Zur neueren Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre

Von Prof. Dr. Walter Müller, Bern

Vortrag, gehalten an der Jahresversammlung
der Schweizerischen Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft
am 8. Mai 1964 in Bern

Obgleich noch eine relativ junge Wissenschaft, gleicht die Betriebswirtschaftslehre doch bereits einem stark verzweigten Baum. Im neuen Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, das jedes Sachgebiet in einem separat erscheinenden Band behandelt, sind in der betriebswirtschaftlichen Reihe bisher bereits 30 Bände erschienen; insgesamt sollen es rund 50 sein. Im Rahmen unseres Themas wäre es zweifellos von hohem Interesse gewesen, die Entwicklung der wichtigsten dieser Sachgebiete im einzelnen nachzuzeichnen, um auf diese Weise schliesslich ein umfassendes Bild der neueren Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre entstehen zu lassen. Aber die grosse Zahl der auch bei strenger (und damit bereits der Kritik ausgesetzter) Auswahl immer noch zu betrachtenden Gebiete liess ein solches Vorhaben für ein Referat zum vorneherein als undurchführbar erscheinen. In den folgenden Ausführungen kann also nicht über den gegenwärtigen Stand und die aktuellen Probleme der Lehre vom Rechnungswesen berichtet werden, und ebensowenig werden wir der Absatzlehre oder der Organisationslehre oder irgendeinem andern der zahlreichen Zweige der Betriebswirtschaftslehre besondere Aufmerksamkeit zuwenden können. Was in der verfügbaren Zeit zu bewältigen möglich erscheint, das sind lediglich gewisse Hinweise auf einige allgemeine Aspekte der neueren Entwicklung unserer Wissenschaft.

Diese Beschränkung des Themas lässt sich aber auch mit sachlichen Gründen rechtfertigen. In jüngerer Zeit sind unter den betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen die Äusserungen zu den Grundfragen unserer Wissenschaft, zu ihrer Entwicklung und zum zukünftig einzuschlagenden Weg, zu den bisherigen und zu den aktuellen Aufgaben wieder einmal relativ häufig geworden. Offenbar steht die Betriebswirtschaftslehre in einem Prozess der Neuorientierung, in den auch die Grundlagen einbezogen sind. Sein Ausgang wird für das zukünftige betriebswirtschaftliche Denken von erheblicher Bedeutung sein. Es erscheint deshalb durchaus angebracht, den Ursachen dieses Prozesses und seinen mutmasslichen Entwicklungsrichtungen einmal die ungeteilte Aufmerksamkeit zuzuwenden.

Die meisten Fachvertreter dürften sich heute darüber einig sein, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre eine Umwertung vollzieht. Ob man sich darüber

hinaus auch noch über die wesentlichen Symptome dieses Prozesses einigen könnte, scheint schon eher fraglich, und über seine Bewertung gehen die Meinungen offenbar noch weit auseinander. Eine sorgfältige Wiedergabe der vielen Stimmen, die sich heute in irgendeiner Weise zu den Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre äussern, hätte an sich ein gutes Bild der Komplexität der uns beschäftigenden Probleme gegeben. Aber die Disharmonie dieser Stimmen hätte auch den Eindruck erwecken können, dem gegenwärtigen betriebswirtschaftlichen Denken fehle überhaupt eine klare Richtung. Eine solche Beurteilung wäre jedoch nach meiner Ansicht nicht zutreffend. Gewisse Entwicklungslinien sind immerhin recht deutlich erkennbar. Auf ihre Darstellung wird in den folgenden Ausführungen mehr Gewicht gelegt als auf die Registrierung von Einzelheiten der im Kreise der Wissenschaft geführten Auseinandersetzungen.

1. Die Umstellung von der Kunstlehre auf eine Lehre von den rationalen unternehmerischen Entscheidungen

In ihrem Bestreben, unternehmerischer Praxis zu dienen, hat die Betriebswirtschaftslehre von Anfang an versucht, durch eine Verallgemeinerung von Erfahrungen Regeln oder – wie man mit etwas abschätzigem Beiklang gelegentlich auch sagt – Rezepte zur Lösung praktischer Probleme der Unternehmungsführung aufzustellen. Solche Regeln können jedoch bei der Anwendung in der Unternehmung nie eine eindeutige Anweisung zum richtigen Handeln geben. Ein Grund liegt darin, dass jene Erfahrungen, denen die Regel ihre Entstehung verdankt, nie abschliessend und eindeutig umschrieben sind. Das gilt sowohl für die Ausgangssituation der Handlung als auch für die Art und den Umfang des erzielten Erfolges. Ausserdem wiederholt sich die gleiche Handlungssituation in der Wirklichkeit nie. Die Erfahrungsregel kann deshalb auch nie richtig auf einen bestimmten Anwendungsfall passen.

Die Betriebswirtschaftslehre hat wohl zu jeder Zeit die mangelnde Eindeutigkeit der induktiv gewonnenen Erfahrungsregeln als etwas sehr Unbefriedigendes empfunden. Sie hat sich deshalb auch sehr darum bemüht, diesen Mangel soweit als möglich zu vermindern. In der betriebswirtschaftlichen Forschung auf unserem Kontinent, vielleicht deutlicher und beharrlicher noch von den Vertretern der Managementlehre in den Vereinigten Staaten, wurde durch breit angelegte empirische Untersuchungen für typische Entscheidungsfälle die wesentlichen Merkmale der Unternehmungssituation herausgearbeitet, um auf diese Weise die Verallgemeinerung von Erfahrungen besser sichern und die Bedingungen für ihre Übertragung auf neue Entscheidsituationen klarer umschreiben zu können. Eine Fülle von Beispielen für die in dieser Richtung geleistete Forschungsarbeit findet sich sowohl in der amerikanischen Marke-

tinglehre als auch in den in Europa veröffentlichten Arbeiten über Fragen der Marktpolitik, ferner in der Organisationslehre, in der Lehre von der Personalpolitik und in verschiedenen anderen Sachgebieten. Dank dieser wissenschaftlichen Arbeit leisten heute viele Erfahrungsregeln bei der Lösung praktischer Entscheidungsprobleme auf verschiedenste Weise sehr wertvolle Dienste. Es bedeutet deshalb keineswegs eine Leugnung solcher Dienste oder eine Verkennung der Bedeutung der zur Vervollkommnung von Erfahrungsregeln geleisteten Forschungsarbeit, wenn in grundsätzlicher Sicht festgehalten werden muss, dass die Mehrdeutigkeit von Erfahrungsregeln durch keine noch so sorgfältigen empirischen Untersuchungen aufgehoben werden kann.

