

Das NÖS und die Betriebswirtschaftslehre

Sönke Hundt¹

Bremen, 26.01.14

1. Einleitung

"Die Arbeitsproduktivität ... ist in letzter Instanz das Allerwichtigste, das Ausschlaggebende für den Sieg der neuen Gesellschaftsordnung"², so *Lenin* in unzähligen Äußerungen. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre und die angelsächsischen Managementlehre waren damals relativ junge Wissenschaften, die sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet und sich seitdem stürmisch entwickelt hatten. Sie reflektierten und analysierten nicht nur die Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsprobleme der Industrie, sie stellten auch zahlreiche Modelle und Instrumente zur Erfassung, Verbesserung und Effektivierung der ökonomischen Prozesse zur Verfügung. Die Frage ist, inwieweit die Erkenntnisse aus diesen Wissenschaften systemneutral waren, inwieweit sie also auch den neuen sozialistischen Planökonomien der Sowjetunion und später der DDR gute Dienste hätten leisten können. Von *Lenin* ist das für die frühe Sowjetunion dezidiert bejaht worden. In der DDR wurden die Weichen in der Wissenschaftspolitik der 50er Jahre anders und m. E. falsch gestellt. Erst während des NÖS wurde die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft – allerdings auch nicht vollständig - rehabilitiert.

2. Lenin und die Betriebswirtschaftslehre

Für die Ökonomie einer sozialistischen Planwirtschaft nach der Revolution in Russland 1917 gab es bekanntlich kein Vorbild. Marx und Engels hatten zwar sehr scharfsinnig den Kapitalismus seziert, aber es leider nicht vermocht bzw. nicht gewollt, für eine sozialistische Ökonomie einen Bauplan zu liefern, nach dem man hätte vorgehen können. Lenin hielt sich wohl an das berühmte Marxsche Diktum, wonach höhere Produktionsverhältnisse nie an die Stelle der alten treten, bevor nicht "die materiellen Existenzbedingungen derselben im Schoß der alten Gesellschaft selbst ausgebrütet"³ waren. Am weitesten "ausgebrütet" waren sie damals in den großen Kartellen und Trusts in Deutschland und den USA. Sie waren zwar kapitalistisch und imperialistisch, hatten aber schon viele Momente der Organisation und Planung entwickelt, die man – nach Lenin - auch nach einer Umwälzung der Produktionsverhältnisse nutzen könnte und müsste.⁴ Besonders interessant war für *Lenin* die

¹ Prof. Dr. Sönke Hundt lehrte an der Hochschule Bremen Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Marketing. Sein Spezialgebiet ist die Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre.

² Lenin: Die große Initiative (1919). In: Ausgew. Werke Bd. II, S. 576

³ Karl Marx (MEW 13), S. 9

⁴ Lenin konnte sich dabei gut auf Marx und auf seine berühmten Ausführungen über die Aktiengesellschaft im 27. Kapitel des 3. Bandes berufen. "Das Kapital, das an sich auf gesellschaftlicher Produktionsweise beruht und eine gesellschaftliche Konzentration von Produktionsmitteln und Arbeitskräften voraussetzt, erhält hier direkt die Form von Gesellschaftskapital (Kapital direkt assoziierter Individuen), im Gegensatz zum Privatkapital, und seine Unternehmungen treten auf als Gesellschaftsunternehmen im Gegensatz zu Privatunternehmen. *Es ist die Aufhebung des Kapitals als Privateigentum innerhalb der Grenzen der kapitalistischen Produktionsweise selbst.*" (Hervorh. S.H.) Nach Auffassung von Friedrich Engels hätte sich Marx auf die ersten Entwicklungstufen der Kapitalgesellschaften bezogen. Inzwischen hätten "sich bekanntlich neue Formen des Industriebetriebs entwickelt, die die zweite und dritte Potenz der Aktiengesellschaft darstellen." Damit meinte Engels die Bildung von Produktionskartellen und die Aufhebung der Konkurrenz. Vgl. Karl Marx: Das Kapital, Bd. III, S. 452. Lenin konnte, wiederum einige Jahrzehnte später, einen jetzt imperialistisch gewordenen Kapitalismus beobachten, der sich in der Kriegswirtschaft des I. Weltkrieges unter Walter Rathenau noch stärker organisiert hatte.

Organisation der deutschen Kriegswirtschaft während des I. Weltkrieges.⁵ Das Interesse richtete sich nicht zuletzt auch darauf, wie eine Ökonomie effizient auch ohne Markt und ohne Konkurrenz organisiert werden könnte. Das wiederum interessierte ebenfalls *Eugen Schmalenbach*, dem zu seiner Zeit bekanntesten und einflussreichsten Betriebswirt. Doch davon später.

Es gab auch persönliche Verbindungen von der Sowjetunion nach Deutschland. Die in der Welt führenden Elektrokonzerne AEG und Siemens hatten traditionellerweise gute und enge Geschäftsbeziehungen zu Russland, sowohl vor als nach der Revolution. *Leonid B. Krassin*⁶ z.B. war, bevor er ab 1918 Volkskommissar für Handel und Industrie und später für Außenhandel wurde, leitender Ingenieur bei Siemens in Berlin und später Geschäftsführer der russischen Dependence von Siemens in Moskau. *G.M Krijanovski*, einer der Mitarbeiter von Krassin bei Siemens, war 1921 als Ingenieur maßgeblich am Entwurf für den großen Plan der Elektrifizierung der Sowjetunion (GOELRO-Plan) beteiligt.⁷

Walter Rathenau, langjähriger Generaldirektor der AEG und späterer deutscher Außenminister, hatte mit der Organisation der Rohstoffgesellschaften während des I. Weltkrieges so gute Erfahrungen gemacht, dass er sie in vielen und damals sehr populären Schriften, die in der Weimarer Republik sehr einflussreich wurden, zu einer Theorie der "Gemeinwirtschaft" ausbaute. Von der Anarchie der Märkte erhofften sich die "Gemeinwirtschaftler" wenig, von betrieblicher und gesellschaftlicher Organisation und Planung dagegen viel. Sie waren vorwiegend Ingenieure und dachten sehr technikorientiert. Ihr Credo: "Warum sollte nicht eine Fabrik und sogar eine Gesellschaft wie eine gut gebaute und geölte Maschine – ohne Reibungsverluste und ohne Klassenkampf – konstruiert werden können?" Ihr Ideal bestand darin, "jenseits von Kapitalismus und Kommunismus" die Methoden der Rationalisierung und Effektivierung aus der neuen großindustriellen Produktion auf die Gesellschaft zu übertragen.⁸

Nicht übersehen werden sollte, dass die Anhänger der Ideen von einer "Gemeinwirtschaft" zwar entschieden antiliberal und antimarktwirtschaftlich aber ebenso entschieden auch antikommunistisch eingestellt waren. Während der Weimarer Republik war ihr Einfluss stark

⁵ Hans Mittelbach (bis 1972 Sektorenleiter im Bereich volkswirtschaftliche Gesamtrechnung und Mitglied im Ökonomischen Forschungsinstitut der staatlichen Plankommission der DDR) vertritt übrigens die Meinung, dass das für die sowjetische Planwirtschaft maßgebliche Konzept der materiellen Bilanzierung nicht primär auf sozialistischen Vorstellungen beruhte, weil davon bei Marx und Engels nicht die Rede war, sondern eine "Methode der direkten volkswirtschaftlichen Steuerung ist, die praktisch zuerst in der kapitalistischen Wirtschaft temporär zu Kriegszeiten angewandt wurde, so z.B. im 1. und 2. Weltkrieg. Es wäre auch historisch noch zu erforschen, inwieweit die Bilanzierung im 1. Weltkrieg als Vorbild für die Kriegswirtschaft in der Sowjetunion 1918 bzw. bei den späteren Fünfjahresplänen diente." Hans Mittelbach: Das Neue Ökonomische System und die Eigenerwirtschaftung. In: "... eine spannende Periode in der Wirtschaftsgeschichte der DDR", in Pankower Vorträge, Berlin 2000, S. 71 ff., hier S. 82

⁶ Leonid Borissowitsch Krassin (1870 - 1926) war Ingenieur und als Revolutionär der ersten Stunde Kampfgefährte von Lenin und Stalin, ab 1903 im Zentralkomitee der Bolschewiki. Er musste nach Deutschland emigrieren und stieg bei Siemens zum stellvertretenden Direktor und Geschäftsführer der Siemens-Schuckert-AG in Moskau auf. Nach der Oktoberrevolution 1918 wurde er Volkskommissar für Handel und Industrie, später für Außenhandel. Quelle: Wikipedia (05.09.13)

⁷ So berichtet von Hans Wilderötter: Das Geheimnis des Ganzen. In: Hans Wilderötter (Hrsg.), Walther Rathenau - Die Extreme berühren sich. Deutsches Historisches Museum, Berlin 1994, S. 17 ff.

⁸ Die Kenntnis über die inhaltliche und ideologische Breite in der damaligen Diskussion, über die "Gemeinwirtschaft", die von "links" bis "rechts" reichte, ist heute weitgehend verloren gegangen. Einen guten Überblick findet man bei Klaus Novy: Strategien der Sozialisierung. Die Diskussion der Wirtschaftsreform in der Weimarer Republik. Frankfurt / New York 1978

in den Gewerkschaften und in der Sozialdemokratie, lieferten sie doch, was gegen die Kommunisten gewünscht war: nämlich Argumente für eine Ökonomie des "Dritten Weges" ohne Revolution. Was wiederum auch für die Rechte attraktiv war. Der deutsche Faschismus hat viele dieser Ideen eines "weißen" und "nationalen" Sozialismus aufgegriffen, auf seine Weise radikalisiert und in einer gewissen Weise auch umgesetzt.⁹

Lenin bewunderte die perfekte Organisation der deutschen Trusts bzw. Kartelle. In seiner Broschüre "Über die Naturalsteuer" von 1918 formulierte er seine Auffassung von der Systemneutralität: "Hier haben wir das 'letzte Wort' moderner großkapitalistischer Technik und planmäßiger Organisation, die dem *junkerlich-bürgerlichen Imperialismus* unterstellt sind. Man lasse die hervorgehobenen Wörter aus, setze an Stelle des militärischen, junkerlichen, bürgerlichen, imperialistischen Staates ebenfalls einen Staat, aber einen Staat von anderem sozialen Typus, mit anderem Klasseninhalt, den Sowjetstaat, d.h. einen proletarischen Staat, und man wird die ganze Summe der Bedingungen erhalten, die den Sozialismus ergibt."¹⁰ *Lenins* berühmter Satz vom Dezember 1920: "Kommunismus – das ist Sowjetmacht plus Elektrifizierung des ganzen Landes."¹¹ gehört ganz in diesen Zusammenhang.

