

Die Grundlagen der betrieblichen Preispolitik

Von

H e n n e r F a e h n d r i c h - B a d e n - B a d e n

Nach Ansicht des amerikanischen Philosophen *Dewey* hat die Wissenschaft die Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, um unser Verhalten einsichtig zu machen. Diese Situation charakterisiert u. E. in hervorragender Weise auch die Probleme der betrieblichen Preispolitik, die die Betriebswirtschaftslehre seit ihren Anfängen beschäftigt haben¹.

Wenn es auch erst jüngeren Untersuchungen gelungen ist, die anstehenden Fragen in umfassender deduktiver Analyse zu klären, so muten uns doch bereits frühe, auf induktivem Wege gewonnene Erkenntnisse als auch heute noch durchaus aktuell an, wie z. B. die Ausführungen *Ludovicis* zu diesem Fragenkreis beweisen².

Nun werden heute die Möglichkeiten preispolitischer Aktivität des einzelnen Betriebes ebenso oft über- wie unterschätzt, und „das rechnerische Kalkül in den hergebrachten, der Praxis entlehnten Formen tritt mehr und mehr zu Gunsten der Neigung zur einseitigen Betonung logisch-mathematischer Denkinhalte zurück“³.

Dies beschwört aber eine nicht zu gering einzuschätzende Gefahr herauf: Mit dem Verlassen des Bodens der Wirklichkeit und dem Sich-Hinaufschwingen in mathematisch-deduktive Abstraktionen verlieren die so gewonnenen Aussagen nur zu leicht den Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Verhältnissen ihrer Zeit und vernachlässigen so eine für die sozialwissenschaftliche Forschung unerläßliche Prämisse, denn „ein automatisches Funktionieren, wie es die Denkmodelle voraussetzen, gibt es nur in der Welt der Maschinen“, und „einen Mecha-

¹ Vgl. E. *Leitherer*, Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur, Köln-Opladen 1961, S. 13 ff.; J. *Löffelholz*, Geschichte der Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1935, S. 89 ff.

² C. G. *Ludovici*, Grundriß eines vollständigen Kaufmanns-Systems, Omnitypedruck der 2. Aufl. v. 1768, Stuttgart 1932, S. 117 f.

³ H. *Seischab*, Über das Gewinnmaximieren. Zugleich ein Beitrag zur methodologischen Situation der Betriebswirtschaftslehre, Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 130. Jg. (1958), S. 64.

nismus, welcher das Verhalten der menschlichen Gesellschaft als ganzes bestimmen würde, gibt es nicht“⁴.

Will man sich daher über „Wert und Unwert“ preispolitischer Überlegungen und Handlungen des einzelnen Betriebes orientieren, so muß man nach jenen Tatsachen forschen, die ihm die Möglichkeiten zu preispolitischer Aktivität eröffnen, dieser aber auch die Grenzen setzen. Die Aufdeckung dieser Zusammenhänge führt uns zu den Grundlagen der betrieblichen Preispolitik.

I. Das Wesen der betrieblichen Preispolitik

Gälweiler charakterisiert die betriebliche Preispolitik als die Gesamtheit der „Fragen und Überlegungen, die in den einzelnen Wirtschaftsbetrieben über die Preisstellung ihrer Absatzgüter auftreten“⁵.

Diese Definition ist u. E. für eine umfassendere Würdigung des Problems der betrieblichen Preispolitik zu eng; denn Preispolitik, als *Teil der betrieblichen Marktpolitik* verstanden, erstreckt sich nicht nur auf den *Absatz*, sondern auch — und u. U. in größerem Ausmaße⁶ — auf die *Beschaffungsvorgänge* des Betriebes. Daneben begegnen wir preispolitischen Maßnahmen auch im Zusammenhang mit der Gestaltung des Betriebsaufbaues und -ablaufes unter der Bezeichnung *pretiale Betriebslenkung*⁷.

So ist betriebliche Preispolitik etwas Allumspannendes, dessen Begriff aus dem der Betriebswirtschaftspolitik, worunter nach *Sandig* „die Lehre von den tatsächlichen und den möglichen Zielsetzungen und Entscheidungen, die von der Führung einer Betriebswirtschaft (eines Betriebes, einer Unternehmung) im Innenverhältnis und gegenüber dem Markte der Betriebswirtschaft getroffen werden“⁸, zu verstehen ist, abgeleitet werden muß. Ein solcher Begriff der betrieblichen Preispolitik könnte dann etwa folgendes Aussehen haben:

Unter betrieblicher Preispolitik soll die Gesamtheit der Entscheidungen hinsichtlich der Mittel und Maßnahmen zur Bewertung von Leistungen im Betrieb verstanden werden.

⁴ O. Kraus, *Konjunktur und Beschäftigung*, München 1954, S. 163 u. S. VI.

⁵ A. Gälweiler, Artikel „Preispolitik, betriebliche“, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 3. Aufl., Bd. 3, Stuttgart 1960, Sp. 4398.

⁶ Dies gilt vor allem in jenen Fällen, in denen der Betrieb am Absatzmarkt zu preispolitischer Inaktivität verurteilt ist, sei es, weil er eine unbedeutende Rolle spielt (z. B. bei Preisführerschaft) oder der Staat die Preisregulierung übernommen hat.

⁷ Vgl. E. Schmalenbach, *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Bd. 2: *Pretiale Lenkung des Betriebes*, Bremen-Horn - Bielefeld - Frankfurt/M. - Hamburg - Hannover - Kiel 1948, S. 22 ff.

⁸ C. Sandig, *Die Führung des Betriebes — Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1953, S. 19.