Mit einem gewissen Neid mag deshalb die Betriebswirtschaftslehre immer wieder zur theoretischen Nationalökonomie hinübergeblickt haben. Im Rahmen der sogenannten Mikroökonomik befasst sich auch diese – in allerdings sehr allgemeiner Weise – mit Entscheidungen der Unternehmung und gelangt dabei zu eindeutigen Aussagen darüber, welche Handlungsvariante in einer gegebenen Situation zur optimalen Zielerreichung führt. Sie vermag beispielsweise eindeutig zu sagen, welchen Preis die Unternehmung wählen, zu welchem Produktionsprogramm sie sich entschliessen und welchen Betrag sie für die Werbung aufwenden muss, wenn sie ihren Gewinn maximieren oder ein anderes (quantifiziertes) Ziel optimal erreichen will. Die Lehren der Mikroökonomik sind allerdings ganz anderer Natur als die Erfahrungsregeln der Betriebswirtschaftslehre. Sie sind formal und nicht materiell; sie bezeichnen die Methode, z.B. die Marginalanalyse, welche die Unternehmung verwenden muss, um richtig zu entscheiden, und nicht unmittelbar den Inhalt des Entscheides. Das Kernstück dieser Methode ist ein Entscheidungsmodell, das einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Situation der Unternehmung, ihren Handlungsmöglichkeiten und ihren Zielsetzungen herstellt. In den Modellen der Mikroökonomik ist dieser Zusammenhang stets ein quantitativer; von anderen möglichen Modellen wird später noch mit einigen Worten die Rede sein.

Seit jeher muss eigentlich der Gedanke nahegelegen haben, diese mikroökonomischen Entscheidungsmodelle auch der Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen dienstbar zu machen. Bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges ist man ihm aber nur vereinzelt und zumeist eher zufällig gefolgt. Dagegen hat sich seither in Deutschland eine ganze Reihe bekannter Betriebswirtschafter – im klar erkennbaren Bestreben, von der Aufstellung von Erfahrungsregeln und ihrer als unwissenschaftlich empfundenen Mehrdeutigkeit möglichst Abstand zu gewinnen – methodisch ganz auf den mikroökonomischen Boden gestellt. Soweit die Art der Problemstellung ein solches Vorgehen überhaupt zulässt, werden bei der betriebswirtschaftlichen Behandlung unternehmerischer Entscheidsituationen die gleichen oder ähnliche Modelle verwendet wie in der Mikroökonomik. Der Führer dieser neuen Richtung ist Erich Guten-

berg; sein Hauptwerk «Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre», das die Umstellung in die Wege leitete, ist in zwei Bänden in erster Auflage 1951 und 1955 erschienen. Seither arbeiten in Deutschland Nationalökonomen und Betriebswirtschafter Hand in Hand an der Weiterentwicklung mikroökonomischer Entscheidungsmodelle.

Jeder Mensch, der praktische Entscheidungen trifft, muss von einem vereinfachten Bild seiner Situation ausgehen. Wer jede noch denkbare, erfolgswirksame Gegebenheit in seine Überlegungen und Kalküle einbeziehen wollte, würde entscheidungsunfähig. Die mikroökonomischen Entscheidungsmodelle zeichnen sich jedoch im allgemeinen durch einen sehr hohen Abstraktionsgrad aus. Die übliche Komplexität praktischer Entscheidungssituationen gelangt in ihnen zumeist nur unvollkommen zum Ausdruck. Die Mikroökonomik vereinfacht die Problemlage, indem sie die Zahl der Handlungsparameter der Unternehmung verkleinert und damit gewisse Typen von Entscheidungen kreiert, die in der Wirklichkeit selten in reiner Form auftreten. Sie reduziert auch die komplexen Wert- bzw. Zielsysteme der Praxis zu einfachen und zum vorneherein quantifizierten Richtpunkten; die Gewinnmaximierung mag hiefür als Beispiel stehen. Schliesslich konzentriert sich die mikroökonomische Forschung beinahe ausschliesslich auf die Formulierung der Entscheidungsmodelle und auf die rechnerische oder graphische Ermittlung der optimalen Entscheidvariante. Mit der Möglichkeit, die nötigen Informationen über die Variablen der Entscheidungsmodelle, also beispielsweise die Nachfrage-, Kosten- oder Werbeerfolgsfunktionen auch empirisch zu ermitteln, befasst sie sich dagegen mehr nur am Rande. Unter diesen Bedingungen ist es nicht besonders verwunderlich, dass sich in den komplexen Situationen der Praxis die mikroökonomischen Entscheidungsmodelle im allgemeinen nicht zur unternehmerischen Entscheidfindung verwenden lassen.

Aus dieser Tatsache ist jenen Betriebswirtschaftern, welche sich der mikroökonomischen Betrachtungsweise verschrieben haben und an der Praxisferne ihrer Entscheidungsmodelle kaum etwas zu ändern vermochten oder ein solches Ziel überhaupt nicht anvisierten, eine beträchtliche Opposition erwachsen. Die Vertreter der traditionellen Rezeptlehre warfen ihnen vor und halten ihnen auch heute noch kritisch entgegen, dass sie den speziellen Auftrag der Betriebswirtschaftslehre, der Praxis zu dienen, aus den Augen verloren hätten. Eine wissenschaftliche Betrachtungsweise unternehmerischer Probleme, die nicht auch zur Betrachtungsweise der Unternehmungen bei der Lösung ihrer Probleme werden könne, sei als fruchtlos abzulehnen.

Die Auseinandersetzung um die neue Richtung hat in Deutschland zeitweilig hohe Wellen geworfen. Es ist hier nicht möglich, sich im einzelnen mit ihr zu beschäftigen und sorgfältig abwägend zu den vorgebrachten Argumenten Stellung zu nehmen. Wenn wir dafür versuchen, die neue Richtung nach ihren

Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Forschung der letzten Jahre zu beurteilen, so gewinnt man den bestimmten Eindruck, dass sie mit der Abkehr von der Kunstlehre unserer Wissenschaft *prinzipiell* den richtigen Weg gewiesen hat. Die Entwicklung ist seither allerdings nicht stillgestanden und der Weg, den sie genommen hat, mag nicht mehr in allen Teilen mit dem Anliegen konform sein, das ihre Initianten seinerzeit verfolgten.

