

**Mitteilungen aus dem handelswissenschaftlichen Seminar
der Universität Zürich. Neue Folge. Heft 80.**

Herausgegeben von

Prof. Dr. G. Bachmann, Prof. Dr. R. Büchner und Prof. Dr. O. Juzi.

**Johann Friedrich Schär
und die Entwicklung
der Betriebswirtschaftslehre**

von

Prof. Dr. Karl Käfer

**Schulthess & Co. A.G., Zürich
1946.**

**Sonderdruck aus der Schweizerischen Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen
Februar - März 1946**

Johann Friedrich Schär und die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre.

Antrittsrede, gehalten am 24. November 1945
an der Universität Zürich.

Der Wechsel zwischen Aufstieg und Niedergang, Verwelken und Wiederemporbühen ist nicht nur kennzeichnend für den Lauf der Natur und des Völkerlebens: er prägt sich in gleicher Weise oft auch in der Geschichte einer Wissenschaft aus. Dies zeigt aufs deutlichste die *Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre* im deutschen Sprachgebiet. Hier war im 18. Jahrhundert als Teil der Kameralwissenschaften eine ausgedehnte Literatur über die Privatökonomie entstanden. Ihren Ausgangspunkt bildete das hervorragende Werk des Franzosen *Jacques Savary* über den Handelsbetrieb, das unter dem Titel «*Le parfait négociant*» im Jahre 1675 erschien und rasch ins Deutsche übersetzt wurde.

Diese Privatwirtschaftslehre der Handlung, d. h. des Handelsbetriebes, erreichte ihren Höhepunkt in den Werken von Carl Günther *Ludovici*, «Professor der Vernunftlehre» an der Universität Leipzig, und von Johann Michael *Leuchs*, Kaufmann und Handelslehrer in Nürnberg. Ihre Hauptwerke, die im Jahre 1756 zuerst erschienenen «Anfangsgründe der Handlungswissenschaft» von Ludovici und das «System des Handels» von Leuchs aus dem Jahre 1804, sind als Klassiker der Betriebswirtschaftslehre vor kurzem wieder neu herausgegeben worden.

Es ist nicht leicht, zu erklären, warum nach diesen zu hohen Erwartungen berechtigenden Ansätzen im 19. Jahrhundert eine ausgesprochene Verflachung und Verkümmern der Einzelwirtschaftslehre eintrat. In erster Linie fehlte ihr das Interesse des Kaufmannsstandes, der sich höchstens von einzelnen rein praktischen Fächern wie Buchhaltung und Kaufmännisches Rechnen Förderung versprach. Andererseits konzentrierte sich die gesamte Wirtschaftsforschung auf sozialökonomische Probleme, und die Lehre vom Handelsbetrieb verkümmerte.

Eine neue Entwicklung zeigte sich erst, als zu Ende des 19. und am Anfang dieses Jahrhunderts die *Handelshochschulen* gegründet wurden und auch Universitäten handelswissenschaftliche Lehrstühle errichteten, so im Jahre 1903 *Zürich* als erste Universität im deutschen Sprachgebiet. Man war sich klar darüber, dass das eigentliche Zentralfach dieser Hochschulen, die *Handelwissenschaft*, noch fehlte und zuerst aufgebaut

werden musste. Nun setzte eine emsige Detailforschung ein; am wichtigsten erschien zunächst die Materialsammlung, die monographische Beschreibung einzelner Unternehmungen, die Darstellung bestimmter Techniken der Buchhaltung und des Zahlungsverkehrs. Zusammenfassende Werke wissenschaftlicher Art fehlten vollständig: Dafür sei auch die Zeit noch keineswegs gekommen, das empirische Material reiche noch lange nicht aus, — diese Einwendung hält noch wesentlich später einer der bedeutendsten Betriebswirthe, nämlich Eugen Schmalenbach, dem ersten Versuch einer Gesamtschau entgegen.

Aber in Wirklichkeit war es doch nicht möglich, den Problemen einer systematischen Behandlung und Abgrenzung der im Entstehen begriffenen Wissenschaft zu entgehen. So kam es, dass die eben erwähnte erste Gesamtdarstellung zu einem Signal wurde für alle, die sich seit langem in der Stille mit der Methodik und Systematik des neuen Faches beschäftigt hatten; sie bildete den Ausgangspunkt zu einer Fülle von Veröffentlichungen über das Wesen der neuen Disziplin. Dieses Werk war die «*Allgemeine Handelsbetriebslehre*» von Johann Friedrich Schär, Professor der Handelswissenschaft an der Handelshochschule Berlin.

Das Buch ist ein *Alterswerk*, das eine Lebensarbeit von unglaublicher Fülle krönt: in wenigen Wochen wird ein Jahrhundert seit Schärs Geburtstag verflossen sein; er zählte also 1911, als die Handelsbetriebslehre in erster Auflage erschien, bereits 66 Jahre. Es ist das Werk eines *Gelernten* und *Lehrers*. Nachdem sich Schär in unermüdlicher Anstrengung vom Primar- zum Sekundar- und zum Handelslehrer emporgearbeitet hatte, war er 1903 als erster Inhaber des handelswissenschaftlichen Lehrstuhls an die Universität Zürich und 1906 an die neugegründete Handelshochschule Berlin berufen worden; die Allgemeine Handelsbetriebslehre bildete die Zusammenfassung seiner gesamten Lehrtätigkeit, das Ergebnis einer mehr als zehnjährigen, wiederholt erprobten und überprüften Arbeit, wie er selbst sagt.