Diese Definition bedarf, will man sich den vollen Umfang dessen, was sie umschreibt, und den Zusammenhang zu dem oben herausgestellten Begriff „Betriebswirtschaftspolitik“ vergegenwärtigen, einiger kurzer Erläuterungen:

- a) Zunächst mag das Fehlen jeglichen Hinweises auf die den Begriff der Betriebswirtschaftspolitik auszeichnenden *Zielsetzungen* überraschen. Bedenkt man aber, daß der Begriff des „Mittels“ (und analog der der „Maßnahme“) nicht nur dessen *technologische Seite*, sondern auch — und in erster Linie — seine *teleologischen Aspekte* berücksichtigt⁹, so wird offenkundig, daß die ange deutete Beschränkung des Begriffes „Preispolitik“ eine nur scheinbare ist.
- b) Der von uns gewählte Begriff der betrieblichen Preispolitik orientiert sich weitgehend an dem Phänomen der Bewertung. Damit wird auf den hinlänglich bekannten Zusammenhang zwischen dem Wert einer Leistung einerseits und dem Preis derselben andererseits abgehoben, ein Problem, dessen Erforschung vornehmlich im Rahmen der Volkswirtschaftslehre erfolgt ist.
- c) Gegenstand der betrieblichen Preispolitik sind nach obiger Definition die *Leistungen*. Damit wird ein doppelter Aspekt angedeutet:
 1. Zunächst werden die Anwendungsgebiete betrieblicher preispolitischer Aktivität genauer bestimmt, indem sie sich
 - a) auf die beschafften Vorleistungen,
 - b) auf die Leistungen der einzelnen betrieblichen Leistungsstufen (z. B. Arbeitsgruppen oder Abteilungen) und
 - c) die Leistungen der Wirtschaftsstufe Betrieb, wie sie über den Markt oder unmittelbar an nachgelagerte Wirtschaftsgebilde weitergegeben werden, im Absatz erstreckt.
 2. Zugleich wird damit auch die Grenze zur sog. *Bewertungspolitik*, wie sie insbesondere im Zusammenhang mit der Bilanzpolitik auftritt, gezogen. Diese beiden Bereiche der Betriebswirtschaftspolitik unterscheiden sich nämlich voneinander durch die ihnen arteigenen Ziele und Methoden, deren sie sich bedienen. In der Bewertung der eigenen Erzeugnisse im Rahmen des Rechnungswesens allerdings finden sich beide zusammen. So ist die Bewertungspolitik als eigengesetzlicher Teil der Preispolitik des Betriebes zu begreifen.
- d) Betriebliche Preispolitik ist Bewertung von Leistungen aus der *Sicht des Betriebes*. In der Praxis begegnet uns preispolitisches Verhalten auch auf höheren Wirtschaftsstufen in Gestalt von verhandlicher oder staatlicher (volkswirtschaftlicher) Preispolitik, die jedoch von den Fragen der betrieblichen Preispolitik nur bedingt abzugrenzen sind¹⁰.

Der Preis hat die Aufgabe, zwischen den wirtschaftlichen Leistungen einerseits und dem ihren Tausch ermöglichenden Geld andererseits eine rechenhafte Beziehung herzustellen. Daneben obliegen ihm weitere Funktionen, die hier aber unberücksichtigt bleiben können.

Der Preispolitik bieten sich daher grundsätzlich zwei Wege an, den Preis für die einzelnen Leistungen zu beeinflussen: Variation der geldwirtschaftlichen und/oder güterwirtschaftlichen Grundlagen des

⁹ Vgl. O. Spann, *Kategorienlehre*, 2. Aufl., Jena 1939, S. 174 f.

¹⁰ Vgl. hierzu W. Heinrich, *Wirtschaftspolitik*, Bd. 2 II: *Gebietswirtschaftspolitik, Verbandswirtschaftspolitik, Betriebswirtschaftspolitik, Haushaltswirtschaftspolitik*, Wien 1954, S. 47 ff., 102 ff. und 262 ff.

Preises. Im einzelnen lassen sich dabei noch der unmittelbare und der mittelbare Einfluß auf die Preisstellung unterscheiden¹¹.

Dabei taucht dann das Problem der optimalen Kombination des preispolitischen Instrumentariums auf, dem wir aber im einzelnen nicht nachgehen wollen. Angedeutet sei jedoch, daß hierfür *betriebsinterne und -externe Bestimmungsgründe* maßgeblich sind, wie etwa die Kosten der einzelnen Maßnahmen, die Ziele der Preispolitik oder die Beschaffenheit des Marktes, um einige Beispiele herauszugreifen¹².

Alle Mittel und Maßnahmen, die darauf abzielen, die Höhe des Preises als Geldausdruck zu beeinflussen, bezeichnen wir als „geldwirtschaftliches Instrumentarium“¹³. Hierunter fallen Maßnahmen zur Beeinflussung der nominellen Preisstellung wie auch solche zur Variation des effektiven Preises:

1. *Die Preisdifferenzierung*: Alle Maßnahmen und Mittel, die dazu dienen, nach Gegenstand, Person, Raum oder Zeit abgestufte Preise zu ergeben, fassen wir unter dem Begriff der Preisdifferenzierung zusammen¹⁴. Hierbei wird der Preis als nomineller Ausdruck variiert, wobei als Hilfsmittel neben der unmittelbaren Preisnennung vor allem die Rabatte fungieren¹⁵. Jedoch findet dieses Instrumentarium nur insoweit einen Wirkungskreis, als daraus keine unerwünschten Nebenwirkungen resultieren können¹⁶.

2. *Die Konditionenpolitik*: Der Tausch der Leistungen am Markt erfolgt nach bestimmten Regeln, die die kaufmännische Praxis allmählich entwickelt hat und die z. T. in gesetzlichen Bestimmungen ihren Rückhalt finden. Die Gesamtheit der Faktoren, die den Preis als Ausdruck für den Erlös des veräußernden Betriebes variieren, bezeichnen wir als Konditionen. Die hier einzuordnenden Hilfsmittel bieten eine kaum übersehbare Fülle preispolitischer Möglichkeiten, deren gemeinsames Kennzeichen ihre an das Auftreten von Nebenerscheinungen gekoppelte Wirkungsweise ist (z. B. Preisnachlässe in Skontoform in Abhängigkeit von der Zahlungsweise). Der Preis wird

¹¹ Wenn bei der folgenden Darstellung auch die Preispolitik als Marktpolitik im Vordergrund steht, so gelten die Ergebnisse der Betrachtung in sinngemäßer Transformation auch für den innerbetrieblichen Einsatz der Preispolitik. Vgl. K. Bender, *Pretiale Betriebslenkung unter besonderer Berücksichtigung der Organisation industrieller Betriebe*, Diss. Mannheim 1950, S. 52 ff.

¹² Vgl. hierzu auch C. Sandig, *Preisbildung und Preispolitik*, in: *Industrieller Vertrieb*, Düsseldorf 1957, S. 79 ff.

¹³ Die Betriebswirtschaftslehre hat bislang hierfür keine eigene Terminologie entwickelt, so daß wir uns zur Systematisierung volkswirtschaftlicher Begriffe bedienen müssen.

¹⁴ Vgl. hierzu H. Vormbaum, *Differenzierte Preise. Differenzierte Preisforderungen als Mittel der Betriebspolitik*, Köln-Opladen 1960, S. 80 ff.

