

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizerische Bauzeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
<b>Band:</b>	119/120 (1942)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Schweizerische Wirtschaftsfragen: das Problem der Dezentralisation in der Volkswirtschaft
<b>Autor:</b>	Röpke, Wilhelm
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-52437">https://doi.org/10.5169/seals-52437</a>

### 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:** 23.02.2026

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

**INHALT:** Schweizerische Wirtschaftsfragen: Das Problem der Dezentralisation in der Volkswirtschaft. Zwischenbemerkung der Redaktion. Betrachtungen und Gedanken. — Verein Schweiz. Maschinen-Industrieller. — Mitteilungen: Nochmals Schweiz. Maschinenindustrie. Zum «Friedens-

abkommen» in der schweiz. Metallindustrie. Schweiz. Wasserwirtschaftsverband. Ausdehnung der kriegswirtschaftl. Bewilligungspflicht. Kurzvorträge-Veranstaltung des SEV. — Wettbewerbe: Bebauungsplan Zollikon. Neubau der Zentralbibliothek Solothurn. — Nekrologe: Rudolf Sigrist.

## SCHWEIZERISCHE WIRTSCHAFTSFRAGEN

### Das Problem der Dezentralisation in der Volkswirtschaft

Von Prof. Dr. WILHELM RÖPKE, Genf<sup>1)</sup>

#### I.

Als vor über hundert Jahren die Schlacht bei Leipzig die erste grosse Phase des Kollektivismus und Despotismus beendet hatte, haben zwei Männer in Europa sofort zur Feder gegriffen, um die Katastrophe abschliessend zu würdigen und die Nachwelt zu warnen. Beide waren Schweizer, beide sind im wesentlichen zu demselben Ergebnis gekommen, und beider Schriften sind frisch wie am ersten Tag: der eine war Pestalozzi, der andere Benjamin Constant; die eine Schrift «An die Unschuld, den Ernst und den Edelmut meines Zeitalters und meines Vaterlandes» (1814/15), die andere «De l'esprit de conquête et de l'usurpation» (1814).

Pestalozzi hat schon damals mit erstaunlicher Sicherheit die Diagnose der Krankheit unserer Zivilisation gestellt, indem er unermüdlich vor jenem Prozess warnte, den wir heute «Vermassung» nennen. «Das Menschengeschlecht», so sagt er in der erwähnten Schrift<sup>2)</sup>, «kann ohne ordnende Kraft nicht gesellschaftlich vereint bleiben. Die Kraft der Kultur vereinigt die Menschen als Individua in Selbständigkeit und Freiheit durch Recht und Kunst. Die Kraft der kulturenlosen Zivilisation vereinigt sie ohne Rücksicht auf Selbständigkeit, Freiheit, Recht und Kunst, als Massa durch Gewalt». ... «Die Kunst unserer Zivilisation fasst das Menschengeschlecht immer unendlich fester und bestimmter in seiner Massengestalt, in seinen Massenbedürfnissen, in seiner Massenkraft und in seinem Massenwert ins Auge, als in den Bedürfnissen, Eigenheiten, Kräften und im Wert seiner Individualitätserscheinung.» Und was hat das Abenteuer Napoleons die Menschen gelehrt? «Er hat die Ansprüche der kollektiven Ansicht unseres Geschlechts gegen die Individualrechte desselben, indem er sie ad absurdum getrieben, in der höchsten Blösse ihres Irrtums und ihres Unrechts dargestellt.» Pestalozzi hat klar wie einer das Wesen des «Massenmenschen» erkannt und vielleicht ist er sogar der erste gewesen, der diesen uns heute so geläufigen Ausdruck geprägt hat. «Ein solcher Massenmensch achtet auch gewöhnlich das Individuum unseres Geschlechts als solches so viel als der Strom den Wassertropfen.» Hier liegt die tödliche Gefahr unserer Kultur, denn «die Massen-Gewalt irgend einer Art vereinigter Menschenhaufen, die nicht auf die vorhergehende und gesicherte Individual-Veredlung der Kräfte unserer Natur gebaut ist, ist in jedem Fall eine den Wohlstand und Segen unseres Geschlechts gefährdende Gewalt». Und mahnen erhebt Pestalozzi seine Stimme: «Wir sind gewarnt, wie die Menschheit selten gewarnt worden ist. Tausend blutende Wunden rufen uns auf eine Weise zu, wie sie in Reihen von Jahrhunderten der Welt nur zugerufen haben: Lasst uns Menschen werden, damit wir wieder Bürger, damit wir wieder Staaten werden können und nicht durch Unmenschlichkeit zur Unfähigkeit des Bürgersinns und durch Unfähigkeit des Bürgersinns zur Auflösung aller Staatskraft ... versinken.» Daraus ergibt sich mit Pestalozzi die Folgerung: «Die Wiederherstellung unseres Geschlechts kann nur durch die Wiederherstellung des Uebergewichts der höhern edlern Kräfte der Menschennatur über die Ansprüche der Sinnlichkeit, sie kann nur durch das Uebergewicht der einfachen Menschlichkeit über den Kunsteinfluss der Unmenschlichkeit, sie kann nur durch das Uebergewicht der Individualbesorgung unseres Geschlechts über seine kollektive Abrichtung und Unterordnung erzielt werden.» Ist, so dürfen wir Pestalozzi verstehen, Vermassung, Kollektivierung und Zentralisierung die Krankheit, so ist klarerweise Entmassung, Individualisierung und Dezentralisierung der Weg der Heilung.

Was nun Benjamin Constant anlangt, so kann nur der Rat gegeben werden, seine Schrift von Anfang bis zu Ende durchzulesen, damit man von der überwältigenden Aktualität

jeder Seite gepackt werde. Er liefert eine Analyse des Kollektivismus, wie sie seitdem kaum erreicht oder gar übertroffen worden ist, und man kann sich vorstellen, dass Constant und Pestalozzi sich gegenseitig zur Uebereinstimmung ihrer Ansichten gratuliert hätten. Und auch Constants Schrift ist auf den Ton abgestimmt: Wir haben eine derbe Lektion erhalten, die wir nicht vergessen werden, und nachdem wir alle Verrücktheiten durchprobiert haben, ist es wohl an der Zeit, zum schlchten und gesunden Menschenverstand zurückzukehren. «A de certaines époques il faut parcourir tout le cercle des folies pour revenir à la raison.»

Und wieder einmal sind wir am Ende eines «cercle des folies» angelangt. Wir haben die Exzesse eines spekulativ-ausbeuterischen Kolossal-Kapitalismus kennen gelernt und sind dann in den Mahlstrom des Kollektivismus geraten, von dem viele das Heil erwartet haben. Die Meinungen darüber, was schlimmer sei, mögen schwanken, aber auf alle Fälle haben wir von beidem genug und übergenug. Da aber jener Kapitalismus ohnehin der Vergangenheit angehört und es der Kollektivismus in allen seinen Stadien und Abstufungen ist, der uns umkrallt, so scheint gerade die Reaktion auf ihn am allerstärksten. Die Menschen haben es satt, wohlgeschmierte Teile des sozialen, politischen und ökonomischen Zahnradgetriebes zu sein. Sie wollen wieder Menschen in des Wortes echtester und schlichtester Bedeutung sein, sie wollen endlich einmal wieder sich selbst, ihrer Familie und ihrer engeren Gemeinschaft gehören; sie empfinden mit unwiderstehlicher Gewalt, dass die moderne Gesellschaft ihnen ein menschenunwürdiges und der Menschennatur unangemessenes Dasein bietet, und dies am meisten dort, wo man sie mit dem Versprechen betört hat, sie von diesem Kollektivdasein zu erlösen. Worte wie «Freiheit», «Wahrheit» und «Menschlichkeit» bekommen auf einmal ihren alten strahlenden Glanz zurück. Damit ist alles wieder auf seine einfachsten und verständlichsten Elemente zurückgeführt.