Wenn zu den Voraussetzungen für Lehramt und Schriftstellerei auf dem Gebiete der Betriebswirtschaftslehre ein möglichst vielseitiger Einblick in die *Praxis des Wirtschaftslebens* gehört, so waren bei Schär diese Bedingungen in reichem Masse erfüllt: In frühester Jugend hatte er die *Landwirtschaft* durch ausgiebige Mitarbeit kennen gelernt, — sein Vater war Käser einer Milchverwertungsgenossenschaft im Emmental. Als selbständiger Kaufmann und als Geschäftsleiter einer Käseexportgesellschaft war er im *Handel* tätig gewesen, ferner als Mitgründer und Buchhalter einer ländlichen Konsumgenossenschaft und schliesslich als Mitarbeiter und langjähriger Präsident des Verbandes Schweizerischer Konsumvereine. Die Leiden eines kleinen *Fabrikdirektors* hatte er gründlich kennen gelernt bei dem verunglückten Versuch, mit Hilfe seines

geringen Vermögens und seiner grossen Tatkraft eine Kartonfabrik auf die Höhe zu bringen. Im *Bankfach* hatte er sich als Mitglied des Bankrates der Basler Kantonalbank, an deren Gründung er hervorragenden Anteil hat, mannigfache Kenntnisse aneignen können. Sogar Wirt und Hotelier war er eine Zeit lang gewesen.

Aus der ungewöhnlichen Verbindung von Lehrer und Kaufmann war eine Reihe von Büchern hervorgegangen, sodass Schär schon bei seiner Wahl nach Zürich als der «erste kaufmännische Fachschriftsteller der Gegenwart» seinen Mitbewerbern vorgezogen wurde. Zu nennen sind da in erster Linie die «*Kaufmännischen Unterrichtsstunden*», ein ausserordentlich erfolgreiches Werk, das in verschiedenen Ausgaben und über 20 Auflagen erschien. Es behandelt in zwei umfangreichen Bänden Buchhaltung und Kontorpraxis; viele Tausende von Kaufleuten und Handelslehrern aus mehr als nur einer Generation haben daraus gelernt. Wie Savarys Buch, «*Le parfait négociant*», ist es ganz auf den Selbstunterricht zugeschnitten und verwendet auch das gleiche Darstellungsmittel: es zeigt den Aufstieg eines Kaufmanns, und alle Arbeiten, die er als Lehrling, und weiter auf sämtlichen Stufen der kaufmännischen Karriere bis zum Chef einer grossen Weltfirma, zu verrichten hat.

Auch Schriften über besondere Gebiete waren der Allgemeinen Handelsbetriebslehre vorausgegangen: zur Lehre vom Bankbetrieb das Buch: *Die Bank im Dienste des Kaufmanns*, zur Lehre vom Industriebetrieb die Schrift: *Der Kaufmann in der Brauerei*, zur Lehre vom Warenhandelsbetrieb die Arbeit: *Kalkulation und Statistik im genossenschaftlichen Grossbetrieb*.

Es ist die «Quintessenz» seines «Lebens und Strebens», wie Schär im Vorwort sagt, die er in seiner Allgemeinen Handelsbetriebslehre niedergelegt hat. Es handelt sich um den ersten Teil eines auf zwei Bände berechneten Werkes. Nach einer einleitenden Darstellung der Aufgabe der kaufmännischen Bildungsanstalten entwickelt Schär zunächst seinen Begriff des Handels und versucht darauf, aus diesem in logischer Folgerung die allgemeinen Betriebsgrundsätze abzuleiten. Der zweite Band, der nie erschienen ist, hätte die Anwendung dieser Lehren auf die verschiedenen Formen der Betriebe und Unternehmungen in Handel und Industrie darstellen sollen.

Doch ist schon der *erste Teil* ein geschlossenes Ganzes. Nach der Gewinnung der Definition des Handels und der sich daraus ergebenden Betriebsgrundsätze schildert Schär zunächst den Handelsbetrieb unter dem vorwiegenden *Einfluss der Eigenwelt*. Er gibt dabei in meisterhafter Form eine Darstellung der innerbetrieblichen Verhältnisse, eines Gebiets, das auch heute das Kernstück jedes betriebswirtschaftlichen

Lehrbuches bildet. Gegenstand des umfangreichsten, letzten Teils ist sodann der Handelsbetrieb unter dem vorwiegenden *Einfluss der Aussenwelt*; solche Einflüsse sind Konkurrenz und Koalition, die Schwankungen der Konjunktur usw.