Ab 1921 begannen *Lenin* und *Trotzki* in der jungen Sowjetunion die "*Nowaja ekonomitscheskaja politika*, die "Neue Ökonomische Politik" (NEP).¹² Der Einsatz ökonomischer Hebel wie Lohn, Prämie, Preis, Kosten, Zins, Kredit und vor allem Gewinn auf der Grundlage der "wirtschaftlichen Rechnungsführung" inklusive dem Prinzip der Selbstfinanzierung der Betriebe sollten die Produktivität der sowjetischen Wirtschaft steigern. Die Grundlagen für eine derart "wirtschaftliche Rechnungsführung" waren, so ist anzunehmen, im kaum industrialisierten Russland der damaligen Zeit kaum vorhanden und mussten, wie so vieles andere auch, erst entwickelt werden.¹³

Lenin setzte während der NEP– neben der von *F. W. Taylor* begründeten amerikanischen Managementlehre – ganz entschieden auf die deutsche Betriebswirtschaftslehre. In kurzer Zeit wurden nahezu alle Lehrbücher der damals führenden Betriebswirte (u.a. *Friedrich Schär*, *Walter Le Coutre*, *Heinrich Nicklisch*, *Ernst Walb*, *Eugen Schmalenbach*) übersetzt; Fachzeitschriften und Institute wurden gegründet und Konferenzen abgehalten. Eine besondere Bedeutung erhielt der Kontenrahmen, bzw. Industriekontenrahmen, den *Eugen Schmalenbach* entwickelt hatte. Dieser stellte ein konsistentes Schema der Kategorien und ihrer gegenseitigen Abgrenzung für Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung dar und sollte vor allem dem betrieblichen Rechnungswesen eine einheitliche Ordnung geben.¹⁴

Schmalenbach hatte seinerseits "Gespräche mit russischen Fachkollegen" und war offenbar sehr angetan von den ersten planwirtschaftlichen Schritten der Sowjetunion. In seinem Buch

⁹ Vgl. Sönke Hundt: Die Betriebswirtschaftslehre im Nationalsozialismus zwischen Emigration, Verfolgung und Kooperation. in: Nils Goldschmidt (Hrsg.): Wirtschaft, Politik und Freiheit. Freiburger Wirtschaftswissenschaftler im Widerstand. Tübingen (Mohr Siebeck) 2005, S. 243 - 264

¹⁰ W. I. Lenin: Über die Naturalsteuer. Werke Bd. 32, S. 341 ff., hier S. 346

¹¹ W. I. Lenin: Werke Bd. 31, S. 513

¹² Vgl. zur NEP den Überblick von Jörg Roesler: Wagnis und Vorbild. In: Junge Welt v. 03.08.2011

¹³ Friedrich Pollock hat in seiner frühen Untersuchung den Zustand des damaligen Rechnungswesens - wahrscheinlich zu Recht - als "asiatisch" bezeichnet. Vgl. Friedrich Pollock: Die planwirtschaftlichen Versuche in der Sowjetunion 1917 - 1927. Frankfurt 1929, Nachdruck Frankfurt 1973, S. 21

¹⁴ Vgl. Michael-Burkhard Piorkowsky: Sozialistische Warenproduktion und Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1980, S. 32 ff. mit vielen weiteren Hinweisen.

"Über die exakte Wirtschaftslenkung" äußerte er sich so: "Gerade in der russischen Wirtschaftsverfassung ist die wirtschaftslenkende Bürokratie darauf angewiesen, die Ergebnisse ihrer Betriebe sowohl durch Kostenrechnungen als auch durch periodische Erfolgsrechnungen zu überprüfen. (...) Gerade die russische Wirtschaftsweise muss in Ermangelung des Preismechanismus' der freien Wirtschaft sich hüten, zu sehr in Mengen und nicht in Werten zu denken. Diese Aufgabe ist um so wichtiger, als der Bestimmung geeigneter Werte in einer zentral gelenkten Wirtschaft große, aber nicht unüberwindbare Schwierigkeiten entgegenstehen."^{15 16}

3. Die "Vertreibung" der Betriebswirtschaftslehre aus der DDR

In der Sowjetischen Besatzungszone in Deutschland wurde über die Betriebswirtschaftslehre anders entschieden. Nach einer Periode der Unsicherheit und der Diskussion wurde sie bald und grundsätzlich als "bürgerlich", als "unwissenschaftlich" und als "Apologie des Monopolkapitalismus" kritisiert. Ihre Behauptung von der "Systemneutralität" ihrer wichtigsten Bestandteile wurde als falsche Ideologie abgewiesen. Im Ergebnis konnten sich die jungen marxistischen Ökonomen prinzipiell eine Funktionalität dieser Wissenschaft für die Unternehmen in einer sozialistischen Planwirtschaft nicht vorstellen. *Wolfgang Berger*¹⁷ eröffnete 1949 mit einem Aufsatz "Karl Marx als Kritiker der modernen Betriebswirtschaftslehre" in der Zeitschrift "Deutsche Finanzwirtschaft" die Diskussion. Unterstützt wurde er von *Fritz Behrens*¹⁸ und anderen. *Konrad Mellerowicz*, renommierter Ordinarius an der Humboldt-Universität in Berlin, der gerade seine dreibändige "Kosten und Kostenrechnung" und seine "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" wieder aufgelegt hatte¹⁹, setzte sich gegen die Angriffe, die vor allem ihm galten, heftig zur Wehr und verteidigte die Systemneutralität der BWL.

Für die Schärfe der Kritik seitens der jüngeren marxistischen Ökonomen gegen die "bürgerliche" Betriebs- und Volkswirtschaftslehre muss man Verständnis haben, muss sie doch im Kontext des Kalten Krieges gesehen werden. Die Nazi-Zeit war kaum vorüber und fast alle Professoren belastet.²⁰ Die Studierenden, sozialisiert während des Faschismus und im Krieg, waren in ihrer großen Mehrheit zwar enttäuscht von den Nazis und häufig

¹⁵ Eugen Schmalenbach: Dynamische Bilanz, 9. Aufl., Leipzig 1949, S 5. "Die Sowjetunion, deren im Aufbau befindliches System der volkswirtschaftlichen Planung einheitliche Buchungs- und Abrechnungsgrundlagen voraussetzt, (hatte) Schmalenbachs 'Kontenrahmen' begierig aufgegriffen und ins Russische übersetzen lassen." So der kurze Bericht in: Walter Cordes (Hrsg.): Eugen Schmalenbach, Der Mann – Sein Werk – die Wirkung. Stuttgart 1984, S. 106

¹⁶ "Lenin had exhorted soviet managers to use the most modern accounting techniques in the service of the new economy. The soviet accountants took a particular interest in German practices and especially the German accounting charts which flourished in the 1020s due to the effect of cartelization under the Weimar economy. It is true that Schmalenbach's famous accounting code (Kontenrahmen) was not translated until 1928 but it is likely that the developments in this area in Germany were followed closely for some years. It is evident that in 1925/26 there appeared for the first time in the USSR some model accounting charts which were (...) accounting charts different from those seen before the Revolution. These charts are, just as are the charts suggested by Schmalenbach and his predecessors, characterized by the principle of form (unity of cost and financial accounting) and by the logic of the production cycle (organization of the accounts in the order of the production cycle - raw material supply, processing, sale)." Peter Walton: International Accounting, 2003, S. 334

¹⁷ Wolfgang Berger: Karl Marx als Kritiker der modernen Betriebswirtschaftslehre. In: Deutsche Finanzwirtschaft 1949, Heft 10, S. 249 ff.

¹⁸ Fritz Behrens: Ist die Betriebswirtschaftslehre eine Wissenschaft?. In: Deutsche Finanzwirtschaft, 1950, Heft 2, S. 57 ff.

¹⁹ Vgl. Konrad Mellerowicz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Berlin und Leipzig 1947. Ders.: Kosten und Kostenrechnung, 2. Aufl., Berlin und Leipzig 1951

orientierungslos, aber jedenfalls nicht links eingestellt. Der Antikommunismus mit Marshall-Plan, Truman-Plan und Währungsreform nahm gerade immer wütendere Formen an. Die Gründung der "Freien Universität" in West-Berlin 1948 gegen die Humboldt-Universität in Ost-Berlin fand statt mit Unterstützung der us-amerikanischen Ford-Foundation und der drei westalliierten Stadtkommandanten.²¹

Im Ergebnis der Diskussionen wurden nach 1948 den Betriebswirten ihre Behauptung von der Systemneutralität nicht abgenommen. Die noch bestehenden betriebswirtschaftlichen Lehrstühle an den ostdeutschen Universitäten und Hochschulen wurden nach und nach aufgelöst, und ihre Vertreter gingen in den Westen. Als im Juli 1950 der erste Fünfjahrplan verkündet wurde, war die Betriebswirtschaftslehre in der neu gegründeten DDR begrifflich und institutionell nicht mehr vorhanden.