¹⁵ Vgl. A. Gälweiler, a.a.O., Sp. 4407; insbesondere auch H. Krasensky, Artikel „Rabatte und Boni“, in: HdB., 3. Aufl., Bd. 3, a.a.O., Sp. 4519 ff.

¹⁶ Auf diese hat bereits Ludovici hingewiesen (a.a.O., S. 117).

hierbei nur indirekt beeinflußt, wobei zwischen dem substanzbezogenen und dem finanzbezogenen Instrumentarium unterschieden werden kann¹⁷. Charakteristisch ist aber für das indirekte geldwirtschaftliche Instrumentarium seine oft enge Verbindung mit nicht preispolitischen (z. B. finanzwirtschaftlichen) Zielen.

Insoweit sich der Betrieb jener Mittel und Maßnahmen bedient, die die dem Preis zugrunde liegenden wirtschaftlichen Leistungen (Güter oder Dienste) beeinflussen, sprechen wir von seinem güterwirtschaftlichen Instrumentarium. Wiederum sind es dabei zwei Gruppen von Maßnahmen, die sich deutlich scheiden lassen:

1. *Die Produktdifferenzierung* als Ausdruck des Gestaltungswillens im Bereich der wirtschaftlichen Leistungen läßt quantitative und/oder auch qualitative Unterschiede bei den einzelnen Leistungen entstehen, die preispolitisch genutzt werden¹⁸. Dieses Verhalten finden wir vor allem bei vorgegebenen festen Preisen, die aus wie auch immer gear teten anderen Motiven (z. B. der Kapazitätsausnutzung) heraus variiert werden sollen.

2. *Die Gewährung von Zusatzleistungen* ist ein hinlänglich bekanntes Mittel, preispolitische Aktivität über den Gütersektor zu entwickeln. Dabei ist zwischen den *einmaligen* und den *kontinuierlichen* Zusatzleistungen zu unterscheiden: Die Zugabe z. B. ist der Fall einer einmaligen, an den Kaufakt gebundenen Zusatzleistung. Der Kundendienst ist der Fall einer kontinuierlich gewährten Zusatzleistung. Dabei müssen die Zusatzleistungen von den ihnen zugrunde liegenden Leistungen unterschieden sein, hätten wir es doch sonst mit einer quantitativen Produktdifferenzierung zu tun.

Neben diesen beiden *objektiven* Instrumentarien ist es fernerhin möglich, *subjektive ideelle* Instrumente¹⁹ in den Dienst preispolitischer Aktivität vornehmlich am Absatz- oder Beschaffungsmarkt zu stellen. *Gutenberg* hat die Wirkungen dieses Instrumentariums mit der Bezeichnung „akquisitorisches Potential“ u. E. treffend gekennzeichnet, indem er darauf hinweist, daß die Preispolitik des Betriebes auf eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Irreagibilität von seiten der Abnehmer stößt, die nicht durch die gegebene Marktform alleine erklärt werden kann²⁰.

¹⁷ Vgl. E. Kosiol, *Warenkalkulation in Handel und Industrie*, 2. Aufl., Stuttgart 1953, S. 131 f.

¹⁸ Vgl. G. Abromeit, *Produktgestaltung*, in: *Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis*. Festschrift für Konrad Mellerowicz, Berlin 1961, S. 15 ff.

¹⁹ Die Wirksamkeit dieses „ideellen“ Instrumentariums beruht auf vornehmlich psychologischen Wirkungen.

²⁰ Vgl. E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: *Der Absatz*, 4. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962, S. 221 ff.

Zu diesem Instrumentarium zählen neben dem „Ruf der Unternehmung“²¹ überhaupt vor allem auch Vorzugsstellungen, wie sie sich z. B. auf Handelsmarken gründen. Hierbei ist die Beeinflussung durch die Werbung ein wesentliches Hilfsmittel.

Die fundamentale Bedeutung, die einer so umfassend verstandenen Preispolitik für das betriebliche Geschehen zukommt, läßt es unzweckmäßig erscheinen, diese ausschließlich im Rahmen der betrieblichen Marktpolitik zu sehen, wie das etwa bei *Sandig*²² oder *Gutenberg*²³ der Fall ist. Vielmehr ist es angebracht, die betriebliche Preispolitik als *das* Zentralproblem einer Lehre von der Betriebswirtschaftspolitik zu betrachten.

Allerdings bereitet dann die Einordnung der Preispolitik in ein System der Betriebswirtschaftspolitik methodisch Schwierigkeiten. Da es bislang zu Systembildungen noch nicht gekommen ist, es auch nicht unsere Aufgabe sein kann, uns hieran zu versuchen, kann lediglich der Vorstellung Ausdruck gegeben werden, daß man dabei an eine ähnliche Stellung denken könnte, wie sie etwa *Nicklisch* dem Wertproblem einräumt.

II. Die volkswirtschaftlichen Grundlagen der betrieblichen Preispolitik

Die Volkswirtschaft ist ein weitgehend abstraktes Gebilde, dessen Erfassung uns in der Anschauung verwehrt ist. Zu ihrer Erkenntnis gelangen wir nur über die Betrachtung der einzelnen Bausteine, der mikroökonomischen Einzelercheinungen.

Unter diesen nehmen jene Gebilde, die wir Betriebe oder Unternehmungen nennen, eine bevorzugte Stellung ein, denn „sie geben — mit unterschiedlicher Intensität zwar — ständig Impulse in den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang hinein und empfangen ihrerseits aus ihm Impulse, die sich in betriebspolitische Entscheidungen umsetzen“²⁴.

Nun sind es nicht nur ökonomische, sondern ebenso auch außerökonomische Tatbestände, die das wirtschaftliche Geschehen determinieren. Daher besteht auch zwischen der Volkswirtschaft als Ganzes und ihren Gliedern, hier: den Betrieben, nicht nur eine wirtschaftliche, sondern vielmehr eine umfassendere kulturelle Beziehung, die nicht nur einseitig, sondern wechselseitig zu begreifen ist. Auf dem oben

²¹ Vgl. C. *Sandig*, Der Ruf der Unternehmung. Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung. Stuttgart 1962, S. 4 ff.

²² Vgl. C. *Sandig*, Preisbildung und Preispolitik, a.a.O., S. 73 ff.

²³ E. *Gutenberg*, a.a.O., S. 43 f.

²⁴ E. *Gutenberg*, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957, S. 8.

skizzierten Weg finden dann auch die außerökonomischen Tatbestände ihren Eingang in die betriebliche Preispolitik. Diese werden unter dem Begriff der Wirtschaftsstruktur zusammengefaßt.