Der *Begriff des Handels* ist also die tragende Grundlage für das ganze System. Das Wesentliche sieht Schär in der volkswirtschaftlichen Funktion des Handels, den Ausgleich zwischen Vorrat und Bedarf herbeizuführen, und die persönliche, örtliche und zeitliche Distanz zwischen Produzent und Konsument zu überwinden. Darum definiert er den Handel als den «nach den Grundsätzen der Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit organisierten Gütertausch zwischen den einzelnen Gliedern der Weltwirtschaft». Nach Schär nimmt an diesem Gütertausch aber nicht nur der eigentliche Handel teil; es sind vielmehr alle an der Güterversorgung fremder Wirtschaften beteiligten Betriebe, genauer: alle Formen kaufmännischer Tätigkeit eingeschlossen. Die Handelswissenschaft ist demnach nichts anderes als die Privatwirtschaftslehre der kaufmännischen Betriebe; ihre Hauptgebiete bilden die Handelsbetriebslehre und die Lehre vom Rechnungswesen. Unter *Handelsbetriebslehre* ist zu verstehen «die Erforschung und kritische Beurteilung des ganzen kaufmännischen Betriebes in seiner gesamten Organisation im Innern und in seinen Beziehungen nach aussen». Ihre Aufgabe ist eine doppelte, eine wissenschaftliche und eine praktische. Als *Wissenschaft* baut die Handelsbetriebslehre nach Schär auf nationalökonomische Begriffe auf und bildet auch einen *Bestandteil der Nationalökonomie*. Sie stellt die Einzelwirtschaft in den Mittelpunkt ihrer Forschung, muss aber dabei die Abhängigkeit der Einzelzellen von einander und vom Wirtschaftsganzen mit in Berücksichtigung ziehen. Die Abgrenzung von der Nationalökonomie ist deshalb nur scheinbar durch die Verschiedenheit der Standpunkte gegeben; es handelt sich vielmehr um die Ausgliederung eines Sondergebietes aus dem Gesamtgebiet der Wirtschaftswissenschaft.

Diese Umschreibung des Objekts der Handelsbetriebslehre und deren Stellung zur Volkswirtschaftslehre war Hauptbestandteil der lebhaften Diskussion, die nach dem Erscheinen von Schärs Werk einsetzte; sie ist bis heute noch nicht abgeschlossen und spiegelt sich in dem vielfachen Wechsel des Namens unserer Wissenschaft. *Weyermann* und *Schönitz* geben ihr in ihrer Schrift vom Jahre 1912, die sie J. Fr. Schär «in herzlicher Verehrung» widmen, den Namen *Privatwirtschaftslehre*. Mit deren Charakterisierung als Teildisziplin der Nationalökonomie sind sie durchaus einverstanden, beschränken aber ihr Objekt auf die für sich selbst besorgten Erwerbswirtschaften. Diese Beschränkung des Untersuchungsgebietes auf die Probleme der *kapitalistischen Unterneh-*

mung ist auch heute der Standpunkt einer Anzahl von Forschern und wird in besonders pointierter Form von Wilhelm Rieger vertreten.

Die engeren Fachkollegen Schärs, in ausgeprägtem Masse auch Eugen Schmalenbach, verfochten dagegen fast durchwegs eine scharfe Abgrenzung von der Volkswirtschaftslehre. Ganz im Sinne Schärs lehnten sie es aber mehrheitlich ab, den Gegenstand ihrer Wissenschaft einzuschränken auf die Betrachtung des Wirtschaftsbetriebes vom Standpunkt des Unternehmers aus. Zum Zeichen dessen einigten sie sich auf den neuen Namen *Betriebswirtschaftslehre*. Und zwar *Betriebswirtschaftslehre*, weil die bisher behandelten Probleme sich ausschliesslich in den betrieblich organisierten Einzelwirtschaften vorfanden. Ob dabei private und öffentliche Haushaltsbetriebe einzuschliessen seien, ist bis heute eine Streitfrage geblieben, meines Erachtens aber zu bejahen. In der Frage der Stellung zur Nationalökonomie zeigt sich seit einer Reihe von Jahren, namentlich bei den jüngeren Vertretern, ein Wiedererwachen der Neigung, im Sinne Schärs die Einheit der beiden Disziplinen zu betonen. Auch wenn Sozialökonomik und Betriebswirtschaftslehre infolge der Verschiedenheit ihrer Betrachtungsweise als theoretische Wissenschaften verschiedene Erkenntnisobjekte haben sollten, so sind sie durch das gemeinsame Erfahrungsobjekt doch eng miteinander verbunden. Ihre Separierung, die zeitweise sogar in ein Sichnichtkennenwollen ausartete, lässt sich nicht rechtfertigen und ist übrigens auch in der angelsächsischen Wirtschaftswissenschaft kaum in Erscheinung getreten.

Es ist in der mir zur Verfügung stehenden Zeit nicht möglich, ein Bild von der Fülle der Gedanken zu geben, die Schärs «Allgemeine Handelsbetriebslehre» enthält. Ich muss mich mit einer Auswahl begnügen und werde jedesmal versuchen, die Entwicklungslinie bis zur Gegenwart zu ziehen. Wie ich schon andeutete, liegt das Schwergewicht seiner Ausführungen auf der Schilderung der *Beziehungen der Unternehmung zur Aussenwelt*. Dies ist umso bemerkenswerter, als sich die Forschung nachher eine Zeitlang fast ausschliesslich den innerbetrieblichen Problemen zuwandte; es war dies eine Erscheinung, die bald als eine Verengung beklagt wurde und später unter amerikanischer Führung von einem lebhaften Interesse für Absatzforschung und Marktbeobachtung abgelöst wurde.

