

Gegenwärtige Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch

Shoichi Ohashi

I. Einleitung

Heinrich Nicklisch, der bedeutendste Vertreter der normativen deutschen Betriebswirtschaftslehre, starb am 28. April 1946 in Berlin.

Seine Laufbahn als Hochschullehrer begann im 1907, als er als Dozent für Handelsbetriebslehre an die Handelshochschule Leipzig ging. 1910 wurde Nicklisch an die Handelshochschule Mannheim berufen, wo ihm 1911 der Professorentitel verliehen wurde. Dort hatte er von 1914 bis 1918 erstmals das Rektorat inne. 1921 ging Nicklisch an die Handelshochschule Berlin, wo er von 1922 bis 1926 ebenfalls als Rektor amtierte. 1926 konnte er die Verleihung des Promotionsrechts an die Handelshochschule Berlin durchsetzen, Das bedeutete nicht nur die öffentliche Anerkennung für das Handelshochschulwesen, sondern auch die akademische Etablierung einer jungen Wissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre.

Übrigens entwickelten sich Handelswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre damals auch schon in Japan auf einem gewissen Niveau. Die kaiserlichen Universitäten, welche offiziell begannen, als die 1877 gegründete Universität zu Tokio 1886 in die Kaiserliche Universität zu

Tokio umbenannt wurde, und welche als die einzigen ordentlichen Universitäten bis 1918 blieben, als sonstige Universitäten bzw. Hochschulen, staatliche, gemeindliche bzw. privatliche, neben kaiserlichen Universitäten erst auf Grund der Verordnung über Universität bzw. Hochschule vom Jahr 1918 offiziell anerkannt wurden, befaßten sich allerdings kaum mit handelswissenschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Forschung und Bildung.

Die erste ordentliche Hochschule (Universität) für Handelswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre wurde in Tokio erst 1920 aus der Höheren Handelsschule Tokio nach der oben genannten Verordnung gegründet. Es war die Handelshochschule zu Tokio, die gegenwärtige Hitotsubashi Universität. Gerade in der Zeit, als Nicklisch vor allem in Berlin ambitioniert an den Auf- und Ausbau der Betriebswirtschaftslehre ging, begann man auch in Japan, die Betriebswirtschaftslehre wissenschaftlich zu betreiben. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre hatte auf solche damalige japanische Betriebswirtschaftslehre großen Einfluß. Beispielsweise ging Yohjiro Masuchi, Yasutaro Hirai und andere Vertreter der japanischen Betriebswirtschaftslehre nach Deutschland, um dort unmittelbar bei Nicklisch zu studieren.

Neuerdings befassen sich Erich Loitsberger und Michael Thöndl in Wien intensiv mit Nicklisch. Anlässlich des 50. Todestages von Nicklisch fanden und publizierten sie viele bisher unbekannte Tatsachen und Materialien. Bemerkenswert ist vor allem, daß Nicklisch ein handschriftliches Manuskript mit dem Titel „*Abschied und Ausblick*“ hinterlassen hat, das sich im Besitz seiner Familie befindet und erst von Thöndl publik gemacht wurde. Ein Ausschnitt aus dieser Schrift, und zwar das sechste Kapitel mit der Überschrift „Die Känderin“, wurde von Thöndl transkribiert und kommentiert, so daß es mit der freundli-

chen Genehmigung von Nicklischs Familie in dem von Ohashi herausgegebenen Buch „*Die Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch*“ auf japanisch veröffentlicht werden konnte.¹⁾ Nun erwarten wir die Veröffentlichung weiterer Teile aus dem Nachlaß, die einen tieferen Einblick in Nicklischs vielfältige, aber wahrhaftige Persönlichkeit ermöglichen werden.

