders stark seit 1915 vertreten. In „*Der Weg aufwärts! Organisation*“ macht er diese Ansicht zu einer seiner methodischen Grundlagen, und auch in den Werken seit der „*Wirtschaftlichen Betriebslehre*“ ist der inhaltliche Bezug dazu sichtbar. Sehr nachdrücklich hat in dieser Hinsicht Ichihara bei seinen Untersuchungen zum Kostenbegriff und zum Ertragsbegriff bei Nicklisch darauf hingewiesen, daß Nicklischs Lehre von der Betriebsgemeinschaft bei den Beziehungen zwischen Volkswirtschaft und Betrieb den Schwerpunkt mehr auf die Teile als das Ganze legt. Bei den Beziehungen zwischen Betrieb und Betriebsangehörigen betont Nicklisch jedoch mehr die Ganzheit als die Teile<sup>21)</sup>.

Nicklischs betriebswirtschaftliche Ansichten werden auch als normativ bezeichnet, und als einer der Gründe gilt seine Ansicht von der Betriebsgemeinschaft. Ich möchte hier kurz auf Katterle eingehen, dessen methodischer Ansatz die Untersuchung normativer und explikativer Elemente der Betriebswirtschaftslehre ist. Katterle zufolge vermengen sich bei Nicklisch normative und explikative Elemente. Auf der einen Seite beschreibe und systematisiere Nicklisch die Normen (die für ihn persönliches Ideal sind) als Ausdruck objektiver Wirklichkeit. Gleichzei-

19) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 21–22.

20) *ebenda*, S. 21.

21) Ichihara, K., Theorien der Gemeinschaft in der Betriebswirtschaftslehre, in: Yamashiro, A., *Formen der Betriebe*, (in japanischer Sprache) Tokio 1955, S. 63–65.

tig ignoriere er den Teil der objektiven Wirklichkeit, der nicht mit den Normen übereinstimmt, und ziehe sich mit dem „Trick“ aus der Affäre, daß er immer wieder auf die Spekulation, Norm und Erfahrungswirklichkeit würden übereinstimmen, zurückgreife<sup>22)</sup>.

So ist beispielsweise der Begriff des „Organismus“, der einen Grundbegriff in seinem Werk *„Der Weg aufwärts! Organisation“* darstellt, direkt vom biologischen Begriff des Organismus abgeleitet. Nicklisch macht dadurch einen Begriff, der die objektive Wirklichkeit eines biologischen Organismus widerspiegelt, zum Ursprung menschlichen Seins und menschlichen organisatorischen Handelns. Auch der Ursprung des „Gesetzes der Erhaltung“, das eines der Gesetze der Organisation bei Nicklisch darstellt, ist von einem Naturgesetz, dem physikalischen Gesetz der Erhaltung der Energie, abgeleitet. Wenn man sagt, daß die Menschen biologische Organismen sind und auch in ihrer physischen Existenz dem Gesetz der Erhaltung der Energie unterliegen, so bleiben sie doch biologische und physikalische, auf jeden Fall real existierende Wesen, und erörtert wird das menschliche Handeln als Naturerscheinung, die unabhängig vom subjektiven Denken entsteht.

Aber das Bild vom Menschen, den Nicklisch in *„Der Weg aufwärts! Organisation“* voraussetzt, ist durch Nicklischs Thesen vom Menschen bestimmt. Das oberste Prinzip des Handelns bei diesem Menschen ist das, was Nicklisch „Gewissen“ nennt. Daraus folgt, daß dieser Mensch ein normatives Wesen sein soll, das aber biologischen und physikalischen Gesetzen folgt und dessen ideale Realität übergenau beschrieben wird. Katterle hat darauf verwiesen, daß hier normative und explikative Elemente vermischt werden.

