

**Zeitschrift:** Kultur und Politik : Zeitschrift für ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge  
**Herausgeber:** Bioforum Schweiz  
**Band:** 5 (1950)  
**Heft:** 3  
  
**Rubrik:** Wirtschaftsrevue

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# WIRTSCHAFTS R

## Die Kernfrage

Je rascher sich die Wirtschaft entwickelt und je mehr der einzelne Betrieb rationalisiert werden muss, um so grössere Anforderungen werden an die leitenden Personen gestellt. Es genügt heute nicht mehr, dass der Leiter des Unternehmens über eine ausgezeichnete Branchenkenntnis verfügt, um den Betrieb oder das Unternehmen erfolgreich leiten zu können. Er bedarf viel mehr einer allgemeineren, umfassenderen Schulung, ganz besonders in den wichtigsten betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen. Erst dann wird es ihm möglich sein, das Unternehmen erfolgreich zu führen.

Diese Voraussetzung zu moderner Unternehmungsleitung gilt nicht nur für den Grossbetrieb, sondern ganz besonders auch für den Klein- und Mittelbetrieb. Der Grossbetrieb verfügt über die notwendigen Mittel, um sich eine Reihe erfahrener Spezialisten zu verpflichten, die über die notwendigen Spezialkenntnisse verfügen.

Diese Möglichkeit fehlt dem Klein- und Mittelbetrieb; deshalb muss dessen Leiter viel umfassendere Kenntnisse besitzen, um sich im immer härter werdenden Konkurrenzkampf erfolgreich behaupten zu können.

Bis dahin war eine Schulung des Unternehmungsleiters in der Schweiz der Initiative des einzelnen überlassen, ob er durch Studium von Büchern oder durch praktische Erfahrung die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse erwarb. Zudem schliessen sich die Betriebe und ihre Leiter aus Konkurrenzgründen eifersüchtig gegeneinander ab. Einzig die Einführung der Erfa-Gruppen hat in

dieser Beziehung eine gewisse Auflockerung gebracht und bereits sehr schöne Erfolge zu erzielen vermocht.

Mit zunehmender Spezialisierung der einzelnen Betriebsfunktionen wird die Tätigkeit des Unternehmungsleiters zu einem Beruf, der seine eigenen Voraussetzungen besitzt.

Für den in der Praxis tätigen Unternehmungsleiter ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass er sich ständig weiterbildet, um mit der Entwicklung Schritt halten zu können. Dem einzelnen jungen Kaufmann wird es jedoch ausserordentlich schwer, sich die Erfahrungen eines Unternehmungsleiters anzueignen. Nur wenige Unternehmer bilden leitende Persönlichkeiten heran, die über die Spezialfunktionen wie Buchhalter, Korrespondent, Chef des Ausendienstes usw. hinaus die Probleme der Leitung einer Firma kennenlernen. Für sie ist es dann ausserordentlich schwer, wenn sie die Leitung eines eigenen oder fremden Geschäftes übernehmen, da sie wohl sehr gute Spezialkenntnisse besitzen, aber den Anforderungen einer Unternehmungsleitung nicht gewachsen sind. Daraus resultieren die zahlreichen Misserfolge und das grosse Lehrgeld, das ganz besonders Anfänger zahlen müssen, bis sie als Unternehmungsleiter die notwendigen Erfahrungen gesammelt haben.

Andererseits bedeutet die Schulung der Unternehmungsleiter auch ein volkswirtschaftliches Problem, da sich keine Wirtschaft behaupten kann, deren Kader für seine Aufgaben nicht eingehend geschult worden ist. Unser Land besitzt jedoch dafür ausgezeichnete Voraussetzungen, die es auszunützen gilt.

Sehr anschaulich werden diese Gedankengänge durch einen guten Kenner der amerikanischen und schweizerischen Wirtschaft bestätigt. Dr. W. K. Gabler, Washington, fasst die Funktionen eines Betriebleiters in der «Neuen Zürcher Zeitung» wie folgt zusammen:

#### *1. Die Festlegung der Geschäftspolitik:*

Der Unternehmungsleiter muss die Grundprobleme seiner Unternehmung verstehen und imstande sein, die Geschäftspolitik, die zum kurzfristigen und langfristigen Erfolg führt, zu bestimmen.