II. Gegenwärtige Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch in Japan

Die Bedeutung Nicklischs für die Betriebswirtschaftslehre in Japan läßt sich wie folgt differenzieren:

Die Betriebswirtschaftslehre von Nicklisch hat der japanischen Betriebswirtschaftslehre eine methodologische und systematische Grundlage gegeben. Die moderne Betriebswirtschaftslehre hat in Japan ebenso wie in Deutschland an den Handelshochschulen bzw. an den handelswissenschaftlichen Fakultäten der Universität entstanden. Die erste ordentliche Handelshochschule mit Universitätsgrad wurde in Japan erst im Jahr 1920 aus der Höheren Handelsschule in Tokio gegründet. Das war die Handelshochschule zu Tokio. Dort wurde der Akzent auf die theoretische Gestaltung der Betriebswirtschaftslehre gelegt. Damit wurde ein höherer Grad des Unterrichts als an den höheren Handelsschulen angestrebt. Die Handelshochschulen sollten im Verhältnis zu den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universität auf ein gleichrangiges Niveau gehoben werden.

Die stark an der Praxis orientierte amerikanische Betriebswirtschaftslehre wurde dabei in der Regel nicht als Vorbild herangezogen.

1) Ohashi, S. (Hrsg.), *Die Betriebswirtschaftslehre von Heinrich Nicklisch*, Dohbunkan • Tokio 1996

Ein erheblicher Teil der japanischen Fachwissenschaftler orientierte sich an der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Bereits in den Jahren nach 1910 waren die Resultate der deutschen Handelsbetriebs- bzw. Privatwirtschaftslehre in Japan z.T. bekannt geworden.

Der umfassende betriebswirtschaftliche Ansatz von Nicklisch fiel in Japan auf fruchtbaren Boden, weil er in besonderer Weise den theoretischen Interessen der japanischen Betriebswissenschaftler entsprach. Nicklisch untersuchte das System von Wertbeziehungen und Wertumläufen, in die die Betriebe, zu denen er als ursprüngliche Betriebe auch die Haushaltungen gezählt hat, eingebunden sind. Er fragte nach den Bedingungen, unter denen dieses Gefüge von Ver- und Gebrauch über die Erzeugung bis hin zur Verteilung die adäquate Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu leisten vermag. Im Unterschied zu Eugen Schmalenbach, der in Japan eher als Vertreter des Rechnungswesens bekannt wurde, profilierte sich Nicklisch als Exponent einer Betriebswirtschaftslehre mit umfassendem theoretischem Anspruch. Da das Rechnungswesen in Japan im allgemeinen aus der Betriebswirtschaftslehre ausgegliedert ist, wurde Nicklisch unter seinen japanischen Kollegen als ein, wenn nicht sogar der Hauptvertreter der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und in der Welt bekannt.

Zur Verbreitung der Betriebswirtschaftslehre von Nicklisch in Japan trug insbesondere die Arbeit von Fritz Schönflug über „*Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*“ bei (1933 bzw. in zweiter Auflage 1954 unter dem Titel „*Betriebswirtschaftslehre, Methoden und Hauptströmungen*“). Wenn sich die jungen japanischen Betriebswirtschaftler deutsche Sprachkenntnisse erworben hatten, dann studierten sie meist anfangs Schönflugs Buch. Durch Schönflug lernten sie Nicklischs Arbeit kennen. Nicklisch/Schönflug wurde zum Inbegriff für die

wissenschaftliche, theoretische Betriebswirtschaftslehre.

Das Ende des Zweiten Weltkriegs und die amerikanische Besetzung bedeuten auch für die japanische Betriebswirtschaftslehre eine Zäsur. Im Rahmen der demokratischen Umgestaltung Japans wurde die amerikanische Betriebswirtschaftslehre sehr stark rezipiert. Durch die Übernahme amerikanischer Erkenntnisse wurde versucht, die Produktivität der japanischen Betriebe zu verbessern. Parallel dazu intensivierte sich die marxistische Kritik, die in der Methodologie ein Übergewicht über die kapitalistische Ausrichtung der japanischen Betriebswirtschaftslehre bekam, welche letztere sich im wesentlichen auf die Behandlung konkreter Probleme der Unternehmensorganisation beschränkt hatte. Übrigens, die kritische Richtung (die marxistische Richtung) der Betriebswirtschaftslehre als ein sehr theoretisches, systematisches und einheitliches Lehrgebäude aufgrund der ökonomischen Gesetze und Logik des Kapitals entwickelte sich damals stürmisch und gewöhnliche Professoren mit amerikanischer Betriebswirtschaftslehre konnten der kritischen Richtung etwa an wissenschaftlichen Tagungen nicht gewachsen sein. Man suchte nach einer wissenschaftlichen Methode, System, Lehrgebäude, die der kritischen Richtung gegenüberstehen kann.