Darüber hinaus möchte ich darauf hinweisen, daß bei den explikativen Elementen Natur- und ge-

sellschaftliche Erscheinungen nicht immer voneinander abgegrenzt sind. Die klare Trennung zwischen beiden ist aber unabdingbar: Gesellschaftliche Phänomene, die aus dem bewußten Handeln des Menschen resultieren, sind mit gesellschaftlichen Gesetzen, Naturerscheinungen aber mit Naturgesetzen, die unabhängig vom menschlichen Bewußtsein existieren, verbunden. Unter diesem Aspekt betrachtet vermengt Nicklisch Ideal und Wirklichkeit, und damit geht einher, daß auch gesellschaftliche und Naturgesetze nicht klar unterschieden sind<sup>23)</sup>. Weil jedoch der Mensch, den Nicklisch betrachtet, gesellschaftliches Wesen ist, kann man ihn nur als sozialwissenschaftliche Entität, also als wirtschaftswissenschaftlichen oder soziologischen Menschen behandeln.

Das methodologische erste Problem, auf dessen konkreten Inhalt in der betriebswirtschaftlichen Theorie Katterle eingeht, ist die Frage der Ertragsverteilung. Gerade da, wird oft gesagt, hätte Nicklischs normative Betriebswirtschaftslehre ihren Höhepunkt<sup>24)</sup>. Auf die normative Relevanz in diesem Punkt hat bereits Sieber hingewiesen<sup>25)</sup>. Ich möchte in diesem Problembereich hervorheben, daß die Leistung der Haushalte, z. B. der Wert der Arbeit (Arbeitslohn), nach Nicklisch objektiv auf dem Markt für die Leistungswerte (z. B. dem Arbeitsmarkt) bestimmt wird. Auch der mögliche Anteil des Gewinns, der dem Arbeiter als Gewinnbeteiligung zukommt, gilt als objektiv bestimmt, und zwar auf Grund des Wertes, den das Produkt auf dem Markt für Befriedigungswerte (z. B. dem Konsumgütermarkt) habe.

Weiterhin entscheide über die Kapitalzinsen der Kapitalmarkt; also betreffen die Fragen zur Verteilung des restlichen (Betriebs-) Ertrages nur noch das Verhältnis des Anteils, der zwischen dem Unternehmer, dem Betrieb als solchem und den Arbei-

22) Katterle, S., *Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1964, S. 28–34.

23) Mettang gibt zwei Betrachtungsweisen an, eine normative und eine, die aus der Erfahrung resultiert. Er folgt weiterhin Preiser dahingehend, daß er als Fragestellung die Methode der sozioökonomischen und naturökonomischen Annäherung benennt. Nicklisch, so wird kritisiert, hat besonders bei seinen Ausführungen zu Wert und zu Wirtschaftlichkeit die Methode nicht korrekt gehandhabt. Mettang, W., *Die Betrachtungsweise, die Fragestellung und der Untersuchungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch*, Tübingen 1949, S. 67–68, 71–72, 91. Preiser, E., *Gestalt und Gestaltung der Wirtschaft*, Tübingen 1934.

24) Katterle, *Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre*, S. 31.

25) Sieber, E. H., *Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre*, Leipzig 1931, S. 137.



tern aufzuteilen ist. Nun ist dieses Problem nur mit der Formel einer Verteilung auf Grund der Leistung nicht in einer der Realität entsprechenden Art und Weise zu lösen<sup>26)</sup>. Hinzuweisen ist aber darauf, daß die gerechte Verteilung, der richtige Lohn, letztlich im Markt begründet und dadurch auch immer real ist.