2. *Die Kenntnisse aller wichtigen Geschäftsfunktionen.*

Der Unternehmungsleiter muss genügend mit der Technik, den Problemen und Aufgaben aller oben genannten Geschäftsfunktionen vertraut sein, um ihre relative Bedeutung für das Unternehmen, Budget und Personal zu bestimmen und die geeigneten Spezialisten auszuwählen, die diese erfolgreich durchführen können.

3. *Koordination von Funktion und Persönlichkeit.*

Konflikte zwischen Funktionen und Persönlichkeiten sind die Probleme des Unternehmungsleiters, die zeitlich grosse Anforderungen an ihn stellen. Die täglichen Entscheidungen und Funktionskonflikte müssen mit menschlichem Takt und einem klaren Verstehen für die Geschäftsziele gemacht werden, um das Teamwork unter dem Chefpersonal zu bewahren und die Hauptrichtung der Geschäftsplanung innezuhalten.

4. *Die Kontrolle.*

Keine moderne Unternehmung kann ohne detaillierte Budgetierung geleitet werden, und die Kontrolle der Resultate an Hand der Normen des Budgets ist eine weitere Hauptfunktion der obersten Geschäftsleitung.

5. *Die «Feuerwehrfunktion».*

Sobald sich in der Ausführung der Unternehmungspläne schwache Punkte zeigen, muss die Unternehmungsleitung als «Feuerwehr» funktionieren und die Kräfte auf die Bresche konzentrieren, um den Grund der Schwäche festzustellen und sofort Massnahmen zu ihrer Behebung zu treffen.

6. *Die Vertretung der Unternehmung nach aussen.*

Der Betriebs- und Unternehmungsleiter muss imstande sein, sein Unternehmen nicht nur in seiner Branche, sondern auch in der ganzen Volkswirtschaft richtig und wirksam vertreten zu können.

Aus dieser kurzen Zusammenfassung ist ersichtlich, wie ausserordentlich wichtig die Ausbildung des Unternehmungsleiters ist. Hausbackene Methoden des Selbstunterrichtes genügen dazu nicht mehr.

Die Leiter unserer Wirtschaft und Industrie, Gewerbe und Landwirtschaft können es sich nicht leisten, untätig zuzuschauen, wie in Amerika angesehene private Schulen und Universitäten die oben aufgeführten Grundfragen mit aller Gründlichkeit behandeln und damit ein ausserordentlich geschultes Kader von Unternehmungsleitern heranbilden, die den Konkurrenzkampf ausserordentlich wirksam zu führen imstande sind.

Der Wettbewerb auf dem internationalen Markt und die Rückwirkung auf die Inlandwirtschaft wird in Zukunft entscheidend von der Ausbildung der einzelnen in der Wirtschaft tätigen Persönlichkeiten beeinflusst.

Die ausserordentlich gute Ausbildung der schweizerischen Facharbeiter muss deshalb ergänzt werden durch eine intensive Schulung des Kadern moderner Unternehmungsleiter.

Dies gilt ganz besonders für das Mittel- und Kleinunternehmen, weil gerade dort, wie bereits erwähnt, der einzelne noch viel mehr auf sich selbst angewiesen ist.

Mit Recht hebt Dr. Gabler hervor:

«... der Beruf des Unternehmungsleiters wird heute klarer als je als die Schlüsselposition in der amerikanischen Wirtschaft erkannt. Ein Land wie die Schweiz, das auf dem Gebiete der technischen Wirtschaft Hervorragendes geleistet hat, sollte sich auf dem Gebiete der Erziehung in wissenschaftlicher Betriebsführung, besonders in der Ausbildung des Unternehmungsleiters in engster Zusammenarbeit zwischen Industrie, Handel und Hochschule eine ähnliche Führerstellung schaffen...»

Tatsächlich sind bei uns sowohl die wissenschaftlichen wie auch die praktischen Voraussetzungen durchaus vorhanden, um hier einen beachtlichen Erfolg erzielen zu können.

Zudem ist es ausserordentlich wichtig, dass die Unternehmungsleiter der verschiedensten Branchen die Probleme anderer Betriebe kennen lernen, da die Fragen der Unternehmungsleitung von den Gegebenheiten der einzelnen Branchen sehr wenig beeinflusst werden.