Ein unbeschreiblicher dégoût hat die Menschen gepackt: die Uebelkeit dessen, der sich an einem Rauschgift vergriffen hat, dem Rauschgift der Masse, des Kollektiven, des Kolossalen, des Zentralisierten, des Organisierten. Sie hassen das Zahnradgetriebe, das Embrigadement, das Herumkommandieren und sie sehnen sich nach dem menschlich Wesensgemässen. So hat es mich denn auch nicht überrascht, als ich neulich zufällig in einer mitternächtlichen Radiosendung aus London, die für die europäische Propaganda bestimmt war, eine ausführliche Schilderung der Sehnsucht des einfachen Mannes hörte, so wie sie sich aus Zeitungszuschriften und anderen Dokumenten ergibt, und dabei von einem einfachen Flugzeugpiloten das aus gepresstem Herzen kommende Geständnis vernahm, dass er nicht für Gemeinschaftsküchen und für Massendemokratie sterben wolle, sondern für ein kleines Eigenheim mit Garten, für ein anständiges Familienleben, für eine einfache und stabile Existenz und für eine humanistische Erziehung seiner Kinder.

I do not want to die for a community kitchen and mass democracy, sagte der Royal Air Force-Mann, und wir dürfen sicher sein, dass sein Gegner von der Luftwaffe nicht anders denkt. Man müsste sich in der Tat sehr schlecht in der menschlichen Seele auskennen, wenn man dies nicht für den allgemeinen Ausdruck des Sehnsuchts unserer Zeit halten wollte<sup>3)</sup>. Es würde bedeuten, dass man sich in der eigenen Seele schlecht auskennen würde, die im Grunde genommen sehr wohl weiß, was dem Menschen angemessen und was ihm nicht angemessen ist, und mehr oder weniger unbestimmt das quälende Gefühl registriert, dass der Mensch in seiner ihn als Menschen kennzeichnenden Persönlichkeit zerdrückt wird, wenn er unter Bedingungen gesetzt wird, die aus der menschlichen Gesellschaft

<sup>1)</sup> Nach einem Vortrag, der am 1. Juli 1942 vor der Ortsgruppe Baden der «Gesellschaft Ehemaliger Studierender der E. T. H. Zürich (G. E. P.)» gehalten wurde.  
<sup>2)</sup> Ich zitiere nach der vorzüglichen Anthologie von Otto Müller, Die Stimme Pestalozzis, Basel 1941.

<sup>3)</sup> Für die entsprechende Reaktion in Italien dürfte bezeichnend sein das Buch von Elio Vittorini, Conversazione in Sicilia (Bompiani, Mailand), auf das R. J. Hamm im Maiheft der Neuen Schweizer Rundschau die Aufmerksamkeit gelenkt hat. Auch die Wandlung Ernst Jüngers vom Autor des «Arbeiters» zum Autor des Buches «Gärten und Straßen» (Berlin, 1941) gehört hierher.

einen Termitenhaufen machen, die der Arbeit Sinn und Würde rauben und ihm nicht mehr die private Sphäre der Familie, der «Wohnstube» (Pestalozzi), der Nachbarschaft und der eigenen schöpferischen Tätigkeit lassen, in der allein er sich als Mensch entfalten kann.

## II.

Wir dürfen also das beruhigende Gefühl haben, uns im Bunde mit einer mächtigen und vielleicht noch immer mächtiger werdenden Zeitströmung zu wissen, wenn wir die Krise unserer Gesellschaft weitgehend als Vermassung, Kollektivierung und Zentralisierung kennzeichnen und die Genesung von einer Reform erwarten, die diesen Prozess nach Möglichkeit aufhält und umkehrt. Und wir befinden uns deshalb im Bunde mit dieser Zeitströmung, weil wir unsere Diagnose und Therapie aus unserer Kenntnis des Wesens des Menschen ableiten und weil wir den normalen Menschen so einschätzen, wie er sich durch seine mehr oder weniger artikulierte Rebellion gegen Vermassung und Kollektivismus und gegen eine unerträglich gewordene Vitalsituation erweist.

Wir gelangen also auf diesem Wege der Selbsteinkehr zu einem sehr ungekünstelten und an die einfachsten Vernunftbeweisungen appellierenden Programm der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Sozialreform, von dessen Vorzügen es nicht der geringste ist, dass es im Grunde kein Programm ist, sondern eine Philosophie — eine Umorientierung grundsätzlicher Art, die das Heil nicht von umstürzenden organisatorischen Massnahmen, sondern von einer geduldigen Umdisponierung, von einer Hilfe hier und von einer Hilfe dort, von Gewichtsverlagerungen, von Bewusstseinsänderungen und von wohlüberlegten Eingriffen an den eigentlich kritischen und strategischen Punkten des Wirtschafts- und Gesellschaftslebens erwartet. Dies alles immer mit dem Blick auf den Menschen und seine natürlichen Reaktionen — auf die Gesellschaft und ihre subtile Biologie.

Die allgemeine Zielrichtung dieses Reformgedankens ist dadurch gegeben, dass wir, entschlossen aus der Vergangenheit lernend, zwei Wege vermeiden wollen, die durch die Erfahrung hoffnungslos diskreditiert sind, nachdem vorherige Ueberlegung die Menschen leider nicht rechtzeitig von ihnen abgehalten hat: der Weg des historischen Wirtschaftsliberalismus, der die Marktwirtschaft hat entarten lassen, und der entgegengesetzte Weg des Kollektivismus, der, statt die Schäden der Gesellschaft zu heilen, sie nur noch auf den Gipfel treibt und, historisch gesehen, uns den Dienst erweist, die endliche Besinnung unaufschiebar zu machen. Da wir also weder das eine noch das andere wollen, sondern etwas Neues, anderes anstreben, habe ich diese Zielrichtung den «Dritten Weg» genannt<sup>4)</sup>. Das ist nicht etwa, wie einige meinen, eine farblose, inhaltsarme oder gar irreführende Bezeichnung. Sie bringt vielmehr aufs schärfste den entscheidenden Grundgedanken zum Ausdruck: *tertium datur*. Sie will von vornherein deklarieren, dass wir keineswegs nur die Wahl zwischen dem Wirtschaftsliberalismus des *Laissez-faire* und dem Kollektivismus haben, was bedeuten würde, dass wir nur die Wahl haben, ob wir als Schaf oder als Lamm gehängt werden wollen. Dem Inhalt nach aber könnte dieses Dritte nicht schlecht als ökonomischer Humanismus charakterisiert werden, d. h. als ein Reformprogramm, das in erster Linie nach dem Schicksal des Menschen fragt, und zwar auf Grund einer vertieften Anthropologie, die weiß, dass der Mensch nicht vom Brot allein lebt und sein Glück oberhalb eines bestimmten Minimums eher immaterielle als eine materielle Frage ist, einer Anthropologie, die sich an das schöne und wahre Wort Pascals hält: «C'est sortir de l'humanité que de sortir du milieu: la grandeur de l'âme humaine consiste à savoir s'y tenir.»

Dieses Ziel des ökonomischen Humanismus ist ein Gesellschaftszustand, in dem möglichst viele Menschen ein Leben führen, das auf Eigentum und auf Autonomie der Arbeits- und Lebenssphäre gegründet ist, das innere und möglichst viel äußere Selbständigkeit gibt und uns dadurch erst ermöglicht, wirklich frei zu sein. Ein Gesellschaftszustand, in dem nicht bedauernswerte Proletarier im umfassendsten Sinne, nicht Hörige eines neuen Industriefeudalismus und Staatspfründer den Ton angeben, sondern Menschen, die dank ihrer Lebens- und Arbeitsform so fest in sich selbst ruhen und gelassen die Welt an sich ablaufen lassen wie die besten Typen des Bauern, des Handwerkers, des kleinen Gewerbetreibenden, des kleinen Unternehmers in Handel und Industrie, der freien Berufe und des ehrenhaften und der Gemeinschaft ergebenen Beamten und Soldaten,

<sup>4)</sup> Vgl. W. Röpke, Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, Erlangen-Zürich 1942. Der vorliegende Aufsatz muss als eine Ergänzung dieses Buches verstanden werden.

