

VERÖFFENTLICHUNGEN  
DER WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE MANNHEIM

Reihe 2: Reden · Heft 8

---

CURT SANDIG

Der Ruf der Unternehmung

KOHLHAMMER

VERÖFFENTLICHUNGEN  
DER WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE MANNHEIM

Reihe 2: Reden · Heft 8

---

# Der Ruf der Unternehmung

Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung

von

Dr. Curt Sandig

ord. Professor an der Wirtschaftshochschule  
Mannheim

W. KOHLHAMMER VERLAG STUTTGART

(1912)

BIBLIOTHEK DER  
WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE  
MANNHEIM

Z 425  
2,8

Alle Rechte vorbehalten

© 1962 W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Druck: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1962

30 013

962

## EINLEITUNG

An den Anfang meiner Darlegungen\* möchte ich zwei Behauptungen stellen, für die ich anschließend den Beweis anzutreten habe. Erstens: Der Ruf, dieses auf den ersten Blick so flüchtige Gebilde, ist für die Unternehmung wegen seiner Kommunikationswirkung ein Produktionsfaktor eigener Art. Die Kontinuität der produktiven Leistungen wird gewährleistet. Der Faktor ist somit selbst produktiv. Durch den Ruf der Unternehmung erhalten die in ihr eingesetzten persönlichen und sachlichen Kräfte ihre nachhaltige Ertragskraft.

Und zweitens: Bei Anerkennung des Rufes der Unternehmung als Produktionsfaktor erweist sich das Prinzip der Maximierung des Geldgewinnes, auf dem die moderne Betriebswirtschaftslehre im letzten Jahrzehnt in zunehmender Weise aufbaut, als unhaltbar. Es muß durch ein anderes, auch die Erscheinung des Rufes als Produktionsfaktor umgreifendes Prinzip ersetzt werden.

Den Beweis will ich – der Schlüssigkeit wegen – von der Unternehmung aus führen. Das Thema könnte ebenso den Ruf des Handwerksbetriebes, den Ruf des genossenschaftlich geführten Betriebes oder den Ruf des landwirtschaftlichen Betriebes behandeln, aber die Folgerungen zu Punkt 2 könnten dann nicht gezogen werden.

\* Die Rede wurde zur Rektoratsübergabe in der Wirtschaftshochschule Mannheim am 6. Dezember 1961 gehalten; sie wird hier in erweiterter Fassung wiedergegeben.

In den systematischen Darstellungen der Betriebswirtschaftslehre ist die Problematik des Rufes bisher weitgehend vernachlässigt worden. Das Wort erscheint mitunter sogar in Anführungsstrichen. Das heißt, man kann den Sachverhalt nicht recht einordnen. Ein entsprechendes Stichwort fehlt in allen drei Auflagen des Handwörterbuches der Betriebswirtschaft<sup>1</sup>. Das der Praxis nahestehende Handwörterbuch des Kaufmanns von Karl Bott<sup>2</sup> enthält einen kurzen Artikel.

In den ersten Jahrzehnten ihrer Entwicklung hat die Betriebswirtschaftslehre sich bevorzugt mit den Fragen des Rechnungswesens auseinandergesetzt und dabei einen Teilaspekt unseres Themas behandelt, die Ermittlung des Firmenwertes, des Geschäftswertes oder Goodwill. Es handelt sich um jenen Geldbetrag, um den der Wert einer Unternehmung als Ganzes die Summe der Vermögenswerte abzüglich Schulden übersteigt und der einen Bestandteil des Verkaufspreises einer Unternehmung zu bilden vermag<sup>3</sup>. Die Diskussion über diesen Teilaspekt, der hier unbeachtet bleiben soll, dauert bis in die unmittelbare Gegenwart an. Wie unsicher die bisher erzielten Ergebnisse sind, zeigt am eindringlichsten ein Beispiel aus der Praxis der letzten Jahre, und zwar die Bewertung der Anteile der C. H. Knorr Aktiengesellschaft, Heilbronn/N., durch sechs verschiedene Sachverständige und Sachverständigen-Gruppen; diese kamen zu Ergebnissen, die zwischen 560% und 940% des Nominalwertes der Aktien liegen. Die großen Unterschiede liegen mit Sicherheit nicht bei den konkreten Vermögensgütern, sondern bei der Bewertung der Ertragskraft, beim Firmenwert.

Im Zusammenhang mit diesen Diskussionen über den Firmenwert hat jedenfalls der Ruf der Unternehmung noch nicht seine systematische Stellung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gefunden.

Unter den wenigen großangelegten Versuchen, ein geschlossenes System der Betriebswirtschaftslehre aufzubauen, ist an erster Stelle der von Heinrich Nicklisch zu nennen, der von 1911 bis 1921 an der Handels-Hochschule Mannheim wirkte. Nicklisch stellte Bau und Leben der Betriebe auf der Grundlage der schaffenden Gemeinschaft, der Betriebsgemeinschaft, dar und ~~ordnete dabei~~ den Ruf in den dem Aufbau und der Statik zuzurechnenden Teil seiner Betrachtung ein, als er sich mit dem Namen des selbständigen Betriebes befaßte, der – wie er sagte – alles

<sup>1</sup> 1. Aufl. 1926–1928; 2. Aufl. 1936–1939; 3. Aufl. 1956–1962.

<sup>2</sup> Band IV, 1927, S. 743 f.

<sup>3</sup> Vgl. u. a. Münstermann, H., Firmenwert, Artikel im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl. 2. Band, Sp. 1953–1959.

einschließt, was seinen Ruf ausmacht<sup>4</sup>. Da „die Werte, die am Namen haften, ... ihm selbst Wert“ geben, führte diese Darstellung notwendigerweise zur Bewertung des Namens, zum Firmenwert.

Im Zusammenhang mit der von Eugen Schmalenbach angeregten Vervollkommnung der Kosten- und Ertragsuntersuchungen entstanden, wie Erich Schäfer<sup>5</sup> gezeigt hat, dynamische Systeme der Betriebswirtschaftslehre; aber erst der ganz aus Dynamik bestehende Beitrag von Erich Gutenberg in den beiden Bänden seiner „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“<sup>6,7</sup> brachte den hier interessierenden Gesichtspunkt besonders zur Geltung. In seiner an Joseph Schumpeter<sup>8</sup> angelehnten Lehre vom Kombinationsprozeß der Produktionsfaktoren wird der Tatsache Rechnung getragen, daß die Unternehmung nur von ihrer Leistung her zu verstehen ist, nur aus dieser heraus Lebensrecht hat, das sie immer wieder durch neue Leistungen beweisen muß. Der massivste „Bau“ der Unternehmung und dessen Statik ist dagegen nur Hilfsmittel, Instrument, das wertlos wird, wenn die Leistung entfällt. Der Fall des Hauses Borgward ist das jüngste Beispiel dafür. Im Zusammenhang mit dem Absatz begegnet uns bei Gutenberg<sup>9</sup> der Ruf als „akquisitorisches Potential“, als werbende Kraft. In diesem Begriff läßt er „mit der Qualität der Waren, die angeboten werden, dem Ansehen des Unternehmens, seinem Kundendienst, seinen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und gegebenenfalls auch mit seinem Standort ... alle diese, oft rational gar nicht faßbaren Umstände zu einer Einheit verschmelzen“. Im Rahmen seiner instrumental gesehenen Absatzlehre betrachtet er das akquisitorische Potential einer Unternehmung als „die Summe, besser: die Integration aller absatzpolitischen Maßnahmen, in denen sich der Wille eines Unternehmens kundtut, seine Absatzsituation möglichst günstig zu gestalten“<sup>10</sup>. Für Gutenberg bietet nun aber „verschieden hohes akquisitorisches Potential verschiedene Möglichkeiten preispolitischen Verhaltens“<sup>11</sup>. Damit wird dem Ruf der Unternehmung, eingeschränkt auf den Ruf als Absetzer von Betriebsleistungen, keine zentrale Bedeutung beigemessen,

<sup>4</sup> Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. 1932, S. 229–233.

<sup>5</sup> Schäfer, E., Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I, 1958, S. 23.

<sup>6</sup> Band 1: Die Produktion, 1. Aufl. 1951; Band 2: Der Absatz, 1. Aufl. 1955.

<sup>7</sup> Hans Seischab hat in diesem Zusammenhange sogar von einer Auflösung der bisherigen begrifflichen und methodologischen Substanz der Betriebswirtschaftslehre gesprochen. Seischab, H., Deutung und Kritik von Erich Gutenberg: Die Produktion, Anhang zu Schönpflug, Fritz, Betriebswirtschaftslehre, Methoden und Hauptströmungen, 2. Aufl., 1954, S. 447.

<sup>8</sup> Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl. 1926, S. 23.

<sup>9</sup> Band 2, S. 199 f.

<sup>10</sup> Gutenberg, E., Band 2, S. 342.

<sup>11</sup> A. a. O., S. 200.

sondern er wird als Mittel der Absatzpolitik auf einen Seitenplatz, in eine Hilfsstellung beim Gelderwerb, verwiesen.

Mein Anliegen ist es dagegen zu zeigen, daß kontinuierliches produktives Arbeiten in Beschaffung, Produktion und Absatz das Vorhandensein eines mehr oder minder ausgeprägten Umweltfaktors, des Kommunikationsfaktors, voraussetzt. In diesem Faktor schlägt sich die Gesamtheit der Beziehungen zur betrieblichen Umwelt, zu tatsächlichen und möglichen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Kapitalbeteiligten und Kreditgebern nieder.

### *Die Begriffe Ruf, Prestige, Geltungsstreben in ihrem Verhältnis zueinander*

Bevor ich diesen Gedanken weiterführe, ist zunächst die Frage zu stellen: Ist der Begriff RUF und ist speziell der Begriff RUF DER UNTERNEHMUNG überhaupt wissenschaftlich brauchbar, oder kann man davon doch nur in Anführungsstrichen sprechen?

Das Wort RUF ist ein alter germanischer Ausdruck, vermutlich als Lautmalerei entstanden (ruof im Althochdeutschen), und seine Bedeutungsbreite reichte einst vom Rufen, Schreien, Klagen bis zum „Selbstlob und kriegerischen Sichrühmen“. Ruf und Ruhm zeigen sich darin als Sprachverwandte. Kluge<sup>1</sup> berichtet, daß der Selbstruhm in christlicher und höfischer Wertung als Prahlerei abschätzig beurteilt wurde und daß das Wort RUHM erst später mit der Bedeutung „Lob anderer“ wieder in seine Würde eingesetzt wurde. Tatsache ist, daß es vom Ruf zu den Fragen des Prestige und des Geltungsstrebens, mit denen sich Sozialpsychologie und Soziologie befassen, nur ein kleiner Schritt ist.

Ein Ruf ist im allgemeinen, modernen Wortsinn zunächst etwas durchaus Einseitiges. Ein Ruf erklingt und verhallt. In diesem Sinne ist der Ruf für uns keine brauchbare wirtschaftswissenschaftliche Kategorie. Aber ein Ruf kann Widerhall finden. Andere Menschen nehmen ihn auf. Damit entsteht eine Verbindung zwischen dem Rufenden und dem, bei dem dieser Ruf ankommt. Das braucht kein direkt Angerufener zu sein. Mit der Aufnahme des Rufes entsteht ein Zusammenhang – und sei er noch so locker, sei er gewollt oder ungewollt. Eine Verbindung mit der Umwelt, eine *Kommunikationswirkung*, ist eingetreten. Ich gebrauche hier mit Absicht ein Fremdwort, um das, worauf es mir ankommt, besonders markant herauszustellen. Das Beziehungsproblem, das hier sichtbar wird, ist für unser Thema von ausschlaggebender Bedeutung. Der

<sup>1</sup> Kluge, Fr., Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, bearb. von W. Mitzka, 18. Aufl., 1960; Stichwörter: Ruf, Ruhm, S. 612 f.

Ruf der Unternehmung wird hier *als zweiseitiges Phänomen* betrachtet, als Ruf und Widerhall, als Leistung und Anerkennung der Leistung, als Ausdruck für die Gesamtheit der gegenseitigen Beziehungen zwischen der Unternehmung und allen anderen Betrieben oder einzelnen Menschen, die für die Existenz der Unternehmung von Bedeutung sind, als ein Bestandteil der Unternehmung, der nicht fehlen darf, wenn diese gedeihen soll.

Bereits die Brüder Grimm<sup>2</sup> haben in ihrem Deutschen Wörterbuch den Ruf (in der übertragenen Bedeutung) als zweiseitiges Phänomen gesehen. Dort heißt es: Die Meinung, die Wertschätzung, das Urteil der engeren und weiteren Umgebung „wird als an der Person oder dem Gegenstand, auf welche sich der Ruf bezieht, haftend, wie ein Teil ihres Wesens gedacht“. Es sind also zwei Seiten beteiligt: der Rufer, der zum Rufträger wird, und die Gruppe derer, die den Rufträger als solchen anerkennt und beurteilt. Der Meinung der anderen wird „gewöhnlich eine Bestimmung hinzugefügt, welche angibt, ob das Urteil sich zu Lob oder Tadel neigt“. Es kann ein guter Ruf oder auch ein schlechter Ruf sein. Die Brüder Grimm berichten aus einer Zeit, in der der Gürtel noch ein unentbehrlicher Bestandteil der Kleidung, der Tracht, war, von einem Sprichwort: „Einst sagte man: Guter Ruf ist (einen) goldenen Gürtel wert.“ Die entsprechende Wertung des guten Rufes ist in der Menschheitsgeschichte weit zurück zu verfolgen. So heißt es in den Sprüchen Salomos, der Weisheitsschrift des Alten Testaments: „Ein guter Ruf ist köstlicher denn großer Reichtum.“<sup>3</sup> Dabei handelt es sich nach Brockhaus bei dem Kapitel, dem dieser Satz entnommen ist, um eine israelitische Bearbeitung ägyptischer Schriften.