Natürlich wurde in den DDR-Betrieben weiterhin in betriebswirtschaftlichen Begriffen gedacht, analysiert, kalkuliert und bilanziert. Der Hauptbuchhalter und der kaufmännische Direktor schließlich waren hoch angesehen und in der betrieblichen Hierarchie hoch angesiedelt. Den Bedürfnissen der neuen Planwirtschaft folgend wurden in den 50er Jahren in rascher Folge neue Hochschulen (für Planökonomie in Berlin, für Finanzwirtschaft in Potsdam-Babelsberg, für Binnenhandel in Leipzig und für Außenhandel in Berlin-Staaken) gegründet. Betriebswirtschaftliche Studieninhalte wurden außerdem integraler Bestandteil der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an den Universitäten und den neu gegründeten Fach- und Parteischulen. Unter wechselnder Bezeichnungen erschienen auch Lehrbücher, so z. B. zur Industrie-, Handels- und Finanzökonomie sowie die "Ökonomiken" für einzelne Industriezweige. Aber zu einer Zusammenfassung von Erkenntnissen, Modellen, Pragmatiken und Techniken aus den einzelnen Bereichen und Branchen im Sinne einer *Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre* kam es nicht. Das sollte sich erst Ende der 60er Jahre während des "Neuen Ökonomischen Systems" wieder ändern.

M. E. muss die Entscheidung gegen die Betriebswirtschaftslehre im Nachhinein als Fehler angesehen werden. Gerade für die weit entwickelten Großunternehmen in Ostdeutschland - man denke etwa an die Unternehmen mit Weltgeltung aus der optischen und feinmechanischen Industrie, an die Druck-, Foto- und Elektroindustrie, an den Maschinen- und Fahrzeugbau - hätte man die Betriebswirtschaftslehre für eine Fortführung der Unternehmen mit ihren komplexen Produktionsstrukturen und ihrem hohen Produktivitätsniveau gut brauchen können. Stattdessen wurden im großen und ganzen die in der Sowjetunion etablierten Methoden übernommen und zum Vorbild erklärt. Dass das Lehrbuch "Ökonomische Probleme des Sozialismus in der UdSSR" von Stalin aus dem Jahre 1954 zum grundlegenden und offiziellen Lehrbuch, also zur "Bibel", für die Ökonomenausbildung wurde, ist dafür ein deutlicher Hinweis. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre erhielt keine Gelegenheit, ihre Behauptung von der Systemneutralität unter Beweis zu stellen.

4. Die Behauptung von der Systemneutralität der Betriebswirtschaftslehre und das Treffen zwischen Walter Ulbricht und Erich Gutenberg in der "Ölmühle" in Jena 1946

²⁰ Wie sehr die deutschen Betriebswirte sich mit dem Faschismus eingelassen haben, dazu ausführlich das entsprechende Kapitel in Sönke Hundt: Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1977, S. 89 - 161.

²¹ Vg. Sönke Hundt: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1972 und Michael-Burkhard Piorkowsky: Sozialistische Warenproduktion und Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1980.

Es ist gut möglich, dass *Walter Ulbricht* in Bezug auf die Betriebswirtschaftslehre ähnlich wie *Lenin* dachte und ebenfalls der Meinung war, dass ihre avancierten Methoden in kapitalistischen Betrieben für die junge Planökonomie in der DDR genutzt werden könnten (und müssten). Das ist natürlich etwas spekulativ. Aber eine Episode an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ist in diesem Zusammenhang vielleicht ganz interessant. Im Wintersemester 1945 wurden auf Befehl der Sowjetischen Militäradministration Deutschland (SMAD) ausnahmslos alle Professoren der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität zunächst entlassen, weil sie durch Mitgliedschaften in der NSDAP oder anderen NS-Organisationen kompromittiert waren. Im Fall des Inhabers des betriebswirtschaftlichen Lehrstuhls, *Erich Gutenberg*, gab es offenbar mit der KPD über seine Entlassung Meinungsverschiedenheiten. Schon am 5. Juli 1945 fand eine Beratung über die Wiedereröffnung der Universität im Hotel "Ölmühle" mit den Jenaer Professoren *Friedrich Zucker*, *Jussuf Ibrahim*, *Erich Preiser* und *Erich Gutenberg* statt, an der A. A. *Smirnow* und *W. S. Semjonow* von der SMAD und *Walter Ulbricht* von der KPD teilnahmen.²²

Gutenberg wehrte sich zunächst mit Erfolg gegen seine Entlassung und erreichte seine Wiederaufnahme in den Lehrkörper. Eine richtige Lehrerlaubnis mit entsprechender Besoldung aber erhielt er auf Anordnung der SMAD nicht, weshalb er schließlich die damalige sowjetische Besatzungszone Richtung Westdeutschland verließ und 1947 einen Ruf an die Universität Frankfurt am Main annahm. Später dann, in den 50er und 60er Jahren, sollte *Erich Gutenberg* zum einflussreichsten betriebswirtschaftlichen Theoretiker der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre in der Bundesrepublik werden. Seine drei Bände der "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" (Bd. 1: Die Produktion; Bd. 2: Der Absatz; Bd. 3: Die Finanzen) erreichten hohe Auflagen. Seine Schüler lehrten bald an vielen Universitäten und Hochschulen, und sein "faktortheretischer" Ansatz wurde zur Grundlage für die Ausbildung von Generationen von Betriebswirten in Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen und Berufsschulen.

Das Bestreben von *Gutenberg*, seinen Lehrstuhl an der Universität zu behalten, kam nicht von ungefähr. Er war nämlich, wie die meisten seiner Kollegen, der festen Überzeugung, dass der Kern der Betriebswirtschaftslehre "systemneutral", also zur Analyse und Führung von Betrieben in jedem Wirtschaftssystem notwendig sei. In seinen Erinnerungen beschreibt er die Zusammenhänge so: "Ich habe meine Analyse der systembezogenen und systemindifferenten Tatbestände noch in Jena geschrieben, weil ich nach dem systematischen Rahmen suchte, in dem meine Analyse des gesamtbetrieblichen Geschehens stehen sollte. Meine eigenen praktischen Erfahrungen in Betrieben mit kapitalistisch-marktwirtschaftlicher Struktur, in Betrieben, deren leitende Maxime auf 'angemessene' Gewinnerzielung im Rahmen der damals sogenannten 'Verpflichteten' Wirtschaft waren, und in Betrieben, die nach den Prinzipien total planwirtschaftlicher Art betrieben wurden (Zeiss, Jena 1945-1947), diese meine unmittelbare Kenntnis, gewonnen gewissermaßen 'vor Ort', zwangen mir die Frage geradezu auf, welche Strukturen diesen Betrieben gemeinsam waren (und dass es sie gibt, hatte ich hinreichend selbst erfahren) und welche Prinzipien zu anderen Strukturen führten. Das Ergebnis meiner Überlegungen war, daß diesen unter den verschiedenen Wirtschaftssystemen arbeitenden Betrieben eine

²² Über das Treffen wurde berichtet von Heinz Gralka: Die Entwicklung der bürgerlichen Betriebswirtschaftslehre - Erfordernis monopolkapitalistischer Verwertungsinteressen. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Nr. 2 (1986), S. 147 ff. Berichte über dieses Treffen bei Dieter Fricke: Zum 20. Jahrestag der Zusammenkunft Walter Ulbrichts und Vertretern der Sowjetunion mit Angehörigen der Jenaer Universität am 5. Jul 1945; Uwe Hoßfeld u.a. (Hrsg.): Hochschule im Sozialismus. Studien zur Geschichte der Friedrich-Schiller-Universität Jena (1945 - 1990) Band I, Köln, Weimar, Wien 2007; Volker Wahl: Zur Vorgeschichte der Eröffnung: Sozialismus und Universität. Walter Ulbricht zum 75. Geburtstag gewidmet von der Friedrich-Schiller-Universität, Jena 1968, S. 43 ff.

bestimmte Struktur gemeinsam war, aber andere Strukturen hinzutraten, die eben nicht 'systemindifferent' sind."²³ *Gutenberg* weiter: "Ich verstehe gar nicht, wie man mir vorwerfen konnte (...), ich stelle alles unter das Prinzip der Gewinnmaximierung. In dem Produktionsband (...) kommen derartige Überlegungen gar nicht vor. Der Band handelt im wesentlichen von systemindifferenten Tatbeständen (Kombination, Wirtschaftlichkeitsprinzip)."

Gutenberg stand mit seiner Auffassung von der weitgehenden Systemneutralität der Betriebswirtschaftslehre nicht allein. Die Betriebswirte in den 20er, 30er und 40er Jahren waren durchweg – bis auf wenige Ausnahmen²⁴ - antimarktwirtschaftlich eingestellt. Was auch seine Logik hat, denn für die betriebswirtschaftlichen Systeme der Kostenrechnung und der Wirtschaftlichkeits- und Gewinnermittlung stellten die Turbulenzen aus dem marktwirtschaftlich verfassten Kapitalismus äußerst unerwünschte Störfaktoren dar. Wie wollte man *realistisch* Kosten und Kostenverläufe ermitteln, Vergleichsrechnungen anstellen, Angebotspreise kalkulieren, Wirtschaftlichkeitsberechnungen vornehmen und schließlich bestimmen, wie hoch der Gewinn einer Periode war oder ob überhaupt einer erwirtschaftet worden war, wenn die *nominelle* Basis für die Berechnungen, die Preise, permanent instabil waren. Schwankungen auf den Waren- und Devisenmärkten und vor allem die Inflation bis zur Hyperinflation - das war ein unsicherer Boden für die nach "Exaktifizierung" verlangende Produktion in den großen Werken.