Hinter den Anfängen der neuen Richtung stand neben dem Bestreben, der Mehrdeutigkeit der Erfahrungsregeln zu entfliehen, auch der Wille zu einer stärkeren Betonung der Einheit der Wirtschaftswissenschaften. Dabei fragte man vorläufig nicht darnach, ob sich die Betriebswirtschaftslehre und die Mikroökonomik nationalökonomischer Observanz auf dem gemeinsamen Arbeitsgebiet noch als zwei eigenständige Disziplinen behaupten sollten und auf welchen Kriterien allenfalls eine solche Selbständigkeit noch beruhen könnte. Diese Frage hat mittlerweilen eher an Aktualität verloren, da die Betriebswirtschaftslehre die Fähigkeit zeigte, den in der Beschäftigung mit der Mikroökonomik erkannten methodischen Ansatzpunkt im Dienste der eigenen, an der unternehmerischen Praxis orientierten Fragestellung, weiter zu entwickeln. Aus der Betrachtung der abstrakten Modelle der Mikroökonomik scheint sich immer deutlicher die Tendenz herauszuschälen, die Betriebswirtschaftslehre in ihrem Kern zu einer *Lehre vom rationalen Entscheidungsprozess* in der Unternehmung auszugestalten. Einige Bemerkungen müssen genügen, um das Wesentliche einer solchen Lehre wenigstens anzudeuten.

Im Gegensatz zu andern sozialwissenschaftlichen Disziplinen, die ganz andere Erkenntnisziele befolgen, befasst sich die Betriebswirtschaftslehre nur mit den durch die Vernunft gesteuerten Entscheidungsprozessen. Sie vermittelt also weder Sprüche irgendwelcher Orakel noch traditionelle Handlungsweisen, die bekanntlich in der Praxis wohl ebenso häufig wie die Ratio die Entscheidbildung beherrschen. Was unter vernunftmässigem Handeln verstanden werden soll und wie demzufolge ein rationaler Entscheidungsprozess ablaufen muss, lässt sich nur axiomatisch festsetzen. Im Rahmen eines kurzen Referates kann selbstverständlich über solche Fragen nicht gesprochen werden. Mit den Hinweisen auf das Vorbild der Mikroökonomik und ihrer Entscheidungsmodelle wurden immerhin einige wesentliche Merkmale eines rationalen Prozesses bereits festgehalten. Ausdrücklich sei nochmals betont, dass sich das Postulat der Ratio nicht auf das Ziel der unternehmerischen Tätigkeit bezieht, sondern auf die Methode der Entscheidfindung, d. h. auf die Wahl jener Handlungsvariante, mit der die Unternehmung vorgegebene Ziele optimal zu verwirklichen vermag. Betriebswirtschaftliche Richtigkeit ist nach meiner Auffassung nur methodische, formale und nicht finale, substanzielle Richtigkeit. Obwohl ich weiss, dass in dieser Frage die Auffassungen auseinandergehen und die alten normativen Richtungen der Betriebswirtschaftslehre auch heute noch

ihre Anhänger haben, muss ich mir eine nähere Begründung dieser Feststellung hier versagen.

Mit diesen Hinweisen auf eine neue Art betriebswirtschaftlicher Problemstellung und Problembehandlung soll keineswegs gesagt sein, dass die traditionellen Methoden und Betrachtungsweisen ihretwegen an Bedeutung wesentlich einbüssen werden und deshalb nicht mehr weiter zu pflegen seien. Zum mindesten vorläufig sind unsere Fähigkeiten, unternehmerische Entscheidungsprobleme als Probleme eines rationalen Entscheidungsprozesses zu formulieren und darüber hinaus in praktischen Anwendungsfällen auch zu lösen, noch eng begrenzt. Selbstverständlich gilt es, diese Grenzen immer weiter hinauszurücken. Aber in sehr vielen Entscheidungssituationen wird gutes Entscheiden dennoch immer eine «Kunst» bleiben, weil ein rationaler Entscheidungsprozess nicht zu einem eindeutigen Ergebnis geführt werden kann. In solchen Fällen der Unternehmung, beispielsweise durch Bildung von Erfahrungsregeln, dennoch gewisse Hilfe zu bieten, wird deshalb immer eine wichtige Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre bleiben. Zwei Beispiele mögen diese Gegebenheiten noch etwas näher verdeutlichen.

Es gibt im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Spezialdisziplinen, deren Entwicklungsstand keinem Fachvertreter auch nur einigermassen gefallen kann. Dazu stellen wir fest, dass in vielen dieser Disziplinen die Forschung entweder stagniert oder trotz namhaftem Aufwand nicht wesentlich voranzukommen vermag. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre darf hiefür als Beispiel genannt werden. In dieser Disziplin beschäftigen wir uns – sehr populär gesprochen – mit der Bildung von Abteilungen in der Unternehmung, mit der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf die verschiedenen Stufen der Hierarchie, mit der Regelung des Verkehrs zwischen diesen Stufen, mit der zeitlichen und sachlichen Koordination der Aufgabenerfüllung der einzelnen Stellen usw. Jedes dieser Stichworte bedeutet eine Erscheinungs- oder Ausdrucksform der Organisation. Organisieren heisst demzufolge, für sie alle eine zweckmässige Regelung zu treffen. Wie soll aber aus der Fülle möglicher Varianten einer solchen Regelung die zweckmässigste herausgefunden werden?

Im Verhältnis zu den Unternehmungszielen besitzt die Organisation instrumentalen Charakter. Je nach ihrer Güte werden diese Ziele mehr oder weniger gut erreicht. Was aber macht die Güte der Organisation aus, worin liegt ihr instrumentaler Beitrag? Besteht er in einer optimalen Zuordnung vorgegebener menschlicher Fähigkeiten auf spezielle Aufgaben oder in der Sicherung eines minimalen Reibungsverlustes irgendwelcher Art beim Zusammenwirken eines arbeitsteiligen Aufgabenvollzugs? Muss er in einer das Verantwortungsbewusstsein stärkenden Dezentralisierung von Kompetenzen erblickt werden oder in einer, rasches und einheitliches Handeln gewährleistenden Zentralisierung? Offenbar haben wir jeden dieser Gesichtspunkte bei der Beurteilung

einer Organisation zu berücksichtigen. Aber erst wenn wir die Fähigkeit hätten, ihr Verhältnis und ihr vergleichsweises Gewicht zu bestimmen, könnten wir uns einigermassen exakt über die Güte einer Organisation äussern und damit auch verschiedene organisatorische Varianten gegeneinander abwägen. Ausserdem wissen wir auch nur sehr unvollkommen darüber Bescheid, von welchen Umständen und Verhältnissen unter jedem der genannten Gesichtspunkte die Güte und damit der Zielbeitrag einer Organisation überhaupt abhängt. Zu einer exakten Behandlung des Organisationsproblems fehlen somit noch alle Voraussetzungen.