Zuletzt möchte ich auf die sogenannte Betriebsgemeinschaft eingehen. Nicklischs Betriebsgemeinschaft ist in erster Linie ein aus einzelnen Betrieben entstehendes größeres Ganzes, ein zusammengesetzter Betrieb, ein Gemeinschaftsbetrieb. Die Menschen in diesem zusammengesetzten Betrieb bilden dann eine Gemeinschaft. Diese Betriebsgemeinschaft wird durch Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge geformt<sup>27)</sup>. Eine Unternehmung, die beides umgesetzt hat, gilt also zumindest in formeller Hinsicht als Betriebsgemeinschaft. Da in der Zeit der Weimarer Republik in den meisten Betrieben Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge durchgesetzt waren<sup>28)</sup>, war in dieser Hinsicht die Betriebsgemeinschaft betriebliche Realität<sup>29)</sup>.

Kurz gesagt, Nicklischs Behauptungen sind in der ihm eigenen Logik keine leeren Phrasen, sondern können Wirklichkeit werden. Das Problem liegt lediglich bei den Menschen. Wenn der reale Mensch sich Nicklischs Thesen entsprechend normativ verhalte, würden Nicklischs Gesetze und Betrieb Wirklichkeit. Die normative Erscheinung des so entstandenen Betriebes ist natürlich die Betriebsgemeinschaft; und in meinem Verständnis ist sie nichts anderes als ein Betrieb, in dem kapitalistische Produktionsverhältnisse, folglich Streben nach Gewinn, vorherrschen.

Das heißt, daß der ideale Betrieb in Nicklischs Sinn ein kapitalistisches Unternehmen ist. Natürlich entsprechen die real existierenden kapitalistischen Unternehmen in ihrem augenblicklichen Zustand nicht dem Ideal, das Nicklisch vorschwebte. Es hat

vielmehr die Form, die ein Unternehmen haben muß, das Sollen, festgelegt. Jedoch verläßt ein solches Unternehmen, dessen „Sollen“ er bestimmt hat, nie den Rahmen des Kapitalismus. Nicklisch selbst hat ihn nie verlassen, sondern hat Forderungen gestellt, wie ein Unternehmen in diesem Umfeld sein müsse, als kapitalistisches Unternehmen in einer ebensolchen gesellschaftlichen Umwelt. Also hat Nicklisch ein Sollen des Betriebes gefordert, das auch realisierbar war.

Welchen Sinn haben nun die Äußerungen Nicklischs, wie ein Unternehmen als kapitalistisches Unternehmen sein müsse? In Zusammenhang damit stehen die Methode der aufsteigenden Betrachtung und Fragen nach dem Stellenwert der Verteilung. Ich habe bereits darauf hingewiesen, daß Nicklischs Betriebswirtschaftslehre im Prinzip eine Verteilungslehre ist. Dabei muß aber beachtet werden, daß er die Frage der Verteilung immer aus der Perspektive des Betriebes, nie aus der der Gesamtwirtschaft oder der Betriebsangehörigen stellt.

Nicklisch unterscheidet die Prozesse der Erzielung des Betriebsertrags und seiner Verteilung und betont deren wechselseitige Abhängigkeit. Die Abhängigkeit der Ertragsverteilung von der Ertragserzielung, so Nicklisch, „versteht sich am leichtesten“<sup>30)</sup>. Das Problem liegt da, wo die Erzielung von der Verteilung abhängt. Nicklisch führt als Prinzip, das bei der Verteilung des Ertrags beachtet werden muß, die „Gerechtigkeit“ an. Daß der Ertrag gerecht verteilt werden muß, rührt nun aus folgendem: Die Empfänger der Ertragsanteile verwenden diese, um Güter von Betrieben zu kaufen, so daß durch die Ertragsverteilung der Zustand der Wirtschaft bestimmt wird. Es gilt: „Je höher der zur Verteilung kommende Teil des Ertrages ist und je gerechter die Verträge die Verteilung bewirken, desto günstiger wird die Wirkung auf die Märkte sein, von der die Betriebe leben“<sup>31)</sup>.

26) *ebenda*, S. 137.

27) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 174, 301.

28) Kubo, K., *Der Entwicklungsprozeß der deutschen Arbeitsgesetzgebung*, (in japanischer Sprache) Tokio 1969, S. 117 ff.