Verhältnismässig selten finden wir in Schärs Buch Ausführungen über die *genossenschaftlichen Betriebe*. Er geht von den nach Rentabilität strebenden Unternehmungen aus, erwartet aber, dass sie durch ihre gegenseitige Konkurrenz zum höheren Prinzip der Wirtschaftlichkeit geführt würden. Erst bei der Besprechung des Handelsbetriebes unter dem Einfluss der Koalition erwähnt Schär ziemlich kurz die verschiedenen Typen von Genossenschaften. Dass aber diesen sein eigentliches

Interesse gilt, zeigt sich sehr deutlich in Schärs Rektoratsrede von 1916 über den «Sozialen Handel» und in seinen «Genossenschaftlichen Reden und Schriften», die 1920 gesammelt herausgegeben wurden.

Ihm ist der Sinn des Handels, in der sozialen Gemeinschaft den «gerechten Ausgleich zwischen Produzent, Händler und Konsument auf der Grundlage eines gerechten Preises» herbeizuführen. Schär blickt dabei über die Genossenschaft, ja über die Volkswirtschaft hinaus ins Übernationale. Die Enge des Gruppenegoismus hatte er zur Genüge kennen gelernt, als sein Vater Genossenschaftskäser war; er schreibt bitter von den reichen Bauern, die murrten, als er im 16. Lebensjahr noch immer die Schule besuchte, weil «sie einen so grossen Schlingel, der nichts arbeite und nur dem Müssiggang fröne, erhalten müssten». Die Genossenschaft ist ihm ein Glied der *Gemeinwirtschaft* und dies ist der Sinn seiner bereits erwähnten Arbeit im Dienste des Konsumvereins. Als Anhänger des Freilandgedankens, dessen sofortige Verwirklichung er als Utopie erkennt, setzt er sich ein für die Verstaatlichung der Wasserkräfte und der Eisenbahnen, für die Gründung von Baugenossenschaften mit unveräusserlichem Grundbesitz, für die Errichtung von staatlichen Hypothekenbanken.

*

ΑΟΥ Unter den *innerbetrieblichen Problemen*, die Schär in seinem Buche behandelt, haben besonders seine Ausführungen über den Einfluss der *Umsatzgrösse* und der *Umsatzdauer* auf den Handelsbetrieb Beachtung gefunden. Vor allem aber wurde das verhältnismässig kurze Kapitel *über die Betriebskosten* zum Ausgangspunkt einer ausgedehnten Literatur. Es wird — anscheinend zum erstenmal in einer privatwirtschaftlichen Arbeit — die *Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad* einer unterzogen. Schär unterscheidet *proportionale* und *gleichbleibende* oder *eiserne Kosten* und gibt eine Formel zur Berechnung des «*toten Punktes*», d. h. jener *Umsatzgrösse*, die mindestens erreicht werden muss, damit die *Kosten gedeckt* werden, und die *überschritten* werden muss, damit ein *Gewinn erzielt* wird. Diese Lehre wurde hier allerdings nicht zum ersten Mal aufgestellt. Das Problem war in der volkswirtschaftlichen Literatur schon vorher und mit viel weiter reichenden mathematischen Hilfsmitteln behandelt worden; ich brauche nur an *Cournot* und *Marshall* zu erinnern. Ihre Werke waren Schär und den meisten nachfolgenden privatwirtschaftlichen Bearbeitern der wichtigen Frage leider unbekannt. Die Isolierung der Betriebswirtschaftslehre, die ja allerdings keineswegs in der Absicht Schärs lag, hat sich gerade hier besonders nachteilig ausgewirkt.

Es ist namentlich *Schmalenbach*, der in seinem Werke «*Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik*» die Schärschen Andeutungen

weiter entwickelt hat; er konstruiert sich aus der Lehre von der Kostenabhängigkeit ein Instrument der Preispolitik und sucht nachzuweisen, dass der richtige Angebotspreis den Grenzkosten entspricht, d. h. den vom letzten Stück zusätzlich verursachten Kosten, in denen von den eisernen Kosten Schärs nichts mehr enthalten ist.

Die Unterscheidung von fixen und variablen Kosten ist auch in das *praktische Rechnungswesen* eingedrungen; man versucht in der Buchhaltung Gruppen von Aufwendungen zu bilden, deren Verhalten bei Schwankungen des Beschäftigungsgrades im voraus ungefähr abgeschätzt werden kann. Eine volle Klarheit über die hier zugrunde liegenden Probleme fehlt aber noch. Besonders ist zu betonen, dass der verhältnismässige Anteil der fixen Kosten in weitgehendem Masse von der Länge des zugrunde gelegten Rechnungszeitraumes abhängt: für ganz kurze Perioden sind sogar die Löhne fest, auf die Dauer dagegen auch die Anlagekosten variabel. Es zeigt sich an diesem Beispiel, wie rasch anscheinend rein theoretische Gedanken in die Wirtschaftspraxis eindringen können.