Das *einseitige* Hinausrufen aus der Unternehmung in den Markt, wie es sich in der Gestaltung und Ausführung der Werbung darbietet, interessiert in unserem Zusammenhange nicht. Auch die Bemühungen der Unternehmungen zur Herstellung von Beziehungen zur Öffentlichkeit, zur Gewinnung von „public relations“, im Deutschen als Öffentlichkeitsarbeit<sup>4</sup> bezeichnet, sollen als zunächst einseitige Maßnahme, als Frage der Gestaltung und Ausführung, vernachlässigt werden. In jedem Falle besteht die Möglichkeit, daß der Ruf, das Hinausrufen, verhallt, nicht ankommt. Ein Ruf im Sinne dieser Darstellung ist erst dann gegeben,

<sup>2</sup> Deutsches Wörterbuch von Jakob Grimm und Wilhelm Grimm, 8. Bd., bearb. von M. Heyne, Leipzig 1893, Stichwort Ruf.

<sup>3</sup> Die Sprüche Salomos, Kap. 22, 1 und ähnlich in: Der Prediger Salomo, Kap. 7, 1: „Ein guter Ruf ist besser denn gute Salbe.“ In der französischen Übersetzung lautet der oben zitierte Satz wie folgt: „La bonne réputation vaut mieux que les grandes richesses.“ Sacy, Bible, Prov. de Salom., XXII, 1.

<sup>4</sup> Hierzu: Oeckel, A., Öffentlichkeitsarbeit in Theorie und Praxis, Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim, Reihe 2, Heft 5, 1960.

wenn Anruf und Widerhall, wenn Leistung und Anerkennung der Leistung zu einer Einheit verschmolzen sind.

Eine anders geartete *einseitige* Betrachtung würde sich ergeben, wenn wir dem Psychologen Hofstätter<sup>5</sup> folgen wollten, der den Ruf als „eine der Waffen des gesellschaftlichen Alltags“ ansieht. Dabei wird der Träger des Rufes als Stillhalter gegenüber der öffentlichen Meinung angesehen. Der Inhalt des Wortes wechselt von der Seite der Rufenden auf die Seite derer, die den „Ruf“ betrachten, wobei oft eine „eigene hinreichende Urteilsgrundlage“<sup>6</sup> fehlt.

Um eine *vorwiegend einseitige* Betrachtung handelt es sich bei den im soziologischen Bereich entwickelten verwandten Begriffen. Ich denke dabei zuerst an die von dem Engländer Lewis Leopold<sup>7</sup> ausgehende, von Alfred Vierkandt<sup>8</sup> verfeinerte und inzwischen weitergeführte<sup>9</sup> Untersuchung des *Prestige*<sup>10</sup>. Wenn Vierkandt zur Erklärung des Begriffes *Prestige* im Zusammenhang mit Betrieben die Worte Ruf, Vertrauen, Kredit gebraucht, so sind die Dinge einseitig vom Betrachter her gesehen, nicht vom Standpunkt der Unternehmung, die den Ruf „genießt“. Und darauf kommt es hier an.

Wenn die Sozialpsychologen und Soziologen sich mit dem *Geltungsstreben* befassen, so sehen sie ihr Thema von dem aus, der Anerkennung erheischt. Der einzelne Mensch strebt an, „im Werturteil seiner Mitmenschen einen möglichst hohen Rang“<sup>11</sup> einzunehmen, und so sucht er „Beifall, Anerkennung, Bewunderung, Respekt, Lob, Ehre, Ruhm: Geltung“. Aber der einzelne Mensch und, ins Wirtschaftliche übertragen, die einzelne Haushaltung, können sich unabhängig von der Meinung ihrer Mitmenschen halten; sie brauchen diese nicht. Das aber wird, wie Arthur Mayer<sup>11</sup> treffend ausführt, „als eine besonders hohe Stufe der Persönlichkeitsentwicklung betrachtet“. Der einzelne Mensch, ebenso die in einem

<sup>5</sup> Hofstätter, P. R., Ruf und Bestand, Zeitschrift für angewandte Psychologie und Charakterkunde, Band 60, 1940, S. 65, 94, und zum Prestigebegriff: Die Psychologie der Öffentlichen Meinung, 2/(1949), S. 70 ff. „Der Ruf ist eine von der Gemeinschaft gebildete Instanz, die dem einzelnen Kenntnisse übermittelt, die er benötigt und die er sich selbst kaum oder nur schwer erwerben kann.“

<sup>6</sup> Baumgarten, E., Öffentliche Meinung, Artikel in: Staatslexikon; Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, 6. Aufl., 5. Band, 1960, Sp. 1188 f.

<sup>7</sup> Leopold, L., Prestige, a psychological study of social estimates, London 1913.

<sup>8</sup> Vierkandt, A., Autorität und Prestige, Schmollers Jahrb. 41. Jg. 1917, 4. Heft.

<sup>9</sup> Ein Betriebswirt, der unglückliche *Franz Findeisen*, hat in einer allerdings nicht vertieften Untersuchung den Ruf der Unternehmung als Betriebsprestige bezeichnet. In: Der Zweck der Reklame, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 3. Jg. 1926, S. 329 ff.

<sup>10</sup> Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, in: Grundriß der Sozialökonomik, 3. Aufl., 1947, S. 122 ff., S. 603 ff. Die Begriffsreihe der Soziologen geht vom Prestige zur Autorität und, insbesondere bei Max Weber, weiter zur Führung, zur Herrschaft, zur Macht, und führt damit von unserem Thema ab.

<sup>11</sup> Mayer, A., Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, 1951, S. 186, 187.

Haushalt vereinigte Menschengruppe, sie bedürfen der Anerkennung durch Dritte nicht. Sie leben aus sich selbst heraus. In ihrer bloßen Existenz liegt zugleich ihre Lebensberechtigung. Und sie können deshalb auch in sich gekehrt leben und die Urteile anderer großzügig unbeachtet lassen, auch die negativen, wie jener Lebenskünstler, von dem der Humorist Wilhelm Busch sagt: „Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's gänzlich ungeniert“.

Im Hinblick auf den Begriff des Rufes ist das französische Begriffsfeld breiter, in den Nuancen wesentlich ausgeprägter. Zunächst werden der einfache Ruf nach draußen (*le cri*) und der Ruf, um Aufmerksamkeit auf sich zu lenken (*l'appel*), im Deutschen der Anruf, unterschieden. Für die Seite des Widerhalls, der Anerkennung im hier vorgetragenen Sinne, steht dagegen nach Henri Bénac<sup>12</sup> eine ganze Begriffsreihe von verschiedener und zwar steigender Intensität: *la réputation* = *terme le plus général et le plus faible*; *la considération*<sup>13</sup>, *la notoriété*<sup>14</sup>; *le nom* = *grande réputation*; *le renom*<sup>15</sup>; *la renommée* = *le plus concret, désigne ce que rapporte la voix publique sur un personnage en renom*. Die Begriffe *renom* und *renommée*, der erste mehr von der Person oder Sache her, der zweite mehr von der öffentlichen Meinung her, also zweiseitig gesehen, stehen der hier vertretenen Auffassung am nächsten. Besonders bemerkenswert ist die Tatsache, daß beide Begriffe auf den Namen als die Repräsentation einer Person oder Sache Bezug nehmen.

Im Deutschen werden die Worte *Reputation* und *Renommée* häufig als gleichbedeutend mit dem Wort *Ruf* gebraucht und zwar ohne die feinen Gradunterschiede, die die französische Sprache kennt. Das gilt auch für das Wort *Prestige*. Im Französischen hat dieses Wort schon mehr die Bedeutung des *Blenden-Wollens* als des *Geltung-Habens*.

<sup>12</sup> Bénac, Henri, Dictionnaire des Synonymes, Paris 1956; Stichwörter: *cri*, *réputation*, *illustre*, *lustre*. Zu den Begriffen *réputation* und *renommée* vgl. auch *Bailly*, René, Dictionnaire des Synonymes, Paris 1947.

<sup>13</sup> *Considération*: „La réputation est surtout le fruit des talents, du savoir, d'actions qui attirent les regards; la considération résulte du rang qu'on occupe, des services qu'on peut rendre, soit parce qu'on est puissant, soit parce qu'on est riche.“ *Maquet*, Ch., Dictionnaire Analogique, Paris 1936.

<sup>14</sup> „Notoriété désigne la réputation d'une personne publiquement et avantageusement connue: La notoriété approche de la célébrité, mais reste bien loin de la gloire.“ *Maquet*, Ch., a. a. O.

<sup>15</sup> „Renom enchérit sur nom.“ *Maquet*, Ch., a. a. O.

Für die Unternehmung ist im Gegensatz zur Haushaltung die Meinung aller, zu denen sie in irgendeiner Form Beziehungen unterhalten muß, das Lebenselement; denn sie steht nach allen Seiten hin in Abhängigkeiten. Sie bedarf nicht einseitig des Ruhms, nicht der bloßen Geltung, sondern sie braucht dauernd die Anerkennung ihrer Leistungen und damit auch ihrer künftigen Leistungsfähigkeit, um existieren zu können.

Jede Unternehmung leitet ihre Existenz aus der Tatsache ab, daß Haushaltungen und andere Betriebe vorhanden sind, die die von ihr hervorgebrachten marktfähigen Leistungen benötigen und immer wieder abnehmen. Die Haushaltungen sind, wie Heinrich Nicklisch nachgewiesen hat, die ursprünglichen Betriebe<sup>1</sup>, deren Bedarf das bewegende Element für alles unternehmungsweise Wirtschaften bis hin zur Urproduktion bildet<sup>2</sup>. So ist jede Unternehmung als abgeleiteter Betrieb darauf angewiesen, daß sie für ihre Leistungen nicht nur einmal Abnehmer findet, sondern daß sie – um des immerwährenden Prozesses der Erneuerung und damit auch um der Änderung des Bedarfs willen – in ihrer Leistungsfähigkeit dauernd durch Dritte anerkannt wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer beständigen Kommunikation in der Form, daß die eigene Leistungsfähigkeit und ihre Anerkennung durch den Markt immer in Übereinstimmung gehalten werden.

Die anerkannte Leistungsfähigkeit, das ist der Ruf der Unternehmung, nicht die Leistungsfähigkeit allein, nicht die Anerkennung durch Dritte allein, sondern deren Vereinigung zu einer Einheit, die an der Unternehmung haftet; nicht das Stillhalten gegenüber Meinungen anderer. Mit dieser Definition des Rufes der Unternehmung als anerkannte Leistungsfähigkeit objektiviert sich das, worum es hier geht. Der Ruf als anerkannte Leistungsfähigkeit wird zur wissenschaftlich faßbaren Realität. Bei diesem Gegenstand handelt es sich um ein Abstraktum, das direkter rechnerischer Erfassung unzugänglich ist. Repräsentiert wird dieser Faktor durch den Namen der Unternehmung und durch die leitenden Persönlichkeiten, soweit diese besonders hervortreten.

Es handelt sich hier jedoch nicht um den Ruf der Unternehmerpersönlichkeit, sondern um den der Institution Unternehmung. Bei Einzelfirmen und Personengesellschaften fallen mitunter beide fast zusammen. Mit wachsender Unternehmungsgröße und mit zunehmender Zahl der Teilhaber an personengebundenen Gesellschaften wird immer mehr zwischen dem Ruf der Unternehmung und dem der beteiligten Personen unter-

<sup>1</sup> Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932, S. 175.

<sup>2</sup> Vgl. Sandig, C., Bedarfsforschung, Stuttgart 1934.

schieden. Bei den Kapitalgesellschaften ergibt sich der Unterschied zwischen dem Ruf der Unternehmung und dem Ruf ihrer leitenden Persönlichkeiten grundsätzlich. Das schließt aber nicht aus, daß der mehr oder auch minder gute Ruf einzelner leitender Persönlichkeiten auf den Ruf der Unternehmung Einfluß gewinnt, insbesondere im Zusammenhang mit Finanztransaktionen und Investitionen. Die Person wird insbesondere dort besonders „gewogen“, wo die von ihr geführte Unternehmung aus dem bisher betriebenen Rahmen heraustritt und völlig neue Wege in Beschaffung, Produktion, Absatz oder Finanzierung einschlägt, überall da, wo Führungsentscheidungen konstitutiver Art die Unternehmung in eine neue Richtung drängen. Aber auch in diesen Fällen beschränkt sich die Anerkennung auf die bisher gezeigten Leistungen, auf den Beweis der in der Vergangenheit bereits bewiesenen „glücklichen Hand“ der Unternehmungsleitung, während beim Einzelunternehmer die private Sphäre niemals ganz aus der Beurteilung durch Dritte ausscheidet.

Wenn hier auf den Ruf der Unternehmung abgestellt wird, so besteht eine Übereinstimmung mit jener Entwicklung in der Rechtswissenschaft, die das „Unternehmen an sich“ in den Mittelpunkt stellt und zwar auf Grund der rechtswissenschaftlich als notwendig erkannten „Tendenz zur Überordnung des Unternehmens über den Unternehmer“<sup>3</sup>.

Eine natürliche Diskrepanz zwischen der Leistungsfähigkeit und deren Anerkennung gibt es bei der jungen, der neu gegründeten Unternehmung. Ihr fehlt die Bewährung, aus der die Anerkennung erwächst. Der Einführungsaufwand, etwa in Form von Werbung und besonders niedrigen Preisforderungen, dient bevorzugt dazu, die Anerkennung der Leistungsfähigkeit zu gewinnen. Eine ganz andere Diskrepanz kann es aber auch bei längst im Markte eingeführten Unternehmungen geben, so etwa dann, wenn eine Unternehmung noch als kreditfähig anerkannt wird, obwohl intern bereits eine finanzielle Beengung eingetreten ist. Es besteht, durch den Ablauf bedingt, natürlicherweise eine zeitliche Diskrepanz zwischen Leistung und Anerkennung, die auch durch eine Rufpolitik der Unternehmung nicht ganz überbrückt und überwunden werden kann.