29) Zum beschreibenden Charakter von Nicklischs Theorie siehe weiterhin: Hostettler, E., *Die Frage der Objektbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre*, Bern 1945, S. 33.

30) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 507.

So beschreibt Nicklisch also die Abhängigkeit der Ertragszielung von der Ertragsverteilung, und hier betont er die Verbindung der Betriebe zum Wirtschaftsganzen. Ausgangspunkt für Nicklisch und gleichzeitig Problem hierbei ist allein die Frage nach dem Erhalt des Betriebes. Er selbst greift die Frage nach der für das Fortbestehen notwendigen Art und Weise des Betriebes auf und versucht, sie mit dem Verweis auf den Gliedcharakter der Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Wertumlauf zu beantworten.

Das System einer solchen Gesamtwirtschaft wird im allgemeinen als Kapitalismus bezeichnet. Deshalb kann man sagen, daß Nicklisch hier die Art und Weise problematisiert, wie ein Unternehmen in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem zu sein habe und was es tun müsse, um darin zu existieren. Nicklisch zufolge ist die nötige Seinsweise die Betriebsgemeinschaft. Diese Betriebsgemeinschaft findet, so Sandig<sup>32)</sup>, ihren stärksten Ausdruck da, wo die Gleichung „Unternehmer = Betrieb“ aufgehoben ist.

Da nämlich ist der Unternehmer ein Organ, ein Glied des Unternehmens, und das Problem wird nicht vom Standpunkt des Unternehmers aus angegangen, sondern als Problem betrachtet, das den gesamten Betrieb betrifft. Auch die Arbeiter werden als Teil des Unternehmens aufgefaßt, als Gemeinschaft aller zu einem Betrieb gehörenden Menschen; und Nicklisch fordert, daß niemand das Recht haben solle, „im Betriebe von seinem Personal zu sprechen, sondern immer nur von dem Personal, dem er auch zugehört“<sup>33)</sup>.

Das bedeutet eine Änderung der Wertvorstellungen, wie sie auch im Rahmen kapitalistischer Unternehmen durchaus erfolgen kann. Was bei der These von der Betriebsgemeinschaft problematisch ist, ist in wirtschaftlicher Hinsicht natürlich die Frage der Verteilung. Die Theorie der Betriebsgemeinschaft ist in diesem Punkt die Voraussetzung für eine Debatte über „gerechte Ertragsverteilung“. Die

„gerechte Ertragsverteilung“ ist auch keine Notwendigkeit für die Betriebsangehörigen, also die breite Masse, sondern wird als notwendig für die Weiterführung des Unternehmens erachtet. Da das Unternehmen ein Teil der Gesamtwirtschaft ist, ist eine gerechte Ertragsverteilung für sein Weiterbestehen notwendig.

Bei den Punkten, die das Verteilungsproblem betreffen, stimmen übrigens die Ansichten von Nicklisch und Schär überein. Dabei hat Nicklisch das Unternehmen als kapitalistisches Unternehmen angesehen und betrachtet, was vom Standpunkt eines kapitalistischen Unternehmens aus für dessen Erhalt und Entwicklung notwendig ist. Schär aber, der als Vater der normativen Betriebswirtschaftslehre gilt, hat gefordert, daß die Betriebe genossenschaftlich organisiert sein müssen. Nun ist eine Genossenschaft nicht antikapitalistisch, aber auch keine typisch kapitalistische Form. Insofern verneint Schär hier den Kapitalismus. Er sieht die grundlegenden Ursachen für die Nachteile, die die heutige Wirtschaft und Gesellschaft aufweisen, in der Struktur des Kapitalismus; und damit die kapitalistischen Unternehmen nicht Verursacher dieser Nachteile werden, sollte die Gesellschaft aus Genossenschaften gebildet werden.