In der Praxis haben die organisatorischen Probleme eine sehr grosse Bedeutung. Um dieser gerecht zu werden, blieb die Organisationslehre bisher noch ganz auf die Möglichkeiten der Kunstlehre verwiesen. Sie hat ein primäres, mangels einer eindeutigen Problemorientierung allerdings immer wieder umstrittenes begriffliches Instrumentarium geschaffen. Darüber hinaus hat sie Gesichtspunkte der Deskription und Typisierung bestehender organisatorischer Regelungen formuliert, und schliesslich wurden Kriterien für die Beurteilung der Güte bestehender Organisationen und Erfahrungsregeln des erfolgreichen Organisierens entwickelt. All diese Ergebnisse haben sich in der praktischen Anwendung bereits als sehr brauchbar erwiesen. Aber sie lassen unbestreitbar auch noch sehr viele Wünsche offen, die sich zwangsläufig aus den grundsächlichen Mängeln jeder Kunstlehre ergeben.

Seit anfangs der 50er Jahre sind einige interessante Versuche unternommen worden, die Organisationslehre aus diesem unbefriedigenden Zustand hinauszuführen. Sie gingen vor allem aus der modernen Entscheidungstheorie hervor und bezogen sich nur auf einen Teilaspekt des komplexen Organisationsproblems, nämlich auf die Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf eine Mehrheit von Personen. Aus den bis heute vorliegenden Ergebnissen dieser Versuche, die sich vor allem mit den Namen von O. Morgenstern, J. Marshak und H. A. Simon verbinden, darf man leider kaum die Hoffnung schöpfen, der Organisationslehre werde in nächster Zeit ein grosser Schritt nach vorwärts gelingen.

Ein zweites wichtiges Sachgebiet, in dem es der Betriebswirtschaftslehre bisher nicht gelungen ist, einen rationalen Entscheidungsprozess auch nur in den Grundzügen aufzubauen, ist die Finanzierungslehre, die sich mit dem Aufbau und der Betreuung der Kapitalausstattung der Unternehmung befasst. Durch die Finanzierungsmassnahmen wird in der Regel ein sehr komplexes Wertsystem angesprochen: das Gewinninteresse, das Streben nach Sicherheit, der Wille zur Unabhängigkeit usw. Um zu einer exakten Aussage über die Zweckmässigkeit einer Finanzierungsmassnahme zu gelangen, müsste für sie eine Gesamtbewertung unter diesen verschiedenen Gesichtspunkten durchgeführt werden können. Wir sollten ausserdem über eine Formulierung der Beziehun-

gen zwischen diesen Werten, der Situation der Unternehmung und ihren Handlungsvarianten verfügen. Vorläufig lässt sich jedoch noch keine dieser beiden Voraussetzungen einer rationalen Entscheidfindung erfüllen.

Auch die Finanzierungslehre bleibt deshalb bei der Bearbeitung ihrer wissenschaftlichen Aufgabe ganz auf die Mittel der Kunstlehre beschränkt. Diese bestanden bisher vor allem in einer eingehenden Beschreibung der Kapital- und Finanzierungsarten, in der Erarbeitung gewisser Techniken der Kapitalbedarfs- und der Liquiditätsberechnung und in der Formulierung von Erfahrungsregeln für eine erfolgreiche Finanzierung. Diese Regeln, beispielsweise die Goldene Finanzierungsregel, die Goldene Bilanzregel usw. bildeten bisher das Kernstück der Finanzierungslehre, dessen Kenntnis von Generationen von Studenten im Examen abverlangt wurde. Vor kurzem hat allerdings ein junger Doktorand den Nachweis geleistet, dass die bekanntesten dieser Regeln in der Praxis kaum angewandt werden und sich deshalb nicht einmal auf die Erfahrung berufen können.

Man kann sich nicht leicht vorstellen, wie es der Finanzierungslehre gelingen könnte, sich aus ihrem recht unbefriedigenden Zustand zu befreien. Immerhin lassen in jüngster Zeit einige Veröffentlichungen (so z. B. ein Artikel von Helmut Koch im 9. Jahrgang der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung) erkennen, dass der Wille da ist, sich auch auf diesem wenig verheissungsvollen Gebiet mit den Problemen eines rationalen Entscheidungsprozesses auseinanderzusetzen. Die Beispiele der Organisations- und Finanzierungslehre dürften noch einmal verständlich gemacht haben, weshalb sich die Betriebswirtschaftslehre nicht mit der traditionellen Betrachtungsweise zufrieden geben kann. Sie zeigen aber auch die ungeheuren Schwierigkeiten jedes Versuches, die Methodik eines rationalen Entscheidungsprozesses auf so komplexe Gebiete zu übertragen, wie sie die Organisation und die Finanzierung darstellen.

Ich habe es mir nicht versagt, meine grundsätzlich positive Einstellung zu der neuen Betrachtungsweise deutlich zum Ausdruck zu bringen. Gleichzeitig möchte ich aber auch sehr dafür eintreten, dass die an ihr geübte Kritik beachtet wird. Der hohe Abstraktionsgrad der mikroökonomischen Entscheidungsmodelle hat in volkswirtschaftlicher wie in betriebswirtschaftlicher Sicht seinen guten Sinn. Er erlaubt es vor allem, das Interesse ganz auf die deduktive Phase des Entscheidungsprozesses zu lenken, d. h. auf die prinzipiell logische, in der Anwendung sich rechnerischer oder graphischer Methoden bedienende Ableitung der Konsequenzen verschiedener Handlungsvarianten aus den Bedingungen der vorgegebenen Situation. Ich verweise auf die ungemein sorgfältige Behandlung des Preisstellungsproblems unter den Bedingungen der verschiedenen Marktformen mit Hilfe der Marginalanalyse und der linearen Programmierung. Die Bearbeitung der deduktiven Phase des Entscheidungsprozesses besitzt zweifellos einen besonderen Reiz. Leicht stellt sich deshalb

auch die Versuchung ein, sich nur über immer neue Variationen abstrakter Modelle neue Probleme zu stellen. Geschieht das in der Betriebswirtschaftslehre (für die theoretische Nationalökonomie möchte ich mich nicht äussern) so dürfte allerdings die eigentliche Aufgabe der wissenschaftlichen Arbeit, die von der Praxis her gegeben wird, missachtet werden. Die Betriebswirtschaftslehre kann dieser Aufgabe nur gerecht werden, wenn sie unablässig versucht, ihre Entscheidungsmodelle der Komplexität praktischer Entscheidsituationen anzunähern und auf diese Weise auch ihrer Anwendung in solchen Situationen den Weg zu bereiten. Auf einige grundsätzliche Probleme, welche diese Forderung aufwirft, wird noch zurückzukommen sein.