— im Gegensatz zu einer in Grossstädten, Mammutbetrieben, Wohnkasernen, Konzernen und Monopolen zusammengeballten Gesellschaft, die damit den Keim der Vermassung und Kollektivierung in sich trägt. Welche Wege im einzelnen zu einem solchen Gesellschaftszustand führen können und was alles dabei zu bedenken ist, habe ich in dem bereits erwähnten Buche ausführlich auseinanderzusetzen versucht. Ich will und kann mich daher hier nicht wiederholen. Meine Absicht ist vielmehr, auf die Zielrichtung von einer bestimmten Seite her ein Licht zu werfen und die dabei auftauchenden Sonderprobleme kurz zu erörtern, nämlich von der technischen Seite her, indem ich prüfe, welche Aufgaben uns die Technik in der Dezentralisierung der Gesellschaft stellt und welche Aufgaben wir umgekehrt der Technik unter diesem Gesichtspunkt zu stellen haben.

Die Zielrichtung des ökonomischen Humanismus kann in der Tat durch den Ausdruck «Dezentralisierung» gut gekennzeichnet werden, wenn wir ihn im umfassendsten und alle Lebensbereiche ergreifenden Sinne verstehen. Dann bedeutet er: Verlagerung des sozialen Schwerpunkts von oben nach unten; organischer Aufbau der Gesellschaft von den natürlichen und nachbarschaftlichen Gemeinschaften in geschlossener Stufenfolge von der Familie über die Gemeinde und den Kanton bis zum Staat (föderatives Prinzip), sodass an die nächsthöhere Stufe nur die ihr unvermeidlicherweise zukommenden Aufgaben und Kompetenzen abgetreten werden und jede politische Zentralisierung mit ihren immer bedenklichen Folgen nur als notwendiges Uebel behandelt wird<sup>5)</sup>; Korrektur von Uebertriebungen in Organisierung, Spezialisierung und Arbeitsteilung; Förderung der gleichmässigeren Einkommens- und Eigentumsverteilung, wo und wie nur möglich; Rückführung aller Dimensionen und Verhältnisse vom Kolossalen à la taille de l'homme; Herausbildung neuer, nicht-proletarischer, d. h. verbäuerlichter und verhandwerkerlicher Formen der Industrie; natürliche Förderung der kleineren Einheiten der Betriebe und Unternehmungen, sowie der soziologisch gesunden Lebens- und Berufsformen nach dem in vieler Hinsicht idealen Grenzfall des Bauern und Handwerkers; Landesplanung zur Begünstigung dezentralisierter Siedlungsformen, die den dezentralisierten Produktionsformen entsprechen; Aufbrechung von Monopolen aller Art und Kampf gegen Betriebs- und Unternehmungskonzentration wo und wie nur immer tunlich; rationelle Begrenzung der Staatseingriffe nach den Regeln und im Sinne der Marktwirtschaft (konforme Interventionen an Stelle nichtkonformer und Anpassungsinterventionen an Stelle von Erhaltungsinterventionen).

Wie man sieht: ein reichhaltiges und umfassendes Programm eröffnet sich uns unter dem Stichwort «Dezentralisierung». Es ist zugleich ein Programm, das in einem tieferen Sinne eine unzertrennliche Einheit bildet, vor allem auch in dem Sinne, dass eine politisch dezentralisierte, d. h. föderativ organisierte Gesellschaft auf die Dauer nicht bei gleichzeitiger ökonomischer und sozialer Zentralisierung bestehen kann, die ökonomisch-soziale Zentralisierung vielmehr auf die Dauer auch eine immer stärkere politische Zentralisierung nach sich ziehen wird. Da aber zu Ende geführte politische Zentralisierung nichts anderes als Despotismus (politischen Kollektivismus) bedeutet, sollte auch dem Verstocktesten klar sein, was alles auf dem Spiele steht. Ich wage meine Worte, wenn ich sage, dass in der Tat von dem Gelingen oder Nichtgelingen der ökonomisch-sozialen Dezentralisierung das Schicksal alles dessen abhängt, was wir die abendländische Zivilisation nennen, nicht mehr und nicht weniger.

Ich kann mich jetzt nicht mehr gegen diejenigen wenden, die sich noch immer weigern, die äusserste Notwendigkeit einer solchen Zielrichtung einzusehen, muss diese Einsicht vielmehr nachgerade voraussetzen. Wer sie als «naiv» oder «romantisch» abschütteln will, darf von uns keine Antwort mehr erwarten. Es kann sich nicht mehr um die Wünschbarkeit oder Notwendigkeit handeln, sondern nur noch um die Möglichkeit. Hier hat die Auseinandersetzung mit einer Reihe von sehr ernsthaften und schwerwiegenden Einwendungen zu beginnen, eine Auseinandersetzung, in der mir gerade den technisch Sachverständigen eine besonders wichtige Rolle zuzufallen scheint.

Der allfällige Vorwurf einer «Romantik» des Dezentralisierungsprogramms kann sich also vernünftigerweise nicht auf

<sup>5)</sup> Hierüber unterrichtet am besten das zu Unrecht der Vergessenheit anheimgefallene Buch von Odilon-Barrot, *De la centralisation et de ses effets*, Paris 1861, das als geradezu klassisch zu gelten hat und heute besondere Aufmerksamkeit verdient. Es ist in seiner Analyse und in der Kraft seiner Sprache noch immer unübertroffen und so aktuell wie das Thema selbst.

das Ziel, sondern nur auf die Möglichkeit beziehen, dieses Ziel überhaupt zu erreichen, läuft mithin auf einen abgrundtiefen Pessimismus hinaus, besser gesagt auf jenen Fatalismus, den man sonst im allgemeinen in der Literaturgeschichte gerade mit dem Begriff der Romantik zu verbinden pflegt<sup>6</sup>). Was man uns vorwirft, ist also im Grunde unsere Ueberzeugung, dass man niemals das Recht hat, an seinem Volke zu verzweifeln, und dass in diesem Falle zur fatalistischen Verzweiflung sogar ein besonders geringer Anlass vorliegt.

### III.

Wir wollen unsere Auseinandersetzung in zwei Etappen vollziehen und uns zunächst mit der Frage beschäftigen, die uns zuallererst immer wieder gestellt zu werden pflegt: Kämpfen wir nicht gegen Windmühlen? Gibt es nicht übermächtige Kräfte der wirtschaftlichen Zentralisierung, und hat es Sinn, dagegen den Kampf aufzunehmen zu wollen?

Mir scheint, diese Kräfte sind alles andere als übermächtig und eindeutig, und der Naivität machen sich gerade diejenigen schuldig, die sich ein so einfaches Schema technologischer Zwangsläufigkeiten zurechtlegen, aber nicht einmal über notorisches Tatsachen richtig informiert sein dürften.

Zunächst ist hier zwischen der Konzentration der Unternehmungen und derjenigen der Betriebe, d. h. zwischen der rechtlich-finanziellen und der technischen Zentralisierung streng zu unterscheiden. Was aber die Unternehmungskonzentration anlangt (d. h. die Zusammenfassung mehrerer technischer Betriebseinheiten durch Fusion, Konzern oder Trust), so dürfte es schwer sein, auch nur als Regel aufzustellen, dass sie aus technisch-organisatorischen Gründen der Produktivitätssteigerung erfolge. Anders ausgedrückt: es dürfte schwer sein, nachzuweisen, dass die Produktivität in unerträglicher Weise sinken würde, wenn der Unternehmungskonzentration durch eine entsprechende Antimonopol- und Antikonzentrationspolitik entgegengewirkt würde. Das Gegenteil dürfte vielmehr der Fall sein, da die dadurch erreichte Minderung des Monopoleinflusses zugleich eine Minderung der offenkundigen und heute nur noch von den Monopolisten selbst bestreiteten Schäden des Monopolismus im Gefolge haben würde. Es ist ja durchaus nicht der technische Fortschritt, der zur monopolistischen Zusammenballung der Unternehmungen geführt hat und sie damit quasi unausweichlich macht, vielmehr sind dafür ganz andere und in der Regel weniger respektable Gründe verantwortlich zu machen. Unter diesen stehen die Gesetzgebung und Wirtschaftspolitik der Regierungen obenan, sodass man, um mit einem hervorragenden amerikanischen Autor zu reden, nicht den unschuldigen Technikern Resultate zuschreiben soll, die auf das Konto der Juristen und Politiker kommen<sup>7</sup>). Wahrscheinlich gäbe es heute wenige Monopole auf der Welt, wenn nicht der Staat aus manigfachen Gründen das ganze Gewicht seiner Autorität, seiner Rechtsprechung und seiner (unbewusst oder bewusst) monopolfreudlichen Wirtschaftspolitik gegen die natürliche Gravitation zur Konkurrenz aufgeboten hätte. Das muss mit umso grösserer Entschiedenheit ausgesprochen werden, als meist das Gegenteil mit einer Miene vorgetragen wird, als wäre darüber überhaupt keine Diskussion mehr möglich.