Das heißt, Schär geht also von den negativen Wirkungen des realen Kapitalismus aus, und das sind die Wirkungen, die die Arbeiter, i.e. Konsumenten, also die breite Masse der Gesellschaft, zu tragen haben. Die Lösung dieses Problems, also die Vermeidung dieser Wirkungen, geht Schär auch vom Standpunkt der breiten Masse aus an. Nicklisch hingegen betrachtet die Sache unter dem Aspekt der Erhaltung des Unternehmens. Er sucht nach einem Weg, den in der Krise steckenden deutschen Unternehmen zu helfen.

Nicklischs Vortrag von 1915 wird als Beispiel der normativen Betriebswirtschaftslehre bezeichnet. Anhand des Problembewußtseins, das sich in diesem Vortrag offenbart, können wir auf den Aus-

31) *ebenda*, S. 509.

32) Sandig, C., *Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem*, Berlin 1937, S. 42.

33) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 298.

gangspunkt dieser seiner Ansichten schließen. Es sind dies beispielsweise die Entfesselung des Ersten Weltkriegs und der Erhalt des deutschen Kaiserreiches. Seitdem hat er für den Erhalt des deutschen Kapitalismus und der einzelnen kapitalistischen Unternehmen, die dessen strukturelles Element sind, plädiert. Der Kapitalismus und das kapitalistische Unternehmen, die Schär durch schrittweise Verbesserung überwinden zu müssen glaubte, erschien Nicklisch als schützenswert.

## 5. Schlußfolgerungen

Man sagt, daß Nicklisch und Schär, beide frühe Vertreter oder sogar Begründer einer normativen Lehre, die deutsche normative Betriebswirtschaftslehre repräsentieren würden. Jedoch sind die Behauptungen der beiden, aufgrund ihres grundsätzlich anderen Problembewußtseins, sehr unterschiedlich. Bei Nicklisch darf nicht übersehen werden, daß seine Lehre ihren Ausgangspunkt 1912 mit der Veröffentlichung der „*Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre*“ nahm. Die darin vertretenen Ansichten stehen für eine klare Bejahung der Realität. Zu jener Zeit erforschte Nicklisch die Strukturen der Gewinnerzielung aus kausalitätstheoretischer und Nicht-Werturteils-Sicht und vertrat einen von der normativen Schule abweichenden Standpunkt.

Schär repräsentierte schon damals eine normative Lehre der Handelsbetriebe und eine Theorie gesellschaftlicher Solidarität, die in der ethischen Wirtschaftswissenschaft der Neohistorischen Schule wurzelte. Gerade dieser Unterschied zwischen Nicklisch und Schär in jener Zeit ist grundlegend. Der Erste Weltkrieg und die Niederlage Deutschlands sind für Nicklisch Anlaß zum Umdenken, seine den Kapitalismus bejahende Grundhaltung selbst ändert er jedoch nicht. Während er vor dem Krieg den Kapitalismus und die kapitalistischen Unternehmen als gegebene Erscheinungen beschreiben und erforschen wollte, vertrat er danach den Standpunkt, daß es

notwendig sei, den Kapitalismus zu erhalten und das kapitalistische Unternehmen zu schützen.

Der Grund für die Änderungen in Nicklischs Ansichten dahingehend, das kapitalistische Unternehmen zu verteidigen, ist nichts anderes als sein Gefühl, der deutsche Kapitalismus und die deutschen Unternehmen befänden sich in einer Krise. Gerade dieses Gefühl spiegelt Nicklischs Bewußtsein für die damalige Krise des Kapitalismus wider. In diesem Sinn ist seine Betriebswirtschaftslehre eine hervorragende normative Betriebswirtschaftslehre in Zeiten einer Krise und zielt ab auf die Erhaltung des kapitalistischen Unternehmen in dieser Situation. Die Methode, dies zu erreichen, war die „Gerechtigkeit“ in der Verteilung. Kapitalistische Unternehmen, die eine von ihm als gerecht empfundene Verteilung praktizierten — das war die Form der Betriebe, die er forderte.