2. Der Zug zur verstärkten Integration der traditionellen Sachgebiete

Die heutige Gliederung der Betriebswirtschaftslehre in spezielle Sachgebiete, wie sie aus den Lehr- und Handbüchern oder aus den Vorlesungsplänen für den akademischen Unterricht ersichtlich wird, ist ein Produkt der Entwicklung. Sie ergab sich aus der wechselnden Aktualität verschiedener Problemstellungen und aus der nur schrittweisen Entwicklung des methodischen Apparates, die gewisse Sachgebiete erst in jüngerer Zeit der wissenschaftlichen Betrachtung zugänglich machte. Von einer Gliederung nach einem einheitlichen Gesichtspunkt kann also keine Rede sein.

Bis in die jüngste Zeit hinein haben sich die einzelnen Gebiete sehr selbständig, beinahe unabhängig voneinander entwickelt. Verschiedene Gründe sind dafür verantwortlich zu machen. So ist beispielsweise auf die sehr unterschiedliche Entwicklungsstufe der Gebiete hinzuweisen und auf das grosse Spezialisierungsbedürfnis der akademischen Fachvertreter, denen es schon längst unmöglich geworden ist, die Fortschritte ihrer Wissenschaft vollständig zu verfolgen. Der Hauptgrund liegt aber zweifellos in der Komplexität der Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre und in der Pluralität der verwendeten Methoden, welche die Koordination zwischen den Sachgebieten ganz ausserordentlich erschwert und dadurch oftmals dazu führt, dass das gemeinsame betriebswirtschaftliche Anliegen in die Ferne gerückt wird.

Der Mangel an Koordination hat auf den einzelnen Sachgebieten nicht selten zur Formulierung und Bearbeitung von Problemen geführt, die nur noch im Lichte des Spezialistendenkens solcher Beachtung für würdig befunden werden konnten. Dafür wurden Fragen im dunkeln belassen, an deren Behandlung man in anderen Fachgebieten eigentlich sehr interessiert gewesen wäre. Solche Fehlentwicklungen müssen immer dann deutlich erkennbar werden, wenn aus irgendeinem Anlass eine Aufgabe zur Lösung gestellt wird, die mehrere Sachgebiete gemeinsam engagiert. In einer sehr allgemeinen Form und nicht mehr nur zufällig und vorübergehend wurde nun diese kollektive Auf-

gabe durch die Bearbeitung der Methodik des Entscheidungsprozesses geschaffen. Dank der neuen Betrachtungsweise haben viele der traditionellen Sachgebiete einen inneren sachlichen Zusammenhang erhalten, wie er in ähnlicher Bestimmtheit bisher nicht erkennbar war. Von diesem Zusammenhang geht heute auch ein fühlbarer Ansporn zur Koordination und teilweise zur Integration aus. Wiederum sollen einige Beispiele diese Feststellung belegen.

Das Rechnungswesen der Unternehmung gehört zu den ältesten Lehrgebieten der Betriebswirtschaftslehre. Zusammen mit der Finanzierungslehre hat es bis ungefähr zum Beginn des Zweiten Weltkrieges einen wesentlichen Teil der gesamten Forschungsarbeit auf sich gezogen. In der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, einem traditionsreichen und angesehenen betriebswirtschaftlichen Fachblatt, entfielen zwischen der Zeit der Gründung der Zeitschrift kurz vor dem Ersten Weltkrieg und dem Jahr 1930 zwischen 40 und 50% der Aufsätze auf Themen dieser beiden Sachgebiete. Während der dreissiger Jahre stieg dieser Anteil sogar auf 50 bis 60%. Seither ist er schrittweise auf rund 25% zurückgegangen. Alle diese Prozentzahlen wurden massgeblich durch die Themen aus dem Gebiete des Rechnungswesens bestimmt. Auf Themen aus den Bereichen des Einkaufs, der Produktion und des Absatzes entfielen bis zum Zweiten Weltkrieg nur 10 bis 20%.

Aus unserer heutigen Sicht muss der hohe Anteil am Total der Forschungsarbeiten, den das Rechnungswesen während der Vorkriegszeit auf sich vereinigte, verdächtig erscheinen. Das Rechnungswesen ist der umfassende Informationslieferant für alle sich in der Unternehmung vollziehenden Wertveränderungen. Diese Informationen haben aber keinen Selbstzweck; sie sind vielmehr dazu bestimmt, einen wesentlichen Teil jenes Bildes der Unternehmungssituation zu schaffen, auf dem alle Entscheidungen aufbauen müssen. Die Frage liegt deshalb nahe, wie es möglich sein konnte, soviel Forschungsarbeit auf die Informationsbeschaffung zu verwenden, ohne sich zum mindesten ebenso intensiv mit der Klärung der Entscheidsituation in den Bereichen des Einkaufs, der Produktion und des Absatzes, in denen die Informationen verwertet werden, zu befassen.

Diese Frage ist beinahe rhetorischer Natur; denn es dürfte heute Einigkeit darüber herrschen, dass die instrumentale Bedeutung des Rechnungswesens während langer Zeit nicht immer genügend beachtet wurde. Damit erhielt der auf Genauigkeit, Vollständigkeit und stärkste Detaillierung erpichte technische Perfektionismus einen autonomen Spielraum, der selten ungenützt blieb. Es darf wohl gewagt werden, in diesem Zusammenhang die oftmals mit grösster Akribie und Erfindungsgabe vervollkommnete Durchschnittskostenrechnung als Beispiel zu nennen. Ein autonom waltendes Streben nach Genauigkeit führt bei der Bereitstellung von Unterlagen für diesen Kalkül zu einer möglichst weit getriebenen, im Extremfall bis zu einzelnen Arbeits-

plätzen hinuntersteigenden Kostenstelleneinteilung und in Ergänzung dazu zu fein differenzierten Umlage- und Zurechnungsschlüsseln. Ein Betriebsabrechnungsbogen mit Dutzenden, wenn nicht Hunderten von Kostenstellen, selbst in Mittelbetrieben, sowie ein Kalkulationsschema mit einer ähnlichen Zahl verschiedener Zuschlagssätze für die Gemeinkosten sammeln die Ausbeute dieser rechnungstechnischen Vollkommenheit. Dabei vermöchte im Regelfall eine viel summarischere und dementsprechend auch billiger zu erstellende Rechnung den im Zusammenhang mit irgendwelchen Entscheidungen üblicherweise zu erwartenden Informationsbedürfnissen ebensogut zu entsprechen.