Es finden sich zahllose entsprechende Äußerungen aus der damaligen Zeit, die in diese Richtung gehen. "Der innerbetrieblich-planwirtschaftliche Charakter der marktwirtschaftlichen Unternehmen ... bestärkten die betriebswirtschaftlichen Hochschullehrer in ihrer Ansicht von der weitgehenden Systemneutralität der Betriebswirtschaftslehre und ihrer instrumentellen Bedeutung für eine zentrale Wirtschaftslenkung."²⁵ *Konrad Mellerowicz*, Ordinarius an der Humboldt Universität in Berlin formulierte geradezu ein Angebot und eine Hoffnung an die Planwirtschaftler in Ost-Berlin: "Die positive Seite dieser Zeit (...) bestand darin, dass die deutsche Betriebswirtschaftslehre erstmalig Gelegenheit hatte, sich mit den Problemen der Planwirtschaft praktisch auseinanderzusetzen. Es konnte sich hier erstmalig praktisch zeigen, ob die von der herrschenden betriebswirtschaftlichen Meinung vertretene Ansicht einer weitgehenden Unabhängigkeit der Betriebswirtschaftslehre von der jeweils herrschenden Wirtschaftsordnung richtig ist."²⁶

Exkurs: Arbeitsprozess und Verwertungsprozess bei Marx

Die Verwandtschaft der Gutenbergschen "systemindifferenten und systembezogenen Tatbestände" zu Marx' Unterscheidung von "Arbeitsprozess und Verwertungsprozess" liegt auf der Hand. Marx abstrahiert bei der Analyse des Arbeitsprozesses zunächst ebenfalls von

²³ Vgl. Horst Albach (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung. Schriften und Reden von Erich Gutenberg aus dem Nachlass. Berlin usw. 1989, S. 203 ff. Die Lehre von den systembezogenen und systemneutralen Tatbeständen wird entwickelt im Bd. I der Grundlagen, Die Produktion, 1. Auflage 1951, 24. Aufl., Berlin usw. 1983. Vgl. zu weiteren Einzelheiten zu dieser interessanten Periode der Theoriegeschichte: Sönke Hundt: Zur Entwicklung der Theorie Gutenbergs - zugleich Anmerkungen zu den Interpretationen von Albach und Nagaoka. In: Bericht zum Projekt: Methodologische Grundlagenprobleme einer umweltorientierten Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1997.

²⁴ Vor allem Wilhelm Rieger mit seinem strikt privatwirtschaftlichen Theorieansatz. Vgl. seine Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. Aufl., Erlangen 1964...

²⁵ Michael-Burkhard Piorkowsky: Sozialistische Warenproduktion und Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1980, S. 77.

²⁶ Konrad Mellerowicz : Die Idee der Betriebswirtschaftslehre und ihre Entwicklung durch die Handelshochschule Berlin. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1956, S. 605 ff., hier S. 613

der historischen Zeit und den gesellschaftlichen Bedingungen. Der Arbeitsprozess ist "zweckmäßige Tätigkeit zur Herstellung von Gebrauchswerten, Aneignung des Natürlichen für menschliche Bedürfnisse, allgemeine Bedingung des Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur, ewige Naturbedingung des menschlichen Lebens und daher unabhängig von jeder Form dieses Lebens, vielmehr allen seinen Gesellschaftsformen gleich gemeinsam."²⁷ Unter kapitalistischen Bedingungen ist der Arbeitsprozess nach Marx durch "zwei eigentümliche Phänomene" geprägt, nämlich erstens, dass der Arbeitsprozess unter der Kontrolle und unter dem Kommando des Kapitalisten organisiert wird, und dass zweitens dieser sich das Produktionsergebnis aneignet. Arbeitsprozess und Verwertungsprozess sind dann eine Einheit.²⁸

Der Arbeitsprozess verändert sich, wenn er kapitalistischer Verwertungsprozess wird. Er nimmt die vorkapitalistischen Verhältnisse zum Ausgangspunkt, geht also aus von der handwerklichen und manufakturmäßigen Produktion und bildet dann erst in einem längeren historischen Prozess seine kapitalistischen Besonderheiten aus. Nachdem der Arbeitsprozess zuerst nur *formell* unter das Kapital subsumiert wird, folgt in einem langen Prozess die *reelle Subsumtion* als ein Umwandlungsprozess, der alle Momente der Produktion umfasst. Im grandiosen vierten Abschnitt des ersten Bandes des "Kapital" rekonstruiert Marx die Entwicklung des Arbeitsprozesses als kapitalistischen Verwertungsprozess in der Manufaktur und in der Entwicklung der Maschinerie in ihren einzelnen Formen bis hin zur Fabrik und zum Fabriksystem. Marx analysiert zwar mit großer Bewunderung die gewaltige Steigerung der Produktivkräfte in diesem Prozess. Den Schwerpunkt seiner Analyse allerdings legt er auf die Kritik: der gewaltige Fortschritt hätte dem Menschen, dem Arbeiter, nicht nur nichts genützt sondern ihn seines Menschseins entfremdet. Arbeit unter kapitalistischen Bedingungen wäre zur "industriellen Pathologie" geworden.²⁹

5. Die "Sozialistische Betriebswirtschaftslehre" im NÖS

Die strikte Ablehnung der Betriebswirtschaftslehre durch die DDR-Ökonomen lockerte sich während der Reformen der 60er Jahre. Die Betriebswirtschaftslehre und betriebswirtschaftliches Denken erlebte eine deutliche Renaissance. Der VII. Parteitag der SED 1967 beauftragte die wirtschaftswissenschaftlichen Fachvertreter durch Beschluss, ein System einer "sozialistischen Betriebswirtschaftslehre" zu entwickeln.³⁰ Die Industrieökonomik bisheriger Prägung, so hieß es jetzt, wäre teils zu eng, teils zu sehr bloße Wiederholung der Grundlagen der politischen Ökonomie gewesen. Auf diese Art könne keine "zureichende Antwort auf die spezifischen Probleme des Wirtschaftens in den

²⁷ Karl Marx: Das Kapital, Bd. I, S.198

²⁸ "Wie Ware selbst Einheit von Gebrauchswert und Wert, muss ihr Produktionsprozess Einheit von Arbeitsprozess und Wertbildungsprozess sein." Karl Marx: Das Kapital, Bd. I, S. 201

²⁹ Karl Marx: Das Kapital, Bd. I, S. 384

³⁰ Vgl. Piorkowsky: Sozialistische Warenproduktion und Sozialismus, Berlin 1980, S. 89. Die Auseinandersetzung in der DDR um die Betriebswirtschaftslehre ist im Westen, vor allem am Osteuropa-Institut an der Freien Universität Berlin, ziemlich genau verfolgt worden. Vgl. Wolfgang Förster: Rechnungswesen und Wirtschaftsordnung. Ein Beitrag zur Diagnose der Zentralverwaltungswirtschaft sowjetischen Typs und ihrer Reformen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1967, Jürgen Schneider: "Marxistisch-leninistische Wirtschaftswissenschaften" nach sowjetischem Modell an den Hochschulen der DDR/SBZ. Legitimation und Propaganda für die Parteitage der SED. In: Hans-Jürgen Gerhard (Hrsg.): Struktur und Dimension. Festschrift für Karl Heinrich Kaufhold zum 65. Geburtstag. Stuttgart 1997, S. 214 ff.

sozialistischen Betrieben" gegeben werden³¹. Als die Aufgabe, eine "sozialistische Betriebswirtschaftslehre" zu entwickeln, sogar im Volkswirtschaftsplan von 1968 verankert worden war, nahm diese nach Beratungen in mehreren Konferenzen und der Einrichtung von neuen Lehrstühlen für Betriebswirtschaftslehre Gestalt an. Nach langen Vorbereitungen erschien dann 1973 auch die erste Auflage der "Sozialistische Betriebswirtschaft", das zum offiziellen Lehrbuch für die Ausbildung an Universitäten und Hoch- und Fachschulen werden sollte.

Beibehalten allerdings wurde weiterhin eine scharfe ideologische Abgrenzung zur westlichen Betriebswirtschaftslehre. "Die bürgerliche Betriebswirtschaftslehre besteht aus verschiedenen Schulen und besitzt keine einheitlich theoretische Grundlage. Charakteristisch für alle ihre Schulen ist jedoch, dass sie sich einen überparteilichen, klassenindifferenten Anstrich gibt und in der Regel den Anspruch erhebt, eine gleichermaßen für alle Produktionsweisen gültige Lehre zu sein." Und: "Sozialistische und bürgerliche Betriebswirtschaftslehre haben auf Grund ihrer entgegengesetzter Klassenziele und der Gegensätzlichkeit ihrer theoretischen Grundlagen nichts miteinander gemein."³²

Das war stark übertrieben. Sieht man sich die "Sozialistische Betriebswirtschaft" im Detail an, fallen eher die Gemeinsamkeiten als die Unterschiede ins Auge. Die wichtigen betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe sind (fast) alle vorhanden: Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität, Gewinn, Kosten allgemein, Selbstkosten, Grenzkosten, Durchschnittskosten, fixe und variable Kosten, die Verfahren der Kostenermittlung und -verrechnung durch die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, weiter Kredit, Zins und schließlich die Zusammenfassung aller ökonomischen Prozesse und ihrer Ergebnisse in der Bilanz auf der Grundlage der doppelten Buchführung.

Eine wichtige Ausnahme bleibt, und darum wird es im folgenden gehen. Der Kapitalbegriff, der für den Betriebswirt immer interessant ist, steht weiterhin unter einem strikten Tabu³³. Er wird ersetzt durch den Begriff des "Fonds". Der Fonds begriff (im Singular und Plural verwendet) wird sehr weit gefasst und umfasst viele und durchaus heterogene Elemente. Ein Fonds ist, folgt man dem "Wörterbuch der Ökonomie Sozialismus" von 1973, einmal ein "Bestand, Vorrat an materiellen und finanziellen Mitteln, zum anderen [eine] Bezeichnung für die im Verlaufe einer bestimmten Zeit, z.B. eines Jahres, zur Verfügung stehenden materiellen und/oder finanziellen Mittel zur Durchführung ökonomischer und sozialer Aufgaben der sozialistischen Gesellschaft in den verschiedenen Bereichen und Ebenen der Volkswirtschaft."³⁴ Der Fonds begriff wird also sowohl mengen- als auch wertmäßig verwandt; es existieren Produktions-, Zirkulations-, Konsumtions-, Produktionsgrund-, Produktionsumlauf-, Waren-, Geld-, Material-, Arbeitskräfte-, Arbeitszeit-, Maschinenzeit-, Lohn-, Ersatz-, Akkumulations-, Investitionsfonds u.a.m.