Wenden wir uns nunmehr der technischen Zentralisierung innerhalb einer Betriebseinheit zu, so stehen wir endlich vor der Frage, in der gerade der erfahrene Fachmann der Technik das letzte Wort zu sprechen hat: Führt die technische Entwicklung unaufhaltsam zum Grossbetrieb und zur wirtschaftlich-sozialen Zentralisierung schlechthin, sofern wir von dem Ideal der maximalen materiellen Ergiebigkeit nicht abgehen wollen? Mit anderen Worten: steigert sie das Optimum der Betriebsgrösse?

<sup>6</sup>) Der Ausdruck «Romantik» scheint dringend einer neuen Analyse zu bedürfen, um den damit getriebenen Missbrauchs willen. Man will damit etwas Larmoyant-Sehnsuchtsvoll-Kräckliches treffen, eine somnambule Verzerrung der Wirklichkeit, und dem entspricht gewiss eine bestimmte Gattung romantischer Kunst und Literatur. Pikanterweise ist aber gerade diese Art morbider Romantik (die wir mit B. Croce, Geschichte Europas im neunzehnten Jahrhundert, Zürich 1935, S. 40 ff., von der gesunden scheiden) durch eine spukhafte Unterwerfung unter die Fatalität gekennzeichnet, — die «άναγνω» (Anan) Victor Hugos.

<sup>7</sup>) Walter Lippmann, The Good Society, Boston 1937, S. 15. Von diesem sehr lesenswerten Buch existiert auch eine französische Uebersetzung (La cité libre, Paris, 1938). Vgl. auch: L. Robbins, The Inevitability of Monopoly, in «The Economic Basis of Class Conflict and other Essays in Political Economy», London 1939; W. Röpke, Die Lehre von der Wirtschaft, Wien 1937, S. 129 ff.; W. Röpke, International Economic Disintegration, London 1942, S. 225 ff. Besonders eindrucksvoll die Schrift des Altmeisters der italienischen Nationalökonomie Luigi Einaudi, Miti e Paradossi della Giustizia Tributaria, Turin 1938, S. 93 ff.

Zunächst greife ich dem Urteil des Technikers gewiss nicht vor, wenn ich vor dem landläufigen Urteil warne, das den Fortschritten der Technik eine eindeutige Wirkung zuschreibt, sie daher auch entweder in Bausch und Bogen verherrlicht oder verdammt. Ich selbst rechne mich gewiss nicht zu den Optimisten, die das Tragische, um nicht zu sagen, Dämonische der Maschine leugnen und alle Enttäuschungen und Probleme nur dem falschen Gebrauch zuschreiben, den die Menschen von ihr machen<sup>8</sup>). Ich glaube vielmehr, dass in der technischen Erfindung oft etwas Herrisches steckt, das uns packt und unser Leben verändert, das individuelle und das der Gesellschaft, und es gehört schon viel Optimismus dazu, zu meinen, dass diese Änderung immer vom Guten sei. Wer will leugnen, dass die Menschheit weit glücklicher geworden wäre, wenn diese oder jene Erfindung niemals gemacht worden oder wie in früheren Zeiten eine harmlose Spielerei geblieben wäre? Wer gäbe nicht unter vier Augen zu, dass wir uns alle heute bei dem stark reduzierten Autoverkehr durchschnittlich erheblich wohler befinden<sup>9</sup>) Aber — um das gleich hinzuzufügen — wer möchte die Eisenbahn missen, die Elektrizität oder gar das Velo? Das ist der springende Punkt: die Erfindungen haben einen durchaus verschiedenen Charakter in bezug auf ihre ökonomischen, sozialen und anthropologischen Wirkungen und sollten einmal danach mit Feingefühl und soziologischem Verständnis klassifiziert werden, — sie sollten, wie wir sogleich sehen werden, unter diesem Gesichtspunkt auch gelenkt werden. Das scheint mir eine realistische Haltung, die von jeder Art von Romantik gleich weit entfernt ist, von der Romantik des Maschinenkultus wie von der anderen eines Gandhi.

Da fällt nun sogleich in die Augen, dass von einem fortgesetzten und allgemeinen Steigen des Betriebsgrössenoptimums in der Volkswirtschaft während der letzten Jahrzehnte durchaus nicht die Rede sein kann. Der Fall der Landwirtschaft bedarf hier keiner weiteren Erörterung<sup>10</sup>), aber ebenso ist es notorisch, dass sich die Untergangsprophesien weder für das Handwerk noch für den Handel erfüllt haben, und fortgesetzt sehen wir, wie sich am Rande neuer technischer Entwicklungen ebenso neue Berufe herausbilden, die die Zahl kleiner selbständiger Existenz vermehren. Wie aber steht es in der Industrie? Auch hier ist, um das mindeste zu sagen, der Befund weit von Eindeutigkeit entfernt.

Natürlich haben wir mit dem Zugeständnis zu beginnen, dass in ganz bestimmten Richtungen die technische Entwicklung zu einer fortgesetzten Erhöhung des Optimums geführt hat. Eisenbahnen, Elektrizitätserzeugung und andere Public Utilities sind die auffälligsten Beispiele, in denen wir vor der Ökonomie der fixen Kosten und der Massenleistung kapitulieren, ja sogar die Notwendigkeit der Monopolstellung zugestehen müssen, dabei freilich hinzufügen, dass sie aus diesem Grunde nur als öffentliche Monopole bestehen sollten. Dass selbst in dieser Kategorie die Tendenz zum Grossbetrieb nicht immer ganz eindeutig sein dürfte und die kleineren Betriebe nicht völlig zu beseitigen braucht, scheint das Beispiel der Elektrizitätserzeugung zu lehren, wo die Kleinkraftwerke in ansehnlicher Zahl fortbestehen, ohne dass man sagen dürfte, dass sie dazu eigentlich rationellerweise kein Recht hätten<sup>11</sup>). In dieselbe Kategorie der grundsätzlich dem Grossbetrieb vorbehalteten Industrien gehören Bergbau, Schwerindustrie, Automobilindustrie und verwandte Industriezweige, mit einem wichtigen Vorbehalt, auf den sogleich zurückzukommen sein wird.

Überschreiten wir aber diesen Bereich technologisch notwendiger Zentralisierung, so mehren sich die Zweifel. Sie ergeben

<sup>8</sup>) Vgl. hierzu O. Veit, Die Tragik des technischen Zeitalters, Berlin 1935.

<sup>9</sup>) Eine angemessene Philosophie des Autos, die uns durch die heutigen Kriegserfahrungen so nahegelegt wird, würde freilich sehr vorsichtig formuliert werden müssen. Sie würde zu berücksichtigen haben, dass das Auto selbst ein hervorragendes Instrument der Dezentralisierung sein kann. Die Frage ist, wie es auf diese und auf seine anderen höchst nützlichen Funktionen beschränkt werden könnte. Damit wird wieder das allgemeine Problem der Technik illustriert.

<sup>10</sup>) Vgl. W. Röpke, Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, S. 316 ff.; W. Röpke, International Economic Disintegration, London 1942, S. 111 ff. In diesen beiden Büchern wird die Lebenskraft des bäuerlichen Klein- und Mittelbetriebes dargelegt.