Nachdem Japan im Jahr 1952 durch das Inkrafttreten des Friedensvertrags unabhängig geworden war, kam es erneut zu einer Wende. Eine Anzahl von Betriebswirtschaftslehrern forderte eine kritische Überprüfung und die methodologische Vertiefung der amerikanischen Betriebswirtschaftslehre. Dabei kritisierte man die amerikanischen als vor allem praxis- bzw. detail-orientiert, folglich als nicht theoretisch, nicht systematisch. Sie nahmen auf frühere Positionen der japanischen Betriebswirtschaftslehre und damit auch auf ihre Affinität zur deut-

schen Betriebswirtschaftslehre Bezug. Neben der umfassenden betriebswirtschaftlichen Theorie, die Erich Gutenberg damals in Deutschland entwickelte, wurde erneut Nicklisch/Schönpflug rezipiert.

Das fortwährende Interesse an der amerikanischen Betriebswirtschaftslehre konzentrierte sich z. B auf den organisationstheoretischen Ansatz von Chester I. Barnard. Seine Problemstellung kommt dem Ansatz von Nicklisch sehr nahe: Beide fragten nach dem Wesen von Organisation, der eine wie der andere untersuchte die Beziehungen zwischen der Organisation als Ganzheit und ihren Mitgliedern, und sie fragten beide, wie sich die Integration dieser Teile realisieren und behaupten läßt. Das ist der Sinn von Nicklischs Gemeinschaftsgedanken. Betriebswirtschaftslehre kann bei Nicklisch wie auch bei Barnard wesentlich als Betriebssoziologie charakterisiert werden.²⁾

Ein unmittelbarer wirkungsgeschichtlicher Zusammenhang zwischen Nicklischs Gemeinschaftskonzept und der Unternehmensorganisation in Japan, speziell den Strukturprinzipien der japanischen Konzerne, ist nicht ersichtlich. Die solidaritäts- und konformitätssichernden Normen der japanischen Unternehmensorganisation beruhen auf genuin japanischen Kulturmustern. Freilich kann man eine Nähe zu den produktiven Grundgedanken Nicklischs konstatieren, die das bleibende Interesse erklärt, das ihm in Japan entgegengebracht wird. Neben dem Konzept der Betriebsgemeinschaft wurde z. B auch Nicklischs Ertragsverteilungstheorie, die den Ertrag anstelle des Gewinns als Betriebszweck setzt, von japanischen Betriebswirtschaftslehrern aufmerksam registriert.

2) Vgl. Schönplflug, F., *Betriebswirtschaftslehre*, 2.Aufl.von „*Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*“, herausgegeben von Seischab, Stuttgart 1954, S.15-16.

Als einer der bedeutendsten Bausteine der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre ist Nicklischs Werk zu einem festen Bestandteil des japanischen Lehrgebäudes geworden. Durch eine umfangreiche Übersetzung seiner Schriften ins Japanische würde sich Nicklisch heutzutage wohl auch in der „Organisationslehre“ etablieren. In der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ ist hingegen der von Nicklisch und anderen vertretene normative Ansatz nicht sehr populär, so daß in diesem Bereich eine Wiederaufnahme seiner Lehrmeinungen nicht zu erwarten wäre.

Im Lauf der Zeit wurden zwei Schriften Nicklischs ins Japanische übertragen, und war „*Der Weg aufwärts ! Organisation*“ (1920) durch Shinji Suzuki (1975) und „*Grundfragen für die Betriebswirtschaft*“ (1928) durch Kiichiro Kimura (1930). Schönplugs „*Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*“ wurde 1970 in der Übersetzung von Shoichi Ohashi und Kohsuke Okuda publiziert.