Bei der Wirtschaftsstruktur eines Landes (einer Volkswirtschaft) „handelt es sich um die Bedingtheit des volkswirtschaftlichen Zusammenhanges durch die ‚strukturbestimmenden Faktoren‘, das sind jene Bauelemente des Systems, die als Gegebenheiten den eigentlich ökonomischen Regulierungen und Entscheidungen vorgegeben sind, ihnen Möglichkeiten eröffnen, aber auch Grenzen setzen“²⁵. Es handelt sich bei diesen „strukturbestimmenden Faktoren“ um die Daten des Wirtschaftsprozesses, worunter jene Erscheinungen zu verstehen sind, „die den ökonomischen Kosmos bestimmen, ohne selbst unmittelbar von ökonomischen Tatsachen bestimmt zu sein“²⁶.

Nun ist die Wirtschaftsstruktur eines Landes ein überaus komplexes Gefüge, das nicht nur durch die Strukturfaktoren alleine sein Gesicht erhält, sondern auch von der Art der Verbindung derselben untereinander geprägt wird. Dabei sollte man stets zwischen den natürlichen und den kulturellen Sachverhalten unterscheiden²⁷.

Eine Betrachtung des Zusammenhanges zwischen *natürlicher Umwelt* und betrieblicher Preispolitik fördert jene Einflüsse, die gewissermaßen „von innen“ das preispolitische Verhalten der Betriebe bestimmen, und jene, die „von außen“ einwirken, zutage.

1. *Endogene Faktoren* sind jene Gegebenheiten, die der Natur der den Gegenstand der Preispolitik bildenden Leistungen entspringen. Dies sind
 - a) vorgegebene und unbeeinflussbare *Mengenverhältnisse* (z. B. bei Ernten, Vorräten an Bodenschätzen usw.) und
 - b) vorgegebene und nur bedingt veränderliche *Beschaffenheit* (z. B. die Verderblichkeit der Güter).
2. *Exogen* wird die Preispolitik über die Nachfrage, die Bevölkerung und ihre Zusammensetzung bestimmt. Dies erfolgt wiederum auf zweierlei Weise durch
 - a) vorgegebene und unveränderliche *Mengenverhältnisse* (z. B. die Gossenschen Gesetze) und

²⁵ A. Paulsen, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlegung und Wirtschaftskreislauf, 3. Aufl., Berlin 1959, S. 11/12.

²⁶ W. Eucken, Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Aufl., Göttingen-Heidelberg 1959, S. 156.

²⁷ Vgl. K. C. Thalheim, Aufriß einer volkswirtschaftlichen Strukturlehre, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 99. Bd. (1939), S. 472 ff.; auch H. Faehndrich, Die Wirtschaftsstruktur der Entwicklungsländer in ihrer Bedeutung für die Anwendung spezieller Formen kreditärer Entwicklungshilfe, dargestellt am Beispiel Lateinamerikas, Baden-Baden - Mannheim 1961, S. 1 ff.

- b) vorgegebene und nur bedingt veränderliche *Beschaffenheit* der Nachfrage in Gestalt der natürlichen Elastizität und der natürlichen Grenzen der Substituierbarkeit wirtschaftlicher Leistungen.

Diese natürlichen Zusammenhänge können nun durch die *kulturellen Gegebenheiten* Veränderungen quantitativer und qualitativer Art erfahren, die bis zur Umkehrung der natürlichen Gesetzmäßigkeiten gehen können.

Der den nachstehenden Ausführungen zugrunde gelegte Kulturbegriff ist „nicht wertend, sondern meint objektiv die Gesamtheit der Lebensäußerungen in allem, was die äußerliche Lebensführung, die gesellschaftlichen Einrichtungen und Bräuche sowie die geistigen Schöpfungen der Völker betrifft, die von ihnen gepflegt werden²⁸.“ Dabei lassen sich die zahlreichen konkreten Einzelercheinungen auf neun, aus der wechselseitigen Verflechtung der drei menschlichen Lebensbereiche Wirtschaft, Technik und Gesellschaft abzuleitende Elemente zurückführen.

Betriebliche Preispolitik und Wirtschaftsordnung: Die Wirtschaftsordnung eines Landes (einer Volkswirtschaft) umschließt die Gesamtheit der Regelungen und Einrichtungen, die dazu dienen, dem Wirtschaftsprozeß Ordnung und Richtung zu verleihen. Als konkrete Erscheinungen begegnen uns Wirtschaftsordnungen als Mischformen der beiden Wirtschaftssysteme „Freie Verkehrs- oder Marktwirtschaft“ und „Zentrale Verwaltungswirtschaft“²⁹.

Betriebliche Marktpreispolitik setzt nun zweierlei voraus: a) Autonomie des Betriebes und b) funktionsfähige Märkte.

Beide Gegebenheiten sind *systembezogen*, d. h. sie finden nur in primär marktwirtschaftlichen Ordnungsformen ihre Verwirklichung. Daher ist betriebliche Marktpreispolitik auch nur in freien Verkehrswirtschaften unbeschränkt und in mehr oder weniger stark staatlich beeinflussten Ordnungsformen, die das Prinzip des freien Tauschverkehrs noch wahren, beschränkt möglich. Die *innerbetriebliche Anwendung der Preispolitik* kann dahingegen auch in verwaltungswirtschaftlich determinierten Ordnungsformen erfolgen, wenn auch den Preisen dann Fiktionscharakter zukommt, der ihre innerbetriebliche Lenkungsfunction aber nicht beeinträchtigt.

Betriebliche Preispolitik und Wirtschaftsform: Als Wirtschaftsform bezeichnen wir „die verschiedenen Wege, auf denen der Mensch seinen Wirtschaftszielen nachstrebt“³⁰. Diese sind teils aneignender Raubbau

²⁸ H. Trimborn, Von den Aufgaben und Verfahren der Völkerkunde, in: Lehrbuch der Völkerkunde, 3. Aufl., Stuttgart 1958, S. 1.

²⁹ Vgl. W. Eucken, a.a.O., S. 78 ff.

(z. B. Abbau von Naturschätzen), teils sich regenerierende Erzeugung (z. B. in der Landwirtschaft), teils sich selbst tragende Leistungserstellung (z. B. die industrielle Erzeugung). Man könnte daher kurz sagen: Die Struktur einer Volkswirtschaft wird von den in ihr anzutreffenden Wirtschaftszweigen bestimmt.