Auf dem gleichen Gebiet ist es heute wieder die Theorie, die sich zu einem Angriff rüstet und nachzuweisen sucht, dass für den weit überwiegenden Fall der gleichzeitigen Hervorbringung verschiedenartiger Leistungen sowohl die primitiven alten als auch die komplizierten neuen Methoden der Kostenzumessung sinnlos seien, weil sich die fixen Kosten nicht aufteilen liessen.

Meines Erachtens sind die hier aufgedeckten tiefliegenden Probleme noch keineswegs gelöst. Es gilt vielmehr, die Sache noch einmal von Grund auf zu untersuchen.

Zuerst muss einmal gefragt werden: Gibt es überhaupt fixe Kosten? Gewiss gibt es Aufwendungen für die Beschaffung von Produktionsgütern, z. B. von Anlagen, deren Nutzungsdauer von Schwankungen des Beschäftigungsgrades, d. h. von der Intensität der Benützung fast oder ganz unabhängig ist. Zu Kosten im Sinne der heutigen Terminologie werden aber diese Ausgaben erst durch die Zumessung auf die Leistungen. Wer sagt uns, dass diese Zumessung proportional zum Zeitablauf zu geschehen hat? Warum soll bei schlechtem Geschäftsgang jedes Stück für die gleiche Leistung der Anlage einen grossen und bei gutem Geschäftsgang einen kleinen Kostenanteil übernehmen? Es scheint mir, dass uns da der Buchhalter, mit seinem Denken in gleichmässigen Perioden, irre geführt hat. Die sich aus diesen Überlegungen ergebende Notwendigkeit, die *Höhe der Abschreibung dem Beschäftigungsgrad anzupassen*, ist schon verschiedentlich erkannt worden, im Zusammenhang mit den steigenden Kriegsproduktionsziffern auch in Amerika, wo früher die gleichmässige Abschreibung besonders eifrig verfochten wurde.

Ich frage mich aber, ob nicht ebensogut wie die Baukosten der Anlagen auch die von ihnen verursachten *Kapitalzinsen* leistungsproportional abzuwälzen wären, ganz gleichgültig, wie ihre Zahlung stattfindet. Die Verwirklichung dieses Gedankens würde allerdings z. B. für die Betriebsrechnung unserer Eisenbahnen eine Umwälzung bedeuten; für die Kriegsjahre mit ihrem aussergewöhnlichen Verkehrsumfang ergäben sich wesentlich ungünstigere Rechnungsergebnisse.

*

Wir sind damit bereits zum *Rechnungswesen* übergegangen, dessen Förderung wohl den grössten Teil von Schärs Lebenswerk ausmacht. Das Ergebnis seiner Bemühungen auf diesem Gebiete fasste er 1914 zusammen unter dem Titel «*Buchhaltung und Bilanz auf wirtschaftlicher, rechtlicher und mathematischer Grundlage*». Es ist ein umfangreicher Band, den Schär in den folgenden zehn Jahren, die ihm noch vergönnt waren, bei den sich rasch folgenden Auflagen durch immer neue Zusätze bereicherte.

Schär sieht sein Hauptverdienst in der *logischen Begründung der Methode der doppelten Buchhaltung*. Er ist der Hauptvertreter der sog. materialistischen Zweikontentheorie, besser: der Reinvermögenstheorie. Diese betrachtet die doppelte Buchhaltung als die Darstellung von Bestand und Veränderungen des Reinvermögens einer Einzelwirtschaft, sowohl in seinen einzelnen Teilen als auch in seiner Gesamtheit. Mit Hilfe des Satzes: Das Ganze ist gleich der Summe seiner Teile, wird dann die Notwendigkeit der Gleichheit von Soll- und Habensummen bewiesen, jenes eigentümlichsten Phänomens der doppelten Buchhaltung. Schär fand die Grundgedanken seiner Theorie bei *Hügli*, dem langjährigen Staatsbuchhalter des Kantons Bern und Verfasser eines hervorragenden Werkes über die Buchhaltungsformen. Was er aus Eigenem hinzutat, das war die strenge mathematische Begründung. Diese ist tatsächlich nicht anfechtbar, wenn man die Buchhaltung auf die Verrechnung von Aktiven und Passiven beschränkt und die unausgesprochene Voraussetzung anerkennt, dass sich die Erfolgswirkung des einzelnen Geschäftsvorfalles jedesmal sofort feststellen lasse.