Aufgabe einer Rufpolitik der Unternehmung aber ist es, dafür zu sorgen, daß die Anerkennung der Leistungsfähigkeit entspricht, und umgekehrt, daß die Leistungsfähigkeit und damit die Leistungen jener Anerkennung entsprechen, die der Unternehmung vom Markte her gezollt wird. Sie hat für die Abstimmung zu sorgen.

Damit gewinnt die Unternehmung ihre Fundierung im Markt. Verlust des „guten“ Rufes – nur um einen guten Ruf kann es sich handeln, wenn hier vom Ruf der Unternehmung ohne besonderes Vorzeichen gesprochen

<sup>3</sup> Krause, Hermann, Unternehmer und Unternehmung, Schriftenreihe der Wirtschaftshochschule Mannheim, Heft 4, 1954, insbes. S. 20 f.

wird – ist für die Unternehmung gleichbedeutend mit dem Untergang. Der Ruf kann allmählich verloren gehen, so insbesondere, wenn es nicht gelingt, in den hergestellten Erzeugnissen oder in dem dargebotenen Sortiment mit der leistungsfähigen Konkurrenz Schritt zu halten, wenn die Marktentwicklung nicht erkannt oder falsch beurteilt wird. Der Verlust des Rufes und zwar des Rufes als Absetzer zeigt sich gewöhnlich in einem Schwinden des Marktanteils an. In allen Fällen ist die Überflügelung durch konkurrierende Betriebe und der Verlust der bisherigen Marktstellung gleichbedeutend mit einer mehr oder minder großen Einbuße an Ruf. Die große Bedeutung, die der Ermittlung des Marktanteils und seiner fortlaufenden Entwicklung zukommt, wird hierbei erkennbar.

### *Die Ansatzgebiete des Rufes der Unternehmung*

Unter dem Begriff LEISTUNG verstehe ich im Gegensatz zu Eugen Schmalenbach und zu Erich Gutenberg nicht allein das verkaufsfähige Erzeugnis<sup>1</sup>, sondern das Ergebnis jeder einzelnen Tätigkeit in der Unternehmung, an die die Anerkennung der Leistungsfähigkeit durch Dritte anzuknüpfen vermag. Dazu gehören kulante Bedienung und fristgemäße Erfüllung der Verbindlichkeiten ebenso wie zuverlässige Werkmannsarbeit in der Produktion.

So groß die Zahl der Gebiete ist, auf denen die Unternehmung ihre Leistungsfähigkeit Dritten gegenüber unter Beweis zu stellen vermag, so zahlreich sind Ansatzgebiete denkbar für das Entstehen, Erhaltenbleiben, Anwachsen und Vergehen des Rufes der Unternehmung. Die Anerkennung knüpft an die vergangene Leistung an. Für die Unternehmung kommt es aber maßgeblich nicht auf das Vergangene, sondern auf die Fähigkeit zu künftiger Leistung an.

Anerkennung bedeutet somit Bewertung erkennbarer, sichtbar gewordener Leistungen durch andere, die mit der Unternehmung in irgendeiner Richtung in Verbindung treten oder zu treten beabsichtigen. Es sind durchaus subjektive Wertschätzungen, die niemals eine Allgemeingültigkeit erlangen können wie etwa Preise im Markt. Die Bewertung führt auch nicht zu einem Zahlenausdruck. Zahlen stehen allenfalls im Hintergrund, so etwa, wenn es in einer Kreditauskunft heißt: die Firma A wird für x D-Mark Kredit als gut angesehen. Eine Firma wird von Dritten für „gut“ anerkannt. Es besteht Vertrauen in ihre entsprechende Leistungsfähigkeit auch in Zukunft. Zumindest werden keine Zweifel darin gesetzt.

<sup>1</sup> Gutenberg spricht von der Produktion als der Leistungserstellung und dem Absatz als der Leistungsverwertung.

Es liegt etwas ganz anderes vor als bei der Bewertung des Vermögens; denn die Unternehmung vermag nicht unmittelbar auf die Anerkennung Einfluß zu nehmen. Nur durch ihre Leistungen und dadurch, daß sie diese ins rechte Licht setzt, vermag sie jene Wertschätzung zu gewinnen, sich zu erhalten oder zu fördern und zu vergrößern, die sich in der Anerkennung der Leistungsfähigkeit dartut.

Die Unternehmung steht nach allen Seiten im Markte, gleichviel ob sie Arbeitskräfte, Fremdkapital, zusätzliches Eigenkapital von dritter Hand, ob sie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren und Dienstleistungen verschiedener Art benötigt oder ob sie ihre eigenen Erzeugnisse oder Dienstleistungen abzusetzen bemüht ist. Hierbei erweist sich das Vorhandensein eines Rufes als die ideelle Voraussetzung sowohl der Beschaffung als auch des Absatzes. Nur der einfache Tausch Ware gegen Geld, übrigens eine der Voraussetzungen, auf denen preistheoretische Analysen meist aufbauen, ist ohne Ruf der Beteiligten denkbar. „Das Marktgeschäft als Lokohandel mit seiner unmittelbaren Aufeinanderfolge von Leistung und Gegenleistung zeigt“, wie Oberparleiter<sup>2</sup> dargestellt hat, „die größte Unabhängigkeit vom Rechtsboden, sowie vom Grundsatz von Treu und Glauben, und vermag sich somit unter den bescheidensten ethischen und zivilisatorischen Voraussetzungen zu entwickeln“. „Augen auf, Kauf ist Kauf!“, sagt ein alter Rechtssatz. Aber bereits dort, wo der Kauf durch Lieferungsbedingungen oder durch Zahlungsbedingungen modifiziert wird, fragt derjenige, der in Vorleistung tritt, nach dem bisherigen marktgemäßen Verhalten seines Partners, nach seinem Ruf als Beschaffer.

Der Facheinzelhandel hat den Barverkauf Ware gegen Geld, den Verkauf über den Ladentisch hinweg, nie isoliert gesehen, sondern er hat seit eh und je enge Beziehungen zu den Käufern, hat Stammkundenbeziehungen gesucht. Der Kunde kauft wieder und empfiehlt weiter, trägt die Kunde vom Geschäft in weitere Kreise, so daß der Kreis derer, die das Geschäft in bestimmter Richtung als leistungsfähig anerkennen, gefestigt und vergrößert wird<sup>3</sup>. Selbst die Warenhäuser und die Selbstbedienungsläden, deren besonderes Charakteristikum das Unpersönliche in den Geschäftsbeziehungen ist, arbeiten in gleicher Richtung. Ein neu gegründetes Warenhaus mit Supermarkt im Rhein-Neckar-Raum schrieb in persönlich gehaltenen Briefen an potentielle Abnehmer, es erstrebe „von Anfang an ein möglichst enges Vertrauensverhältnis zu einem bevorzugten Kundenkreis“.

Die Unternehmung wird Arbeitskräfte, Kapital und Stoffe also im

<sup>2</sup> Oberparleiter, K., Einführung in die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre, Teil I: Warenhandel, Wien 1947, S. 35.

<sup>3</sup> Sandig, C., Bedarfsforschung, a. a. O. S. 141 ff.

allgemeinen nur dann gewinnen können, wenn sie von ihren Marktpartnern unter den jeweils in Frage kommenden besonderen Bedingungen als leistungsfähig anerkannt wird<sup>4</sup>.

Der Ruf als Arbeitsstätte (Ruf als Beschaffer von Arbeitskräften) betrifft die anerkannte Fähigkeit der Unternehmung, insbesondere ihrer verantwortlichen Leitung, zur Führung und Betreuung der ihr sich anvertrauenden Arbeitskräfte. Wer als Arbeiter oder als Angestellter die Möglichkeit hat, unter sonst gleichen Bedingungen (Entgelt, Arbeitsbedingungen, Entfernung zur Wohnstätte u. a.) unter mehreren Arbeitsplätzen zu wählen, entscheidet sich für die Unternehmung, zu der er nach der allgemeinmenschlichen und nach der sachlichen Seite das größte Vertrauen hat. Die Unternehmung muß also in sich selbst, in ihrem Ruf als Arbeitsstätte, die Voraussetzung tragen, die einen in seiner Entscheidung freien Träger von Arbeitskraft dazu veranlassen kann, sich der Unternehmung zur Verfügung zu stellen. Das gilt natürlich nicht bei einem Überangebot an Kräften, sondern nur bei ausgewogenen Verhältnissen zwischen Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften, am stärksten bei übergroßer Nachfrage.

Die Leistungsfähigkeit, die hier anerkannt oder nicht anerkannt wird, kann sich sowohl auf das Fachliche, das Organisatorische, das Sozialpolitische, das Finanzwirtschaftliche als auch auf die Stellung der Unternehmung im Absatzmarkt beziehen; die Anerkennung wird von Fall zu Fall an andere Gesichtspunkte anknüpfen. Es kann sich dabei etwa um die Arbeitsbedingungen, die beruflichen Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Höhe der Entlohnung, den Umfang der sozialen Maßnahmen, die berufliche Sicherheit oder das allgemeine Ansehen der Unternehmung auf Grund seiner Größe und Bedeutung und des Rufes seiner Erzeugnisse handeln. Die aus den verschiedensten Lebenskreisen und Interessenbereichen stammenden Mitarbeiter im Arbeiter- und im Angestelltenverhältnis beurteilen die Unternehmung unter den verschiedenartigsten Gesichtspunkten und müssen erst eingegliedert werden in die Unternehmungsidee, so daß sie selbst mit Träger des Rufes der Unternehmung als Arbeitsstätte werden; denn die nicht eingegliederte führende Arbeitskraft steht innerlich abseits und schädigt durch ihr Nichtinteresse, ihre anders gerichteten Ideen das Ganze, während die nicht eingegliederten ausführenden Kräfte in einem Augenblick der Schwäche sich gegen die Unternehmungsleitung wenden können und dabei nicht nur die gesamte Betriebsleistung in Frage stellen, sondern vor allem auch den Ruf der Unternehmung als Arbeitsstätte zerstören. So ist die Anerkennung der Leistungsfähigkeit als Arbeitsstätte nicht beschränkt auf den Kreis

<sup>4</sup> Hierzu und zum folgenden: Sandig, C., Grundriß der Beschaffung, in: Die Betriebswirtschaft, 28. Jahrg. 1935, Hefte 8, 9 und 10.

von Arbeitskräften, der für die Mitarbeit in der Unternehmung zusätzlich in Frage kommt, sondern sie betrifft nicht minder die gesamte bereits vorhandene Mitarbeiterschaft.

Der Ruf der Unternehmung als Finanzseinheit betrifft die Erhaltung und nutzbringende Verwertung des Kapitals, des Eigen- und des Fremdkapitals. Für die Anerkennung der Leistungsfähigkeit als Kapitalerhalter und Kapitalmehrter ergeben sich bei Aktiengesellschaften in den veröffentlichten Jahresabschlüssen gewisse Anhaltspunkte. Die Neuordnung der Gewinn- und Verlustrechnung durch das Gesetz vom 23. Dezember 1959 hat die Einblicksmöglichkeiten erweitert, aber die Politik der Bildung und Auflösung von stillen Reserven, gegen die sich le Coutre seit vierzig Jahren mit besonderem Nachdruck gewendet hat, und die in einer Aktienrechtsreform zumindest eine Einschränkung erfahren soll, verhindert einen vollen Einblick. Die in diesem Zusammenhang von den Unternehmungsleitungen betriebene Dividendenpolitik bildet immer wieder ein wirksames Mittel, den Markt für die Ausgabe junger Aktien vorzubereiten, indem durch erhöhte Ausschüttungen die Anerkennung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Aktiengesellschaft durch die potentiellen Erwerber der jungen Aktien angeregt wird. Bei allen anderen Unternehmungsformen ist der Kreis der Interessenten gewöhnlich zu klein, um besondere Fragen im Zusammenhang mit dem Ruf der Unternehmung aufzuwerfen.

Anders ist es dagegen beim Kredit, der anerkannten Kreditfähigkeit der Unternehmung, mit der ich mich bereits im Jahre 1930 beschäftigt habe<sup>5</sup>, um ganz allgemein eine Grenze für die Aufnahme von Fremdkapital zu finden, da immer wieder Unternehmungen unter der Last des fremden Kapitals zusammenbrechen. Wenn ein Darlehensgeber einer Unternehmung Kapital überläßt, so ist er im Grunde nur daran interessiert, eine angemessene Verzinsung zu erhalten und das Hingeebene ohne Verluste wieder zurückzuerhalten. Das ist die Voraussetzung dafür, daß er die Unternehmung als kreditfähig anerkennt. Die Beurteilung knüpft auch hier an die bisher gezeigten Leistungen als Finanzseinheit an und wird während der ganzen Laufzeit des Kredites in gewissen zeitlichen Abständen kontrolliert und ergänzt. Nicht anders ist es bei der Kreditgewährung der Banken. Wenn von diesen allerdings umfangreiche Investitionen finanziert werden, dann ergibt sich trotz der Einkleidung in die Rechtsform des Fremdkapitals betriebswirtschaftlich bereits eine mehr oder minder starke, als vorübergehend gedachte Beteiligungsposition, aus der man sich später mitunter nicht mehr mit

<sup>5</sup> Sandig, C., Finanzierung mit Fremdkapital, Stuttgart, 1930. Über die Sicherung der Kreditfähigkeit findet sich eine kurze Darstellung bei Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., 1932, S. 505 f.

Anstand lösen kann. Rießler<sup>6</sup> schrieb in seinem Buche über „Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration“ bereits im Jahre 1912: „Wo eine Deckung verlangt wird, hat in der Regel der Zweifel schon begonnen“. Und wo wird sie bei der Einräumung größerer Bankkredite nicht verlangt?