Die betrieblichen Fonds sind in der Bilanzsystematik der Betriebe in der DDR das planwirtschaftliche Korrelat zum betriebsnotwendigen Kapital in kapitalistischen Betrieben. Allerdings nicht ganz: sie werden nicht nach ihrer Herkunft gegliedert (analog zu Eigen- und

³¹ Vgl. Gerd Friedrich, Fritz Haberland und Helmut Koziol: Sozialistische Betriebsführung im ökonomischen System des Sozialismus. In: Einheit. Berlin 1968, S. 300 ff. Zitiert nach Piorkowsky: Sozialistische Warenproduktion und Sozialismus, Berlin 1980, S. 89

³² Autorenkollektiv: Sozialistische Betriebswirtschaft, 1. Aufl., Berlin 1973, hier zitiert nach der 3. Aufl., Berlin 1975

³³ Was nachvollziehbare Gründe hat, ist das Kapital doch Namensgeber für den Kapitalismus und durfte ergo im Sozialismus keine kategoriale Rolle spielen.

³⁴ Vgl. Willi Ehler u.a. (Hrsg.): Wörterbuch der Ökonomie Sozialismus, 3. Aufl., Berlin 1973, S. 287

Fremdkapital), sondern ebenso wie auf der Aktivseite nach ihrer Verwendung in die großen Gruppen der Grundmittelfonds, Umlaufmittelfonds, sowie den Kredit-, den Geld- und Sonderfonds aufgeteilt.³⁵ Zusammengefasst in einem Begriff oder dann konkret in einer Zahl – analog zum Kapital – werden die Fonds nicht. Daß damit eine gewisse Vernachlässigung der Ökonomie der "vergegenständlichten Arbeit" verbunden war, erschloss sich erst später.

Der Kern der Reformen des NÖS auf der Ebene der Betriebe bzw. der Kombinate sollte sein, die Dominanz der Mengenkennziffern "Bruttoproduktion" oder "Warenproduktion" durch den Grundsatz von der "Eigenerwirtschaftung der Mittel" zu ersetzen. Die Betriebe sollten eine neue Selbständigkeit erhalten und der Gewinn (als Nettogewinn) die entscheidende Maßzahl darstellen. Der Gewinn sollte als der synthetische Index in die Lage versetzt werden, die Ergebnisse sämtlicher ökonomischen Prozesse in einer Zahl zusammenzufassen und zu messen. Der Gewinn sollte nicht Ziel sein (wie die Gewinnmaximierung im Kapitalismus), "sondern das unter den Bedingungen der Warenproduktion notwendige synthetische Maß des Nutzeffekts der gesellschaftlichen Arbeit in der Produktionsstufe. (Daraus) folgt, dass der Nettogewinn die zentrale Führungsgröße zur Steuerung und Regelung des betrieblichen Reproduktionsprozesses ist. Im Nettogewinn sollen sich alle Faktoren des volkswirtschaftlichen Nutzeffekts der betrieblichen Tätigkeit niederschlagen."³⁶

Durch die neue Eigenständigkeit sollte eine neue Ebene in die sozialistische Ökonomie eingeführt werden und den Betrieb als neues ökonomisches Subjekt mit eigener Rechnungslegung, mit einem eigenen Entscheidungsspielraum und vor allem mit anerkannten eigenen Interessen stark machen. Die Anerkennung eigener Interessen der Betriebe wäre schließlich auch der Grund für den Warencharakter ihrer Produkte. Sollten Gewinn und Rentabilität nicht nur der Abrechnung dienen, sondern tatsächlich ihre vorgesehene Rolle in der Gesellschaft als Maßzahl für ökonomische Effektivität einnehmen, war eine grundlegende Preisreform eine notwendige Bedingung. Diese nicht eben kleine und einfache Aufgabe wurde auch in mehreren Stufen geplant und tatsächlich in Angriff genommen, aber, wie so vieles im NÖS, nicht zuende geführt.³⁷

6. Zur systematischen Vernachlässigung der vergegenständlichten Arbeit

Der fehlende Kapitalbegriff im betrieblichen Rechnungswesen fand eine deutliche Entsprechung in der theoretischen und praktischen Geringschätzung der "toten", "geronnenen", "verstorbenen" oder "vergegenständlichten Arbeit. Die "lebendige" Arbeit

³⁵ Vgl. Autorenkollektiv: Sozialistische Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Berlin 1973, S. 713 sowie Jürgen Heidborn: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Produktionsfondsabgabe in Mitteldeutschland. Berlin 1970, S. 14 f.

³⁶ So Harry Nick: Gesellschaft und Betrieb im Sozialismus. Berlin 1970, S. 215

³⁷ Aus der offiziellen Fachliteratur der 60er Jahre waren die entscheidenden Neuerungen der NÖS-Reformen von außen und ohne Kenntnis der internen Diskussionen nur sehr schwer bis gar nicht zu erkennen. Welche theoretische und praktische Brisanz hinter den Diskussionen um eine "sozialistische Warenproduktion" steckte, oder welche Bedeutung die Rede vom "Sozialismus als relativ selbstständige Gesellschaftsformation" hatte, nämlich die, "eine offen vorgetragene Rebellion gegen das herrschende Dogma" (so Harry Nick in seinen Erinnerungen) zu sein - das war von den linken Ökonomen, die in diesen Jahren von West-Deutschland und West-Berlin aus die Diskussionen mit großem Interesse verfolgten, kaum nachzuvollziehen. Regelrecht elektrisierend wirkten deshalb auf mich viele der Analysen und Schilderungen, die nach der Wende 1989/90 von vielen der damaligen Akteure (u.a. von Klaus Steinitz, Edgar Most, Alfred Neumann, Kurt Pätzold, Jörg Roesler, Gerhard Schürer, Carl-Heinz Janson, Claus Krömke, Harry Nick) über die eigentlichen Hintergründe und Zusammenhänge der NÖS-Reformperiode veröffentlicht wurden.

dagegen stand ganz im Vordergrund. *Marx* hatte zwar ein Verdammungsurteil gegen die "tote" Arbeit ausgesprochen, als er befand: "Das Kapital ist verstorbene Arbeit, die sich nur vampirmäßig belebt durch Einsaugung lebendiger Arbeit und um so mehr davon lebt, je mehr sie davon aussaugt."³⁸ Aber die Verdammung bezog sich natürlich nur auf das Kapital, *soweit es Eigentum des Kapitalisten ist!* Ansonsten kann bei *Marx* von einer Geringschätzung der vergegenständlichten Arbeit nun wirklich keine Rede sein. "Die in den Produktionsmitteln bereits enthaltene Arbeit ist dieselbe wie die neu zugesetzte. Sie unterscheiden sich nur dadurch, dass die eine vergegenständlicht ist in Gebrauchswerten und die andre im Prozess dieser Vergegenständlichung begriffen, die eine vergangen, die andre gegenwärtig, die eine tot, die andre lebendig, die eine vergegenständlicht im Perfektum, die andre sich vergegenständlichend im Präsens ist."³⁹

Auch wenn allein die lebendige Arbeit neuen Wert schaffen kann (und die Wertbestandteile des fixen Kapitals im Verwertungsprozess "nur" übertragen werden), ist das fixe Kapital notwendiger Bestandteil dieses Prozesses. Die Bedingungen der Reproduktionsprozesse des Kapitals in seinen unterschiedlich Kreisläufen sind zentrale Themen in der *Marx'schen Kapitalismusanalyse*. Der gesamte II. und Teile des III. Bandes des "Kapitals" handeln davon, und sie sind insoweit reine Betriebswirtschaftslehre.⁴⁰ Ganz ähnlich wie *Marx* beschreibt übrigens auch *Erich Gutenberg* den betrieblichen Umwandlungsprozess in seinen einzelnen Phasen: zuerst von der "Geldform in die Sachform, d.h. in Sachgüter, Arbeits- und Dienstleistungen", dann folgt der Produktionsprozess als "Kombinationsprozess", der abgeschlossen wird im erneuten Umwandlungsprozess von der "Sachform in die Geldform"⁴¹ nach der marktlichen Verwertung der erstellten Sach- und Dienstleistungen.

Es ist eine sehr interessante Frage, ob die *Marx'sche Kapitalismusanalyse* im "Kapital" oder wenigstens Teile davon auch Analyse des Arbeitsprozesses "an sich" ist, ob also die von ihm analysierten Zusammenhänge auch in einer sozialistischen Planwirtschaft ihre Gültigkeit haben bzw. angewendet werden können oder sogar müssen, wenn eine effiziente Produktion organisiert werden soll. Die Frage ist natürlich im Zusammenhang der großen Debatte um die Gültigkeit des Wertgesetzes im Sozialismus und einer "sozialistischen Warenproduktion" zu sehen. Hier soll die Frage enger gestellt werden: sind die *Marx'schen Erkenntnisse* auch systemneutral im Sinne der Betriebswirtschaftslehre?

Alfred Lemnitz hat 1974 in einem kleinen Lehrheft die *Marx'schen Erkenntnisse* vorwiegend aus dem II. Band des "Kapitals" über die unterschiedlichen Kreisläufe referiert (übrigens m.E. sehr viel verständlicher und weniger umständlich als *Marx* selber!) und hat die Frage ohne Umschweife und ohne lange Begründung bejaht. "Mit der Analyse der objektiven Bedingungen des kapitalistischen Produktionsprozesses enthüllte *Karl Marx* zugleich allgemeine Bedingungen der Einheit von Produktion und Zirkulation und der Kontinuität der Bewegung des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses, die auch der sozialistischen

³⁸ Karl Marx: Das Kapital, I. Bd., S. 247

³⁹ Karl Marx: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses, MEW Bd. 43 S. 21 f.

⁴⁰ Übrigens: wo *Marx* nicht weiter wusste, fragte er seinen Freund *Friedrich Engels* als den praktizierenden Unternehmer. Beide "entdeckten" - und haben das in einem interessanten Briefwechsel auch dokumentiert - in diesem Zusammenhang bei der Berechnung und Realisierung von Abschreibungen einen gewissen Kapitalfreisetzung- bzw. Kapazitätserweiterungseffekt, der erst viel später, um 1940, in der Betriebswirtschaftslehre als *Lohmann-Ruchti-Effekt* bekannt wurde. Vgl. *Karl Kühne*: Ökonomie und Marxismus – Zur Dynamik des *Marx'schen Systems*. Neuwied 1974

⁴¹ *Erich Gutenberg*: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958 und 1983, S. 35 f.