Daß Nicklischs Forschungen in die japanische Betriebswirtschaftslehre eingegangen sind, liegt nicht zuletzt an den japanischen Studenten, die bei Nicklisch an der Handelshochschule Berlin studiert haben. Zu seinen Schülern gehörte von 1923 bis 1925 Yohjiro Masuchi (1896-1945) und, ebenfalls in der ersten Hälfte der zwanziger Jahre, Yasutaro Hirai (1896-1970). Jener veröffentlichte 1926, im Anschluß an seine Rückkehr nach Japan, sein erstes Buch „*Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*“, das einen starken Einfluß von Nicklisch erkennen läßt. Hirai ist durch sein „*Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre*“ (auf deutsch 1925 und in zweiter Auflage 1938) auch in Deutschland einem breiteren Fachpublikum bekannt geworden. Nach dem Zweiten Weltkrieg war Hiraies Schüler Kiichi Ichihara (1921-1979) der energischste Verfechter von Nicklischs Betriebswirtschaftslehre in Japan. Sein Buch „*Deutsche Betriebswirtschaftslehre*“ (1954) hat unter japanischen Betriebswissen-

schaftlern große Anerkennung gefunden. Besonders hervorzuheben ist schließlich seine Arbeit an einem Buch über „Nicklisch“, das erst nach Ichiharas Tod von seinen Schülern veröffentlicht wurde (1982).

Bei Nicklisch ist Betriebsgemeinschaft ein Hauptpfeiler des Lehrgebäudes. Hier ist der dritte Punkt der Bedeutung Nicklischs in Japan. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren Arbeiter-/Gewerkschaftsbewegungen als ein Teil der demokratischen Umgestaltung von der amerikanischen Besatzungstruppe befördert worden. Der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit hatte sich verschärft. Es hatte fast gar nicht etwas über Mitbestimmung als Betriebsidee gegeben, teils weil Arbeiterbewegungen unter der radikalen Führung meistens nach einseitiger Verwaltung des Betriebs gefordert hatten. Aber eine Art von Kooperation zwischen Kapital und Arbeit war und ist eine notwendige Voraussetzung für die echte demokratische Betriebsführung und Betriebswirtschaftslehre. Die amerikanische Managementlehre gleich nach dem Zweiten Weltkrieg hatte solche wirkungsvolle Theorie und Idee nicht vorlegen können. Die Theorie bzw. Maßnahmen der amerikanischen Human Relations waren beispielsweise damals von Gewerkschaften als einseitige seelische Einreihung der Arbeit unter den Betrieb genommen worden. Es war jedenfalls keine Theorie der Gleichheit zwischen Kapital und Arbeit.

Dann wurden die Mitbestimmung, Mitwirkung und betriebliche Sozialpolitik aus Deutschland gekannt und die Betriebsgemeinschaft als tragendes Prinzip dieser Maßnahmen. Die Theorie von Nicklisch, die den Ertrag statt des Gewinns als Betriebszweck setzt, hat als Leitprinzip Interesse gefunden. In diesem, nach dem Einklang zwischen Organisation = Betrieb und Mitglieder = Arbeiter orientierenden Punkt handelt es sich um das gleiche Problem bei Nicklisch und Barnard, und

folglich können beide Lehrgebäude in Japan aufgenommen werden. Die Maßnahmen wie QC-Zirkel, die zwar in europäischen/amerikanischen Ländern ihren Ursprung haben, aber große Wirkungen als japanische Weise ausüben, werden erst unter diesem Betriebsverfassungsgedanken durchgeführt, mit dem Japaner sich innerlich identifizieren können, und mit dem Japaner tatsächlich vertraut gewesen sind.