Um eine Anerkennung der Kreditfähigkeit handelt es sich dann nicht, wenn beim Lieferanten der Druck, Erzeugnisse oder Waren unter allen Umständen absetzen zu müssen, dazu führt, dem Abnehmer ein überlanges Ziel einzuräumen. Das Haus Borgward soll diesen Umstand über Gebühr für sich genutzt haben.

Für die reguläre Kreditgewährung beim Absatz an andere Unternehmungen wird gewöhnlich die finanzielle Leistungsfähigkeit, der Ruf als Schuldner, stillschweigend vorausgesetzt. Notfalls wird ein Eigentumsvorbehalt vereinbart. Hier steht der Ruf des Beschaffers als Händler, als Warenfachmann, gewöhnlich im Vordergrund. Sein allgemeines marktgemäÙes Verhalten wird beurteilt. Das bisherige Verhalten, selbst oder durch Dritte, etwa durch Auskunfteien, erkundet, führt zur Anerkennung der Leistungsfähigkeit.

Wer die von Dritten anerkannte Leistungsfähigkeit als Verwalter und Erhalter von fremdem Kapital bis zum Äußersten ausnutzt, steht in Gefahr, diese ganz zu verlieren. Der Ruf als Schuldner wird sich dann als am stärksten erweisen, wenn die Möglichkeiten zur Aufnahme von Fremdkapital die tatsächliche Inanspruchnahme des Kredites weit übersteigen. Im entsprechenden Umfange ist dann eine Kreditreserve gegeben. Schwankender Bedarf auf der einen, schwankende Angebotsmengen auf der anderen Seite führen häufig dazu, daß an sich kreditfähige Unternehmungen sich von ihrer Bank eine besondere Kreditzusage geben lassen.

Der Ruf als Erzeugungsstätte gewinnt bei der Beschaffung, also im Verhältnis zwischen Lieferant und Industriebetrieb, dann eine Rolle, wenn der Lieferant auf eine sachgemäÙe Be- oder Verarbeitung seiner Stoffe im eigenen Interesse Wert legen muß. Für den Hersteller von Kunststoffen ist es wesentlich, daß das Erzeugnis in Produkte eingeht, die der Qualität des Kunststoffes entsprechen. Einbauteile für Industrieprodukte, deren Ursprung im Endprodukt dem Fachmann noch erkennbar ist, werden nur an Unternehmungen geliefert, die als Erzeugungsstätte einen Ruf aufweisen können. Die Erhaltung des eigenen Rufes zwingt dann den Lieferanten zu einer selektiven Absatzpolitik nach Gesichtspunkten des Rufes seiner Abnehmer. Das gleiche gilt für das Verhältnis zwischen herstellendem Industrie- und abnehmendem Handelsbetrieb, insbesondere dann, wenn der Hersteller seine Erzeugnisse

<sup>6</sup> 4. Aufl., Jena 1912, S. 228.

unter seinem eigenen Namen oder unter einer geschützten Marke herausbringt. Als Beispiel zu erwähnen ist hier die Kosmetikbranche, in der bedeutende, marktstarke Unternehmungen nicht an jedermann verkaufen, sondern ihre Abnehmer nach dem fachlichen Ruf und der örtlichen Bedeutung auswählen<sup>7</sup>.

Die Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Lieferantenschaft, die sich auf ihren Ruf als Beschaffer gründen, führen auf der Unternehmenseite zu Stammlieferanten-, auf der Gegenseite zu Stammkundenbeziehungen. Der Kreis der die Leistungsfähigkeit Anerkennenden wird aber auch jene Firmen einschließen, die an die betreffende Unternehmung ebenfalls abzusetzen sich bemühen und die somit für diese eine Art von Marktreserve in der Beschaffung bilden.

Vom Standpunkt der Unternehmung aus entspricht ihrem Ruf als Beschaffer von Arbeitskräften, von Kapital und von Gütern aller Art auf der anderen Marktseite ihr Ruf als Absetzer. Seine große Bedeutung steht außer Zweifel<sup>8</sup>. Es handelt sich um die von den Abnehmern anerkannte Leistungsfähigkeit in jeder für die Abnehmer bedeutsamen Beziehung. Dieser Ruf schlägt sich nieder in der Anerkennung der Art und Qualität hervorgebrachter Erzeugnisse, der Auswahl, Qualität und Preiswürdigkeit dargebotener Handelswaren, der Art und Güte von Dienstleistungen aller Art. Er wird oft als Ruf schlechthin behandelt, stellt aber gleichwohl, wie dargestellt, nur eines unter mehreren Ansatzgebieten für die Bildung des Rufes der Unternehmung dar.

Der Ruf der Unternehmung als Absetzer ist ihre von Abnehmerseite anerkannte Leistungsfähigkeit. Die Anerkennung kann sich auf das Erzeugnis selbst, auf Form und Inhalt des Angebots, auf das marktgemäÙe Verhalten des Anbieters und Verkäufers sowie auf räumliche (standörtliche) und zeitliche Verhältnisse beziehen. Hier stoßen wir auf den Begriff der Präferenzen, der aus dem nationalökonomischen Schrifttum stammt, aber für betriebswirtschaftliche Untersuchungen nicht ausreicht<sup>9</sup>. Heinrich von Stackelberg<sup>10</sup> nennt die Bevorzugungen, die die Käufer von Waren aller Art gegenüber der absetzenden Unternehmung aus persönlichen Gründen oder wegen räumlicher Gunst vornehmen, Präferenzen. Die

<sup>7</sup> In manchen Branchen ist die sogenannte Handelstreue der Hersteller mitunter ein Zeichen nicht der Stärke, sondern der Schwäche. Man fürchtet den Boykott und damit eine bewußte Rufschädigung seitens des Fachhandels, wenn man zugleich Warenhäuser beliefern will oder direkt an Verbraucher abzusetzen versucht.

<sup>8</sup> Bei *Baumbach-Hefermehl* heißt es in leichter Überspitzung: „Immer ist der Ruf für den Absatz fast wichtiger als die Güte der Ware.“ Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, 8. Aufl., 1960, Anm. 206 zu § 1 UWG.

<sup>9</sup> Hierzu: *Sandig, C.*, Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, 1953, S. 142, 163.

<sup>10</sup> *von Stackelberg, H.*, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl. 1951, S. 220 f., 323.

Präferenz, ausschließlich einseitig von der Abnehmerseite her gesehen, wird als konstituierendes Element des unvollkommenen Marktes bezeichnet. In den Präferenzen liegt ein Störungselement für die theoretische Analyse der Preisbildung, die von einem vollkommenen Markt ausgeht.

Die Marktpolitik der Unternehmungen geht aber, wo immer dies möglich ist, auf die Schaffung von Unterscheidungen aus, an denen die Anerkennung durch die Marktpartner anknüpfen kann. Ein vergleichbares Produkt, wie einen Treibstoff bestimmter Oktanzahl, wird von verschiedenen Herstellern unter verschiedenartiger Färbung und mit streng unterscheidenden Markennamen auf den Markt gebracht. „Je unvollkommener der Markt einer Unternehmung im nationalökonomischen Sinne ist, desto vollkommener ist er, weil frei von Konkurrenz, für den Kaufmann in der Praxis“<sup>11</sup>. Alles, was den Ruf als Absetzer fördert, dient der Förderung des speziellen Marktes einer Unternehmung.

Diesen speziellen Absatzmarkt der einzelnen Unternehmung hat Erich Gutenberg<sup>12</sup> als „Firmenmarkt“ bezeichnet, und für die Gesamtheit der Bemühungen, einen engen Kontakt mit den Kunden herzustellen, den Erzeugnissen begehrenswerte Formen und Eigenschaften zu geben, die Werbung einzusetzen, hat er den bereits erwähnten Begriff des akquisitorischen Potentials geprägt<sup>13</sup>. Die Erscheinung des Rufes einer Unternehmung als Absetzer darf im übrigen als allgemein bekannt vorausgesetzt werden, so daß auf Einzelheiten nicht weiter einzugehen ist. Der Ruf als Absetzer ist bei allen Unternehmungen, die sich in ihrer Werbung und in den sonstigen Absatztechniken an Letztverbraucher wenden, besonders leicht gefährdet, da die Anerkennenden nicht Kaufleute sind und in ihren Maßstäben und Urteilen leicht beeinflusst werden können. Oft sind es Kleinigkeiten, etwa Ungeschicklichkeit des Verkaufspersonals im Einzelhandel oder geringfügige Qualitätsveränderungen bei solchen

<sup>11</sup> Sandig, C., Unternehmungspolitik, Art. in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl. 1960, 3. Bd. Sp. 5563.

<sup>12</sup> Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, 1955, S. 199.

<sup>13</sup> Gutenberg, 2. Band, a. a. O. S. 244: „Dieser Begriff besagt (im Zusammenhang mit der oligopolistischen Preispolitik zum Beispiel), daß das eine Unternehmen von bestimmten Käufergruppen vor anderen Unternehmen bevorzugt wird, weil standortliche, sachliche oder persönliche Präferenzen in jeweils größerem oder geringerem Maße wirksam sind und die Kaufentscheidungen der Käufer maßgeblich mitbestimmen.“

Die größere oder geringere zunehmende oder abnehmende Wirkung des akquisitorischen Potentials komme in dem Verhalten der Käufer dem Unternehmen gegenüber zum Ausdruck. Oft führe es zusammen mit den Präferenzen, die es auf seiten der Käufer schafft, zu einer Kundschaft, die sich in ihren Kaufentscheidungen weitgehend auf das Ansehen des Unternehmens verlasse, bei dem sie auf Grund eigener oder fremder Erfahrungen glaube, günstig zu kaufen, und so zur Stammkundschaft werde.

Markenartikeln, die auf Erntewaren aufbauen (zum Beispiel Zigaretten), die zu einer Abwendung des Käufers oder Verbrauchers und damit zu einem Verlust derjenigen führen, die die Leistungsfähigkeit der Unternehmung bisher anerkannten. Keine Unternehmung kann der Kritik durch ihre Abnehmer entgehen. In einem Urteil des Oberlandesgerichts Stuttgart vom 23. 11. 1960 wird sogar eine „Warenkritik durch Verbraucherverbände für zulässig“ gehalten<sup>14</sup>.

Das Wettbewerbsrecht schützt zwar den Ruf, den Firmennamen und die Warenzeichen (Marken), insbesondere bei Ausbeutung fremden Rufes<sup>15</sup>, bei unlauteren Angriffen, aber es gestattet auch, da Meinungsfreiheit zugleich Freiheit der Einflußnahme bedeutet, den Aufruf zum Boykott durch die Abnehmer, zum Käuferstreik<sup>16</sup>. „Erst unsachliche Form, unwahre Angaben oder Exzeß, also schwerste Schädigung wegen eines geringen Anliegens, machen ihn rechtswidrig“<sup>17, 18</sup>. Der Boykott und andere rufschädigende Handlungen Dritter können, bevor der Rechtfertigungsgrund für derartige Maßnahmen gerichtlich nachgeprüft zu werden vermag, bereits zum Ruf-Mord und zu schwersten Absatzverlusten geführt haben. Nirgends wird die Gefahr für den Ruf der Unternehmung deutlicher als hier beim Ruf als Absetzer.

#### *Der Ruf der Unternehmung als Einheit*

Der Überblick über die Ansatzgebiete des Rufes<sup>1</sup> hat gezeigt, daß dieser aus einer Anzahl von Komponenten erwächst, die einander gegenseitig beeinflussen, aber auch teilweise unabhängig voneinander bestehen können, wie der Ruf als Arbeitsstätte oder der Ruf als Schuldner und der Ruf als Absetzer. Letztlich ist der Ruf der Unternehmung aber eine *Einheit* und als solche mit dem Namen der Unternehmung, der Firma, eng verbunden. „Der Name des selbständigen Betriebes faßt alles in einem einzigen Ausdruck zusammen, was seinen Ruf ausmacht“<sup>2</sup>.

<sup>14</sup> Rinck, G., Kritik und Boykott durch Verbraucherverbände, Der Betriebs-Berater, 1961, S. 613.

<sup>15</sup> Hierzu: Baumbach-Hefermehl, Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, 8. Aufl. 1960, Anm. 206 ff. zu § 1 UWG, ferner Anm. 14, 169 zu § 1.

<sup>16</sup> Rinck, G., a. a. O. S. 614, vgl. auch Baumbach-Hefermehl, a. a. O. Anm. 8 zu § 26 GWB.

<sup>17</sup> Rinck, G., a. a. O.

<sup>18</sup> Der Boykott von Unternehmungen untereinander steht hier nicht zur Diskussion. Hierzu vgl. Benisch, W., in: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, herausgegeben von Müller-Henneberg und Schwartz, 1958 zu § 26 GWB, S. 554 ff., sowie Baumbach-Hefermehl, a. a. O. Anm. 1-55 zu § 26 GWB.

<sup>1</sup> Ergänzend zu erwähnen ist u. a. der Ruf als Steuerzahler. Er gründet sich auf die Steuerehrlichkeit, auf Wahrheit und Klarheit der Angaben gegenüber Finanzbehörden und Stadtverwaltung, sowie auf die Pünktlichkeit der Zahlungen.

<sup>2</sup> Nickelisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., 1932, S. 229.

Es spricht nicht dagegen, wenn im Absatz einzelne Erzeugnisse im Markt unter anderen Namen, eigenen *Marken*, und ohne Nennung der Produktionsstätte verselbständigt werden. Es können dann gut eingeführte, anerkannte Marken und weniger bekannte und begehrte nebeneinander bestehen, oder von der gleichen Unternehmung etwa Nahrungsmittel, pharmazeutische und kosmetische Produkte hergestellt werden, ohne daß sich diese gegenseitig beeinflussen. Abgesehen von der regelmäßig angestrebten leichten Einprägsamkeit von Markennamen liegt in einer derartigen Politik gewöhnlich ein Versuch zur Teilung des Ruf-Risikos<sup>3</sup>. Der – oft unvermeidliche – Untergang etwa einer Zigarettenmarke zieht dann den Namen der Unternehmung nicht in Mitleidenschaft. Der alte Markenname verschwindet; ein neuer ist – wiederum ohne Nennung der herstellenden Firma – an seine Stelle getreten. Durch die Anerkennung von seiten des Marktes gewinnt die Unternehmung ihre durch den Firmennamen und/oder durch die Markennamen repräsentierte *nachhaltige Ertragskraft*. Im Ruf der Unternehmung (oder der Marke) findet die Ertragskraft, die auf den Beziehungen zu anderen Einheiten im Wirtschaftsverkehr beruht, ihren zusammenfassenden Ausdruck.