Produktion zugrunde liegen und bei der Leitung der Wirtschaft beachtet und planmäßig ausgenutzt werden müssen."⁴²

Eine Geringschätzung der vergegenständlichten Arbeit war trotzdem in der DDR-Wirtschaft gängige Praxis. Das hatte einmal, wie gesagt, theoretisch-ideologische Gründe. Der wichtigste Grund aber kam aus der Praxis der Planökonomie: als Kriterium für die Zuführungen zu den betrieblichen Lohn- und Prämienfonds war die Arbeitsproduktivität das wichtigste Kriterium. Sie war auch einfacher, nämlich als Mengenkennziffer, zu ermitteln und passte von daher besser in die Systematik der Mengenplanung mit der Bruttoproduktion als ihrer zentralen Zielgröße. Und bei der Messung der Arbeitsproduktivität als Relation von Arbeitsergebnis (in Mengen) zur lebendigen Arbeit (gemessen in Anzahl der Arbeiter oder Arbeitsstunden) kam das konstante Kapital nicht vor.

Die Ergebnisse dieser Geringschätzung waren – wie weithin bekannt – verheerend: die durchschnittliche Umschlagszeit für Produktionsanlagen habe etwa 90 Jahre betragen. Abschreibungen wären viel zu niedrig angesetzt und hätten zudem abgeführt werden müssen, ein fortschreitender Substanzverzehr, die Notwendigkeit laufender Improvisation, Produktionsstillstände und ein unverhältnismäßig hoher Reparaturaufwand seien die Folge gewesen. Auf der Seite der Materialwirtschaft war es ähnlich. Die reinen Materialkosten wären zwar kalkuliert worden, nicht aber die Kosten der Lagerhaltung und die Kosten der Kapitalbindung durch eine hohe Lagerdauer. Im Ergebnis führte das zu sorgloser bzw. übertriebener Lagerhaltung, zur Stimulierung der verbreiteten Politik des Hortens auf der einen und zu einem generellen Mangel wegen Lieferschwierigkeiten auf der anderen Seite. Harry Nick hat sich mit diesem Thema ausführlich beschäftigt und in der falschen oder ungenügenden Ökonomie der vergegenständlichten Arbeit einen der wichtigsten "Systemdefekte" der DDR-Wirtschaft gesehen.⁴³

7. Gewinn, Rentabilität, Produktionsfondsabgabe und Zins

Man durfte gespannt sein, wie die Konstrukteure des NÖS die Probleme der vergegenständlichten Arbeit lösen würden. Unbestritten in der gesamten Reformdebatte war seit ihrem Beginn die zentrale Rolle des Gewinns. Der Gewinn als eine allgemeine Zielzahl für die Betriebe kann jedoch in betriebswirtschaftlicher Sicht nur "die halbe Miete" sein. Denn als absolute Zahl ist der Gewinn nur sinnvoll bei konstantem Mitteleinsatz. Wird dieser in die Berechnung einbezogen, soll also die Effizienz der Anlagen- und Materialwirtschaft Berücksichtigung finden, kann nur die Rentabilität die gewünschte Zielzahl sein.

An dieser Stelle kommt der fehlende oder vernachlässigte Kapitalbegriff wieder ins Spiel. In der *Gutenbergschen* Betriebswirtschaftslehre wird der entscheidende Zusammenhang so ausgedrückt: die Rentabilität, also der Gewinn in Relation zum eingesetzten Kapitals (in kapitalistischen Unternehmen zum Eigenkapital) ist oberstes Ziel im Zielsystem einer Unternehmung. Also $r = G/K$. Die Problematik des Kapitalumschlags wird einbezogen, wenn die Gleichung erweitert wird durch den Umsatz, also in der Formel $r = G/U * U/K$. Das Ergebnis bleibt als Rentabilität identisch, diese errechnet sich jetzt aber als Produkt von Umsatzrentabilität (G/U) und Kapitalumschlag (U/K).⁴⁴ Diese um den Umsatz erweiterte Rentabilitätsformel ist üblicherweise die hierarchische Spitze für eigentlich alle

⁴² Alfred Lemnitz: *Kreislauf und Umschlag des Kapitals*. Berlin 1974), S. 7 f.

⁴³ Vgl. Harry Nick mit vielen Veröffentlichungen vor der Wende. Sehr aufschlussreich sind seine Erinnerungen. Vgl. *Gemeinwesen DDR. Erinnerungen und Überlegungen eines Politikökonomen*. Hamburg 2003, besonders S. 60 ff.

Kennziffersysteme, die in mehr weniger abgewandelter Formen dem betrieblichen Controlling zugrunde liegen. *Gutenberg* formuliert den Zusammenhang so: "Der Grundsatz: Steigerung der Kapitalrentabilität durch Senkung der Umsatzrentabilität bei gleichzeitiger Erhöhung des Kapitalumschlags beherrscht die moderne Betriebspolitik."⁴⁵

Der entscheidende Punkt bei dieser erweiterten Rentabilitätsformel ist, dass die Rentabilität nicht nur erhöht wird durch mehr Gewinn (durch Kostensenkung, Preiserhöhungen und/oder mehr Umsatz), sondern ebenso und im gleichen Maß durch Einsparung von Kapital. Und die wichtigste Methode zur Einsparung von Kapital ist die Beschleunigung seines Umschlags, die erreicht werden kann durch Beschleunigung der Produktion, Verkürzung der Transportzeiten, Reduktion der Lagerhaltung und Verkürzung der Zahlungsziele. Bei drei wichtigen Rationalisierungsstrategien der letzten 25 Jahre ist dieser Effekt besonders deutlich geworden: *erstens* bei der Beschleunigung des Warenumschlags durch Preissenkung und gleichzeitiger Reduktion der Sortimente (Discount-Prinzip) im Handel durch z.B. Aldi und Lidl, *zweitens* durch die Reduktion der Lagerhaltung teilweise auf Null-Bestände in der just-in-time-production der montierenden Industrie und *drittens* durch die Praxis des outsourcing.

In kapitalistischen und sozialistischen Betrieben gleichermaßen gehen der Verbrauch von Material als Materialkosten und der Verbrauch von langlebigen Wirtschaftsgütern (Anlagen usw.) als Abschreibungen, die in der DDR auch "Amortisation"⁴⁶ hießen, in die Kostenrechnung ein. Das war soweit klar. Unklar aber war, wie die Vorrätigkeit in Form von Kapital oder von Fonds bewertet werden könnte. "Tote Arbeit" existierte, so *Harry Nick* in seinen Erinnerungen, "in zwei Grundformen, a) in den langlebigen 'Arbeitsmitteln' (Gebäuden, bauliche Anlagen, Maschinen und Ausrüstungen), die nicht stofflich in das Produkt eingehen, ihren Wert nur sukzessiv, im Maße ihres Verschleißes, auf das Produkt übertragen, und b) in Gestalt der 'Arbeitsgegenstände' (Material etc.), die direkt, stofflich in das neue Produkt eingehen oder notwendige Hilfsstoffe sind.." Die Bestandsgrößen an Arbeitsmitteln hießen in der DDR "Grundfonds", die Bestandsgrößen an Arbeitsgegenständen hießen "materielle Umlauffonds", die Flussgrößen an Arbeitsmitteln hießen "Amortisation", die Flussgrößen an Arbeitsgegenständen hießen "Materialkosten". Für die Vorrätigkeit von Anlagen und Material existierte in der DDR-Ökonomie kein ökonomischer Ausdruck. Sie erschienen zwar in der Bilanz. "Aber", so Nick, "im Wirtschaftsinteresse der Betriebe, das ohnehin zu wenig auf Effektivität ausgerichtet war, fanden die wirtschaftlichen Bestandsgrößen überhaupt keinen Niederschlag. Das war eben damit gemeint, wenn mitunter zu Recht gesagt wurde, dass in der DDR Investitionen ein Geschenk der Gesellschaft an die Betriebe waren, dass sie 'kostenlos' waren".⁴⁷

Der Eindruck von der "Kostenlosigkeit des Kapitals" wurde in der DDR noch durch drei Effekte, die in die gleiche Richtung wiesen, verstärkt. Die kalkulierten Abschreibungen mussten *erstens* zum größten Teil an die Planbehörde abgeführt werden. Wollte der Betrieb Investitionen vornehmen, waren diese im Plan zu beantragen und mussten genehmigt werden. Der Betrieb erhielt also bei Genehmigung des Projekts die benötigten Fonds vom Staat. Diese Finanzierung hatte nichts mit der in kapitalistischen Betrieben üblichen

⁴⁴ Diese Rentabilitätsformel wird in der Betriebswirtschaftslehre auch als "return on investment" bezeichnet und liegt dem verbreiteten Du-Pont-Kennzifferschema zugrunde.

⁴⁵ Erich Gutenberg: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 1. Aufl., Wiesbaden 1958, S. 36

⁴⁶ In der westlichen Betriebswirtschaftslehre wird durch die Amortisationszeit die Rückflussdauer des in einer Investition gebundenen Kapitals bezeichnet, während durch die Abschreibungen die sukzessive Entwertung einer Anlage während ihrer Lebensdauer durch Verschleiß und zeitliche Veraltung bestimmt wird.

⁴⁷ Harry Nick: Gemeinwesen DDR. Hamburg 2003, S. 65 f.