Ein fortschrittlicher Unternehmungsleiter wird dabei sofort er-

kennen, dass einzig das Wohlergehen der andern Stände die Voraussetzung zum eigenen Gedeihen bildet.

Die vorliegende «Revue», zusammen mit dem Institut für Betriebswirtschaft, wird alles daransetzen, um diese oben beschriebenen Ziele zu verwirklichen. In bunter Reihenfolge wird sie die verschiedensten Probleme behandeln und die Erkenntnisse in Schulungskursen vertiefen. hm.

## Der Bodenpreis als Kostenfaktor

Die zunehmende Konkurrenz lässt die Bedeutung der Kosten ganz erheblich steigen.

Ein wenig beachteter, jedoch sehr bedeutungsvoller Kostenfaktor ist der Bodenpreis. Für die landwirtschaftliche Produktion ist er die Grundlage des erfolgreichen Wirtschaftens. Ist der Bodenpreis für den Bauer sehr hoch, dann ist trotz rationellster Produktionsmethoden ein vernünftiger Produktpreis kaum zu erzielen, weil der Kostenfaktor Zins als Ausdruck des hohen Bodenpreises jede freie Preisgestaltung verunmöglicht und einen Gewinn zum vornherein ausschliesst. Die bäuerliche Produktion verliert damit die Elastizität, sich der Konkurrenz, speziell aus dem Auslande, anpassen zu können.

In Zeiten saisonbedingten Grossangebotes ist es dem Bauern sogar unmöglich, einen Arbeitsertrag zu realisieren. Der Bodenpreis ist damit eine Schicksalsfrage der modernen bäuerlichen Produktion.

Die Industrie und die Konsumentenschaft bezahlen teilweise diese hohe Kostenlage ebenfalls durch erhöhte Auslagen, womit bei ihnen der Bodenpreis erneut als Kostenfaktor eine ganz erhebliche Rolle spielt. Dabei liegt die Lösung in einer, den besonderen Verhältnissen Rechnung tragenden Behandlung des Bodens, indem produktionsfremde Einflüsse wie Spekulation, Kapital, Anlage usw. energisch ausgemerzt werden. Denn es ist sicher ein betriebs- und volkswirtschaftlicher Unsinn, die Folgen eines verhängnisvollen



Kostenfaktors durch Steuergelder zu reparieren, anstatt eine vernünftige und den Verhältnissen angepasste Grundlage durch Verhinderung der Spekulation zu schaffen.

## Der Entscheid

Folgenschwere Entscheide zu fassen, erscheint sehr leicht, wenn der Erfolg sie rechtfertigt. Erst wenn ein Misserfolg verantwortet werden muss, wird klar, welche Last die Befugnis zum Entscheiden sein kann.

Es sind oft Kleinigkeiten, die im Gedränge der Geschäfte beurteilt und entschieden werden müssen, welche sich jedoch für die Entwicklung des Unternehmens als von grösster Bedeutung erweisen. Ein Unternehmungsleiter muss dabei zu den unterschiedlichsten Zwecken die Auswirkungen seines Entscheides auf das Unternehmen oder den Betrieb beurteilen können.

Als Ausgangspunkt dienen ihm dabei die Rechnungsgrundlagen des eigenen Betriebes oder des eigenen Unternehmens, dessen Gegebenheiten er genau kennen muss. Denn aus diesen Kenntnissen wird es ihm möglich sein, die zu treffenden Massnahmen in ihrem Einfluss auf die Produktivität, die Wirtschaftlichkeit, die Rentabilität, die finanzielle Stabilität des Betriebes oder Unternehmens zu beurteilen. Davon wird andererseits abhängen, wie sein Unternehmen vom Kapital- und Kreditgeber, von der Konkurrenz, der Wirtschaftspresse und den Behörden beurteilt wird.

Letztendlich wird davon abhängen, welcher geschäftliche Erfolg dem von ihm geleiteten Unternehmen zukommen wird. Es ist leicht ersichtlich, dass von der Genauigkeit, der Zuverlässigkeit und der gegenseitig richtigen Gegenüberstellung der erhaltenen Grundlagen, zusammen mit der Richtigkeit der daraus gezogenen Schlüsse die Treffsicherheit des Entscheides abhängt.