Wenn eingangs gesagt wurde, der Ruf der Unternehmung bestehe aus Ruf und Wiederhall, so ergaben die anschließenden Erörterungen, daß es sich dabei um zwei untrennbar zusammengehörige Dinge handelt:

1. Aktive Ausstrahlungen gewollter und ungewollter Art aus der Unternehmung gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, Kreditgebern, Arbeitern, Angestellten, auch gegenüber Finanzverwaltung, staatlichen und städtischen Behörden sowie gegenüber allen Stellen, mit denen die Unternehmung zu tun hat, und
2. Rückwirkungen dieser Ausstrahlungen auf das Unternehmungsgeschehen, die diesem Kontinuität und Stabilität verleihen und damit die nachhaltige Ertragskraft der Unternehmung begründen.

#### *Die Notwendigkeit der Rufpflege*

Ein einmal erworbener Ruf muß gepflegt, verteidigt, immer aufs Neue erkämpft werden. Wenn eine Unternehmung im Beschaffungsmarkt sich als „Preisdrücker“ erwiesen hat, so wird der Lieferant, der weitere Geschäfte zu machen bestrebt ist, das nachsehen, d. h. er wird sich in Zukunft vorsehen. Wenn aber ein Kunde einmal zu der Überzeugung gekommen ist, daß er etwa in Ermangelung von Marktübersicht und Qualitätstrans-

<sup>3</sup> Sandig, C., Risiko, Artikel i. Hdwb. der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., 1939, Sp. 1469 f.

parenz übervorteilt worden ist, so wird er sich für immer von der betreffenden Unternehmung abwenden und möglicherweise durch entsprechende Hinweise auch andere Kunden vor jenem Betrieb warnen. Verlust des Rufes hat aber für eine Unternehmung tödliche Wirkung. Jede Belastung des Rufes kann dahin führen. Der Ruf der Unternehmung bedarf ständiger Pflege. Dabei gilt es nicht allein, die Seite der Anerkennung durch Werbemaßnahmen und Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit anzuregen und zu fördern, sondern es gilt vor allem, die Tatbestände in der Kontrolle zu halten und nach Möglichkeit zu verbessern, an die die Anerkennung anknüpfen kann und soll. Die bisherige Leistung und die künftige Leistungsfähigkeit sind ausschlaggebend.

Auf Erfahrungen, eigenen oder fremden, bauen Erwartungen auf. Die Unternehmung muß diesen Erwartungen entsprechen, wenn sie ihren Ruf erhalten und mehren und nicht verlieren will. Die Beziehungen zur Abnehmerschaft von heute sichern die Kundschaft von morgen, sichern damit die Erhaltung der Ertragskraft. Der Kunde darf nicht enttäuscht werden. Der Ruf verpflichtet. Eine einmal erbrachte Leistung muß in gleicher Güte wiederholt und möglichst noch verbessert werden. Darin zeigt sich der Ruf der Unternehmung, und zwar der Ruf auf allen Gebieten zusammengenommen, als ein Wirtschaftsfaktor eigener Art.

#### *Der Ruf der Unternehmung als Produktionsfaktor*

Wenn aber durch den Ruf die Voraussetzung für nachhaltiges, ertragbringendes Wirtschaften geschaffen wird, so steht er selbständig produktiv wirksam neben der dispositiven Leistung der Unternehmungsführung; der Ruf wird zum Produktionsfaktor. Seine Kommunikationswirkung zwingt zur Beibehaltung einer einmal eingeschlagenen Grundrichtung. Liegt, wie von Schumpeter<sup>1</sup> dargestellt, die besondere Funktion der leitenden Arbeit im Schöpferischen, im Durchsetzen neuer Kombinationen der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital (nach Gutenberg: Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Stoffe), so liegt der produktive Beitrag des Rufes in der Stabilisierung des Erreichten, in der Sicherung der Wiederholbarkeit und in gewissem Umfange damit auch in der Sicherung des Wachstums der Unternehmung.

Die neu gegründete Unternehmung muß alle Kraft aufwenden, um Kapitalbeteiligte, Kreditgeber, Mitarbeiter, Lieferanten und vor allem Kunden zu gewinnen und um sich im Markte durchzusetzen. Wer in Industrie und Großhandel neu in den Markt tritt, hat es außerordentlich

<sup>1</sup> Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., 1926, S. 23.

schwer, es sei denn, ihm steht eine durchschlagende neue Idee zur Seite. Im Einzelhandel werden die ersten Schritte mitunter durch den Reiz des Neuen beim Publikum erleichtert, aber die Bewährung muß sofort einsetzen. Sehr viele neue Existenzen scheitern vor allem in den ersten Jahren nach der Gründung. Erst wenn der Aufbau eines Rufes und damit die Durchsetzung im Markte gelungen ist, ergeben sich die als normal angesehenen Bedingungen für ertragbringendes, produktives Arbeiten. Ein verschieden großer Ruf der Unternehmung vermag verschieden große produktive Leistungen zwar nicht ursprünglich hervorzurufen, wohl aber auf gewisse Dauer sicherzustellen und so die produktive Leistung zu stabilisieren. Dazu kommt: Die gleiche neue Idee, einmal angeboten von einer im Markte bewährten Unternehmung, die bereits einen Ruf genießt, zum anderen von einem im Markte unbekanntem Neuling, einem „newcomer“, hat ganz unterschiedliche Aussichten, sich durchzusetzen und zum Erfolg zu führen.

Ist im Produktionsfaktor Ruf das Fundament, die stabile Grundlage für das gesamte weitere Betriebsgeschehen gewonnen, dann kann sich die Unternehmung, wie man in der Praxis sagt, nichts mehr „leisten“. Sie kann aus dem erreichten Rahmen nicht ausbrechen, ohne den Produktionsfaktor und damit die Ertragsgrundlage zu zerstören, sondern sie muß ihrem Ruf entsprechen.

Der Name verpflichtet. Der modegebundene Einzelhandelsbetrieb muß in seinem Angebot dem Stile seiner Kundschaft entsprechen. Entweder muß er das modisch Solide oder das modisch Extravagante führen. Beides paßt nicht zueinander. Ein Versagen kann zu einem nicht wieder gutzumachenden Schaden führen. Auch den Unternehmungen der Verbrauchsgüterindustrie ist die Arbeitsrichtung durch den Ruf vorgeschrieben, den sie erlangt haben. Der von dieser Industrie beschaffende Handelsbetrieb muß sich darauf verlassen können, daß der Lieferant die Marktentwicklung richtig eingeschätzt hat und ihn rechtzeitig beliefert. In der Produktionsgüter-Industrie gibt es nur wenige Zweige, in denen die technische Entwicklung für lange Zeit abgeschlossen ist. In allen anderen erwartet der Abnehmer, daß ihm jeweils das Neueste und technisch Vollkommenste geliefert wird. Dazu verpflichtet der Name. Nicht jede neue Konstruktion hat bereits nach der Herstellung der sogenannten Null-Serie die Kinderkrankheiten sämtlich überwunden. Mitunter zeigen sich Mängel erst im längeren Gebrauch. Dann beginnt in den Betrieben regelmäßig ein fieberhaftes Arbeiten, nicht allein, um in dem einen bekannt gewordenen Falle den Schaden zu beheben, sondern um das Erzeugnis konstruktiv so zu sichern, daß weitere Beanstandungen unterbleiben. Möglicherweise werden die Spezialmaschinen zurückgenommen und durch inzwischen konstruktiv gesicherte ersetzt, noch ehe eine Beanstan-

dung erfolgt. In solchen Fällen ist oft ein Heer von Ingenieuren und Monteuren unterwegs, dem die Überwachung der gelieferten Maschinen obliegt. Wenn es sich um die Erhaltung des Kunden und damit um die Sicherung des Rufes handelt, gehen die Unternehmungen regelmäßig über die zur Erzielung des Absatzes zugesicherte Gewährleistung weit hinaus. Eine derartige Erzeugungsstätte für Spezialmaschinen, die bei 50 Millionen D-Mark Umsatz im Jahre 1960 einen Betrag von DM 800 000 für derartige Gewährleistungen aufwendete, hat dies bestimmt nicht zur Erzielung eines maximalen Geldgewinnes getan, sondern um ihren Ruf als erster und ältester, das heißt am meisten erfahrener Hersteller von qualitativ besonders anerkannten Spezialmaschinen bestimmter Art zu erhalten und zu sichern. Der Name steht voran.

An die von der Unternehmungsleitung getroffenen Entscheidungen konstitutiver Art knüpft der Ruf an. An der einmal getroffenen Entscheidung muß festgehalten werden, gleichviel wie sie lautet, ob Herstellung von Qualitätswaren, Bereitstellung eines breiten oder eines tiefen Sortiments im Einzelhandel, Herstellung von oder Handel mit besonders billigen Massenwaren, bevorzugte Pflege des Effektengeschäftes im Bankbetrieb, Spezialisierung auf bestimmte Geschäfte im Speditionsfach. Die Unternehmungsleistung ist gebunden wegen des speziellen Rufes, den sie im Zusammenhang mit der entsprechenden Entscheidung bereits erworben hat oder noch zu erwerben gedenkt. Der Ruf ist damit ein Produktionsfaktor eigener Art. Er baut auf der Kommunikationswirkung auf, ohne die kein in seiner Existenz von anderen Betrieben abgeleiteter Betrieb bestehen kann.

#### *Der Ruf im Absatz als Erwerbshilfe?*

Das akquisitorische Potential nach Gutenberg, die „werbende Kraft“ im Absatz ist gleichbedeutend mit einem „erwerbenden Potential“, das nicht nur Ergebnis absatzpolitischer Bemühungen ist, sondern seinerseits als Mittel zur Vergrößerung des in maximaler Höhe anzustrebenden Geldgewinnes dienen soll<sup>1</sup>.

Wenn wir an die Stelle des Fremdwortes das Wort RUF setzen, dann wird erkennbar, daß die von der Kundschaft anerkannte Leistungsfähigkeit als Absetzer so gut wie gar nicht für Gewinnmanipulationen ausgenutzt werden kann. Ich bin bereits am Anfang der dreißiger Jahre in einer Untersuchung des Bedarfs im Kundenkreis der Unternehmung auf die Motive für das Stammkunde-Sein und auf die Marktreserve geführt

<sup>1</sup> Gutenberg, II, S. 200.

worden, die zwischen dem möglichen Aktionskreis und dem tatsächlichen Kundenkreis der Unternehmung besteht<sup>2</sup>. Dabei zeigte sich, daß eine Politik der Ausnutzung des Rufes der Unternehmung für Erwerbszwecke, in diesem Falle eine Ausnutzung der Kundenbeziehungen, so gut wie unmöglich ist. Sie würde in jedem Falle eine Belastung des Rufes bedeuten, die ebenso gefährlich wäre wie die Strapazierung des eigenen Rufes als Schuldner durch fortlaufende Aufnahme von Fremdkapital, bis die Gläubiger bremsen, oder die Belastung des Rufes als Arbeitsstätte dadurch, daß günstige Arbeitsbedingungen in einer angesehenen Firma durch bewußt niedrige Bezahlung der Arbeitskräfte kompensiert werden. Jede Belastung des Rufes kann zu schwersten Schädigungen für die Unternehmung führen. Derartiges Handeln „bedeutet immer einen Schnitt ins eigene Fleisch“<sup>3</sup>.

Die Meinung, daß es möglich sei, den Ruf zu Geld zu machen, findet sich zuerst im nationalökonomischen Schrifttum. So schreibt Adolf Weber<sup>4</sup> im Jahr 1928 über die Preisbildung im Einzelhandel, damals noch Kleinhandel genannt: „Da . . . ganz allgemein das wirtschaftliche Handeln und Denken beim Einkauf im kleinen noch wenig ausgebildet ist, das Herkommen stärker ist als die wirtschaftliche Überlegung, braucht der Kleinhändler bei seinen Kalkulationen gar nicht jede Ware mit dem marktmäßig ‚richtigen‘ Preis zu versehen, er sieht recht und schlecht, wie er aus dem *gesamten* Geschäft den höchstmöglichen Gewinn erzielt. Dabei kann er auf die Eigenart seiner Kundschaft weitgehend Rücksicht nehmen. . . . Diejenigen Geschäfte, die ihrer Kundschaft sicher sind, können die Treue der Kundschaft als Faktor bei ihrer Kalkulation einsetzen. Unter ‚guter‘ Bedienung versteht diese Kundschaft erst mit in letzter Linie Anpassung an die Großhandelspreise.“ Vor Adolf Weber will Robert Wilbrandt festgestellt haben, daß die Großindustrie, soweit sie eine alte treue Kundschaft habe, diese Treue damit belohne, daß man von vornherein den Preis höher ansetze<sup>5, 6</sup>.

Auch von Stackelberg<sup>7</sup> spricht davon, daß gleichartige Güter verschiedene Preise erzielen könnten, wenn die Person des Verkäufers für die Käufer nicht gleichgültig sei. Teilweise gehe diese personelle Differenzierung in die sachliche Differenzierung der Güter über. „Der Ruf der Firma, die Wirkung der Reklame, die Tätigkeit der Vertreter erzeugen

<sup>2</sup> Vgl. Sandig, Bedarfsforschung, 1934, S. 138 ff.    <sup>3</sup> A. a. O., S. 143.