Finanzierung aus Abschreibungen zu tun. Die Fondszuführungen kamen von außen, und eine konsistente Anlagenwirtschaft (aus Investition, Abschreibungen, Reparaturen und Reinvestitionen) war so nicht zu organisieren. Da die Grundmittel *zweitens* prinzipiell unterbewertet waren, waren auch die Abschreibungen zu niedrig kalkuliert. Grundmittel wurden zunächst bilanziert zu Werten von 1944 und erst während der NÖS-Reformen in mehreren Stufen der Neubewertung angehoben. Unter DDR-Ökonomen galt *drittens* die Entwertung von Anlagen durch technische Veraltung, i.e. der "moralische Verschleiß" nach Marx, lange Zeit als typisch kapitalistisch. Seine Berücksichtigung in den Abschreibungssätzen wurde lange Zeit abgelehnt. Je schneller jedoch der technische Fortschritt war, desto mehr war es notwendig, auch diesen zeitlichen Verschleiß zu kalkulieren, damit Reinvestitionen zu Wiederbeschaffungspreisen, also auf der Höhe der gegenwärtigen Technik, bezahlt werden konnten.

Die "Eigenerwirtschaftung der Mittel", oder in der westlichen betriebswirtschaftlichen Terminologie die Eigen- bzw. Selbstfinanzierung, war einer der zentralen Punkte der NÖS-Reformen. Wenn die "Eigenerwirtschaftung der Mittel" für die Betriebe möglich werden sollte, musste also auch die Kapitalvorrätigkeit einen eigenständigen Wert erhalten. Das war der Grund für die Einführung der "Produktionsfondsabgabe".

Die Höhe der Produktionsfondsabgabe (PFA) wurde auf einheitlich 6 % festgelegt. Experimentiert wurde mit der PFA schon seit 1964 in einigen VVBn. Verbindlich und allgemein wurde sie auch 1967 in der Industrie eingeführt. Im Ergebnis wurde damit faktisch der Kapitalbegriff in die ökonomische DDR-Terminologie übernommen. Offiziell durfte Kapital wegen der starken ideologischen Vorbehalte zwar noch nicht "Kapital" genannt, aber der Sache nach waren jetzt Fonds und Kapital identisch geworden. Und die zentrale These von *Erich Gutenberg*, dass der Kern der (bürgerlichen) Betriebswirtschaftslehre systemneutral sei, könnte damit als bestätigt gelten. Auch *Alfred Lemnitz* hatte völlig richtig gelegen, als er darlegte, wie sehr auch sozialistische Betriebe, wenn sie effizient wirtschaften wollen, für ihre Ökonomie die von Marx analysierten Kreisläufe des Kapitals berücksichtigen müssten.

Es gab, nach Auskunft von *Harry Nick*, in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre wegen der Produktionsfondsabgabe eine lebhafteste Diskussion und eine Vielzahl von Untersuchungen und Dissertationen, handelte es sich ja offenbar um nichts weniger als um die faktische Einführung des Kapitalbegriffs. Hier sei noch einmal *Nick* in seinen Erinnerungen zitiert: "Es wurde mir sehr schnell klar, dass es hier (bei der Produktionsfondsabgabe, S. H.) tiefer lotender theoretischer Überlegungen zur 'Ökonomie der Produktionsfonds' bedurfte, eben werttheoretischer, politökonomischer Art. Es musste um zuverlässige Ausgangspunkte, um Grundlagen für die Beantwortung vieler konkreter Fragen gehen. Vor allem aber waren die massiven Attacken gegen die Fondsökonomie abzuwehren, die mit dem Totschlagargument daher kamen, dass hier die Marxsche Werttheorie vergewaltigt werde."⁴⁸

Nach der Wende 1989/90 wurde die Sache mit dem fehlenden Kapitalbegriff von einigen Reformern bereitwillig zugestanden. Für *Harry Nick* handelt es sich um ein Problem des unterschiedlichen Sprachgebrauchs in Ost und West. So überschreibt er den entsprechenden Abschnitt ganz lapidar mit "Ökonomie der Produktionsfonds; in heutigem Deutsch: effektiver Kapitaleinsatz". *Claus Krömke* erkennt als den "Kern des Problems: Betriebe verfügten nicht über Eigenkapital." Und fährt fort: "Aber, seien wir ehrlich: Kann es echte ökonomische Interessen der Betriebe und echte Eigenverantwortung geben, ohne eine reale Verfügung über die erwirtschafteten Fonds, also von Kapital?" In Bezug auf den

⁴⁸ Harry Nick: *Gemeinswesen DDR*. Hamburg 2003, S. 64 f.

Beschluss vom 8. September 1970, mit dem die NÖS-Reformen weitgehend zurückgenommen wurden, fährt er fort: "Mit der Losung der Korrektur der Investitionspolitik (wurde) der Eigenerwirtschaftung der Mittel eine Absage erteilt und ohne es auszusprechen, dem NÖS der Todesstoß versetzt (...). Im Grunde war das die Reaktion auf das Trauma der fehlenden Kapitaldecke. In der DDR war immer vieles knapp, aber am knappsten war reales Anlagekapital – und das war auch der Hauptgrund für alle anderen Disproportionen!"⁴⁹

M. E. berührt die Betonung der wichtigen Rolle des konstanten Kapitals in der *Marx'schen* Theorie überhaupt nicht die Richtigkeit oder Triftigkeit seiner Theorie von der allein wertschaffenden Arbeit. Die Arbeitswerttheorie führt den Beweis dafür, dass der Verwertungsprozess ein Ausbeutungsverhältnis begründet, indem sich der Kapitalist den unbezahlten Mehrwert aneignet. Die Arbeitswerttheorie besagt ebenfalls, dass nur die lebendige Arbeit neuen Wert schafft, wobei sie im Wertbildungsprozess den Wert des konstanten Kapitals auf das Produkt überträgt, woran sich seit dem Zeitalter von Baumwolle und Spindel nichts geändert hat. "Der Arbeiter setzt dem Arbeitsgegenstand neuen Wert zu durch Zusatz eines bestimmten Quantum von Arbeit, abgesehen vom bestimmten Inhalt, Zweck und technischen Charakter seiner Arbeit. Andererseits finden wir die Werte der verzehrten Produktionsmittel wieder als Bestandteile des Produkten-Werts, z.B. die Werte von Baumwolle und Spindel im Garnwert. Der Wert der Produktionsmittel wird also erhalten durch seine Übertragung auf das Produkt. Dies Übertragen geschieht während der Verwandlung der Produktionsmittel in Produkt, im Arbeitsprozess. Es ist vermittelt durch die Arbeit."⁵⁰ Die übertragenen Werte fallen allerdings mit zunehmender Industrialisierung der Produktion immer mehr ins Gewicht, und die Art und Weise ihrer Übertragung werden immer wichtiger. Die Produktivität der Arbeit, gemessen als Produktmenge pro Arbeiter oder pro Arbeitsstunde, steigt dabei – beispielsweise in der vollautomatisierten Produktion – ins Riesenhafte. Es ändert sich also die Kostenstruktur, indem die Arbeitskosten relativ ab- und die Kapitalkosten (Abschreibungen und Zinsen) relativ zunehmen. Oder, um hier einen Klassiker der Betriebswirtschaftslehre angesichts einer großen Räderfräsmaschine in einer Fabrik der Metallindustrie zu zitieren: "Was dieser große Automat an Arbeitslöhnen erfordert, das ist nichts. Aber was er an Zinsen und Abschreibungen frisst, das ist eine ganze Menge. Ob der Automat arbeitet oder nicht arbeitet, das ist ganz gleichgültig. Dieses um so mehr, als er schließlich nicht durch Verschleiß zugrunde gehen wird, sondern dadurch, daß ein tüchtiger Ingenieur einen neuen Automaten erfindet, der noch leistungsfähiger sein wird als der, den wir vor uns haben."⁵¹

8. Einige Schlussfolgerungen und Perspektiven

Der Sieg der Roten Armee über den Faschismus war die Stunde Null für die DDR-Ökonomie. Die Produktionsverhältnisse wurden - nach einer kurzen Übergangsperiode – umgewälzt. Aus Privateigentum wurde Volkseigentum und aus kapitalistischen Unternehmen volkseigene Betriebe. Mit dem Wechsel der Produktionsverhältnisse änderte sich sofort Entscheidendes, und zwar theoretisch wie real, weil die Arbeitskraft nach der Expropriation

⁴⁹ Claus Krömke: Das NÖS und seine Rahmenbedingungen. In: Pankower Vorträge der Helle Panke e.V., Heft 21/1, Berlin 2000, S. 21 ff., hier S. 24. Krömke war Professor an der Hochschule für Ökonomie, Stellvertretender Abteilungsleiter im Zentralkomitee der SED und wissenschaftlicher Mitarbeiter von Günter Mittag.

⁵⁰ Karl Marx: Das Kapital, Bd. I, S. 214.

⁵¹ So Eugen Schmalenbach in seinem berühmt gewordenen "Wiener Vortrag" am Vorabend des Ausbruchs der Weltwirtschaftskrise. Vgl. Eugen Schmalenbach: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle einer neuen Wirtschaftsverfassung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1928, S. 241 ff.

der Expropriateure keine Ware mehr und die Ausbeutung damit abgeschafft war. Den Werktätigen als den neuen Eigentümern - vermittelt über genossenschaftliches oder staatliches Eigentum - konnte nicht mehr mit der Peitsche der Arbeitslosigkeit gedroht werden; und das Recht auf Arbeit erhielt Verfassungsrang. Es sollte sich bald zeigen, dass der Arbeiter, vor allem der Facharbeiter, im Interessengeflecht der DDR-Wirtschaft eine außerordentlich starke Position einnahm und diese in der betrieblichen Mikropolitik, z.B. bei der Aushandlung von Akkord-Vorgabezeiten und von anderen Normen, auch wirksam und nicht immer im Sinne der betrieblichen Leitungen und der Planbehörden einzusetzen verstand.⁵² Auch sonst änderten sich viele wichtige Elemente des gesellschaftlichen Lebens grundlegend (in der staatlichen Bildungs-, Sozial- und Rechtspolitik z.B.). Welche sozialen Leistungen in den volkseigenen Betrieben und Kombinatenerbracht wurden, ist vielleicht weniger bekannt.