<sup>11</sup>) Vgl. den sehr interessanten Aufsatz «Der Ausbau von Kleinkraftwerken», Neue Zürcher Zeitung, Nr. 914, vom 10. Juni 1942, und SBZ, Bd. 119, S. 63\*. In der auf den Vortrag folgenden und überraschend zustimmenden Diskussion in engem Kreise wurde die interessante Tatsache erwähnt, dass es jetzt gelungen sei, wohlfeile Elektrizitäts-Erzeugungsanlagen zu entwickeln, die, unter Ausnutzung eines nahegelegenen Gebirgsbachs, auf jedem Alpenbauernhof installiert werden können — ein schönes Beispiel für die dezentralisierende Wirkung, die gerade der technische Fortschritt ausüben kann. Es ist schade, dass der gute G. K. Chesterton (Outline of Sanity, Tauchnitz-Ausgabe, Leipzig 1927, S. 199 ff.) das nicht mehr erlebt hat.

sich schon aus den handgreiflichsten Tatsachen der Statistik, die uns z. B. lehren, dass in Schweden von 1913 bis 1935 die durchschnittliche Betriebsgrösse in der Industrie von 39 auf 28 Arbeiter gefallen ist, während sie von 1896 bis 1912 gestiegen war; dass sich Länder mit überwiegendem Klein- und Mittelbetrieb — Schweiz, Belgien, Württemberg, Japan<sup>12)</sup> — nicht nur auf dem Weltmarkt behaupten, sondern in mancher Hinsicht überlegen sind; dass in vielen Industrien die grösseren Betriebe keineswegs auch die rentabler sind, nicht einmal in den Vereinigten Staaten, über die jetzt die autoritativen Untersuchungen des Temporary National Economic Committee vorliegen<sup>13)</sup>; dass besonders gut geleitete Grossunternehmungen in allen Ländern — in der Schweiz vor allem durch das klassische Beispiel der Bally-Schuhfabriken<sup>14)</sup> vertreten — es vorteilhaft finden, eine Betriebs-Dezentralisation vorzunehmen; dass dort, wo die Kriegsverhältnisse heute zu einer Dezentralisierung der Industrien genötigt haben, die dogmatischen Anhänger des Grossbetriebes von den guten Erfahrungen selbst überrascht zu sein scheinen, so in England, wo sich die Panzerproduktion in 6000 Fabriken kleineren Umfangs vollzieht und nur die Montage in Grosswerken erfolgt (also ähnlich der Lokomotivfabrikation in Japan) und in China, wo die aus der Not des Krieges geborenen kleinen industriellen Genossenschaftsbetriebe («Indusco») die Bewährungsprobe abgelegt haben. Zu diesen nachdenklich stimmenden Tatsachen gehört es auch, dass heute in Deutschland, wo man von der äussersten Konzentration die rationalste Erzeugung erwartet hatte, sehr missliche Erfahrungen eine warnende Sprache zu sprechen scheinen.

#### IV.

Wer bei dem populären Dogma des Grossbetriebes verharrt und ein umsichtigeres Urteil als «romantisch» verschreit, ist also einfach nicht hinreichend informiert, nicht einmal über die offenkundigsten Beweise dafür, was heute bereits ganz spontan vor sich geht, geschweige denn über das, was noch möglich wäre, wenn man dieser spontanen Entwicklung einen bewussten und kräftigen Impuls geben würde. Für diese Tatsachen, die das Dogma von der Überlegenheit des Grossbetriebes Lügen strafen, muss es nun auch gewichtige Gründe geben, die genau untersucht zu werden verdienen.

Der erste Grund wird vermutlich auf demjenigen Felde liegen, auf dem der Dogmatiker des Grossbetriebes gerade seine Hauptargumente zu holen pflegt, nämlich auf dem Felde der Technik selbst. Es ist eben, wie ich schon sagte, keineswegs so, dass die Entwicklung der Technik die eindeutige Tendenz aufwiese, immer Komplizierteres, Massigeres und einen immer grösseren Kapitalaufwand Erforderndes hervorzubringen<sup>15)</sup>. Wir haben genug Fortschritte zu verzeichnen, die genau die entgegengesetzte Wirkung gehabt haben. Was wir brauchten, wäre eine sachverständige Antwort auf die Frage, inwieweit die Technik der letzten Jahrzehnte das Betriebsoptimum gesteigert oder aber gesenkt hat, ferner eine entsprechende Gruppierung der einzelnen Fortschritte. Bisher ist mir eine solche Untersuchung nicht bekannt geworden, was bei der immensen Bedeutung der Frage verwundern könnte, wenn man eben nicht berücksichtigt, dass bisher wenig geschehen ist, diese

<sup>12)</sup> Ueber den extremen, aber in vieler Hinsicht lehrreichen Fall Japans, wo sogar Lokomotivbestandteile in kleinen Familienbetrieben hergestellt zu werden scheinen, unterrichtet: T. Uyeda, *The Small Industries of Japan*, London 1938.

<sup>13)</sup> Relative Efficiency of Large, Medium-Sized and Small Business, Temporary National Economic Committee, Nr. 13, Washington 1941. Die Untersuchung in 18 wichtigen Industrien ergibt: «The results of the total tests reveal that the largest companies made, on the whole, a very poor showing... on the average, over one-third of the companies in every array had costs lower than that of the largest company». Ebenso interessant ist dort die Feststellung, dass eine grosse Fusion in der Zementindustrie zwar eine monopolistische Preissteigerung, aber keine Produktionsvorteile gebracht hatte. Diese Resultate decken sich mit den von Colin Clark, *The Conditions of Economic Progress*, London 1940, ermittelten. Dort (SS. 275—317) findet sich die bisher umfassendste Übersicht aller Untersuchungen, die man über die Korrelation zwischen Betriebsgrösse und Produktivität gemacht hat. «Inter-firm comparisons in British industry show that in only a limited number of industries is increasing size of firm accompanied by increasing output per head.»

<sup>14)</sup> Und auf dem Gebiete der Schwerindustrie der von Roll'schen Eisenwerke in Gerlafingen, Clus, Bern, Choindez, Rondeu u. Olten. Red.

<sup>15)</sup> Das hat schon Adam Smith in folgenden Worten zum Ausdruck gebracht: «The machines that are first invented to perform any particular movement are always the most complex, and succeeding artists generally discover that with fewer principles of motion than had originally been employed the same effects may be more easily produced». (Adam Smith, *Essay on the Principles which Lead and Direct Philosophical Inquiries, as Illustrated by the History of Astronomy, Posthumous Essays*, London 1795, zit. nach Henry George, *Progress and Poverty*, Book III, ch. i.)

Bedeutung gerade den technischen Experten nahe zu bringen. Wir gehen aber sicherlich nicht fehl in der Annahme, dass die Ergebnisse einer solchen technologischen Untersuchung die dem Kult des Kolossalen Ergebenen in Erstaunen setzen würden. Ist es doch bereits dem technischen Profanen klar, dass so umwälzende Erfindungen wie der Elektromotor, der Explosionsmotor und eine Reihe von Spezialwerkzeugmaschinen wesentlich dazu beigetragen haben müssen, den vor allem durch die Wärmekraftmaschinen bewirkten Vorsprung des Grossbetriebs zu vermindern oder auch ganz zu beseitigen. Die Gewinnung der weissen Kohle ist gewiss gleich derjenigen der schwarzen im wesentlichen das Reservat des Grossbetriebs, aber im Gegensatz zu dieser macht sie die Installierung von Maschinen sogar in der Werkstätte des Handwerkers und auf dem Bauernhof möglich. Entsprechendes gilt für die flüssigen Treibstoffe. Die Tragweite einer solchen Entwicklung wird leicht von einem Publikum übersehen, das dazu neigt, der Suggestion der blossen Grösse und des technisch Eindrucksvoollen zum Opfer zu fallen, mit der Grösse sofort die Assoziation des Ueberlegenen und Stabilen zu verbinden, sich an die weithin sichtbaren Kolossalgebilde der Wirtschaft zu halten und die sehr viel respektablere Gesamtsumme der lebenskräftigen Klein- und Mittelbetriebe — der «Stillen im Lande» — hartnäckig zu unterschätzen.