Die mit soviel Aufmerksamkeit bedachte Durchschnittskostenrechnung ist in jüngerer Zeit Gegenstand ernsthafter Kritik geworden. Nicht nur ihr Perfektionismus wird angeprangert; die Kritik zielt noch mehr ins Grundsätzliche. Sie stellt den Informationswert dieses Kalküls überhaupt in Frage. Es wird bezweifelt, dass Durchschnittskosten für die Unternehmung in irgendeiner Entscheidungssituation eine wertvolle oder doch die zweckmässigste Information darstellen. An ihrer Stelle werden andere Kalküls in Vorschlag gebracht; z. B. das sogenannte direct costing, eine Teilkostenrechnung amerikanischer Herkunft, oder die davon abgeleitete Einzelkostenrechnung.

Die materielle Seite dieser Kontroverse braucht hier nicht zu interessieren; das Wesentliche liegt für uns in ihrem Anlass, in der Besinnung auf den instrumentalen Charakter jedes Kostenkalküls und des Rechnungswesens überhaupt. Diese Besinnung wird die Eigenständigkeit der Lehre vom Rechnungswesen nicht gefährden; aber sie bestimmt ihren Platz im Kreise der anderen Disziplinen und sie wird helfen, die unentbehrliche Koordination der Forschungsarbeit auf den verschiedenen Sachgebieten und eine bessere Abstimmung ihrer Lehren herzustellen.

Aufschlussreich in unserem Zusammenhang sind auch die Verhältnisse auf dem Gebiete der Marktforschung. Diese Disziplin hat vor allem seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges einen ungewöhnlichen Aufschwung genommen. Interessanterweise scheinen sich in ihrer Entwicklung gewisse Züge der Geschichte des Rechnungswesens zu wiederholen. Wir haben die in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung über Absatzfragen erschienenen Artikel nach verschiedenen Themakreisen geordnet und dabei festgestellt, dass wiederum der weit überwiegende Teil auf die Themen der Informationsbeschaffung entfiel. Eine Untersuchung der absatzpolitisch orientierten Artikel der Harvard Business Review führte für die Vereinigten Staaten zu praktisch der gleichen Verteilung der Gewichte.

Die Folgen der einseitigen Ausrichtung der Forschung auf die Informationsbeschaffung sind im Bereiche der Marktforschung eher noch deutlicher ausgeprägt als auf dem Gebiet des Rechnungswesens. Methodisch gesehen besteht zwischen der Marktforschung und der Verwertung ihrer Informationen noch

eine breite Lücke. Vielleicht etwas zugespitzt formuliert, aber im wesentlichen sicher zutreffend, wird man sagen dürfen, dass jene Informationen, welche die Unternehmungen benötigen würden, um mit vorhandenen Entscheidungsmodellen ihre Absatzpolitik zu bestimmen, sich in Wirklichkeit nicht beschaffen lassen, während umgekehrt die vielen Informationen, welche in der Praxis ununterbrochen erhoben werden, methodisch sehr häufig nicht in befriedigender Weise verwertet werden können. Dass die Marktforschung dennoch für die Bestimmung der Absatzpolitik von grösstem Nutzen sein kann und insbesondere von den Unternehmungen des Konsumgüterbereiches, dank ihrer Dienste, zu Recht als ein absolut unentbehrliches Instrument betrachtet wird, soll mit diesen Feststellungen selbstverständlich nicht geleugnet werden. Festzuhalten war lediglich, dass die Verwendung ihrer Ergebnisse sich im Regelfall nicht im Rahmen eines rationalen Entscheidungsprozesses vollzieht, sondern auf eine intuitive und insoweit auch rational unbestimmte Weise. Wissenschaftlich gesehen ist dies zweifellos kein befriedigender Zustand.

Auch dieser Hinweis auf offene Probleme will keine materielle Diskussion einleiten. Wiederum galt es nur, die Notwendigkeit der Koordination, der Abstimmung verschiedener Sachgebiete – diesmal im Bereich der Absatzpolitik – unter dem Gesichtswinkel eines rationalen Entscheidungsprozesses darzulegen.

Noch ein drittes, ebenfalls mit der Informationsbeschaffung zusammenhängendes Integrationsproblem sei angedeutet. Entscheidungen gestalten die Zukunft. Bestimmend für ihren Erfolg oder Misserfolg ist demzufolge nicht die im Momente des Entscheides vorliegende Situation, sondern ihre zukünftige Entwicklung. Für den Entscheid massgeblich können deshalb auch nur die Erwartungen oder Prognosen dieser zukünftigen Entwicklung sein und nicht die Informationen über Vergangenes oder Gegenwärtiges. Prognosen über zukünftiges Geschehen sind aber prinzipiell unsicher und ebenso unsicher sind demzufolge die von verschiedenen Entscheidvarianten zu erwartenden Konsequenzen.

Die Anfänge der systematischen Auseinandersetzung der Mikroökonomik mit den Problemen des Entscheidens in Unsicherheit reichen in die Zeit der zwanziger Jahre zurück. Seit Ende des Zweiten Weltkrieges hat sich die Diskussion erheblich intensiviert, nicht zuletzt unter dem Einfluss der Entwicklung der Spieltheorie und des Interesses, das man in den Vereinigten Staaten von seiten der mathematischen Statistik ähnlichen Fragestellungen entgegenbrachte. In der vor zwei Jahren erschienenen Preistheorie von W. Krelle hat die Verschmelzung der Theorie der Entscheidungen in Unsicherheit mit der traditionellen Mikroökonomik wohl einen für den gegenwärtigen Stand unseres Wissens kennzeichnenden Ausdruck gefunden.