Was aber war mit den Produktivkräften und ihrem dialektischen Verhältnis zur neuen ökonomischen Form? Die DDR-Ökonomie musste sozusagen die Hardware und die Software aus der kapitalistischen Produktionsweise, so, wie sie sie vorfand, übernehmen. Claus Krömke formulierte das so: Vor der Gründung der DDR existierten durch die "schon längst unter kapitalistischen Bedingungen erfolgte Industrialisierung Tausende vollentwickelter Betriebe mit ihren Belegschaften und Traditionen. (...) Es wurde der politischen Führung relativ schnell klar, dass diese Strukturen erhalten werden mussten, dass die Betriebe als ökonomische und soziale Einheiten zu behandeln waren."⁵³ Auch die Menschen gingen zunächst mit ihren alten Qualifikationen und vor allem mit ihrem alten (und häufig noch von der faschistischen Ideologie vergifteten) Bewusstsein wieder an die Werkbänke. Die betrieblichen Strukturen aus Leitung, Organisation, Planung, Arbeitsvorbereitung, Arbeitsorganisation, Produktionsplanung, die Materialwirtschaft, die Formen der Arbeitsbewertung und Entlohnung und schließlich das betriebliche Rechnungswesen einschließlich Kostenrechnung und Bilanzierung gingen erst einmal so weiter bzw. mussten wieder in Gang gesetzt werden. In der Konsequenz bildete die faschistische Kriegswirtschaft also den Ausgangspunkt für die Produktion in einer sozialistischen Planwirtschaft.

Neben internen Schwierigkeiten in der DDR, die zu einem Abbruch der Reformen führten, mussten die Reformen unter äußerst ungünstigen externen Bedingungen, wozu auch der sehr große Einfluss der Sowjetunion zählte, stattfinden. Dass der Produktivitätswettbewerb mit dem kapitalistischen Westen ausgerechnet in den drei Jahrzehnten der 60er bis 80er Jahre stattfinden musste, war sozusagen ein historisches Pech und von vornherein aussichtslos. Weil in dieser Zeit sowohl die Entwicklung der Informationstechnik als auch die Globalisierung mit voller Wucht einsetzte und Sprünge in der Produktivität und der Kostensenkung mit sich brachte. Im Ergebnis wurden die technisch-wissenschaftlichen Grundlagen in fast allen Branchen umgewälzt und eine neue internationale Verteilung der Produktionsstandorte durchgesetzt. Diese Umstrukturierungen wurden in den westlichen Industrieländern mit der äußersten sozialen Härte, also mit Arbeitslosigkeit, Vernichtung von Berufen und Qualifikationen, dem Verschwinden von unzähligen Betrieben und ganzen Branchen durchgesetzt. Wenn der Kapitalismus in dieser Zeit ein "faulender" oder wenigstens ein "stagnierender" Kapitalismus (nach *Lenin*) gewesen wäre, hätte der Versuch

⁵² Die Vorgänge um den 17. Juni 1953 sollten das deutlich zeigen. Danach war es dem betrieblichen Management häufig schwer bis unmöglich, die Akkordvorgaben, wie es eigentlich bei der Einführung von Maschinerie mit höherer Produktivität notwendig gewesen wäre, tatsächlich zu erhöhen.

⁵³ So Claus Krömke: Betriebe und Kombinate im Wirtschaftssystem der DDR. In: Heinz Dietrich, Hans Modrow und Klaus Steinitz (Hrsg.): Sozialismus im 21. Jahrhundert, Berlin 2006, S. 63 ff., hier S. 64.

einer dezentralisierten sozialistischen Planwirtschaft ganz andere Chancen gehabt. Es war aber das Gegenteil der Fall.

Die nachträgliche Resignation vieler der einstigen Reformer⁵⁴ gegenüber dem Versuch des NÖS ist m. E. jedoch nicht zwingend. Sie ist es nur, wenn, unter dem starken Einfluss der neoliberalen Ideologie von den zwei alternativen Wirtschafts"ordnungen", Markt und Plan dichotomisch gesehen werden. Den grundlegenden Unterschied in den Produktionsverhältnissen zwischen Kapitalismus und Sozialismus bilden aber nicht Markt und Plan sondern die unterschiedlichen Eigentumsformen an den Produktionsmitteln.

Die Betriebswirtschaftslehre (und die verwandte Organisations- und Managementtheorie) betrachten das Problem aus einem ganz anderen und von ganz anderen Interessen geprägten Blickwinkel. Pläne sind für sie keine Werkzeuge des Teufels und Märkte nicht allein selig machend. Die Organisation der unternehmensinternen Arbeitsteilung indirekt über Preise (als interne Verrechnungspreise) und direkt über den Unternehmensplan waren schon immer als zwei Arten der Koordination geläufig.⁵⁵

In der neueren Institutionenökonomie, begründet von *Oliver Williamson* und *Ronald Coase* (der dafür 1991 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt), stehen Plan/Organisation/Hierarchie auf der einen und der Markt auf der anderen Seite den Unternehmensführungen grundsätzlich als Optionen bei der Koordination von arbeitsteiligen Prozessen zur Verfügung. Beide Arten der Koordination haben Vorteile und Nachteile, so dass es darauf ankommt, jeweils situativ die beste Kombination zu finden. Die Dualität ist also in jedem größeren Unternehmen – in ganz unterschiedlichen Formen - gängige Praxis. Durch das verbreitete Profit-Center-Prinzip werden einerseits Marktprozesse *internalisiert und simuliert*; andererseits werden bei der Integration von Sub-Sub-Unternehmen in Wertschöpfungsketten Planungsprozesse *externalisiert*. Die Abstimmung von zentralen und dezentralen Momenten stellt eine permanente Optimierungsaufgabe für das Management dar und führt je nach Branche, Unternehmensgröße zu ganz unterschiedlichen Organisationsstrukturen.⁵⁶ Die stürmische Entwicklung der Informationstechnik der letzten 20 Jahre hat dabei die technischen Möglichkeiten für diese Art von Netzwerkorganisationen auf eine neue Grundlage gestellt und den Produktivkräften auf diesem Gebiet einen enormen Schub verliehen. Sehr einflussreich auf diesem Gebiet sind die großen Softwareunternehmen⁵⁷ und Unternehmensberatungen, die mit diesen Systemen ihr Geld verdienen.

Interessanterweise kommt es dabei notwendig zu einer *Verallgemeinerung von Methoden und Modellen der Unternehmensplanung und -steuerung*, die den technischen und

⁵⁴ Claus Krömke formulierte das 1996 z. B. so: "Ich war damals geprägt von der scheinbar so grandiosen Möglichkeit, im volkswirtschaftlichen Gesamtmaßstab eine Wirtschaftsorganisation zu strukturieren. Heute bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass in diesem Denkansatz bereits der Misserfolg liegt, weil er der Natur einer Wirtschaftsorganisation als einem organischen, sich selbst regulierenden Prozess widerspricht." Claus Krömke: Das "Neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft" und die Wandlungen des Günter Mittag. Hefte zur DDR-Geschichte Nr. 37, Berlin 1996, S. 46

⁵⁵ Das war schon Eugen Schmalenbach geläufig mit seinem Vorschlag für die "pretiale Lenkung" von Kartellorganisationen. Vgl. Pretiale Wirtschaftslenkung. Bremen 1948

⁵⁶ Vgl. hierzu grundlegend die einschlägige organisationstheoretische Literatur. Vor allem Alfred Kieser und Peter Walgenbach: Organisation. 6. Aufl., Wiesbaden 2010; Erich Frese u.a.: Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10. Aufl., Wiesbaden 2012

⁵⁷ Die Systeme haben unterschiedlichen Bezeichnungen, z.B. ERP (Enterprise Resource Planning), ECR (Efficient Consumer Response) oder auch SCM (Supply Chain Management).

organisatorischen "Acker" für weitergehende Entwicklungen vorbereiten. Wenn viele Unternehmen die gleiche Unternehmenssteuerungssoftware nutzen, vereinheitlichen sie damit auch ihr Rechnungswesen, die interne Koordination und Planung und schließlich auch die Organisation. Es ist bei den großen Einführungsprojekten häufig die Frage, ob die Software den jeweiligen Strukturen angepasst werden soll (was sehr teuer ist), oder ob es nicht umgekehrt günstiger ist, gleich zu einer Reorganisation im Sinne einer vorgegebenen Software überzugehen. "Customizing" wird dieser Prozess dann genannt, der im Ergebnis (wenn alles gut geht!) zu einer Vereinheitlichung der Strukturen über die Unternehmensgrenzen hinaus führt und die Bildung von Netzwerken enorm begünstigt.

Die Systeme des deutschen Softwareunternehmens SAP⁵⁸ in Waldorf z.B., die begrifflich und konzeptionell in der Tradition der deutschen Betriebswirtschaftslehre stehen, sind derzeit Marktführer zumindest bei den deutschen Dax-Konzernen. Und man könnte sich vorstellen, wie das schon mal salopp formuliert wurde, dass die Systeme verschiedener Unternehmen umfassender "zusammengestöpselt" werden, als das heute schon der Fall ist. Sollte sich noch einmal die historische Gelegenheit für eine Überwindung der jetzigen, kapitalistischen, Produktionsverhältnisse ergeben, kann es gut sein, dass die Produktivkräfte "reif" sind für den Übergang zu einer sozialistischen Planwirtschaft auf einer völlig neuen technisch-wissenschaftlichen Grundlage.

Die Vermittlung der drei Ebenen Gesellschaft – Betrieb – Individuum, wie sie in den NÖS-Reformen mit der gleichzeitigen Existenz von zentraler Planung, "Eigenständigkeit der Betriebe" und individuellen Bedürfnissen vorgedacht war, stellte sicherlich einen gigantischen Versuch dar, der vorschnell abgebrochen wurde. Aber *prinzipiell* unmöglich, wie es die Marktideologen behaupten, war er deshalb nicht.

⁵⁸ Wegen der immer noch hohen Innovationsgeschwindigkeit auf diesem Gebiet ändern sich die Systeme und ihre Bezeichnungen laufend. SAP hatte die ersten großen Erfolge mit dem R/3-System, die heute durch SAP BPC (Business Planning and Consolidation), SAP ERP (Enterprise Resource Planning) und anderen ergänzt bzw. ersetzt werden.