Mit dieser optischen Täuschung verbindet sich die betriebswirtschaftlich-organisatorisch grobe Vorstellung, als ob ein Grossbetrieb nach dem Vorbild der Fordfabrik aus einem einzigen bis ins Kleinste zerlegten und nur einem einzigen Produkt gewidmeten Arbeitsprozess besteht, während er ebenso oft mehrere solcher Prozesse auf einem Fabrikareal umfasst, Prozesse, die ebensogut über mehrere dezentralisierte Betriebe oder gar Unternehmungen verteilt werden könnten. Es ist gerade die wachsende Spezialisierung zwischen Einzelbetrieben und Einzelfirmen, die als die tiefste Ursache des industriellen Fortschritts erscheint, nicht aber die immer stärkere Massierung der Produktion in immer grösseren Betrieben. Das Gesetz der Massenproduktion gilt daher auch nicht so sehr für den Einzelbetrieb wie für die Industrie als Ganzes, da eine grössere Masse des absetzbaren Produkts eine entsprechend höhere Staffel der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung erlaubt<sup>16)</sup>. Aus diesem Grunde sind ja auch bereits manche weitsichtige Unternehmungen in einer Reihe von Ländern dazu übergegangen, ihre Fabrikation in mehreren kleineren und ländlich verwurzelten Betrieben zu dezentralisieren, und gut dabei gefahren. Hieran knüpft sich die Frage, ob es nicht endlich an der Zeit wäre, die bereits von einer Reihe von Autoren gemachten Vorschläge einer systematischen Industrie-Dezentralisierung — der «Gruppenfabrikation» (Hellpach), der «Werkstattaussiedlung» (E. Rosenstock), der «föderativen Fabrik» und der «fabrique dispersée», wie sie von französischen Experten wie Coutrot und Dubreuil erörtert worden sind — einmal ernsthaft und gründlich anzupacken und weiter zu entwickeln<sup>17)</sup>.

Nun ist es leider ausserordentlich schwierig, rechnerische Klarheit über die Vorteile der industriellen Dezentralisierung zu erzielen, und diese Unklarheit verschiebt in den Augen der nur an nackte Ziffern Glaubenden das Bild leicht in ungerechtfertigter Weise zugunsten des Grossbetriebs. Die Schwierigkeit liegt darin, manche Nachteile des Grossbetriebs und manche Vorteile des Kleinbetriebs in der Kostenrechnung zu erfassen. Die Bally-Werke z. B. werden wahrscheinlich feststellen, dass die Dezentralisation der Fabriken manche exakt erfassbaren Spesen verursacht, etwa in Form von zusätzlichen Transportkosten, von denen die Firma ganz genau weiß, dass sie sonst in dieser Höhe nicht entstanden wären. Wie aber will sie den Gewinn des grösseren sozialen Friedens und der besseren Laune der Arbeiter verbuchen? Sind diese Faktoren aber deshalb etwa von geringerer Bedeutung als das Telephonspesenkonto? Umso grössere Anerkennung verdient das Beispiel, das solche Firmen gegeben haben. Anderseits fehlt es wahrlich nicht an Beispielen dafür, dass sich der Grossbetrieb auf mannigfache Weise Entlastungen und Begünstigungen auf Kosten der Allgemeinheit verschafft: durch Staatshilfen aller Art, Steuervergünstigungen, Aktienmanipulationen, Monopolpraktiken, Elektrizitäts- und Eisenbahnsondertarife und Kreditvergünstigungen; schließlich dadurch, dass die schädlichen Fernwirkungen der Industrie-

<sup>16)</sup> Darüber der klassisch gewordene Aufsatz von Allyn A. Young, *Increasing Returns and Economic Progress*, *Economic Journal*, Dezember 1928. In gleichem Sinne: Colin Clark, a. a. O., S. 11.

<sup>17)</sup> W. Hellpach, *Gruppenfabrikation*, Berlin 1922; E. Rosenstock, *Werkstattaussiedlung*, Berlin 1923; O. Veit, a. a. O.; G. Briefs, *The Proletariat*, New York 1937; F. Coutrot, *L'humanisme économique* Paris 1936; F. Dubreuil, *A chacun sa chance*, Paris 1935.

konzentration sich in der Allgemeinheit ausserhalb des Kalkulationsbureaus verlieren: die steigenden Gemeindelasten, wachsende Kriminalität, Flussverunreinigungen, höherer Wäscheverbrauch der von ständigem Russ heimgesuchten Bevölkerung wie etwa in der Industriestadt Essen, Ueberlastungen des Eisenbahnsystems und unausdenklich viele Dinge mehr. Die Gesamtsumme dieser Entlastungen und mehr oder weniger versteckten Zuschüsse, deren sich viele Grossbetriebe in allen Ländern zu erfreuen pflegen, dürfte so gross sein, dass es umso stärkere Beachtung verdient, wenn sich die Klein- und Mittelbetriebe demgegenüber nicht nur halten können, sondern sogar, wie wir sahen, in vielen Fällen noch überlegen sind. Man fragt sich, wie sie wohl erst unter gleichen Startbedingungen abschneiden würden, oder dann gar, wenn man Entlastungen und Hilfen nicht für, sondern gegen die Zentralisierung einsetzen würde.

Die berühmten Verse Goethes:

Daran erkenn' ich den gelehrten Herrn!  
Was ihr nicht tastet, steht euch meilenfern,  
Was ihr nicht fasst, das fehlt euch ganz und gar,  
Was ihr nicht rechnet, glaubt ihr, sei nicht wahr,

gelten wohl nicht nur für den gelehrten Herrn, sondern auch für ein bestimmtes betriebswirtschaftlich-technisches Denken. Die rationellste Betriebsorganisation im Kolossalstil und die gigantischsten und kompliziertesten Maschinen sind eben nutzlos, wenn wir den menschlichen Faktor — sozusagen den Koefizienten  $\alpha$  (*anthropos*) — aus dem Auge verlieren, der schliesslich den Ausschlag gibt, hier wie in jeder Form menschlicher Organisation. Wenn der Fortschritt der Technik und der Organisation ein Segen und nicht ein Fluch sein soll, müssen sie «à la taille de l'homme» bleiben. Andernfalls werden Folgen eintreten, die nicht nur für die Fabrik, sondern für das ganze Volk verhängnisvoll werden können. Wenn wir das berücksichtigen und uns schliesslich an die ungeheure Gefahr der Vermassung unserer Gesellschaft erinnern, so dürfen wir den Satz wagen, dass eine Technik und Organisation der Industrie, die die billigste Produktion auf der Grundlage der kalkulierbaren Kosten-elemente gestattet, sich möglicherweise auf die Dauer nicht nur für die betreffende Unternehmung, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes als die kostspieligste von allen erweist.

Zu den Dingen, die dem oberflächlichen Urteil leicht entgehen, gehören nun noch zwei weitere Faktoren. Der eine von ihnen ist die *N a c h f r a g e*, die schliesslich darüber entscheidet, ob eine bestimmte Produktionstechnik anwendbar ist oder nicht. Kapitalintensive Massenproduktion im Grossbetrieb setzt Massenhaftigkeit und Beständigkeit der Nachfrage voraus, da ja sonst weder das Gesetz der Massenproduktion in Aktion treten noch die Amortisierung verdient werden kann. Je individueller und je wechselnder die Nachfrage ist, umso ungeeigneter erweist sich die grossbetriebliche Massenproduktion, wofür ja alle den Modegesetzen folgenden Artikel ein extremes Beispiel sind. Grossbetriebliche Massenproduktion bedeutet also z. B., dass in Amerika die Autotypen nur schwer geändert werden können und die Entwicklung des Kleinautos Europa überlassen werden musste. Die Kennzeichen des Grossbetriebs sind leicht die Starrheit und Verwundbarkeit der Dinosaurier, während der kleinere Betrieb sich durch grössere Schmiegsamkeit und daher auch durch grössere Krisenfestigkeit auszeichnet. Darin liegt zweifellos eines der grossen Geheimnisse der schweizerischen Industrie, die mir daher auch keinen Anlass zu haben scheint, verzagt an die Nachkriegszeit zu denken, in der sie wieder der Massenproduktion der grossen Industrieländer gegenübertreten müsste.