Je nach dem verfolgten Ziel sind die Grundlagen in verschiedener Beziehung zueinander zu setzen.

Bei der Entwicklung des modernen Betriebes ist es heute nur noch in seltenen Fällen möglich, alle wichtigen Elemente eines

Unternehmens im Kopf zu haben. Andererseits ist dies auch nicht sehr zweckmässig, weil, wenn der Unternehmungsleiter plötzlich fehlt, sein Nachfolger sich keine klare Übersicht verschaffen kann.

Es ist deshalb notwendig, dass der Unternehmungsleiter von Zeit zu Zeit eine genaue *Betriebsanalyse* durchführt, um sich alle notwendigen Unterlagen zu beschaffen. Die Betriebsanalyse bezweckt dabei die Zerlegung der Zahlen des Rechnungswesens, vorab der Bilanz- und Erfolgsrechnung, in ihre Elemente oder Komponenten, um festzustellen, wie sich die zu analysierenden Zahlengrössen qualitativ und quantitativ, also nach Art und Umfang zusammensetzen, mit dem Ziel der Erforschung der das Ganze und seine Teile bestimmenden Kräfte \*. Demgegenüber vermittelt der *Betriebsvergleich* eine Übersicht über Erfahrungswerte, wobei meistens massstäbliche Umrechnungen notwendig sind.

Betriebsanalyse und Betriebsvergleich erlauben dem Unternehmungsleiter, ausserordentlich interessante Schlüsse zu ziehen.

Will er zum Beispiel die *Produktivität*, als Ausdruck der Leistungsergiebigkeit, prüfen, dann wird er das vorhandene Leistungsvermögen (Kapazität) mit dem Masse der Beanspruchung (Beschäftigungsgrad) mit der Ergiebigkeit der beanspruchten Kapazität (Leistungsintensität) in Beziehung setzen. Diese einzelnen Grössen — Kapazität, Beschäftigungsgrad, Leistungsintensität — zu ermitteln, erfordert wiederum eine genaue Analyse der betrieblichen Rechnungsgrundlagen.

Werden diese auf eine Menge abzielenden Begriffe durch Wertgrössen ersetzt, dann erhalten wir als Resultat die *Wirtschaftlichkeit* des Betriebes oder des Unternehmens. Dabei wird der erzielte Ertrag mit einem möglich erreichbaren Ertrag bei gegebenem Aufwand verglichen.

Werden andererseits Gewinn und Kapital miteinander in Beziehung gesetzt, dann wird die *Rentabilität* ermittelt, wobei ein Vergleich der Mengen und der Art der Aktiven und Passiven in

---

\* Diese Formulierung stammt aus dem interessanten Buche von Herrn Dr. Jakob Viel, *Betriebsanalyse*, der wir verschiedene Anregungen verdanken.



Beziehung mit Wirtschaftlichkeit und Rentabilität über die *finanzielle Stabilität des Unternehmens* Auskunft gibt.

Auf Grund dieser durch die Betriebsanalyse ermittelten Voraussetzungen kann der Betriebsvergleich Schlüsse erlauben, in welchem Grade die eigene Leistung andern unter- oder überlegen ist, wobei bereits wertvolle Anhaltspunkte zum Beseitigen grundlegender Fehler aufgedeckt werden. Auf Grund dieser Angaben ist es den für den Betrieb oder für das Unternehmen Verantwortlichen möglich, richtige Entschlüsse zu fassen und damit Erfolge zu erzielen. Verhängnisvolle Ursachen schwerer Schädigungen wie übersteigerte Kosten, grosse Lagerverluste, fehlende Kapitalien und Betriebsmittel können damit rechtzeitig erkannt und beseitigt werden.

Je komplizierter die Betriebs- und Volkswirtschaft wird, um so notwendiger ist es, dass der Unternehmungsleiter diese Grundlagen erfolgreicher Geschäftsleitung beherrscht. bm.

## Eine Geheimwissenschaft

Mit dem Ausbau des modernen Wohlfahrtsstaates sind seine Ausgaben ganz beträchtlich gestiegen. Immer neue Mittel mussten gesucht werden, um durch gesteigerte Einnahmen den Haushalt im Gleichgewicht zu halten. Durch die ausserordentlichen Aufwendungen während des Krieges wurden ebenfalls ausserordentliche Steuern notwendig, deren Normalisierung und Abbau bis heute nicht möglich war.