Die Theorie der Entscheidung in Unsicherheit führt nur unter bestimmten Bedingungen für die rational handelnde Unternehmung zu einer zwingenden Wahl zwischen verschiedenen Varianten. Sind diese nicht gegeben, so hat die

Unternehmung zuerst für sich eine Attitüde, eine individuelle Haltung zu bestimmen, die – populär ausgedrückt – einem Entscheid darüber entspricht, ob sie den Spatz in der Hand der Taube auf dem Dach vorzieht oder nicht. Erst auf Grund eines solchen Entscheides zugunsten einer optimistischen oder pessimistischen Haltung lässt sich in Unsicherheit in jedem Fall die optimale Entscheidvariante fixieren. Auf Alternativen zu dieser Attitüde, die der Unternehmung ebenfalls noch offen stehen, sowie auf weitere Einzelheiten der Theorie von den Entscheidungen in Unsicherheit kann ich nicht eintreten.

Dass die Unternehmung in Unsicherheit entscheiden muss, weiss auch der Betriebswirtschafter. Aber die für diesen Fall entwickelte Lehre setzt ihn, wenn er an den Auftrag seiner Wissenschaft denkt, in nicht geringe Verlegenheit. Zum ersten stellt er fest, dass jene Bedingungen, die auch in Unsicherheit die rational handelnde Unternehmung ohne weiteres zu einem Entscheid führen, in der Praxis eher selten gegeben sind. Im weitern fragt er sich, wie sich die Lehre von den Entscheidungen in Unsicherheit mit der selbst gewählten Aufgabe vertrage, den unter der Idee der Ratio stehenden Entscheidungsprozess zu einem guten Ende zu führen. Wo bleibt die Ratio, wenn die Unternehmung, um überhaupt entscheiden zu können, zunächst zwischen dem Spatz in der Hand und der Taube auf dem Dach wählen muss? Durch die Notwendigkeit einer solchen Wahl wird offenbar rationales Handeln total relativiert. Es wären ebensoviele Ergebnisse rationalen Handelns möglich, wie es in der persönlichen Attitüde Schattierungen zwischen extremem Optimismus und Pessimismus gibt. Schliesslich gesellt sich zu diesen peinlichen Fragen noch die weitere, warum eigentlich die Ratio im Entscheid zwischen Optimismus und Pessimismus, wenn ein solcher schon unumgänglich sein soll, verleugnet wird. Warum soll ein solcher Entscheid von unserem physischen Wohlbefinden oder unserer momentanen psychischen Verfassung oder von einem Orakelspruch abhängen und nicht, wie es die Vernunft fordert, ebenfalls von der Erfahrung?

Auf alle diesen Fragen gibt es heute keine Antwort. Aber es existiert eine kluge Bemerkung von West Churchmann, der (in « Prediction and Optimal Decision ») einmal sagte, die moderne Theorie von der Entscheidung in Ungewissheit scheine ihm an einer unzulässigen Unterscheidung zwischen der Erfahrung an sich und dem Wert dieser Erfahrung für einen konkreten Entscheid zu kranken. Es sei unkritischer Empirismus, anzunehmen, Erfahrung lasse sich zuerst an sich erwerben und erst nachträglich aus einer optimistischen oder pessimistischen Attitüde heraus bewerten. Erfahrung sei immer bereits bewertet. Wie aber die Lehre von der Entscheidung in Unsicherheit in einer Lehre von der qualitativen, bewerteten Information aufgehen könnte, bleibt vorläufig noch völlig dunkel. Der Hinweis auf die Bemerkung Churchmanns verfolgte wiederum nur den Zweck, auf ein sehr wichtiges, durch die Betrachtung des Entscheidungsprozesses ins Licht gerücktes Koordinationsproblem hinzuweisen.

3. Die Beschäftigung mit komplexen Entscheidsituationen

Es wurde bereits mehrfach hervorgehoben, dass die Betriebswirtschaftslehre ihrer Aufgabe nur gerecht zu werden vermag, wenn sie ihre Entscheidungsmodelle der Komplexität praktischer Entscheidungssituationen anzunähern und dadurch den Weg eines rationalen Entscheidungsprozesses auch für die Praxis begehbar zu machen versteht. Weitere Überlegungen zeigten uns, wie die rationale Klärung einer Entscheidsituation eine Abstimmung verschiedener Komponenten des Entscheidungsprozesses (insbesondere der Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und der Entscheidungsmodelle) erfordert. Nur in der «Theorie» kann dieses Abstimmungsproblem missachtet werden; in der Praxis verlangt es dringend nach einer Lösung und trägt damit ebenfalls zur Komplexität praktischer Entscheidsituationen bei.

Aus der Auseinandersetzung mit der Komplexität entstehen der Betriebswirtschaftslehre ausserordentlich schwere Probleme. Die Entscheidungsmodelle werden komplizierter – vorausgesetzt, dass ihre Formulierung überhaupt noch gelingt. Die Ansprüche an unsere Fähigkeiten zur numerischen Auswertung der Modelle wachsen. Differenziertere Informationsbedürfnisse erfordern neue Methoden zur Feststellung von Sachverhalten (beispielsweise im Bereiche des Konsumentenverhaltens) und zur Aufstellung von Prognosen. Grösste Schwierigkeiten bereitet überdies die Beurteilung und Berücksichtigung der Risikolage. Dazu kommt die Notwendigkeit, die Entscheidungen in der Unternehmungshierarchie zu verteilen und so zu lenken und zu koordinieren, dass nicht Teilentscheide bestimmter Stellen die Erreichung der Gesamtziele gefährden. Ganz offenbar ist die Frage gestellt, ob die Wissenschaft überhaupt in der Lage sei, einen Beitrag zur Meisterung der Komplexität praktischer Entscheidsituationen zu leisten und welche Wege sie allenfalls einzuschlagen habe, um die aus der Komplexität resultierenden speziellen Probleme besser zu lösen.

Der mit der Aufstellung von Erfahrungsregeln beschäftigten Betriebswirtschaftslehre sind solche Probleme weitgehend fremd geblieben. Sie passten nicht in ihre Methodik. Zudem hätte man die durch Verallgemeinerung gefundenen Regeln sogleich entwertet, wenn man bei ihrer Anwendung das Augenmerk allzusehr auf die in jedem Fall immer wieder besondere Komplexität der Entscheidungssituation gerichtet hätte. Die Umorientierung auf eine methodische Fragestellung beseitigt solche Hemmungen. Gleichzeitig hat sie auch die Ansatzpunkte für die Auseinandersetzung mit den Problemen der Komplexität deutlicher in Erscheinung treten lassen.