In Bezug auf den Zusammenhang des Begriffs der Betriebsgemeinschaft Nicklischs mit dem Nationalsozialismus stimmen fast sämtliche, damit zusammenhängende Betriebswirtschaftler damit zu, daß H.Keinhorst gezeigt hatte, die Begeisterung Nicklischs für den nationalsozialistischen Staat ist nicht als „Partei“-Interesse zu werten und die Gemeinschaft vom Nationalsozialismus sei nur ein Gemeinschaftsrummel,³⁾ und daß ich gezeigt hatte, Nicklisch behauptet auch 1938 in seinem „*Die neue deutsche Wirtschaft*“⁴⁾ die Vereinigung von Gemeinnutz und Eigennutz zum Unterschied vom Nationalsozialismus und es gibt folglich eine wesentliche Verschiedenheit zwischen beide.⁵⁾

Aus was oben erwähnt ist, ist es leicht ersichtlich, in welchen Punkten den Lehrmeinungen von Nicklisch von seiten der japanischen Betriebswirtschaftslehre Bedeutung eingeräumt worden ist. Übrigens, ein neuer spezieller Gelehrtenverein für Geschichte der Betriebswirtschaftslehre mit ca. 250 Mitgliedern wurde 1993 neben dem großen allgemeinen Japanischen Gelehrtenverein für Betriebswirtschaftslehre gegründet, als dessen einheitliches Thema der Tagung des Jahres 1994, der tatsäch-

3) Keinhorst, H., *Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1956, S.101.

4) in: *Die Betriebswirtschaft*, 31. Jg., S.269.

5) Ohashi, S., *Theorien der Betriebsgemeinschaft in Deutschland*, Chuokeizaisha · Tokio 1996, S.290-293.

lichen ersten Tagung, „drei einflußreichste Lehrmeinungen in der japanischen Betriebswirtschaftslehre“ gesetzt wurde und Nicklisch, Barnard und Karl Marx genannt. Karl Marx ist zwar kein Betriebswirtschaftler, aber die kritische Richtung ist ersichtlich in Japan einflußreich.

In Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Bedeutung Nicklischs soll es noch betont werden, daß er ein umfassendes Lehrgebäude darstellte, das den Haushalt, Umwelt usw. umfassen kann. Damit er die Wirtschaft als Wertumlauf auffasst, kennzeichnet er den Haushalt als ursprünglicher Betrieb, das Unternehmen als abgeleiteter Betrieb, und darauf erforscht über die Abstimmung der Wirtschaft. Mit seinem Lehrgebäude werde es möglich, alle Seiten des Betriebs, folglich der Betriebswirtschaftslehre, einschließlich des ökologischen Problemereichs und der Abstimmung der gesamten Wirtschaft auch mit Konsumenten integrierend zu erfassen. Dieser systematische Gedanke ist heute nicht nur für die wissenschaftliche Entfaltung der Betriebswirtschaftslehre, sondern auch für die Entwicklung der Betriebsführung vordringlich notwendig.

Darüber hinaus ist es für die zukünftige Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre sehr bedeutungsvoll, daß Nicklisch ein Lehrgebäude zeigte, das arbeitende Menschen im Betrieb, Arbeiter, als subjektive Persönlichkeiten und nicht als objektive Produktionselement erfasst. Selbstverständlich ist es ein Grundproblem, wie man arbeitende Menschen im Betrieb erfasst. In der Betriebswirtschaftslehre gibt es zwei Strömungen: die eine ist es, arbeitende Menschen im Betrieb objektiv als Produktionselement wie Sache, Materie, zu erfassen; die andere, die subjektiv als Persönlichkeit. Weil die Arbeit der Menschen auch im

Betrieb ist selbstverständlich immer die subjektiven Ausdrücke und Funktionen einer Person als Mensch ist, ist die Fassung der arbeitenden Menschen im Betrieb als ein objektives Produktionselement eigentlich ein Mißverständnis zum Wesen der Menschen.

Historisch gesehen entwickelte und entwickelt man sich übrigens immer von der objektiven Fassung der Menschen zur subjektiven auch in der Praxis des Betriebs. Das ist m.E. von jedem Fortschritt der Technik und Technologie gefördert und darin gegründet. In solchem Sinne setzt sich die Entwicklung der subjektiven Fassung sozusagen zwangsläufig durch. Die subjektive Fassung verstärkt sich immer mit Fortschritt und Entwicklung der Technik und Technologie. Das ist auch neuerdings in der Praxis des Betriebs bestätigt. Auch bei dieser Perspektive werden die Lehrmeinungen von Heinrich Nicklisch sich an der theoretischen Werten und Bedeutungen steigern und immer als den ersten systematischen Ansatz solcher Fassung berücksichtigt. Seine Beiträge werden nie vergessen werden.