Es war kein Zufall, dass Schär auf eine mathematische Begründung der Buchhaltung verfiel; hatte er sich doch von Jugend auf zu *Mathematik und Naturwissenschaften* besonders hingezogen gefühlt. In seinen im Jahre 1924 erschienenen «*Lebenserinnerungen*» schildert er seine Studien an der Universität Bern, wo er einer der drei Studenten gewesen sei, die damals das Kolleg des bekannten Mathematikers Schläfli über Differentialrechnung besuchten. Seine erste Lehrtätigkeit auf höherer Stufe galt diesen Fächern und seine früheste literarische Arbeit war ein Naturkundebuch. Schär stellt seine Zweikontentheorie in drei verschiedenen

Formen dar; die zweite davon ist zum Ausgangspunkt neuerer Theorien geworden, welche die erwähnte Voraussetzung der jederzeitigen Feststellbarkeit des Reinvermögens fallen lassen und die Erfolgsrechnung gleichberechtigt neben die Bilanz stellen.

Die sich bei Schär zeigende *Trennung von Betriebswirtschaftslehre und Verrechnungslehre* ist eine schweizerische Eigenart geblieben, während in Deutschland eher die Verbindung der beiden Gebiete vorgezogen wird. Diese Betonung der selbständigen Bedeutung der Verrechnungslehre steht im Einklang mit den Anschauungen einer grossen Reihe von italienischen und angelsächsischen Schriftstellern. In der Tat handelt es sich beim Rechnungswesen, ähnlich wie bei der Statistik, im Grunde um den Versuch einer «zahlenmässigen Erfassung der betrieblichen Erscheinungen». Es bildet die Anwendung einer Methodenlehre, deren Gebiet sich viel weiter erstreckt und mit der Statistik gemeinsame Grundlagen besitzt. Angesichts der immer wieder neu anerkannten Bedeutung des Rechnens im Wirtschaften ist die Erforschung dieser Grundlagen eine dringliche Aufgabe.

Die weitere Ausbildung einer besonderen Verrechnungslehre blieb auch nach Schär das Verdienst *schweizerischer* Wissenschaftler, die den in Deutschland zeitweise vernachlässigten Zweig weiter pflegten. Ihre Untersuchungen erstreckten sich zum Teil über den Umkreis der kaufmännischen Buchführung hinaus und umfassten auch die in ihrer Eigenart früher kaum verstandenen, im Staatshaushalt verwendeten Verrechnungsformen der *Kameralistik*.

*

Schär definiert die Buchhaltung als «diejenige Geschichtsschreibung über Gründung, Betrieb und Liquidation einer Sonderwirtschaft, die den Kreislauf ihrer Güter nach Wert und Menge sowie ihre Aufwendungen und ihre Erträgnisse rechnungsmässig darstellt». Diese Definition hebt im Gegensatz zu vielen neueren Begriffserklärungen meines Erachtens sehr richtig hervor, dass die Buchhaltung eine Auswahl aus dem gesamten Zahlenstoff einer Wirtschaft darstellt und nur über deren Güter (und Leistungen) berichtet. Ihre Charakterisierung als *Geschichtsschreibung* ist Ausdruck der wichtigen Tatsache, dass in der Buchhaltung die *vergangenen* Vorfälle eingetragen werden. Der neueren Tendenz, das Rechnungswesen mehr auf die Gegenwarts- und Zukunftsbetrachtung umzustellen, gibt aber schon Schär an manchen Stellen beredten Ausdruck. Ein ganzes Kapitel spricht ausführlich von der Zwischenbilanz und der monatlichen Erfolgsrechnung, deren Aufstellung Schär übrigens schon 1905 gefordert hatte (in seiner Schrift: *Der Kaufmann in der Brauerei*). Er behandelt die Aufstellung von Kontenplänen, verlangt die Ausschaltung der gemischten Konten und die Aufteilung des Warenkontos; er stellt

sorgfältig gegliederte Bilanzen auf; es finden sich Ausführungen über die Ausscheidung der ausserbetrieblichen Aufwendungen und Erträge, — kurz, eine ganze Reihe von höchst modern anmutenden Postulaten, die auch jetzt noch grösstenteils unerfüllt sind.

Bewunderungswürdig ist, wie Schär bis ins höchste Alter lebendig blieb und sich allen Neuerungen aufgeschlossen zeigte. Als einer der ersten hatte er die Vorteile des Losblättersystems erkannt und dessen gesetzliche Zulässigkeit verfochten. Mit 75 Jahren lässt er sich von dem Erfinder des neuen, vom Konto ausgehenden Durchschreibeverfahrens überzeugen, obschon dieses als eine revolutionäre Umkehrung des bis dahin Gebräuchlichen erschien. Sein warm anerkennendes Gutachten ebnete einem schwer kämpfenden Landsmann den Weg. Die Auswirkungen der deutschen Inflation trafen Schär, der 1919 wieder in die Schweiz zurückgekehrt war, besonders schwer: sie raubte ihm seine Pension. Die wissenschaftliche Frucht aber bilden zwei Abhandlungen über Bilanzierung und Selbstkostenrechnung unter der Herrschaft des entwerteten Papiergeldes, die der 76jährige in die fünfte Auflage seines Werkes «Buchhaltung und Bilanz» einfügte.