<sup>4</sup> Weber, Adolf, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 1. Aufl., 1928, S. 300.

<sup>5</sup> Wilbrandt, Robert, Theorie d. Volkswirtschaft, 1925, zit. nach Weber, a. a. O. S. 300.

<sup>6</sup> Adolf Weber nennt den Kaufmann, der sich das, ohne vom Lieferanten abhängig zu sein, gefallen läßt, einen „vollkommenen Trottel“. A. a. O., S. 300, 4. Aufl., 1932, S. 166.

<sup>7</sup> von Stackelberg, Heinrich, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl. 1951, S. 220.

nicht nur eine meinungsbedingte Ungleichartigkeit des Gutes, sondern auch eine bestimmte Wertung der Firma durch den Käufer. Ganz deutlich zeigt sich die personelle Differenzierung in der Wirkung alter Geschäftsbeziehungen, in dem Bestreben eines festen Kundenkreises, überhaupt in dem rein menschlichen Verhältnis zwischen Käufern und Verkäufern. Auch die bloße Art der Bedienung in einem Laden, die Sympathie oder Antipathie gegenüber dem Bedienungspersonal erzeugen personelle Differenzierungen, die sich in einer Ungleichheit der Preise auswirken können. Der alte Geschäftsfreund wird sich von seinem langjährigen Lieferanten nicht sofort abwenden, wenn sich eine Konkurrenzfirma mit niedrigeren Preisen begnügt. Ein Geschäft mit einem besseren Ruf, einer geschickteren Bedienung kann für dasselbe Gut einen höheren Preis erzielen.“<sup>8</sup> Guter Ruf führe also zu höheren Preisen und, so wird stillschweigend gefolgert, bei gleichen Kosten gegenüber dem Konkurrenzbetrieb ohne Ruf, zu höheren Gewinnen.

In der Umgangssprache heißt es mitunter, die Firma XYZ lasse sich in den geforderten Preisen ihren Namen besonders bezahlen. Sind die Preisforderungen tatsächlich besonders hoch, so ergeben sich verschiedene Möglichkeiten der Erklärung:

1. Es liegen Leistungen mit einem gewissen Monopolcharakter vor. Wenn ein als leistungsfähig anerkanntes Industrieunternehmen auf Grund von Patenten und geschützten Konstruktionen sich preisliche Vorteile verschafft, so wird niemand darin die Ausnutzung des Rufes der Unternehmung sehen können. Die Grenze für den preislichen Abstand gegenüber anderen Erzeugnissen liegt eindeutig da, wo der niedrigere Preis anderer Erzeugnisse die Mehrleistung oder die bessere Leistung des betreffenden Produktes aufwiegt.
2. Ein gewisser Monopolcharakter kann in besonderen nicht geschützten Leistungen gegeben sein. So kann in der Fahrzeugbranche z. B. bereits zuverlässige Werkmannsarbeit gegenüber nicht genügend kontrollierter Bandarbeit einen derartigen Charakter haben. Es wird dann – ausgesprochen oder unausgesprochen – eine besondere Qualitätsgarantie durch den Namen der Firma geboten. Damit liegt also eine vom Abnehmer besonders honorierte Leistung vor. Die Bereitschaft des Abnehmers, für Qualitätsleistungen und qualitativ hochwertige Ware gegenüber anderen Leistungen und Waren einen höheren Preis zu bezahlen, kann nicht als bloße Präferenz erklärt werden, sondern ist aus der Sache heraus begründet. Die Besonderheit der Leistung wird anerkannt.

<sup>8</sup> In ähnlichem Sinne ist die weiter vorn zitierte Bemerkung von Gutenberg (2. Band S. 244) über das akquisitorische Potential zu verstehen.

3. Besondere Leistung bedingt gewöhnlich besonderen Aufwand. So kann im Bekleidungshandel der gleiche Anzug oder der gleiche Mantel das eine Mal „von der Stange“ in Selbstbedienung oder Halb-Selbstbedienung und das andere Mal unter Beratung, Anprobe und nötigenfalls mit dem Vorschlag des fachmännischen Verkäufers zu einer Änderung des Konfektionsanzuges in Maßkonfektion verkauft werden. Dies muß wegen der ganz verschiedenartigen Leistung zu zwei ganz verschieden hohen Preisforderungen der Händler für die gleiche Ware führen, und zwar bereits vor Durchführung der etwa notwendigen Änderung. In diesem speziellen Fall spricht dann noch die Tatsache mit, daß im Bekleidungshandel die Kosten der Änderung dem Käufer aus psychologischen Gründen nicht voll angelastet werden können, so daß bereits die Dienstbereitschaft einer Änderungsabteilung als besondere Leistung dieses Hauses mitbezahlt werden muß.
4. Wird eine Leistung an einem besonders verkehrsgünstigen, aber die Leistung verteuern Standort dargeboten, so muß sich das in den Preisforderungen niederschlagen.
5. Sucht der Abnehmerkreis eine gewisse Exklusivität des Angebotes, so muß er das in den Preisen bezahlen. Nur in diesem einen Fall liegt ein Präferenzgesichtspunkt vor. In der Begrenzung des Kundenkreises liegt dabei aber die besondere Unternehmungsleistung, die vom Abnehmer entsprechend vergütet werden muß.

Unternehmungen, die den Ruf besonderer Solidität genießen, können es sich nicht leisten, gelegentlich mangelhafte Qualitäten in das Sortiment einzuschmuggeln, um auf diese Weise einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. Mangelnde Marktübersicht und fehlende Qualitäts-transparenz kann nur ein Händler nützen<sup>9</sup>, der keinen Ruf zu verteidigen hat. Der Annahme Gutenbergs, daß in beiden Fällen eine Ausweitung des preispolitischen Spielraumes und ein breiter monopolistischer Bereich für die Preisforderung<sup>10</sup> sich ergeben müßte, kann nicht zugestimmt werden. Nicht der Name, sondern das besondere Maß von Leistungen wird hier bezahlt. Oberparleiter spricht zutreffend von Leistungsgewähr, die zusätzlichen Aufwand bedingt<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Der „konkurrenzlose“ Händler im Vorort oder auf dem Lande hat gegenüber dem unter starker Konkurrenz im Stadtzentrum arbeitenden Händler in den meisten Fällen auf Grund seiner viel kleineren Beschaffungs- und Absatzmengen und seiner längeren Transportwege gar keine andere Möglichkeit, als dies in der Preisforderung auszudrücken, wenn das Geschäft sich überhaupt lohnen soll. Gewöhnlich fehlt dazu noch der rasche Umschlag.

<sup>10</sup> Gutenberg a. a. O. Band 2, S. 206 f.

<sup>11</sup> Oberparleiter, K., Betriebswirtschaftliche Leistungsgewähr, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 5. Jahrg. 1953, S. 321 ff., insbes. S. 329.

Abschließend erhebt sich noch die Frage, ob etwa bei Markenartikeln der Name bezahlt und durch den Namen ein Sondergewinn erzielt wird, werbewirksame Namensgebung vorausgesetzt. Dazu ist zu sagen: Die Kosten, die durch die Verbreitung des Namens im Absatzgebiet entstehen, müssen unzweifelhaft im Preis des Produktes wieder hereinkommen. Der entstehende Aufwand ist Bestandteil der gesamten Leistung des betreffenden Markenartikel-Herstellers, selbst dann, wenn die Kosten der Werbung größer sein sollten als die gesamten Herstellungskosten. Dieses Wiederhereinholen des Aufwandes im Ertrage hat mit Bezahlung des Namens nichts zu tun. Das würde erst dann in Frage kommen, wenn ein geschützter Markenname allein und ohne besonderen Werbemittelsinsatz dem Markenartikel-Hersteller einen Mehrerlös brächte. Solche Fälle sind zu selten, um daran allgemeine Erörterungen zu knüpfen.

Bedingt durch den Schutz des Markenrechts können Hersteller von Markenartikeln ihren Produkten mit Hilfe der Werbung eine bevorzugte Marktposition vorübergehend oder auch für längere Zeit schaffen. Vorübergehend ist der Vorzug dann, wenn das Produkt, für das gerade mit Plakaten geworben wird oder das in der Fernsehwerbung empfohlen wird, vom Publikum häufiger als sonst gekauft wird. Dauernd lassen sich Vorteile im Absatz und vor allem in der Preisforderung nur dann erzielen und auf längere Sicht halten, wenn hinter dem geschützten Namen ein rechtlich geschütztes Produktionsverfahren steht. (So war es zum Beispiel bei dem Produkt Kaffee-HAG der Kaffee-Handels-Akt.-Ges. bis wenige Jahre vor Ablauf des Patentes am Anfang der dreißiger Jahre.) Zumindest muß der Artikel durch das Ausmaß und die Wirkung der Werbung so von anderen abgegrenzt werden, daß er vom Käufer und Verbraucher als Einzelgänger im Markt, also monopolartig empfunden wird (z. B. Klosterfrau-Melissegeist). Der Markt für Heilmittel und Stärkungsmittel bietet einige wenige Beispiele dafür, zeigt aber zugleich die Vergänglichkeit einer derartigen Marktposition.

Julius Hirsch<sup>12</sup> hat für die bedeutende Marktstellung, die einzelne Markenartikel erringen konnten, den einprägsamen, aber doch schon in der Wortkomposition so widerspruchsvollen Namen „Meinungsmonopol“ in die Diskussion geworfen. Ein solches „Monopol“ sichert keineswegs den alleinigen Absatz<sup>13</sup>, sondern die von Nölting ebenso widerspruchsvoll „Gunstmonopol“ genannte Stellung muß täglich bei der

<sup>12</sup> Hirsch, Julius, Organisation und Formen des Handels und der staatlichen Wirtschaftspolitik, Tübingen 1918, S. 173, zitiert nach: Seyffert, Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl. 1955, S. 84.

<sup>13</sup> Seyffert, R., a. a. O. S. 84.

Kundschaft neu erkämpft werden<sup>14</sup>. Der Begriff des Meinungsmonopols geistert seit der Einführung durch Hirsch im nationalökonomischen und auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum herum<sup>15</sup>. In einer bei Schmölders angefertigten Dissertation<sup>16</sup> über „Das sogenannte Meinungsmonopol“ wird zwar festgestellt, daß es sich nicht um ein Monopol im Sinne der Monopoltheorien handelt; aber auch der Verfasser dieser Arbeit spricht von auffallend günstigen Gewinnmöglichkeiten, die nirgends so deutlich und unumgänglich gegeben seien wie im Falle des sogenannten Meinungsmonopols.

Die Meinung von Manfred Sliwka<sup>17</sup> in einer bei Bergler angefertigten Dissertation steht den Realitäten ungleich näher: „Sind die differenzierenden Präferenzen auf Grund eines quantitativen, qualitativen oder temporären Vorsprungs in der Anwendung des markentechnischen Instrumentariums bei einem Markenartikel stark, so kann dieser Markenartikel eine monopolistische Marktstellung erreichen, die jedoch nicht in jedem Falle meinungsmonopolistischen Charakter haben muß. Beruht die starke Differenzierung auf einer absondernden Mehrleistung an der Ware, so muß die erreichte monopolistische Position als leistungsmonopolistische Marktstellung bezeichnet werden, da hier durch Sonderleistung des Anbieters eine Bedürfniskombination beim Konsumenten befriedigt wird, die der Konsument anderweitig nicht befriedigen kann. Eine echte meinungsmonopolistische Marktstellung ist dann gegeben, wenn die psychologisch bedingten Bindungen der Verbraucher an eine bestimmte Ware so stark sind, daß die Konsumenten objektiv gegebene Möglichkeiten, die gleiche Bedürfniskombination anderweitig zu befriedigen, aus diesen Bindungen heraus nicht nutzen.“

Aber auch in diesem letzten – theoretisch möglichen Falle – müßte noch geprüft werden, ob die Vorzugsstellung, der Alleinverkauf, nicht etwa durch ein entsprechendes Mehr an Werbung erreicht und erhalten werden kann, damit würde bereits die Ungleichartigkeit der Leistung und damit so etwas wie ein echter Monopolcharakter gegeben sein.

Unter einem Meinungsmonopol müßte also eine monopolartige Ver-

<sup>14</sup> Nölting, Erik, in einem Vortrage vor dem Markenverband im Mai 1949, zitiert nach Seyffert, R., a. a. O. S. 84.

<sup>15</sup> Über die Erörterung im nationalökonomischen Schrifttum unterrichtet insbesondere die bei A. Ammon angefertigte Dissertation von O. Kaufmann „Das Meinungsmonopol“ (Bern 1943), ohne in der Sache selbst weiterzuführen. Behrens, K. Ch., schrieb in den Gewerkschaftlichen Monatsheften 1951 (S. 683) über das Meinungsmonopol. Auch Gutenberg arbeitet gelegentlich mit dem Begriff. A. a. O. 2. Band S. 205.

<sup>16</sup> Speer, W., Das sogenannte Meinungsmonopol im Lichte der ökonomischen Verhaltensforschung, Diss. Köln 1957.

<sup>17</sup> Sliwka, M., Die These vom Meinungsmonopol im Lichte markentechnischen Wirkvermögens, Diss. Nürnberg 1956, S. 137, Zitat ohne Sperrungen und Unterstreichungen des Verf. wiedergegeben.

kaufssituation verstanden werden, die sich auf einen nicht durch Leistung bedingten Ruf der Unternehmung gründet. Ein Meinungsmonopol könnte somit nur dort vorhanden sein, wo ein Ruf ohne Zutun der Unternehmung, also nicht durch Leistung, entstanden ist und erhalten bleibt<sup>18</sup>. Jedes Mehr an Leistungen, woran der Ruf anknüpft, schlägt sich irgendwann und irgendwie in einem Mehr von Aufwendungen nieder: Kundendienst kostet, Öffentlichkeitsarbeit verursacht Aufwendungen, der hervorragende Verkäufer erhält eine Gehaltszulage, der erfolgreiche Vertreter eine Sonderprovision. Das in der Sache gleiche Gut liegt somit von der Aufwandsseite her anders und ist damit, absatzwirtschaftlich gesehen, nicht mehr vergleichbar. Vergleichbarkeit von Gütern ist absatzwirtschaftlich nur bei Vergleichbarkeit der Summe aller Teilleistungen gegeben.