Es bedarf kaum weiterer Erwägungen, um darzulegen, daß die betriebliche Preispolitik wesentlich von den Eigenheiten des Wirtschaftszweiges, dem der Betrieb im Einzelfalle zugehört, abhängig ist. Die sich ergebenden strukturellen und prozessualen Unterschiede haben hauptsächlich in der Elastizität der Betriebe ihren Rückhalt.

Die Bedeutung der Wirtschaftsgesinnung für die betriebliche Preispolitik: Die Wirtschaftsgesinnung ist Ausdruck für das Verhältnis der wirtschaftenden Menschen zu ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit. Dabei ist es ohne Frage bedeutsam, wie die Preispolitik treibenden Betriebe (personifiziert in den Betriebsleitungen) ihre Tätigkeit beurteilen und welcher Mittel sie sich dann bedienen können. Die Preispolitik erhält durch diese gesinnungsmäßigen Anteile im Verhalten des Betriebes Direktiven, die sich vor allem in der Ausnützung der marktlichen Gegebenheiten (z. B. in der Monopolsituation) auf bestimmende Weise äußern.

Wirtschaftsstufe und betriebliche Preispolitik: Die Wirtschaftsstufe gibt über den Abstand des wirtschaftenden Menschen vom Naturzwang Aufschluß³¹; sie findet in den Unterschieden der Gestaltung des wirtschaftlichen Vollzuges ihren Ausdruck. Die betriebliche Preispolitik wird daher auch von der jeweils verwirklichten Wirtschaftsstufe wesentlich mitbestimmt: So finden wir im Bereich der traditionellen Wirtschaftsstufe eine *prima-facie-Preispolitik*, die in der Wahrnehmung sich augenblicklich bietender Preischancen und konkret z. B. in der Form des Feilschens um den Preis ihren Ausdruck findet. Erst die höchste Wirtschaftsstufe hat die Methoden und Formen einer systematischen, theoretisch fundierten Preispolitik des Betriebes hervorgebracht.

Die Beeinflussung der betrieblichen Preispolitik durch den Stand des technischen Wissens: Da der Begriff des technischen Wissens nicht nur die Kenntnis von den Verfahren der Erstellung wirtschaftlicher Leistungen beinhaltet, sondern „zum technischen Wissen auch das kaufmännisch-technische Wissen zu zählen“ ist³², bedarf der bestehende enge Zusammenhang zwischen technischem Wissen und betrieblicher

³⁰ R. Lütgens, *Die geographischen Grundlagen und Probleme des Wirtschaftslebens*, Stuttgart 1950, S. 170.

³¹ Vgl. R. Lütgens, a.a.O., S. 170.

³² W. Eucken, a.a.O., S. 133.

Preispolitik in seiner fundamentalen Bedeutung keiner weiteren Erläuterungen³³.

Rechtsordnung und betriebliche Preispolitik: Daß die Rechtsordnung wesentliche Voraussetzungen der betrieblichen Preispolitik beinhaltet, wurde bereits im Falle der Preisbindung zweiter Hand angedeutet. Tatsächlich werden die Möglichkeiten preispolitischer Aktivität des Betriebes in vielfältigster Weise von der herrschenden Rechtsauffassung und den bestehenden Gesetzen und Verordnungen stark beeinflusst: das Preisrecht³⁴ und die (mögliche) Sittenwidrigkeit preispolitischen Verhaltens mögen beispielhaft für diesen Zusammenhang sprechen.

Betriebliche Preispolitik und Besitz- und Machtverteilung: Der Hinweis auf die Ausdrucksform von Besitz- und Machtverteilung, der jeweiligen *Marktform*, genügt, um deren Einfluß auf die betriebliche Preispolitik darzulegen.

Sitten und Brauchtum und ihr Einfluß auf die betriebliche Preispolitik: Sitten und Brauchtum beeinflussen die betriebliche Preispolitik auf zweierlei Weise: Einmal nehmen sie auf die Form der Preisbildung wie in dem schon erwähnten Falle des Feilschens Einfluß, zum anderen begrenzen sie die Möglichkeiten preispolitischer Aktivität durch den nicht-marktlichen Güter- und Leistungsverkehr³⁵. Daß Sitten und Brauchtum so auch die Kosten vor allem des Vertriebes beeinflussen können, sei wegen der preispolitischen Rückwirkungen gleichfalls angemerkt.

Gesellschaftsordnung und betriebliche Preispolitik: Auch dieser Sachverhalt kann kurz abgehandelt werden, ist er doch aus der Volkswirtschaftslehre zur Genüge bekannt: Die Gesellschaftsordnung nimmt auf die Elastizität der Nachfrage Einfluß, wie dies z. B. ganz deutlich in dem „Gesetz des angeberischen Verbrauchs“ von Veblen zum Ausdruck kommt³⁶.

So beeinflusst die Struktur die betriebliche Preispolitik in vielfältiger Weise, jedoch stets nur mittelbar, denn die eigentliche Entscheidung über Form und Umfang preispolitischen Verhaltens liegt — soweit überhaupt möglich — beim Betrieb selbst.

³³ Vgl. aber A. Walther, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2: Die Unternehmung, Zürich 1953, S. 194 ff.

³⁴ Vgl. hierzu J. G. Helm, Artikel „Preisrecht“, in: HdB, 3. Bd., a.a.O., Sp. 4408 ff.

³⁵ Vgl. hierzu B. Laum, Schenkende Wirtschaft. Nicht marktmäßiger Güterverkehr und seine soziale Funktion, Frankfurt/M. 1960, S. 13 ff.

³⁶ L. v. Wiese, Thorstein Veblens „Theorie der feinen Leute“, Soziale Welt, 9. Jg. (1958), S. 120 ff.

Die Eingliederung des Betriebes in die Volkswirtschaft bedingt, daß seine Tätigkeit nicht nur durch die mehr oder weniger statischen Gegebenheiten der Wirtschaftsstruktur beeinflußt wird, sondern bettet ihn auch in die Gesamtheit der Entwicklungen ein, die das Erscheinungsbild einer Volkswirtschaft prägen. Dabei kann zwischen den *strukturellen* und den *konjunkturellen Bewegungen* unterschieden werden: Erstere äußern sich in einem Wandel des Datengefüges, wie wir es im Verlaufe der Wirtschaftsgeschichte beobachten können. Die auftretenden Veränderungen setzen sich dann in der betrieblichen Preispolitik über die einzelnen Faktoren, wie aufgezeigt, fort, so daß sich ihre gesonderte Behandlung hier erübrigt.