Ein Pionier war Schär ferner auf den heute so aktuellen Gebieten der *Betriebsanalyse* und des *Betriebsvergleichs*, — weniger durch theoretische Ausführungen, als durch einige ausgezeichnete praktische Beispiele. Darin findet sich bereits die grundlegende Zurückführung der Rentabilität auf ihre beiden Quellen: Geschwindigkeit des Kapitalumschlages und Gewinnrate beim Umsatz. Die im Zusammenhang mit dem Betriebsvergleich namentlich in den Vereinigten Staaten und in Deutschland durchgeführten zweigewirtschaftlichen Untersuchungen bilden anscheinend den Ausgangspunkt eines neuen, ausgedehnten Gebietes der Betriebswirtschaftslehre.

* * *

Was den Schülern Schärs auf allen Stufen seines Wirkens den tiefsten Eindruck machte, das war das Ethos seiner *Persönlichkeit*. Der feurige Lehrer mit dem Prophetenbart, der kühn geschnittenen Nase und den gütigen Augen wurde allgemein «Papa Schär» genannt. Er trat für Ideale ein und verstand es, seine Begeisterung auf die Hörer zu übertragen. Diese Seite seines Wesens wird vor allem hervorgehoben in den ehrenden Nachrufen, die ihm seine Schüler nach seinem Hinschied im Herbst 1924 widmeten.

Dass dies alles nicht etwa nur Fassade war, zeigt seine ungeheure Arbeitsleistung im Dienste der Allgemeinheit: zuerst als Leiter von Gesangs- und Turnvereinen, die der frohe Sänger und rüstige Wanderer an allen Stätten seines Wirkens gründete, dann als Mitarbeiter gemeinnütziger Gesellschaften, als Gründer und Leiter von Konsumvereinen

und Genossenschaftsverbänden, als Vorkämpfer für wirtschaftspolitische Bestrebungen, schliesslich als Lehrer und väterlicher Freund seiner Studenten.

Er war gewiss nicht ohne Fehler! In seinen Schriften fällt nicht selten eine selbstgefällige Art, ja eine gewisse Eitelkeit unangenehm auf, und seine Schüler erzählen, wie sehr er es liebte, wenn man mit Anerkennung von seinem Wirken sprach. Auch die Umstände seines Wegganges von Zürich scheinen einen Schatten auf ihn zu werfen. Aber die ethische Grundhaltung, die den ersten Lesern seiner Handelsbetriebslehre so stark auffiel, war echt und floss aus seinem Leben und seinen Taten.

In der Dogmengeschichte unserer Wissenschaft wird Schär als erster Vertreter der *normativen Einzelwirtschaftslehre* aufgeführt. Sein Ziel ist es, nicht allein das Seiende, sondern auch das Seinsollende darzustellen. Daher gilt es für ihn, zunächst, aus dem den Mittelpunkt seiner Lehre bildenden Begriff des Handels — und damit aus dem Begriff der Unternehmung — das Merkmal des Strebens nach Profit zu beseitigen: er geht «soweit, zu sagen, dass Sein oder Nichtsein der Handelsbetriebslehre als Wissenschaft und die Möglichkeit, sie an der Hochschule zu pflegen, davon abhängt, ob es gelingt, das Gewinnprinzip aus dem Handelsbegriff zu eliminieren». An die Stelle der Gewinn Tendenz setzt er das andere Merkmal: der Handel ist ihm «der nach den Grundsätzen der Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit organisierte Gütertausch». So schafft er einen Idealbegriff des Handels und der Unternehmung, denn, wie er sagt, weder Schule noch wissenschaftliche Werke «dürfen den Handelsbetrieb kritiklos so auffassen und darstellen, wie er ist, sondern wie er sein soll»; nur dann können ihm seine in der historischen Entwicklung gegebenen Ziele gewiesen und seine Irr- und Abwege als solche kenntlich gemacht und bekämpft werden.

Dabei leugnet er gar nicht, dass in der Unternehmung das Streben nach Gewinn eine grosse Rolle spielt. Nur habe sich dieses dem volkswirtschaftlichen Prinzip: Erzielung höchster *Wirtschaftlichkeit* im Gütertausch, unterzuordnen.

Schär glaubt also, auf dem Wege strenger Wissenschaftlichkeit Normen für die Gestaltung des Wirtschaftsbetriebes auffinden und den Kaufmann zur richtigen Betriebsführung anleiten zu können. Gegen eine von Werturteilen freie Wissenschaft nimmt er eindeutige Stellung; *Wissenschaft ohne Werturteil* erscheint ihm «wie ein körperloser Geist, ein Phantom». So will seine Handelsbetriebslehre zwar zunächst reine Wissenschaft, dann aber auch Kunst- und Zwecklehre sein.

Die *Weigerung* Schärs, die *Unternehmung als gewinnerstrebendes Gebilde* in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen, hat ihm zu-

nächst wenig Beifall und viel herben Tadel eingetragen. In gewissem Sinne hat er aber doch *gesiegt*: Wenn auch ein Teil der Betriebswirtschaftslehre sich mit dem Unternehmer und seinem Gewinn befasst, so wird heute doch an dessen Stelle die *Unternehmung als Gebilde* in den Vordergrund gerückt. Neben das Ziel der Rentabilität tritt das Ziel der Sicherung der Unternehmung für alle Beteiligten. Die Wirtschaftlichkeitsmessung ist ein bevorzugtes Untersuchungsobjekt geworden. Der Umkreis der Betrachtung wurde auf die genossenschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Gebilde, auch auf die Haushalte ausgedehnt. Gerade diese Wandlung war es ja, die man vielerorts durch die Umtaufe der Privatwirtschaftslehre und durch den neuen, vielleicht nicht gerade glücklichen Namen Betriebswirtschaftslehre andeuten wollte.