Der Ruf der Unternehmung als Absetzer, und sei er noch so groß und noch so gut fundiert, das akquisitorische Potential von Erich Gutenberg, schafft allein keine monopolartige Marktposition, die eine preispolitische Ausnützung gestatten würde. Nicht der Name, sondern die vom Käufer oder Verbraucher anerkannte Leistung wird von ihm bezahlt. Der Begriff Leistung wird dabei wiederum, wie weiter oben dargelegt, im weitesten Sinne ausgelegt und nicht allein auf das abzusetzende Produkt bezogen.

Die einprägsame graphische und verbale Darstellung des monopolistischen Bereichs der individuellen Absatzkurve von Unternehmungen bei polypolistischer Marktstruktur durch Gutenberg<sup>19</sup> kann sich deshalb immer nur auf die besonderen Leistungen erstrecken, in denen sich die Unternehmung von anderen Anbietern abhebt, auf Leistungen, die einen gewissen Monopolcharakter aufweisen, damit aber auch regelmäßig ein gewisses Mehr an Aufwand bedingen. Und damit erweist sich die Annahme eines mittleren Preises für die zwar in der Sache, nicht aber in der betrieblichen Leistung gleiche Ware in der geknickten Absatzkurve bei Gutenberg als unreal. Der höhere Preis bezieht sich zwar auf die gleiche Ware, aber nicht auf die gleiche betriebliche Leistung. Ein Mono-

<sup>18</sup> K. Brandt spricht von einem entbehrlichen Schlagwort, einem irreleitenden Begriff, der die wirklichen Probleme der Preisbildung verkennt. „Der Markenartikelmarkt ist ... Ausdruck einer neuen Wettbewerbsform, die sich die Wirtschaft geschaffen hat.“ Der Markenartikel schafft „keine Vorzugsstellungen mit Preisdiktat, ... durch die das Monopol gekennzeichnet ist.“ Brandt, K., Umstrittenes Meinungsmonopol, in: Der Markenartikel, 17. Jahrg. 1955, S. 46.

<sup>19</sup> A. a. O. S. 202 ff. Gutenberg unterscheidet zwischen einem oberen und einem unteren Grenzpreis. Zwischen diesen beiden Grenzpunkten für die Bildung von Preisforderungen liegt ein Bereich, der eine autonome Preispolitik nach Art des Monopolisten gestatte, da innerhalb dieses Bereichs die Präferenzen der Käufer wirksam bleiben würden. Ausgangspunkt ist der Marktpreis oder ein mittlerer Preis für gleiche oder vergleichbare Waren.

polgewinn kann, absatzwirtschaftlich gesehen, aus dieser Situation nur dann erwachsen, wenn der Kunde das Mehr an Leistung der Unternehmung gegenüber dem Konkurrenzbetrieb, das er beim Kauf ein und derselben Ware geboten erhält, höher honoriert als das Mehr an Aufwendungen, das der betreffenden Unternehmung im Zusammenhang mit der Mehrleistung entsteht. Wenn ein Unternehmer feststellt, daß er sich seine Sonderleistungen im Preise höher bezahlen lassen kann, als es seinen Mehraufwendungen entspricht, so ist das der Mehrgewinn nach Art der Monopolisten, hat aber mit Bezahlung des Rufes, des Namens, nichts zu tun.

Die Ausnutzung von „Stammkundenbeziehungen“, des „engen Kontakts“, eines „großen akquisitorischen Potentials“, mit meinen Worten die Ausnutzung des Rufes der Unternehmung im Absatzmarkt, zur Erzielung zusätzlicher Gewinne, wie sie Gutenberg<sup>20</sup> bei seiner Darstellung im Auge hat, kann nicht zum Erfolg führen, weil sie gleichbedeutend mit der Zerstörung der Grundlage für die nachfolgenden Geschäfte, mit der Zerstörung des Rufes als Produktionsfaktor sein würde.

#### *Der Ruf der Unternehmung in seiner Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre*

Wird der Ruf als selbständiger Produktionsfaktor erkannt und anerkannt, so ist die Auffassung von der Unternehmung als einem Instrument zur Erzielung eines maximalen Geldgewinnes nicht haltbar. Es ist ganz offensichtlich, daß die Notwendigkeit, auf die Erhaltung des Rufes zu achten, sich der sogenannten Gewinnmaximierung auf kurze Sicht entgegenstellt. Der Andenkenhändler an einem von Fremden besuchten Platze kann so verfahren; aber bereits für den Inhaber eines Warenkiosks an einem großen Bahnhof gibt es eine solche Möglichkeit nicht; denn die Abnehmer kommen in einer gewissen Zahl wieder, zumindest kommen sie wieder vorbei.

Die Betriebswirtschaftler, die mit dem Begriff der Gewinnmaximierung arbeiten, wollen ihn nicht als Bestrebung auf kurze Sicht verstanden wissen. Es darf aber nicht übersehen werden, daß der aus dem angelsächsischen Schrifttum übernommene Begriff den Zeitablauf und damit auch das Geschehen im Zeitablauf völlig unbeachtet läßt, damit also in der Theorie unbefristet und praktisch kurzfristig zu verstehen ist. In den mit dem Rüstzeug des Mathematikers durchgeführten theoretischen Analysen der Menge-Preis-Beziehung und der Kosten-Ertrags-Beziehung handelt es sich durchweg um isolierte Vorgänge, in denen die Not-

<sup>20</sup> A. a. O. S. 200.

wendigkeit einer Wiederholung und die Abhängigkeit des nachfolgenden Vorganges vom vorangegangenen ausgeklammert sind, in denen also der Ruf der Unternehmung nicht berücksichtigt wird und auch nicht berücksichtigt werden kann. Von dort her gesehen, kann der Ruf nur einen Seitenplatz erhalten.

Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum ist häufig von Gewinnmaximierung auf lange Sicht die Rede. Wenn aber ein Ruf erhalten werden soll, dann ist auch das Anstreben eines maximalen Geldgewinnes auf lange Sicht unmöglich. Die beständige Rücksichtnahme auf den bestehenden Ruf und die Notwendigkeit, diesen Ruf zu pflegen, auch Aufwendungen dafür zu machen, läßt nur ein Optimum an Geldgewinn erzielen. Es lebt sich nicht ungeniert und man kann nicht ungestraft den höchsten Geldgewinn anstreben, wenn man einen Ruf zu erhalten und zu verteidigen hat.

Der Geldgewinn ist, wie schon Schumpeter<sup>1</sup> es darstellte, für den Unternehmer „Erfolgsindex – oft nur in Ermangelung eines anderen – und Siegespfeifen“, aber nicht letztes Ziel unternehmerischer Arbeit. Wenn im betriebswirtschaftlichen Schrifttum mit dem Begriff der Gewinnmaximierung gearbeitet wird, so handelt es sich um eine Arbeitshypothese zur Vereinfachung eines komplizierten Sachverhalts. Das sollte überall stärker herausgestellt werden. Wenn die aus Arbeitsgründen notwendige Simplifizierung des Sachverhalts dagegen als absolut gültig herausgestellt wird, dann wird – das sei nebenbei vermerkt – das Fach der Betriebswirtschaftslehre und mit ihm die untersuchte unternehmerische Arbeit für die Zusammenbruchstheorie des Marxismus geradezu in die günstigste Abschlußposition gebracht.

Unzweifelhaft kann man sich für die theoretische Arbeit auf den Standpunkt stellen, die Notwendigkeit einer Erhaltung des Rufes sei Datum, stillschweigende Annahme für die theoretische Analyse. Damit entfernt man sich aber von der Wirklichkeit und vernachlässigt einen der produktiven Faktoren im gesamten Wirtschaftsgeschehen.

Man wird mit Erich Gutenberg<sup>2</sup> immer „damit rechnen können, daß sich auf die Dauer ein günstigeres Geschäftsergebnis erzielen läßt als bei kurzfristiger Gewinnrealisierung mit Augenblickserfolgen“. Im Hinblick auf das Risiko des Mißlingens geschäftlicher Maßnahmen „wird deutlich, daß die Unternehmungsleitungen bemüht sein werden, vorsichtig zu disponieren und ihre Geschäftspolitik mehr auf Sicherheit als auf die kurzfristige Verwirklichung jedes möglichen Gewinnes abzustellen“. Die Politik auf Sicherheit abstellen, das bedeutet aber, Rücksicht neh-

<sup>1</sup> Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl. 1926, S. 138.

<sup>2</sup> Gutenberg, E., Grundlagen d. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 1955, S. 8.

men auf die Beziehungen nach den verschiedenen Marktseiten: Festhalten, nichts verlieren! Sobald der Ruf zu verteidigen ist, sobald er nur die Geschäfte tangiert, wandelt sich die Politik. Dafür zwei Beispiele: Als ich vor vierzig Jahren im Speditionsfach tätig war, brachten jener Transport- und Lagerhaus-Aktiengesellschaft diejenigen Warenlieferungen die höchsten Erträge, bei denen die Vertragsparteien im Streit lagen und die deshalb für Rechnung dessen, den es angeht, entladen, eingelagert, manipuliert und wieder ausgelagert wurden, oder Sendungen, die zur Versteigerung anstanden. Sowie sich aber die Verhältnisse klärten und einer der Kunden jener Gesellschaft als Übernehmer der Ware in Frage kam, so verschwanden die höchstzulässigen Sätze und wurden durch die dem Kunden zumutbaren angemessenen ersetzt. Wer verfährt heute nicht ebenso? Mit kurzfristiger oder langfristiger Gewinnerzielung hat das nichts zu tun, sondern allein mit dem Fehlen bzw. dem Vorhandensein des Kommunikationsfaktors. Dem Einmalkäufer, der einer Maschinenfabrik einen Auftrag erteilt, weil sein Stammlieferant mit Aufträgen übersetzt ist und nicht liefern kann, wird man eine hohe Preisforderung stellen. Die Sache ändert sich aber sofort, wenn dieser Einmalauftrag vielleicht als der erste in einer Serie angesehen werden kann; denn wenn erst einmal ein Erzeugnis der Firma X in der Fabrik des Käufers Y steht, dann folgt im Falle der Bewährung das zweite oft fast von allein. Zumindest wird das Nachhelfen, das Nachfassen, erleichtert. Man ist, wie der Praktiker dann wohl sagt, in der Fabrik des Käufers „drin“. Das hat wiederum nichts mit kurzfristiger oder langfristiger Gewinnmaximierung zu tun, wohl aber mit der Gewinnung von Kundenbeziehungen, mit der Vergrößerung des Rufes der Unternehmung. Und die Zahl der Beispiele dafür, daß der Ruf der Unternehmung durch die Notwendigkeit, ihn zu begründen, zu erhalten und zu mehren, als ein selbständiger Faktor die Entscheidungen grundlegend beeinflusst, ist außerordentlich groß. Der Kommunikationsfaktor hat eine selbständige Bedeutung und erzwingt die Abkehr von einem Prinzip, das als das Prinzip der Gewinnmaximierung und in seiner letzten Steigerung als das erwerbswirtschaftliche Prinzip<sup>3</sup> bezeichnet wird.

Die auf Sicherung ausgehende Politik dient in erster Linie dazu, den Ruf der Unternehmung in ihren Beschaffungs- und Absatzmärkten zu sichern. Die Unternehmung soll und muß Gewinne erzielen, aber dem Abnehmer muß bei dem geforderten Preis der Eindruck bleiben, daß er ein durch Leistung gerechtfertigtes Entgelt erlegt. Andernfalls zeigt sich, frei nach Goethes Tasso: Man fühlt die Absicht, und man ist verstimmt. Für den Lieferanten, vor allem für den, der Kredit gewähren muß, ist

<sup>3</sup> Gutenberg, E., a. a. O. Bd. 1, S. 329.

es dagegen beruhigend zu wissen, daß sein Abnehmer gut verdient. Ich kann aber Gutenberg<sup>4</sup> nicht folgen, wenn er sagt, eine auf Sicherheit gehende Politik widerspreche nicht dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Damit würde eine auf Sicherheit und Vermehrung des Rufes der Unternehmung abgezielte Politik keinen anderen Zweck haben, als den Gelderwerb zu unterstützen. Wenn der Unternehmer, wie Wilhelm Rieger<sup>5</sup> es dargestellt hat, seine Tüchtigkeit nur am Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung nachweisen kann, dann bilden alle Bemühungen um Kunden- und Lieferantenbeziehungen, um einen Ruf der Unternehmung, nur Umwege zu Mehr-Geld<sup>6</sup>.

Die ausschließliche Abstellung auf den rechnerisch zu erfassenden Geldgewinn führt zu einer Einseitigkeit. Die quantitativen und damit meßbaren Verhältnisse erfahren eine unzulässige Überbetonung, während die qualitative Seite des Wirtschaftens vernachlässigt wird. Die qualitative Seite des Wirtschaftens ist aber mehr als nur ein Umweg zu Mehr-Geld, ebenso wie eine Unternehmung mehr ist als eine Veranstaltung zum Geldverdienen der Kapitaleigentümer.