Dahingegen finden die konjunkturellen Bewegungen unser besonderes Interesse, taucht doch die Frage der Preispolitik unter bestimmten konjunkturellen Bedingungen bereits in der Frühzeit betriebswirtschaftlicher Forschungen auf. Darüber hinaus gewinnen die konjunkturellen Bewegungen durch die daraus resultierenden Wachstums- und Schrumpfungsprozesse u. U. besondere Bedeutung für das preispolitische Verhalten.

Es kann nicht Aufgabe dieser Zeilen sein, zu versuchen, das Wesen der Konjunktur zu erfassen. Aus betrieblicher Sicht genügt die Feststellung, daß sich konjunkturelle Bewegungen in Preisschwankungen am Markt und daraus resultierenden Beschäftigungsschwankungen im Betrieb niederschlagen.

Die Preispolitik des Betriebes hat hier nun eine doppelte Aufgabe:

1. Sie soll die Auswirkungen der Konjunkturbewegungen auf den Betrieb dämpfen und seine Beschäftigung sichern³⁷.
2. Sie wird fernerhin versuchen, durch die ihr zu Gebote stehenden Mittel, deren Wirksamkeit von der Marktstellung des Betriebes abhängig ist, aktive Konjunkturpolitik, die sinnvollerweise antizyklisch ist, zu treiben, und so die Entwicklung der Konjunktur zu beeinflussen.

Das Problem des Wirtschaftswachstums ist in erster Linie ein betriebswirtschaftliches; hier erfüllt die Preispolitik die wichtige Aufgabe, durch die Selbstfinanzierung über den Preis das extensive und intensive Wachstum des einzelnen Betriebes (extensives Wachstum = Ausdehnung des Betriebes; intensives Wachstum = höhere Produktivität durch Veränderung der Produktionsstruktur) zu fördern und so die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu initiieren.

³⁷ Vgl. E. Schmalenbach, *Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis*, 3. Aufl., Köln-Opladen 1958, S. 120 ff.; vgl. auch F. Henzel, *Der Unternehmer in der Konjunktur. Richtlinien für die Praxis*, Frankfurt/M. 1959, S. 46 ff.

III. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Preispolitik

Betriebe sind Einrichtungen zur Erstellung wirtschaftlicher Leistungen; sie sind Mittel zum Zweck. Ihre Betrachtung kann daher unter zweierlei Gesichtspunkten erfolgen: Einmal beobachtet man den Betrieb als gegebene Institution (ontologische Betrachtungsweise), zum anderen wirft man einen Blick auf die Ausrichtung der betrieblichen Tätigkeit (teleologische Betrachtungsweise). So soll auch bei der Erforschung der betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Preispolitik des Betriebes vorgegangen werden.

Die ontologische Betrachtungsweise führt uns zur Unterscheidung zwischen der *betrieblichen Struktur* einerseits und der *betrieblichen Gestalt* als dem äußeren Erscheinungsbild der Betriebe andererseits. Die teleologische Betrachtungsweise hingegen hat in dem Begriff der *Betriebswirtschaftspolitik* ihren Niederschlag gefunden.

Als Struktur des Betriebes wollen wir das Gefüge von Teilerscheinungen begreifen, die das Wesen des „Urtypus“ Betrieb ausmachen. Es ist jener komplexe Sachverhalt, den wir uns aus der Verflechtung des wirtschaftlichen mit dem technischen und sozialen Bereich im einzelnen Betrieb entstanden denken müssen.

Finanzwirtschaft: Auf die vielfältige Verflechtung der betrieblichen Preispolitik mit der Finanzwirtschaft kann hier nur andeutungsweise eingegangen werden. So weist bereits *Ludovici* darauf hin, daß der Betrieb unter dem vorgesehenen Preis veräußert werden muß, „weil er Geld brauchet“³⁸. Daneben ist der Wunsch, aus finanziellen Gründen den Preis der zu beschaffenden Güter und Vorleistungen zu beeinflussen, meist noch häufiger anzutreffen. Darüber hinaus darf in diesem Zusammenhang nochmals an die Rolle des Preises im Rahmen der betrieblichen Selbstfinanzierung erinnert werden, um den Zusammenhang zwischen betrieblicher Finanzwirtschaft und Preispolitik offenzulegen.

Betriebliche Planung: Jedes bewußte Auswählen von Möglichkeiten, die wirtschaftlichen Ziele zu verwirklichen, ist als Planung zu bezeichnen. Es ist daher leicht einzusehen, daß zwischen betrieblicher Planung und preispolitischem Verhalten ein enger Zusammenhang dann besteht, wenn die Preispolitik auf wissenschaftlich-systematischer Grundlage steht, wobei sie dann die Kenntnis von Ziel, Mitteln und Situation voraussetzt. Gleichzeitig wird die Beantwortung der Frage nach dem Planungssubjekt ein Kriterium für die verwirklichte Wirtschaftsordnung und damit Ausdruck für die Rolle der vom einzelnen Betrieb betriebenen Preispolitik für denselben und in der Gesamtwirtschaft³⁹.

³⁸ C. G. *Ludovici*, a.a.O., S. 44.

³⁹ Vgl. E. *Grochla*, *Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Berlin 1954, S. 26 ff.

Rechtsform: Dieser Fragenkreis wird nur in speziellen Zusammenhängen von Bedeutung werden, wie etwa im Falle der Genossenschaft, die hinsichtlich ihrer Preispolitik besonderen Beschränkungen unterliegt⁴⁰. Darüber hinaus kann auch noch der von der Idee des Gemeinnutzens geprägten preispolitischen Verhaltensweisen öffentlichrechtlicher Unternehmungen gedacht werden⁴¹.

Rechnungswesen: Voraussetzung jeden preispolitischen Verhaltens ist eine genaue Kenntnis von dem betrieblichen Wertumlauf, wie er sich in Buchhaltung und Kostenrechnung niederschlägt. Daher ist ein genaues und aktuelles Rechnungswesen die Vorbedingung für eine erfolgreiche betriebliche Preispolitik.

Angewandte Betriebstechnik: Das technische Wissen, so hatten wir gesehen, spiegelt sich in der Kenntnis zahlreicher produktionstechnischer Verfahren wider, von denen zumeist ein bestimmtes — nämlich das kostenoptimale — im Betrieb verwirklicht wird. Es findet seine preispolitische Bedeutung in den Kosten der Leistungserstellung. Darüber hinaus aber hat das zur Anwendung gelangende Produktionsverfahren auch bestimmenden Einfluß auf das Verhalten der Kosten in seiner mengenmäßigen und zeitlichen Abhängigkeit, damit aber wird das preispolitische Verhalten des Betriebes in bestimmte Bahnen gelenkt.