Diese grössere Elastizität und Krisenfestigkeit des kleineren Betriebes ist der zweite Faktor, den die dogmatischen Befürworter des Grossbetriebes gern übersehen. Sie vergessen, dass sich die verschiedenen Betriebsgrössen über die Konjunkturschwankungen hinweg zu bewähren und zu messen haben, und gerade hier liegt die vielleicht fatalste Schwäche des kapitalintensiven Grossbetriebes<sup>18)</sup>. Sie kann nicht dadurch überwunden werden, dass man ihm mit den kühnsten Massnahmen der Vollbeschäftigungspolitik zu Hilfe eilt, um seine in der Depression gefährdete Kapitalsbilanz zu stützen. Vielmehr sind solche Massnahmen nur geeignet, Volkswirtschaft und Gesellschaft in unabsehbare Abenteuer zu stürzen, während der organische Weg darin besteht, den krisenfesteren Klein- und Mittelbetrieb zu fördern und zu entwickeln, gerade auch mit Hilfe einer fortgeschrittenen und ihm angepassten Technik. Eine radikale Konjunkturpolitik («Vollbeschäftigung») ist also nur eine weitere und gigantische Form, in der man versucht, die zu Ungunsten der Zentralisierung ausschlagende Waage künstlich wieder auszugleichen.

<sup>18)</sup> Vgl. dazu auch: Fritz Marbach, Theorie des Mittelstandes, Bern 1942, S. 87 ff.

## V.

Alle diese Darlegungen zeigen, dass die wirtschaftliche Dezentralisierung, deren dringende Notwendigkeit für jeden Nachdenklichen ausser Zweifel steht, weit entfernt davon, gegen übermächtige Kräfte kämpfen zu müssen, in vieler Hinsicht nur einer natürlichen Tendenz folgen würde. Einstweilen handelt es sich aber nur erst um Tendenzen und Ansätze, die uns die Richtung anzeigen, in der wir getrost weitergehen können, aber gewiss nicht um Ergebnisse, mit denen wir zufrieden sein könnten, oder auch nur um Strömungen, auf deren selbstdärtige Wirkung wir uns verlassen könnten. Alles dies kann nur dazu dienen, uns vor dem ebenso billigen wieverständnislosen Vorwurf zu schützen, als wohnten wir etwas Widersinniges, uns Mut zu machen und zugleich die erst vor uns liegende Aufgabe zu markieren.

Diese Aufgabe besteht darin, alle technischen und organisatorischen Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Dezentralisierung herauszufinden und zu verwirklichen, die dabei gewonnenen Erfahrungen weithin bekannt zu machen, verbreiteten Irrtümern entgegenzuwirken und vor allem auch Aufklärung über die allgemeinen soziologischen Erwägungen zu schaffen, von denen wir ausgehen. Eine besondere Rolle fällt dabei vor allem der Technik selbst zu, die man für so viel Unheil verantwortlich macht und die nun zu beweisen haben wird, dass sie das Problem der Anpassung der Technik an die dringenden anthropologischen Bedürfnisse der Produktion ebensogut lösen kann wie das Problem ihrer Anpassung an manche fragwürdige Bedürfnisse der Konsumtion. Sie wird zu zeigen haben, dass der Erfindungsgeist auf diesem für das Glück der Menschen und für das Schicksal der Gesellschaft entscheidenden Gebiete nicht ohnmächtig ist, nachdem er die Aufgabe, ganze Städte in einer Nacht auszutilgen, so erfolgreich bewältigt hat.

Ganz unzutreffend ist ja die Vorstellung, als ob wir ergeben über uns ergehen lassen müssten, was für Erfindungen uns durch Zufall oder durch naturgesetzliche Zwangsläufigkeit beschert werden. Das Sprichwort, dass *Not erfinderisch* macht, deutet mit Recht an, dass die Erfindungen und noch mehr ihre Anwendung den Impulsen und den Bedürfnisregungen folgen, die von aussen an die Technik herangelangen. Wird es wie in Kriegszeiten zur dringendsten Aufgabe, die Technik in den Dienst der Massentötung und Massenzerstörung zu stellen, so ergeben sich alsbald staunenswerte Resultate. Warum soll sich dann die Technik als vollkommen unfruchtbare erweisen, wenn wir ihr endlich eine Aufgabe stellen, die wirklich des Schweisses der Edlen wert ist und deren Lösung sie zu einer Quelle neuen und echten Glücks machen würde, nämlich die Aufgabe, die Produktionstechnik so umzugestalten, dass sie der wirtschaftlichen Dezentralisierung statt der Zentralisierung dient, dass sie möglichst viele selbständige Existenzen ins Leben ruft und dem Menschen als Produzenten eine Stellung zurückgibt, die ihn beglückt und seine elementarsten Schaffenstribe befriedigt? «Le pouvoir d'agir et de le créer est une jouissance morale parfaitement distincte des avantages matériels qui résultent de l'action et de la création», hat der grosse französische Soziologe Le Play gesagt, der selbst ein bedeutender Ingenieur gewesen ist<sup>19)</sup>. Ist die Mehrung der Gesamtsumme einer solchen «jouissance morale» nicht das höchste Ziel, das sich die Technik stellen könnte, höher als schnellere und noch schnellere Flugzeuge, als der Tonfilm am häuslichen Herd, als Autobahnen und Wolkenkratzer? Und sollte daher nicht auch die Mitarbeit an dieser Aufgabe zugleich die höchste «jouissance morale» des Ingenieurs, sein höchstes Berufsglück bedeuten, das ihn unendlich mehr befriedigt als die Lösung von Aufgaben, die ihm die Kriegsministerien, die Trustleiter, die Planstellen des sozialistischen Totalstaates und seelenloser Snobismus erteilen?

Es ist dies die Aufgabe einer sozialen Technik, die ich einer sozialblinden Technik gegenüberstelle. Ihr Wesen hat derjenige Ingenieur erfasst, der den Blick über seine Blaupause hinweg auf den Menschen und auf die Gesellschaft richtet, denen seine Maschine zum Fluch oder zum Segen werden kann; der dank der Beschäftigung mit den soziologisch-anthropologischen Grundfragen weiß, was heute für den Menschen und die Gesellschaft auf dem Spiele steht und welche tödliche Gefahr ihnen von Vermassung und Kollektivismus droht, und dem die soziale Festigkeitslehre genau so vertraut ist wie die mechanische, so wie sie es dem Ingenieur-Soziologen Le Play war. Ein solcher Ingenieur wird sich bei seiner Arbeit fragen: welche Richtung gebe ich damit den Menschen und der Gesellschaft? wie wird meine Konstruktion die «jouissance morale» der Menschen, wie wird sie Zentralisie-

<sup>19)</sup> F. Le Play, La réforme sociale, 2. Aufl., Paris 1866, II, S. 433.

rung und Dezentralisierung beeinflussen? Und ein solcher Ingenieur wird sich daran gewöhnen, die soziologisch-anthropologischen Faktoren genau so wie die physikalisch-chemischen im Auge zu behalten, und immer sozusagen den Koeffizienten  $\alpha$ , den menschlich-sozialen, einkalkulieren. So wie eine Vernachlässigung der mechanischen Festigkeitslehre eine Brücke zum Einsturz bringen kann, wird eine Vernachlässigung der sozialen Festigkeitslehre schliesslich auch unser ganzes soziales Gebäude zusammenbrechen lassen und die stolzen Leistungen einer sozialblinden Technik unter ihren Trümmern begraben.

Dass diese soziale Technik kein utopisches Hirngespinst eines Schreibtischgelehrten ist, beweist der Umstand, dass ja der Techniker dort, wo der Klein- und Mittelbetrieb von ihm als eine gegebene Tatsache hinzunehmen ist, bereits von selbst auf diesen Weg gedrängt wird. Das ist der Fall in der bäuerlichen Landwirtschaft, wo die Ingenieure sich bereits durch Erfindung von Bauerntrektoren und sonstigem dem Kleinbetrieb angepassten Arbeitsgerät den Aufgaben einer solchen sozialen Technik zugewandt haben. Warum soll, was dem Bauern recht ist, nicht dem Handwerker und Kleinindustriellen billig sein? Und warum soll es darüber hinaus nicht möglich sein, selbst für die Grossindustrie technisch-organisatorische Wege neuer dezentralisierter Formen der Produktion zu finden?