Gerechtigkeit bei der Verteilung zu fordern heißt auch anzuerkennen, daß es etwas geben muß, das die Last dieser Verteilung trägt. Das ist der Gegensatz von Arbeit und Kapital. Nicklisch erkennt Schäden in der Verteilung, die auf der Seite des Kapitals verursacht werden, ausdrücklich an<sup>34)</sup>. Desgleichen erkennt er an, daß Arbeit und Kapital bezüglich der Ertragsverteilung möglicherweise entgegengesetzte Standpunkte vertreten<sup>35)</sup>. Es war bemüht, den Gegensatz von Arbeit und Kapital verschwinden zu lassen, und suchte nach einer Trennlinie zwischen beiden. Sie liegt genau da, wo Handeln, das zum Weiterbestehen des Betriebes notwendig ist, von blindem Streben nach Gewinn verdrängt wird. Nicklisch will dafür Kapitalisten und Unternehmer, die die hauptsächlichen Repräsentanten des Kapitals sind und auch im Nicklischschen System einen Grund haben, nach Gewinn zu streben, verantwortlich machen.

So ist die Nicklischsche Betriebsgemeinschaft eine größere Ganzheit, die nur durch die Existenz einer kleineren Ganzheit möglich wird. Der Betrieb selbst ist dabei eine Einheit. Darauf legt Nicklisch großen

34) Nicklisch, H., *Neue deutsche Wirtschaftsführung*, Stuttgart 1933, S. 63.

35) Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, S. 507.

Wert. Außerdem begreift er die Verteilung als das wichtigste Problem in seinen Ausführungen zur Gemeinschaft. In diesen prinzipiellen Punkten stimmt Nicklischs Auffassung von der Betriebsgemeinschaft nicht unbedingt mit denen überein, die in Weiterentwicklung seiner Thesen von anderen, z. B. von Auler usw.<sup>36)</sup>, in der Nazi-Zeit vertreten wurden, die etwa von Standpunkt der Steigerung der Produktion großen Wert auf die Bildung der Gemeinschaft durch die Beschäftigten legten, und den Dienst, den das einzelne Unternehmen gegenüber dem Volk und dem Staat (dessen Gliedteil es bildet) zu leisten habe, betonten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat man sich auch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre immer öfter mit Nicklisch beschäftigt. Über die letzten Litera-

turen habe ich schon in einem Beitrag behandelt<sup>37)</sup>. Abschließend möchte ich aus Loitlsberger zitieren; „die Maßgeblichkeit der von Nicklisch erkannten Gesetzmäßigkeiten in der Realität war der Grund dafür, daß seine Aussagen in der Praxis immer gegolten haben. Das bestätigt auch die neueste Managementlehre, die diese Gedankengänge favorisiert, ohne freilich Nicklisch zu erwähnen. Implizit handelt es sich aber zweifellos um eine Nicklisch-Renaissance in der Managementlehre“<sup>38)</sup>.

[Dieser Beitrag wird mit der finanziellen Hilfe von dem Japanischen Verein zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (Kagakukenyuhijokokin) in Japan veröffentlicht.]

---

36) Auler, W., *Organische Betriebswirtschaft*, Hamburg 1935. Sandig, *Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem*.

37) Ohashi, S./Kajiwaki, U., Heinrich Nicklisch in der letzten deutschen Betriebswirtschaftslehre, (1) und (2), *Wissenschaftliche Zeitschrift für die handelswissenschaftlichen Fakultät der Kansai Universität*, (in japanischer Sprache) 44. Jg. 1999, Nr. 1, S. 1–31 und Nr. 2, S. 39–63.

38) in: Loitlsberger, E./Ohashi, S./Thöndl, M., *Betriebswirtschaftslehre und Gemeinschaftsgedanken*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg. 1996, Nr. 5, S. 636.