Organisation: Preispolitische Aktivität des Betriebes setzt eine entsprechend gestaltete Organisation voraus. Dies gilt sowohl für die innerbetriebliche Anwendung der Preispolitik in der pretialen Betriebslenkung⁴², wie insbesondere auch für die auf den Beschaffungs- oder Absatzmarkt gerichtete Preispolitik, die sich dann in einer entsprechend gestalteten Einkaufs- bzw. Absatzorganisation niederschlagen wird.

Sozialwesen: Das Sozialwesen nimmt nur mittelbaren Einfluß auf die Preispolitik des Betriebes, indem der im wesentlichen fixe, jedoch nur bedingt leistungsbezogene Aufwand die Preisuntergrenze beeinflusst. Darüber hinaus setzt es innerbetriebliche Grenzen für die organisatorische Anwendung der Preispolitik⁴³.

Betriebsleitung: Aufbau und Elastizität der Leitung nehmen wesentlichen Einfluß auf das preispolitische Verhalten des Betriebes, denn die Anpassung an die sich nur zu rasch wandelnden Marktver-

⁴⁰ Vgl. hierzu H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, Karlsruhe 1955, S. 84 ff.

⁴¹ Vgl. J. Brandt, Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand, Jena 1929, S. 84 ff.

⁴² Vgl. E. Schmalenbach, Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2, a.a.O., S. 12 ff.

⁴³ Vgl. hierzu auch J. Kolbinger, Bauplan sozialer Betriebsführung, Stuttgart 1957, S. 36 ff.

hältnisse verlangt nach einheitlicher und entscheidungsfähiger Betriebsleitung, will man nicht die der Preispolitik zugrunde liegende Konzeption durch das Verpassen von Markt- und Betriebschancen zu nichte machen. In diesem Zusammenhang findet auch die Beeinflussung der Kosten durch die unternehmerischen Dispositionen ihren systematischen preispolitischen Platz.

Informelle Organisation: Was aber vermögen alle preispolitischen Bestrebungen des Betriebes, wenn sich im entscheidenden Augenblick die Ausführenden den Anordnungen der Leitung widersetzen? Dies gilt nicht nur für den innerbetrieblichen Bereich der Preispolitik, der durch das informelle Beziehungsnetz der Mitarbeiter untereinander in Frage gestellt werden kann; die Gesetzmäßigkeiten der informellen Organisation lassen sich vielmehr auch auf die betriebliche oder selbständige Absatz- und Beschaffungsorganisation, deren sich der Betrieb zur Durchsetzung seiner preispolitischen Ziele bedient, übertragen⁴⁴.

Aber nicht nur der innere Aufbau der Betriebe gewinnt für das preispolitische Verhalten Bedeutung, auch morphologische Aspekte nehmen hierauf Einfluß. Dies gilt vornehmlich für das Merkmal der *Selbständigkeit* bzw. *Verflechtung* mit anderen Betrieben (z. B. das Problem der Preispolitik im Konzern) und das der *Betriebsgröße*, die hier am Umsatz zu bemessen wäre (z. B. die sog. Preisführerschaft). Die übrigen Gesichtspunkte finden in den bereits erwähnten strukturellen Zusammenhängen ihre Berücksichtigung.

Preispolitik als Teil der Betriebswirtschaftspolitik ist ein Mittel zur Verwirklichung betrieblicher Zielsetzungen. Diese lassen sich nun unter verschiedenen Gesichtspunkten wissenschaftlich einteilen, ohne daß damit darüber ein Werturteil gefällt wird, und da die betriebliche Preispolitik über den Betrieb in die Gesamtwirtschaft hinausgreift, scheint es zweckmäßig, die preispolitischen Zielsetzungen unter diesem Gesichtspunkt näher zu betrachten. Das führt dann zu einer Einteilung, die sich an der Zugehörigkeit der Ziele zu bestimmten volkswirtschaftlichen Ordnungsformen orientiert, da hierin, bezogen auf die gesamte Volkswirtschaft, die Ziele des Wirtschaftens aller einzelnen Wirtschaftssubjekte ihre Zusammenfassung finden.

Unter diesem Aspekt lassen sich zwei Gruppen von Zielen unterscheiden, nämlich solche, die keiner bestimmten Ordnungsform zugeordnet werden können, und solche, die an eine bestimmte volkswirt-

⁴⁴ Der Vermeidung und dem Ausgleich solcher Spannungen dient die Lieferanten- und Kundenpolitik des Betriebes. — Vgl. C. Sandig, Die Führung des Betriebes, a.a.O., S. 141 f. u. 155 f., die oft unter der Bezeichnung „Public Relations“ zu finden ist. — Vgl. A. Oeckl, Öffentlichkeitsarbeit in Theorie und Praxis, Stuttgart 1960, S. 6 ff.

schaftliche Gesamtordnung gebunden sind. In Anlehnung an die Terminologie von *Gutenberg* sollen diese beiden Gruppen als systemindifferente und systembezogene Ziele der Preispolitik bezeichnet werden.

Das gemeinsame Kennzeichen der systemindifferenten Zielsetzungen der betrieblichen Preispolitik ist, daß sie unabhängig von der jeweils verwirklichten Ordnungsform der Volkswirtschaft Gültigkeit haben. Wir finden die Notwendigkeit ihrer Erfüllung auch in den Fällen, in denen die Preispolitik nicht vom einzelnen Betrieb, sondern von übergeordneten Instanzen (z. B. Verbänden, Kartellen, dem Staat) wahrgenommen wird. Ihre Verwirklichung ist aber an die Wahrung bestimmter Grundprinzipien menschlichen Handelns überhaupt geknüpft, von denen 1. praktische Vernunft, 2. natürliche Sittlichkeit und 3. lautere Wahrheit⁴⁵ hervorzuheben sind. Nur auf dieser Grundlage läßt sich eine sinnvolle Preispolitik denken.

Von diesem Hintergrund heben sich nun die einzelnen systemindifferenten Ziele betrieblicher Preispolitik ab, die wir unter Würdigung der ambivalenten Stellung des Menschen im Wirtschaftsleben⁴⁶ in subjektbezogene und objektbezogene Zielsetzungen einteilen wollen.