Die geplante Übergangsordnung zur Bundesfinanzreform lässt auch hier noch keine Hoffnung auf eine baldige Regelung aufkommen.

Die Wirrnis der Steuererlasse ist dabei derart angewachsen, dass sich der gewöhnliche Bürger darin kaum mehr zurechtfindet. Dem Mittel- und Kleinbetrieb mit seinen vielgestaltigen Steuerproblemen werden die Steuern bereits zu einer ganz erheblichen Last. Und trotzdem ist die Steuerveranlagung keine Geheimwissenschaft.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass wohl einige allgemeine Normen bestehen, jedoch jede der verschiedenartigen Steuern ihre eigenen Grundlagen der Bemessung und Veranlagung besitzt, wobei die örtlichen und kantonalen Verschiedenheiten das ihre dazu beitragen, die Verworrenheit zu erhöhen.

Um seine Rechte wirksam wahren zu können, ist die erste Voraussetzung, dass der Unternehmungsleiter genaue und klare Unterlagen über seinen Betrieb besitzt, um sich dann für jede Steuer einzeln die Grundlagen der Bemessung und Veranlagung zusammenzustellen oder zusammenstellen zu lassen. Damit erhält er einen klaren Überblick, erspart sich viel Geld und schafft überdies bei den Steuerbehörden Vertrauen. bm.

## Moderne Mittel kollektiver Grosswerbung

Immer mehr sieht sich der Kleinbetrieb einer, von beträchtlichen finanziellen Mitteln getragenen Grossreklame gegenüber.

Mancher Unternehmer fragt sich, ob es ihm auf die Dauer möglich sein wird, den verderblichen Folgen solcher Aktionen begegnen zu können. Im Bestreben, auf diese Frage eine brauchbare Antwort zu geben, hat der Schweiz. Verband der Lebensmittel-Detaillisten eine «Rollende Schau» geschaffen.

Alte Eisenbahnwagen wurden sehr geschmackvoll hergerichtet, mit Ausstellungsständen in sehr gediegener Aufmachung ausgestattet und in den grösseren Ortschaften auf den Abstellgleisen der Bahnhöfe aufgestellt. Diese «Rollende Schau» hat beim Publikum einen sehr grossen Anklang gefunden, da die Detaillisten eine sehr rege und hingebende Werbung entfalteten.

Dem Konsumenten bot die «Rollende Schau» einen umfangreichen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Detaillisten und der hinter ihm stehenden leistungsfähigen Lieferantenfirmen.

Der Detaillist seinerseits konnte in sehr ansprechender Aufmachung die ihm zum Verkauf zur Verfügung stehenden Waren in

einer gesamten Übersicht betrachten und damit den Stand seines eigenen Geschäftes vergleichen und prüfen.

Damit wurde der Beweis erbracht, dass durch einen gut organisierten Zusammenschluss bei geeigneten Massnahmen und mit einer unermüdlichen Schulung der Unternehmungsleiter ein ganz beachtliches Werk geschaffen werden kann, womit auch der Kleinbetrieb durchaus leistungs- und konkurrenzfähig bleibt.                      bm.

## Von neuen Büchern

---

# Heilig ist die Erde

Eine amerikanische Ölgesellschaft wollte um jeden Preis in den Besitz der grossen Farm, genannt «Rosa Blanka» gelangen. Denn gerade dort war am meisten Öl zu gewinnen. Sie bot dem Besitzer, einem Indianer, tausendmal mehr, als das Land wert gewesen war, ehe in der Nähe Öl gefunden wurde. Ein Rechtsanwalt überbrachte das Angebot.

«Aber ich kann doch mein Gut nicht verkaufen», sagte der Indianer in seiner ruhigen Weise, «es gehört doch gar nicht mir!»

«Wie?» fragte der Anwalt. «Es gehört nicht Ihnen? Es steht doch im Grundbuch als Ihr Eigentum!»

Der Mann lachte. «Sie gehört mir natürlich, die ‚Rosa Blanka‘; aber nicht so, dass ich damit machen kann, was ich will. Sie gehört doch auch denen, die nach mir leben wollen. Für die bin ich