Dass diese Betriebswirtschaftslehre eine *Kunstlehre* sei, im Sinne einer Wissenschaft, die einen ausser ihr liegenden, praktischen Zweck verfolgt, — dieser Ansicht Schärs hat eine grosse Zahl ihrer Vertreter beigepflichtet, darunter mit besonderer Betonung *Schmalenbach*. Andere Forscher, z. B. *Wilhelm Rieger*, erklären demgegenüber, die Privatwirtschaftslehre müsse eine *reine Wissenschaft* sein, deren Zweck die Feststellung der Wahrheit bilde. Eine Versöhnung der beiden Richtungen, die auch in der sonst rein praktisch orientierten amerikanischen Betriebswirtschaftslehre aufgetreten sind, hat sich insofern ergeben, als die Vertreter der technologischen Richtung ebenfalls verlangen, dass zunächst in gründlicher wissenschaftlicher Arbeit das Material gesammelt und die Theorie ausgebildet werde, die sie dann der Praxis zur Verfügung stellen möchten.

In der Frage aber, ob sich die Wissenschaft anheischig machen kann, nicht nur festzustellen was *ist*, sondern auch zu lehren, was sein *soll*, scheiden sich die Geister damals wie heute und in der Nationalökonomie wie in der Betriebswirtschaftslehre. Schär hat auf seinem Wege eine Reihe von Nachfolgern gefunden, vor allem *Heinrich Nicklisch*, der erklärt, die Wirtschaft sei ein Reich der Zwecke und im Reiche der Zwecke könne es keine wertfreie Wissenschaft geben. Im Banne des Zeitgeschehens hat sich diese Gefolgschaft Schärs in Deutschland wesentlich vermehrt. Es ist zu hoffen, dass die seitherigen Erfahrungen dort zur Wiedergeburt einer von fremden Zwecken befreiten Betriebswirtschaftslehre führen werden.

In diesem Punkt können wir also Schär nicht folgen. Die Betriebswirtschaftslehre hat ihr Objekt zu beschreiben, wie es *ist*. Als *ideographische*, das Individuelle schildernde Wissenschaft hat sie die verschiedenen Einzelwirtschaften in ihrer Eigenart zu untersuchen und zu beschreiben, hier in enger Verbindung mit der praktischen, speziellen Sozialökonomie. Als *nomothetische*, das Allgemeine und die in den Wirt-

schaftsbetrieben wirkenden Gesetze suchende Wissenschaft muss sie sich aus der Fülle der Erscheinungen ein einheitliches Erkenntnisobjekt abstrahieren, das von allen Widersprüchen der irrationalen Wirklichkeit befreit ist. Hier hat sie zum Beispiel den Typus der kapitalistischen Unternehmung zu bilden und alle Vorgänge unter dem Gesichtspunkt der Erzielung maximalen Gewinns zu betrachten, wie dies etwa *Rieger* tut. Sie wird aber ebensogut auch die Wirtschaftsführung unter der Maxime der blossen Kostendeckung zu untersuchen haben. Dabei muss sie sich bewusst bleiben, dass sie kein allseitiges Bild gewonnen hat und sich davor hüten, ihre unter weitgehender Abstraktion gewonnenen Erkenntnisse der Praxis als Verhaltensregeln zu empfehlen. Der Vorwurf, nur eine *Profitlehre* zu sein, den *Brentano* an die Privatwirtschaftslehre gerichtet hat, ist in *einem* Fall berechtigt: wenn diese versucht, die Resultate, die sie unter der vereinfachenden Annahme: Unternehmung gleich Gewinnerzielungsinstrument aufgefunden hat, der Praxis als Rezepte für ihr Handeln zu übergeben, wenn also die Betriebswirtschaftslehre nichts anderes wäre als die Kunstlehre von der Führung der Unternehmung unter dem alleinigen Gesichtspunkt der Rentabilität, — eine Ansicht, die auch bedeutende unter ihren Vertretern etwa geäußert haben,

Die *praktische Betriebswirtschaftslehre* hat nicht nur, ausser der Betrachtung der inneren Verhältnisse, den Wirtschaftsbetrieb in den Rahmen der gesamten Volkswirtschaft zu stellen; sie muss auch, wie man das von der praktischen Volkswirtschaftslehre gefordert hat, die ganze Mannigfaltigkeit der «materiellen und geistigen», «sozialen, kulturellen, sittlichen, und religiösen» Bedingtheit der wirtschaftlichen Zustände berücksichtigen. Dann wird sich auch *Johann Friedrich Schär* mit einer Wissenschaft versöhnen, welche seiner Forderung, das Ideale zu lehren, nicht entsprechen kann, weil sie eine echte Wissenschaft sein und bleiben will.