III. Exkurs: Heinrich Nicklisch in der gegenwärtigen deutschen Betriebswirtschaftslehre

Man beschäftigt sich neuerdings auch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre immer öfter mit Nicklisch. Im folgenden nenne ich nur einige der letzten Literaturen und zitiere ihre eigentümlichen Aussagen, um auf Parallelen zwischen der Nicklisch-Rezeption in Japan und Deutschland hinzuweisen.

(1) Udo Neugebauer widmt sich Nicklisch von neuem allseitig in Zusammenhang mit dem vor kurzem weltweit behandelten Problem der

6) Neugebauer, U., *Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre*, Ludwigsburg/Berlin 1994, S.20ff.

Unternehmensethik.⁶⁾ Er zeigt, „daß Nicklisch ein beeindruckendes Konzept der Betriebswirtschaftslehre vorgelegt hat, die im Menschen den Organisator des Wirtschaftsprozesses sieht. . . . Das Leitprinzip von Nicklisch ist die Idee der Gerechtigkeit im Zusammenleben und Zusammenwirken von Menschen. Die Wirtschaft ist ein sozialer Lebensbereich des Menschen, die Wirtschaftlichkeit der Leitgedanke ihrer praktischen Umsetzung im Dienste des Wirtschaftsgüter bedürftenden Menschen. . . . Das Wirtschaften ist bei Nicklisch primär ein geistiger Prozeß, einer der das Bewußtsein (Gewissen) dem Bedürfnisbefriedigungsstreben voranstellt. In dieser geistigen Orientierung des wirtschaftenden Menschen, in seiner verbindlichen Bindung an Werte und Normen, liegt die ethische Dimension. . . . Nicklisch geht von einer harmonischen Ordnung der Welt aus. Das Wirtschaftsgeschehen hat nicht nur im Ganzen, sondern auch in seinen Teilen dieser Harmonie Rechnung zu tragen. Es hat die natürliche Ordnung zu erfüllen, indem deren Gesetze und Normen erkannt und vollzogen werden. . . .“

Neugebauer setzt sich in vier Punkten kritisch mit Nicklisch auseinander: „von erkenntnistheoretischer Seite läßt sich die Transzendenz der Ziele und Werte hinterfragen. . . . Vielfältige kritische Diskussion erfährt auch die starke Gemeinschaftsorientierung in Nicklischs Kozeption, die ihn auch dem Verdacht einer Geistesverwandtschaft zum nationalsozialistischen Gedankengut sowie einer Unzeitgemäßheit und Überkommenheit ausgesetzt hat. Der einzelne Mensch wird dabei nicht als Individuum wahrgenommen, sondern erhält den Status des Gemeinschaftswesens (einer Gliedschaft), das auf seine sittlichen Pflichten festgelegt wird. . . . Von fachwissenschaftlicher Seite sehen sich besonders Nicklischs Ausführungen zur Ertragsver-

teilung einigen Anwürfen ausgesetzt. Die betriebliche Ertragsverteilung nur nach dem Gerechtigkeitsprinzip vorzunehmen, ist inhaltlich zu wenig präzise und praktisch wenig nachvollziehbar. . . . Abschließend läßt sich zu den Einwänden sagen, daß Nicklischs Betriebswirtschaftslehre als Harmonielehre anzusehen ist, die von Zielbild einer <harmonischen, vollkommenen Wirtschaft> her argumentiert und nicht von einem vorfindbaren Istzustand.“

Zugleich zitiert Neugebauer abschließend die Aussagen von einigen Autoren, die das Gedankengut von Nicklisch in einigen Punkten aufgreifen. „Rafée spricht in seiner Methodenlehre anerkennend von Nicklischs gemeinschaftsorientierter und menschenzentrierter Sichtweise innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. . . . In der Betonung des menschlich-sozialen Aspekts werden <Verbindungslinien> zu der <modernen Betriebswirtschaftslehre> gesehen.“