Der unbewältigten Komplexität kann nur mit Vereinfachung begegnet werden. Da auch die Vereinfachung mit der Idee der Vernunft in Einklang stehen muss, verknüpfen sich mit dieser Feststellung einige schwierige

Probleme, die jedoch nicht weiter behandelt werden sollen. Ansatzpunkte zur Vereinfachung finden sich bei jeder Komponente des Entscheidungsprozesses. Ihre Auswertung gehört heute in manchen Sachgebieten zu den aktuellsten Problemen. Ich verweise auf die Möglichkeit, materiell und organisatorisch komplexe Entscheidsituationen in eine Hierarchie von Teilentscheidungen umzubilden. Dabei vereinfachen die hierarchisch ranghöheren Entscheidungen für die rangtieferen die Problemlage, indem sie die Zahl der Handlungsvarianten reduzieren oder komplexe Zielsetzungen auf eine einzige zurückführen oder der Handlungssituation einen bestimmteren Rahmen geben. Die von der Lehre des «top management» als Führungshilfsmittel empfohlene Grundsatzbildung in der Unternehmung (die «policy» im angelsächsischen Sprachgebrauch) darf in diesem Zusammenhang als Beispiel genannt werden. Auch die Bildung von Sequenzen von Teilentscheidungen kann zur besseren Bewältigung komplexer Situationen beitragen. Auf einem der aktuellsten Gebiete der betriebswirtschaftlichen Forschung, in der Lehre von der Planung, beschäftigt man sich im wesentlichen mit der Kombination von Entscheidungshierarchien und -sequenzen. Wenn Planung neben dem Entscheiden als selbständiger Begriff bestehen soll, dann muss sie sich auf jene Technik zur Meisterung komplexer Entscheidsituationen beziehen, die darin besteht, Entscheide von allgemeiner Tragweite vorsorglich zu treffen, um auf diese Weise in einem spätern Zeitpunkt sowohl die Koordination bei der Ausübung dezentralisierter Entscheidungsbefugnisse als auch den Erlass rangtieferer Detailentscheide zu erleichtern. Über viele wichtige Ergebnisse der Bemühungen um eine Vereinfachung komplexer Entscheidsituationen vermag sich auch das Lehrgebiet der sogenannten Verfahrensforschung (Operations Research) auszuweisen.

Eine gesamthafte Würdigung der bisher in zahlreichen Sachgebieten im Dienste der Vereinfachung geleisteten Arbeit darf wohl zur Feststellung führen, dass die Betriebswirtschaftslehre heute in manchen Fällen auch vor sehr komplexen Entscheidsituationen nicht mehr ratlos dasteht. Daneben kennen wir aber auch viele weniger günstig liegende Fälle. Insbesondere sind uns für die Bestimmung der Absatzpolitik einer Unternehmung – soweit ich sehe – über die von der Mikroökonomik vorgegebenen und zu stark generalisierenden Ausgangsmodelle hinaus noch keine wirklich entscheidenden Schritte gelungen. Zum Abschluss meiner Ausführungen seien mir zu diesen «hoffnungslosen» Fällen noch einige wenige Bemerkungen gestattet.

Wer sich mit praktischen, komplexen Entscheidsituationen auseinandersetzt und dabei über das Rüstzeug der Betriebswirtschaftslehre verfügt, dem kann nicht entgehen, wie häufig Entscheidungsmodelle und verfügbare Erfahrung nicht zueinander passen wollen. Auf diese Diskrepanz wurde bereits einmal hingewiesen, als für die Marktforschung die Feststellung zu treffen war, dass

zumeist die von den Modellen geforderten Informationen nicht beschafft werden können und dafür die vorhandenen Informationen sich methodisch nicht richtig verwerten lassen. Die Wissenschaft reagiert in einer solchen Situation in der Regel mit dem Ruf nach mehr und zweckmässigeren Informationen. Vielleicht sollten die Forderungen aber einmal auch in der entgegengesetzten Richtung gestellt und Modelle gesucht werden, welche es erlauben würden, die vorhandene, sonst brachliegende Erfahrung zu verwerten.

Die immer wieder feststellbare Diskrepanz zwischen Modellanforderungen und vorhandenen Erfahrungen könnte überdies zur grundsätzlichen Frage führen, ob zwischen diesen beiden, so selten zusammenpassenden aber doch gleich notwendigen Komponenten eines rationalen Entscheidungsprozesses nicht ein schwer überbrückbarer qualitativer Unterschied besteht. Von ganz vereinzelten Ausnahmen abgesehen, arbeiten alle heute in der Wissenschaft verwendeten Modelle mit quantitativen Begriffen. Zum mindesten unsere unsystematische Alltagserfahrung ist im allgemeinen aber nur komparativer oder sogar nur klassifizierender Natur. Sie erlaubt uns, vergleichende Urteile abzugeben im Sinne eines «grösser als oder kleiner als . . . » und sie ermöglicht uns, Eindrücke in Klassen einzuordnen. Erst im Bereiche systematischer Erfahrung erhöht sich die Chance, auch quantitative Erfahrung zu erwerben. Wie schwer es jedoch hält, solche Erfahrung zu gewinnen, weiss derjenige zu berichten, der sich einmal an der empirischen Ermittlung einer Werbeerfolgsfunktion versuchte.

Zusammenfassend stellt sich somit die Frage nach der Art oder Qualität möglicher unsystematisch und systematisch erworbener Erfahrung in den Bereichen wirtschaftlicher Tätigkeit. Und zu ihr gesellt sich die Frage nach den Möglichkeiten, Modelle zu formulieren, die mit anderen als quantitativen Begriffen arbeiten. Diese Fragen sind nicht neu. Von gewissen Kritikern der Mikroökonomik nationalökonomischer Observanz wurden sie schon wiederholt aufgeworfen. Soweit ich zu sehen vermag, haben sie jedoch in der Forschung bisher kaum irgendwelches Echo gefunden. Sich ihrer anzunehmen wäre deshalb für die stärker als die Nationalökonomie nach der unternehmerischen Praxis orientierte Betriebswirtschaftslehre eine dankbare Aufgabe. Auch in diesen Hinweisen mag man nochmals eine Bestätigung für die bereits in den ersten Worten dieses Referates gefallene Feststellung finden, dass sich die Betriebswirtschaftslehre in einem Prozess der Neuorientierung befindet, der viel bisher Gültiges in Frage stellt, uns aber gerade dadurch auch in reichem Masse neue Aufgaben beschert.