Man müßte fragen: Geldgewinn für wen? Bei Aktiengesellschaften natürlich für die Aktionäre als diejenigen, die Anspruch auf Rentabilität des von ihnen eingebrachten Kapitals haben. Aber die Renditen sind heute niedriger als der Zinsertrag fester Anlagen. Und fragt man: Geldgewinn wozu? Um ihn konsumtiven Zwecken zuzuführen? Dazu bleibt zuviel im Betrieb. Um sich am Wachstum der Kapitalziffern zu erfreuen? Solcher Hedonismus ist Unternehmern und Managern fremd. Es könnte allenfalls ein Motiv für Kapitalbeteiligte sein, zum Beispiel Kommanditisten, auch Aktionäre. Die Kommanditisten sind nach einem der kräftigen Aussprüche von Eugen Schmalenbach<sup>7</sup> schon immer mehr für das Abmelken als für das Investieren gewesen. So bleibt als Antwort: Um den Betrieb stärker zu machen, ihn zu vergrößern, um als Betrieb fester dazustehen, um den eigenen Marktanteil zu vergrößern, zumindest gegenüber aufstrebender Konkurrenz zu sichern. Der Gelderwerb steht dabei meines Erachtens keineswegs an der ersten Stelle, zumindest ist er nicht das in erster Linie und allein ausschlaggebende Motiv.

Systembildendes Prinzip der Betriebswirtschaftslehre kann m. E.

<sup>4</sup> Gutenberg, E., a. a. O. Bd. 2, S. 8.

<sup>5</sup> Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 1928, 2. Aufl. 1959, S. 77.

<sup>6</sup> Forker, H.-J., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Rentabilitätsprinzip, 1960, S. 219. Forker, ein Schüler von Fettel, der wiederum ein Rieger-Schüler ist, hat das in einer jüngeren methodologischen Schrift so ausgedrückt: „Das Wirtschaften der Unternehmung ist . . . mit dem Geldverdienen gleichzusetzen.“ Aber er erkennt auch: „Streben nach Rentabilität bedeutet nicht notwendig Streben nach maximaler Rentabilität, sondern einfach nach einem Überschuss der Erträge über die Aufwendungen bzw. nach einem positiven Verhältnis zwischen Gewinn und Eigenkapital“ (S. 206).

<sup>7</sup> Schmalenbach, E., Die Beteiligungsfinanzierung, 8. Aufl. 1954, S. 122.

weder das gewinnmaximale Prinzip noch das erwerbswirtschaftliche Prinzip noch das Rentabilitätsprinzip sein, weil sie nur die Kapitalseite, nur das quantitativ Faßbare sehen, nämlich Kapitaleinsatz und Kapitalertrag oder aber Geldeinsatz und Geldertrag. Alle drei können sich nur auf die Geldwerte beschränken, die in eine Unternehmung hineingegeben, und diejenigen, die aus erzielten Geldgewinnen in ihr zurückbehalten oder von ihr ausgeschüttet werden. Aber beim Übergang einer Unternehmung in andere Hand zeigt es sich, daß da noch mehr an Wert vorhanden ist. Dieser Wert ist nicht auf einen speziellen Geld- oder Kapitaleinsatz zurückzuführen, auch nicht allein auf Aufwendungen für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Es ist ein Wert, der je nach Interessenlage in einen Zahlenausdruck gegossen wird, ein Aktivum, für das es, wie das Knorr-Beispiel zeigt, einen objektiven Wert nicht gibt. Es handelt sich um unseren Gegenstand, den Ruf, den Kommunikationsfaktor. Bei gutgehenden kleinen und mittelgroßen Einzelhandelsgeschäften oder bei Rechtsanwalts-, Wirtschaftsprüfer- und Steuerberater-Praxen ist dieser imponderable, nicht durch Geldeinsatz entstandene Wert – behelfsweise gewöhnlich am Umsatz als einer Art von Repräsentanz der Ertragskraft gemessen – oft der einzige Wert von Bedeutung. Der Kapitaleinsatz ist dort meist sehr klein. Je fester die Stellung der Unternehmung gegenüber allen Marktseiten, desto höher wird der Wert des Kommunikationsfaktors veranschlagt; denn in ihm ruht die Grundlage dafür, daß aus dem Einsatz der anderen Produktionsfaktoren, dem Faktoreinsatz im Sinne Gutenbergs, nachhaltig ein Faktor-ertrag entsteht. Bei einem Fehlen der Marktbeziehungen sind die anderen Produktionsfaktoren wertlos. Der Ruf der Unternehmung kann stark genug sein, insbesondere dann, wenn die Ideen und die leitenden Kräfte mitgehen, an einem neuen Standort den an anderer Stelle verlorenen Betrieb wieder entstehen zu lassen. Zahllose in Mitteldeutschland enteignete Betriebe haben das bewiesen.

Systembildendes Prinzip für eine Betriebswirtschaftslehre, die den Ruf nicht ignorieren will, vermag unter den gegebenen Umständen nur das Prinzip der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft zu sein. Es umschließt alles, was in der Wirtschaft für Wirtschaftszwecke eingesetzt wird; die Arbeitskraft, die Betriebsmittel in ihrer gegebenen Zusammensetzung, die Stoffe aller Art, an denen die Betriebsleistung vollbracht wird, und den Ruf der Unternehmung, den aus den Verbindungen zu anderen Betrieben erwachsenen Kommunikationsfaktor. Ein solches Prinzip schließt die Notwendigkeit zu beständiger Neugestaltung im Rahmen sich ändernder Bedingungen und zu beständiger Mehrung im Rahmen einer sich weiter entwickelnden Gesamtwirtschaft ein. Die Frage, ob die einzelnen Handlungen in allen betrieblichen Funktionen,

gleichgültig ob in Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition, Finanzierung oder Verwaltung dem Prinzip der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft Rechnung tragen, kann und muß seit eh und je durch die Ermittlung des im einzelnen erwarteten oder erzielten Gewinnes oder Verlustes beantwortet werden. Dem dienen Vor- und Nachkalkulation in Beschaffung und Absatz. Es kann gar nicht genug rechnerische Kontrolle von einzelnen Gewinnen und einzelnen Verlusten geben, da die Frage der Zurechnung der Gemeinkosten immer mit außerordentlichen Schwierigkeiten verbunden ist. Nicht umsonst wendet man sich heute immer stärker den Fragen der Deckungsbeitragsrechnung zu.

Dem Prinzip der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft wird aber auch dann Rechnung getragen, wenn der Unternehmer etwa feststellen kann: „Ich habe an dem Geschäft zwar nichts verdient, ich habe aber in einem Markte Fuß gefaßt, in dem ich bisher nicht vertreten war; neue Verbindungen sind gewonnen worden; oder: ich habe einen Schaden für den Ruf meiner Unternehmung abgewendet.“ Die Gewinnung ideenreicher und zuverlässiger Mitarbeiter, die feste Bindung des Vertreterstabs an die Unternehmung, das Anknüpfen von Beziehungen zu Lieferanten, auf die man sich verlassen kann, sie alle bedeuten Mehrung der Wirtschaftskraft des Betriebes. Der rechnerische Niederschlag kommt erst in zweiter Linie und läßt sich oft wie bei den genannten Beispielen im einzelnen überhaupt nicht feststellen.

Da, wo die Kapitalrechnung mehr ist als die bloße rechnerische Kontrolle der Innehaltung des Prinzips der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft, da, wo die Kapitalrechnung mit ihren Ergebnissen zum Leitbild der unternehmerischen Arbeit erhoben wird, da müssen dann notwendigerweise auch die Menschen im Betrieb und im Markte als Gegenstand der Ausbeutung und Ausnutzung, sowie Beziehungen und Ruf der Unternehmung als Umwege zur Geldgewinnung angesehen und behandelt werden. Geschieht das nicht, so bedeutet dies, daß das kapitalistische Erwerbsprinzip, das gewinnmaximale Prinzip und das Rentabilitätsprinzip im Sinne höchster Rentabilität entweder überhaupt nicht oder doch nicht mehr praktiziert werden können.

Der Gewinn im weitesten Sinne, an den bei dem Prinzip der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft zu denken ist, betrifft dagegen Materielles und Immaterielles in gleicher Weise<sup>8</sup>. Das Prinzip der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft schließt, von der Unternehmung aus gesehen, den Blick auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalbeteiligte, Gläubiger und Konkurrenten ein. Das Prinzip der Er-

<sup>8</sup> Sandig, C., Gewinn und Sicherheit in der Betriebspolitik, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 10. Jahrg. 1933, Heft 6 S. 349 ff. und: Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik 1953, S. 77 ff.

haltung und Mehrung der Wirtschaftskraft gilt vor allem auch nicht nur für die Unternehmungen, die auf Kapitalgrundlage errichtet sind, sondern ebenso für die auf genossenschaftlicher Grundlage aufgebauten, für die Betriebe der Landwirtschaft, die Handwerksbetriebe und nicht zuletzt auch für die Haushaltbetriebe, vom großen Gemeinschaftshaushalt bis zur einzelnen privaten Haushaltung. Die Tatsache, daß die Haushaltung als ursprünglicher, nicht abgeleiteter Betrieb ihren Ruf nicht zu beachten braucht, ist in diesem Zusammenhang ohne Belang. Der Grad und die Intensität der Mehrung kann von Betrieb zu Betrieb verschieden groß sein. Darin stimme ich mit Forker überein.

Mit der Anerkennung des Prinzips der Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft entfällt die bisherige künstliche Beschränkung der Betriebswirtschaftslehre, die vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip aus eigentlich Unternehmungswirtschaftslehre oder – mit Weyermann-Schönitz, Friedrich Leitner und Wilhelm Rieger – richtiger Privatwirtschaftslehre heißen müßte. Damit entfällt auch die Einengung des Fachgebietes, so daß die zuerst von Heinrich Nicklisch entwickelte weite Auffassung des Betriebsbegriffes und des Untersuchungsgebietes der Betriebswirtschaftslehre zu ihrem Recht kommt.

Die Einbeziehung des Rufes der Unternehmung als Kommunikationsfaktor in ein betriebswirtschaftliches System der Produktionsfaktoren bringt andererseits die von Erich Gutenberg angestrebte Betrachtung der Dynamik als dem zentralen Anliegen der modernen Betriebswirtschaftslehre erst voll zur Geltung. Das, was Gutenberg mit dem Blick allein auf den Absatz als akquisitorisches Potential bezeichnet hat, wird aus seinem Seitenplatz und seiner Hilfsstellung beim Geldverdienen herausgehoben und im Zusammenhang mit dem gesamten Ruf der Unternehmung als selbständiger Produktionsfaktor gewertet. Bei aller Kritik, die ich an der Auffassung von Erich Gutenberg geübt habe, stehe ich letztlich in der dynamischen Betrachtung der betrieblichen Vorgänge voll und ganz an seiner Seite.

Es war mein Anliegen, den Ruf der Unternehmung als eine der bewegenden Kräfte im Unternehmungsgeschehen zu zeigen und ins rechte Licht zu rücken. In diesem Zusammenhange wurde auch die Frage nach der Bedeutung des Rufes der Unternehmung für die Betriebswirtschaftslehre beantwortet.

## Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim

---

### Reihe 1: Abhandlungen

- Band 1: **Das Altpfälzische Oberheingebiet**  
Von der Vergangenheit zur Gegenwart. Von Prof. Dr. Walther Tuckermann. 1953. 2. Auflage von Prof. Dr. Ernst Plewe, 166 Seiten, 1 Karte und 1 Abbildung. Kart. DM 3.50
- Band 2: **Festschrift der Wirtschaftshochschule Mannheim**  
1955. 101 Seiten, 4 Tafeln, Abbildungen und 1 Karte. Kart. DM 4.50
- Band 4: **Über dynamische Wirtschaftsmodelle**  
Von Dr. Rudolf Henn. 1957. 120 Seiten. Kart. DM 8.50
- Band 5: **Grundsätze der Staatswirtschaft**  
(Principes d'Economie Politique), von N. F. Canard. Mit einer interpretierenden Einleitung von Prof. Dr. W. G. Waffenschmidt. 1958. 248 Seiten. Kart. DM 14.–
- Band 6: **Die Kapazität von Güterkraftverkehrsbetrieben**  
Von Dr. Walter Braun. 1959. 144 Seiten. Kart. DM 10.–
- Band 7: **Erzeugung natürlicher Duftstoffe in der Provence**  
Von Dr. Günther Hoffmann. 1960. 126 Seiten. Kart. DM 18.–
- Band 8: **Die Zukunft des deutschen Weinbaus in der EWG**  
Von Dr. Alfred Reichardt. 1960. 122 Seiten, 9 Abb., 17 Tabellen. Kart. DM 12.80
- Band 9: **Der Aufstieg Mannheims im Bilde seiner Eingemeindungen (1895–1930)**  
Von Dr. Leo Adalbert Tolxdorff. 1961. 139 Seiten und 1 Karte. Kart. DM 12.80
- Band 10: **Zur mechanischen Sprachübersetzung**  
Von J. J. Becher. 1962. 70 Seiten. Kart. DM 8.80

### Reihe 2: Reden

- Heft 1: **Wesen und Formen der Gewinnbeteiligung**  
Von Prof. Dr. Franz Haas (+). 1957. 16 Seiten. Kart. DM 1.60
- Heft 2: **Die Wirtschaftspolitik als Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung**  
Von Prof. Eduard Willeke. 1958. 28 Seiten. Kart. DM 3.20
- Heft 3: **Der Wert in der Betriebswirtschaft – Die kulturelle Sendung der Hochschulen in der Gegenwart**  
Von Prof. Dr. August Marx. 1958. 30 Seiten. Kart. DM 2.80
- Heft 4: **Die Lohnpolitik in der Sicht der Arbeitgeber**  
Von Dr. Hans Const. Paulssen. 1960. 28 Seiten. Kart. DM 2.50
- Heft 5: **Öffentlichkeitsarbeit in Theorie und Praxis**  
Von Dr. Albert Oeckl. 1960. 15 Seiten. Kart. DM 1.20
- Heft 6: **Die Pädagogik und ihre Disziplinen**  
Von Prof. Dr. Wolfgang Ritzel. 1961. 22 Seiten. Kart. DM 3.20
- Heft 7: **Die Wirtschaft, das Geld und das Denken**  
Von Prof. Dr. Franz Josef Brecht. 1961. 44 Seiten. Kart. DM 4.80

---

W. Kohlhammer Verlag Stuttgart