Kritisch-aufgeschlossen äußert sich auch Schanz, wenn er den Ansatz von Nicklisch als <in einem gewissen Sinne überraschend modern> kennzeichnet. Er erkennt nämlich darin den Gedanken <der Bedürfnisorientierung der im Betrieb tätigen Menschen> einerseits und die <Idee der Ertragsbeteiligung> andererseits. Beides findet sich auch in der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre wieder. <Heinrich Nicklisch gebührt schon deshalb ein Ehrenplatz in der Geschichte unserer Disziplin, weil er die Notwendigkeit einer Sozialphilosophie als Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen klar erkannte.> ⁷⁾“

Auf das <wissenschaftliche Erbe> von Heinrich Nicklisch geht Curt

7) Schanz, G., Wissenschaftsprogramm der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea/Dichtl/Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1: Grundlagen, Stuttgart 1988, zitiert aus, Neugabauer, a. a. O., S.43.

Sandig (selbst Nicklischschüler) verschiedentlich ein. Er stellt würdigend die bei Nicklisch vom Menschen her geprägte Sicht des Betriebes und der Betriebsabläufe dar. <Man kann das Kapital und seine Rentabilität zum Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Untersuchungen machen. Aber man darf die Menschen im Betrieb, die führenden wie die geführten, auf Dauer nicht so behandeln, als wären sie nur Faktoren in einem technischen Gebilde.>⁸⁾ In dieser menschenbezogenen Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre sieht Sandig (ähnlich wie Rafée und Schanz) einen Weiterführungsbedarf von Nicklischs Gedankengut. Konkrete Weiterführungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten ergeben sich in betriebspraktischer und unternehmensführungsmäßiger Hinsicht. Dementsprechend wurde von Sandig die <Betriebspolitik> ausgearbeitet und als betriebswirtschaftliche Disziplin etabliert. Nicht zuletzt gilt es den Beitrag von Heinrich Nicklisch zu würdigen, die Betriebswirtschaftslehre seiner Zeit nachhaltig entwickelt und in den Rang einer wissenschaftlich anerkannten Fachrichtung gehoben zu haben. Schließlich wurde 1926 diesem Fach das Promotionsrecht zuerkannt.“

(2) 1995 nennt Frank H. Witt nochmals Eugen Schmalenbach, Fritz Schmidt, Heinrich Nicklisch und Wilhelm Rieger als Klassiker der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre.⁹⁾ Nicklisch habe „in Betriebswirtschaften Gruppen von arbeitenden Menschen gesehen, deren Beziehungen im Rahmen einer Sinndeutung auf ethischer Basis

8) Sandig, C., Heinrich Nicklisch —100 Jahre, Sein Werk und dessen heutige Bedeutung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46.Jg. Nr.7, 1976, zitiert aus, Neugabauer, a. a. O., S.43.

9) Witt, F. H., *Theorietraditionen der betriebswirtschaftlichen Forschung*, Wiesbaden 1995, S.34ff.

allein vom Menschen her zu analysieren und zu gestalten sind. Die Bezugspunkte der diesbezüglichen Argumentation Nicklischs waren sowohl der einzelne Mensch als auch die Gemeinschaft von Menschen schlechthin, im Sinne der Gesellschaft als oberste Werte- und Zweckordnung, auf die sich auch die Einzelwirtschaften, Betriebe, in der Form von Unternehmen und auch (!) Haushalten einzurichten haben.“

Obwohl er abschließend sagt, daß „das Theorieprojekt einer Gemeinschafts- bzw. ethos-bezogenen Grundlegung der betriebswirtschaftlichen Forschung im Sinne Nicklischs nicht fortgesetzt worden ist und auch gegenwärtig nicht fortsetzbar erscheint,“ schreibt er zugleich, daß „die Beschreibung des Organisierens als eine aufbauende, <Organismen zweckvoll erhaltende oder bildende oder auch nur zu ihrer Entstehung helfenden Tätigkeit> ¹⁰⁾, . . . auch einem zeitgenössischen Managementhandbuch entnommen sein“ könnte.