Einem solchen Ingenieur, der uns bis hierher gefolgt ist, dürfen wir schliesslich noch eine letzte Ueberlegung vertrauensvoll zumuten, dies umso mehr, als wir sie bereits im Verlauf der Darstellung heimtückisch haben einfliessen lassen. Wie der Gelehrte und der Angehörige irgendeines anderen Berufes hat schliesslich auch der Technologe — der eigentliche Techniker wie der Betriebswirtschafter — eine eigentümliche «déformation professionnelle», über die er sich mit heiterer Selbstironie Rechenschaft ablegen sollte: die im Wesen der Technologie liegende Tendenz, das Mittel mit dem Zweck zu verwechseln und den Endzweck aus dem Auge zu verlieren, eine Men-

talität, die sich leicht sogar dazu versteigt, jede Mahnung an das natürliche Verhältnis zwischen Mittel und Zweck als «romantisch» zu brandmarken. «C'est une chose déplorable», dürfen wir aber mit Pascal sagen, «de voir tous les hommes ne délibérer que des moyens, et point de la fin». Es ist ein Denktypus, der uns karikiert in dem Manne erscheint, der den Kleingarten als eine unrationelle Form der Gemüseproduktion bezeichnet — als ob es auf die Gemüseproduktion und nicht auf die Glücksprävention als Endzweck ankäme. Es ist der selbe Mann, der doch wohl davor zurückschrecken würde, sich — im Gegensatz zu unserem R. A. F.-Piloten — persönlich für die Gemeinschaftsküche zu begeistern, obwohl sie vielleicht eine rationellere Form des Hineinstopfens von Kalorien ist als der so kläglich romantische gute alte Familiennachmittagstisch. So sind ja auch Technik und Maschine kein Endzweck, sondern nur ein Mittel, das uns tauglich oder untauglich erscheinen kann, das wir aber nicht als einen menschenfressenden Götzen abergläubisch verehren dürfen. Der Endzweck ist nicht der technische Fortschritt, sondern ganz einfach das menschliche Glück. Ich bin nicht der Meinung, dass der technische Fortschritt unbedingt ein untaugliches Mittel zu diesem Endzweck sein müsse, aber auch nicht der entgegengesetzten Meinung, dass er unbedingt und unter allen Umständen ein dazu taugliches Mittel sei. Meine Meinung ist vielmehr — ich habe sie ausführlich auseinandergesetzt —, dass wir alles tun sollten, um den technischen Fortschritt zu einem möglichst tauglichen Mittel für die Erreichung des schlichten Endzweckes zu machen. Ich habe mich um den Nachweis bemüht, dass hierfür die Möglichkeiten grösser sind, als die Pessimisten annehmen, aber alle werden darin übereinstimmen, dass der Spielraum schliesslich doch mehr oder weniger begrenzt ist. An dieser Grenze ist es Zeit, sich auf den reinen Mittelcharakter der Maschine zu besinnen und ernstlich die Frage zu stellen, ob nicht der technische oder organisatorische Fortschritt unter Umständen als ein untaugliches Mittel zu verwerfen ist, genau so, wie wir die unrationellste Familienküche der rationellsten Gemeinschaftsküche vorziehen. Das ist schliesslich nicht mehr als ein Appell an den schlichten und gesunden Menschenverstand.

### Zwischenbemerkung der Redaktion

Es ist verständlich, dass diese Ausführungen Röpkes, insbesondere seine Befürwortung der «Dezentralisation», in Kreisen der Grossindustrie nicht allgemeine Zustimmung finden. Uns haben sie aber beim Anhören seines lebendigen Vortrags in Baden im Grundsätzlichen, in der Bewertung des bloss technischen Fortschritts, der «déformation professionnelle» unwillkürlich erinnert an die Generalversammlung der G.E.P. 1916, ebenfalls in Baden, mit dem Bericht über die Rundfrage betr. die Ausbildungsziele (vgl. Bd. 68, S. 160/163). Damals schlossen wir unsern Bericht mit einem Zitat aus dem Briefe eines geschätzten Kollegen: «Der höhere Kulturwert des gebildeten Ingenieurs soll vor allem darin bestehen, dass er in seiner Tätigkeit nicht nur den Broterwerb, auch nicht nur eine Betätigung seiner Fähigkeiten erblickt, sondern dass er sie in den Rahmen des allgemeinen Lebens hineinzubringen versteht, dass er den Kulturwert seiner Arbeit erkennt und richtig einschätzt. Dann wird die Berufsarbeit zum Lebensinhalt überhaupt: sie verwächst mit ihm und gewährt Befriedigung auch in geistiger, sittlicher und sozialer Beziehung». — «Soziale Festigkeitslehre» nennt dies Röpke.

Weiter hat er uns erinnert an das Buch von Prof. Dr.-Ing. Rob. Weyrauch (Stuttgart) «Beiträge zur Berufskunde des Ingenieurs» (Bd. 74, S. 127), der u. a. hinsichtlich der Vermaterialisierung der Bildung sagt: «Das Gehirn triumphiert auf Kosten der Seele, und den Ingenieuren, die reine Fachmenschen werden, mangelt es an tieferer Menschlichkeit.»

Röpkes Vortrag erinnerte uns aber auch an unsere Festrede zur 50jährigen Gründungsfeier der G.E.P. 1919 in Luzern (siehe Bd. 74, S. 115), wo wir uns bei unserer Analyse des so viel bewunderten technischen Fortschritts in sehr verwandten Gedanken-gängen bewegten und die Forderung aufstellten nach «Herbeiführung eines natürlichen Gleichgewichts zwischen den Realitäten und den unwägbaren Idealen». — Und schliesslich kam uns unsere «Sylvesterbetrachtung» zum Abschluss des hundertsten Bandes der SBZ in den Sinn, mit dem Gottfried Kellerschen Bilde vom «Fortschrittskäfer» im Martin Salander, u. a. m. (Bd. 100, S. 369, 1932).

All dies hat uns veranlasst, bei unserer so weitgehenden Uebereinstimmung in necessariis, den Appell Wilh. Röpkes an

den gesunden Menschenverstand unsren Lesern vollinhaltlich zum Nachdenken zu unterbreiten, wozu sich der morgige Betttag ja trefflich eignet.

Besonders aber freuen wir uns, ihm noch eine eindrucksvolle Bekräftigung beifügen zu können durch einen Einblick in die Tätigkeit des Arbeitgeberverbandes Schweiz. Maschinen- und Metallindustrieller unter der zielsicheren Leitung seines Präsidenten Ing. Dr. E. Dübi, Generaldirektor der L. von Roll'schen Eisenwerke. Er eröffnete die Generalversammlung des Verbandes vom 16. Juli d. J. mit einer gedankenreichen Ansprache von tiefer Menschlichkeit; wir danken ihm für die freundl. Erlaubnis zum Abdruck des Schlussteils seiner Rede. Sie enthält manche Anklänge an Röpkes Ausführungen und zeigt, dass auch hier in der Stellungnahme zur Einmischung des Staates in die Wirtschaft, zum Kollektivismus und der Verameisung im Gegensatz zum persönlichen Verantwortungsbewusstsein, vor allem in der Beförderung des Faktors Mensch, also im Grundsätzlichen weitgehende Uebereinstimmung zwischen Theorie und Praxis herrscht.

### Betrachtungen und Gedanken

Von Ing. Dr. Ernst DÜBI, Gerlafingen

#### Staatliche Wirtschaftslenkung

Die Kriegszeit bietet einen derart überzeugenden Anschauungsunterricht, dass alle diejenigen, die in einer weitgehenden staatlichen Lenkung der Wirtschaft das letzte Ziel erblicken, nur Einblick nehmen müssen, um zu erkennen, dass wir um so konkurrenzfähiger dastehen werden, je mehr wir uns dereinst wieder von ihr werden loslösen können. Die straffe, zusammengefasste Lenkung des Wirtschaftsgeschehens ist während des Krieges nicht zu entbehren; an dieser Tatsache ist nicht zu rütteln. Nicht zustimmen können wir indessen der Ansicht, dass in ihr auch die Lösung für die Nachkriegszeit liegt. Es ist verfrüht, darüber eine Auseinandersetzung herbeizuführen, was dereinst bleiben und was abgebaut werden muss. Eine staatliche Lenkung der Wirtschaft sollte nie Selbstzweck sein, sondern nur so weit ausgebaut werden, als sie sich von der Wirtschaftsseite aus und nicht etwa vom Staat oder der Politik her beurteilt, als nötig erweist, wobei selbstverständlich die zu beachtenden Gemeinschaftsinteressen mit in Rechnung zu stellen sind. Diese bilden, je länger je mehr, einen Bestandteil der Wirt-