(3) Neuestens nimmt Erich Loitlsberger eine starke Stellungnahme zur Gegenansichten zu den Nicklischschen Aussagen und unterstreicht die betriebswirtschaftliche Relevanz der Gedankengänge Nicklischs.¹¹⁾ Er zeigt zunächst, daß es „bei der Durchsicht des wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttums (auffällt), daß einerseits Konzepte bestimmter Autoren in direktem Widerspruch zu den Aussagen Nicklischs stehen und andererseits Autoren anzutreffen sind, die glauben, daß die Betriebswirtschaftslehre ohne die Nicklischschen Aussagen auskommen könne.“

Er nennt Karl Marx, Ferdinand Lassalle und Privatwirtschaftslehrer

10) Nicklisch, H., *Der Weg Aufwärts ! Organisaion*, Stuttgart 1920, zitiert aus, Witt, a. a. O., S.36.

11) Loitlsberger/Ohashi/Thöndl, Betriebswirtschaftslehre und Gemeinschaftsgedanken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66.Jg. Nr.5, 1996 Mai, S.632ff.

wie Wilhelm Rieger als Autoren verneinender Aussagen und sagt, daß „ <die Privatwirtschaftslehre> • • zwar heute nicht mehr unter dieser Bezeichnung vertreten (wird), sie liegt aber noch vielen Modellen der Betriebswirtschaftslehre zugrunde. Ihre Grundprinzipien kommen immer dann zu Anwendung, wenn als betriebliche Zielvorstellung <Gewinnmaximierung> angenommen wird, wenn der Gewinn ausschließlich dem Unternehmer (bzw. den Betriebseigentümern) zugerechnet wird und wenn angenommen wird, daß der emotionale Zustand der Mitarbeiter ohne Auswirkung auf die Kosten des Betriebs bleibt, so daß die Mitarbeiter die minimale Kostensituation auch dann verwirklichen, wenn sie nicht als Persönlichkeiten, sondern als <seelenlose Roboter> behandelt werden.“

Loitsberger nennt dann Erich Gutenberg, Horst Albach und Bernd Schauenberg als Vertreter von ausklammernden Aussagen und sagt beispielsweise, daß „Horst Albach Nicklischs Werk philosophisch für eher dubios (hält), weil es eine <nicht ganz unbedenkliche Wesensschau der praktischen Probleme> sei. • • • •

Unterzieht man die Gegenaussagen einer kritischen Beurteilung, dann zeigt sich, daß sie nicht überzeugen. • • • • Dazu kommt ein weiteres Faktum. Die Lohnpolitik der Gewerkschaften beweist, daß der Ertrag der Betriebe als ein <gemeinschaftlicher Ertrag> angesehen wird. Denn die Gewerkschaften verlangen nämlich eine Partizipation am Produktivitätsfortschritt, was logisch nur begründbar ist, wenn man <gemeinschaftlichen> Erwerb unterstellt. Diese Sachverhalte zu verneinen ist daher ebenso unrichtig, wie sie zu ignorieren. Sie wurden und werden in der Praxis immer erkannt und befolgt. Diese Sachverhalte in der Betriebswirtschaftslehre nicht zu berücksichtigen, bedeutet daher, die betriebliche Realität nicht vollständig zu erklären.

Es liegen daher auch weder <Marktromantik> noch <Gemeinschaftsidealismus> (Schauenberg), sondern in der Betriebswirtschaftslehre zu beachtende Sachverhalte vor. Es bleibt daher das Verdienst von Nicklisch, einer der ersten gewesen zu sein, der diese Sachverhalte in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt hat, auch wenn sie zwischenzeitig ausgeklammert oder gar verneint wurden. Die Maßgeblichkeit der von Nicklisch erkannten Gesetzmäßigkeiten in der Realität war der Grund dafür, daß seine Aussagen in der Praxis immer gegolten haben. Das bestätigt auch die neueste Managementlehre, die diese Gedankengänge favorisiert, ohne freilich Nicklisch zu erwähnen. Implizit handelt es sich aber zweifellos um eine Nicklisch-Renaissance in der Managementlehre.“