1. Subjektbezogene Zielsetzungen der Preispolitik: Hier stoßen wir auf zwei wichtige Anliegen der Preispolitik, die u. E. im Schrifttum nicht genügend herausgestellt werden:

Die Preispolitik hat das Ziel, die *Verwirklichung einer gerechten Entlohnung der menschlichen Arbeitsleistungen* zu ermöglichen. Diese Zielsetzung fußt auf der Erkenntnis, daß es der an Arbeitsleistung orientierten (kausalen) Lohnfindung alleine nicht möglich ist, das subjektive Gefühl einer gerechten Entlohnung zu wecken. Vielmehr ist hierfür eine darüber hinausgehende Orientierung der Entlohnung am Arbeitsergebnis (finale Lohnfindung) erforderlich, die praktisch in Gestalt von Umsatz- oder Ergebnisbeteiligungen durchzuführen ist. Die Preispolitik wird dieses Anliegen in der Preisforderung kalkulatorisch berücksichtigen. Bis zu einem gewissen Grade gilt dies auch für die Zielsetzung einer sozialen Lohnfindung, die am Bedarf des einzelnen orientiert ist. Hier wird die Preispolitik vornehmlich bei der innerbetrieblichen Gewährung von entgeltlichen Vorteilen (z. B. verbilligter Bezug der Erzeugnisse) mitzuwirken haben.

⁴⁵ Vgl. A. Marx, Normen wirtschaftspolitischen Geschehens, ZfB, 22. Jg. (1952), S. 555 ff. und ders., Leitende Prinzipien unternehmerischer Tätigkeit, in: Festschrift anlässlich der Internationalen Fachaussstellung „Chemische Reinigung und Färberei“ vom 15.–24. Juli 1955, München 1955, S. 16.

⁴⁶ Vgl. W. Hasenack, Mensch im Betrieb. Inwieweit muß oder kann die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen? ZfB, 31. Jg. (1961), S. 580 ff.

Darüber hinaus obliegt es der Preispolitik, im Rahmen der *sozialen Betriebsführung* die Entfaltung des Nichtwirtschaftsbereiches als Selbstzweck zu ermöglichen, und da der Betrieb hiermit gesellschaftliche Funktionen wahrnimmt, die sonst z. B. von staatlichen Stellen übernommen würden, hat die Volkswirtschaft die hierfür erforderlichen Aufwendungen über den Preis abzugelten⁴⁷.

2. *Systemindifferente Sachziele der Preispolitik*: Sie gehören dem technisch-ökonomischen Bereich des Betriebes an und stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dessen gesamtwirtschaftlicher Funktion, der Leistungserstellung.

Das Ziel, das *finanzielle Gleichgewicht* zu wahren, ist als systemindifferentes hinlänglich bekannt, und der Preispolitik obliegt es nun, durch entsprechende Preisforderungen (dies gilt vor allem für das Problem des Mindestpreises)⁴⁸ und Ausgestaltung der (finanziellen) Konditionen die Zeitraumliquidität zu wahren⁴⁹.

Die *Optimierung der Kostenentstehung* als Ziel der Preispolitik findet ihre Ursache in den sich verändernden Kosten bei verschieden großer Inanspruchnahme der betrieblichen Kapazität. Es obliegt dabei der Preispolitik, durch zielbewußte Gestaltung des Preises oder der (substantiellen) Konditionen eine optimale Auslastung des Betriebsapparates zu erreichen.

Die *Erhaltung der Substanz* ist sowohl ein ökonomisches wie auch technisches Problem:

Als *wirtschaftliches Ziel* soll die nominelle Erhaltung der betrieblichen Substanz in Gestalt der *Kapitalerhaltung* durch die Preispolitik ermöglicht werden. Dieses Problem tritt vor allem im Zusammenhang mit instabilen Geldwertverhältnissen in den Vordergrund preispolitischen Handelns und findet in den oft genannten *Preisgleitklauseln* seine praktische Verwirklichung⁵⁰.

Als *technisches Ziel* vornehmlich im Zusammenhang mit der Frage nach dem Mindestpreis begegnet uns die Substanzerhaltung als Problem der zeitraumbezogenen Deckung der fixen Kosten für Abschreibungen und Zinsen.

⁴⁷ Man könnte in diesen Fällen von „volkswirtschaftlichen Erträgen der Privatwirtschaft“ als wesensmäßiges Korrelat zu den „volkswirtschaftlichen Kosten der Privatwirtschaft“ sprechen.

⁴⁸ Vgl. H. Raffae, Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem. Prinzipielle Bestimmungsmöglichkeiten von kosten-, ertrags- und finanzwirtschaftlichen Preisuntergrenzen. Köln-Opladen 1961, S. 146 ff.

⁴⁹ Zum Begriff der Zeitraumliquidität vgl. H. Langen, Bemerkungen zum Liquiditätsbegriff, ZfB, 29. Jg. (1959), S. 94 ff.

⁵⁰ Vgl. hierzu Arbeitskreis Gubitz der Schmalenbach-Gesellschaft, Preisverhaltensklauseln, Formen und Anwendungsbereiche, Köln-Opladen 1956, S. 2 ff.

Die *Durchsetzung neuer Faktorkombinationen* (nach Schumpeter die spezifische Leistung des Unternehmers)⁵¹ ist gleichfalls eine systemindifferente Zielsetzung der Preispolitik, da auch in zentralverwalteten Volkswirtschaften die Entwicklung neuer Erzeugnisse oder kostengünstigerer Herstellverfahren eine den Bestand der Volkswirtschaft sichernde Maßnahme ist, die sich aus dem Zwang ergibt, unabhängig von der Erschöpfung natürlicher Ressourcen und der jeweiligen konjunkturellen Situation, den wirtschaftlichen Vollzug zu ermöglichen. Auch die jeweilige kulturelle Situation ist u. U. ein wesentlicher Stimulus für das Streben nach Neuem und somit der wirtschaftlichen Dynamik⁵². Dabei erfüllt die Preispolitik die wichtige Aufgabe, durch entsprechende Gestaltung des Preises die Deckung des Aufwandes für die Entwicklung neuer Erzeugnisse oder Verfahren zu ermöglichen.

Betriebliche Preispolitik ist aber nicht nur auf die Verwirklichung dieser systemindifferenten Ziele gerichtet. „Der Bezugspunkt besteht (darüber hinaus) offenbar in Zielsetzungen, die außerhalb der betrieblichen Prozedur als solcher liegen, ihr aber erst ihren Sinn geben⁵³.“ Dies führt uns zu den systembezogenen (marktwirtschaftlichen) Zielsetzungen der betrieblichen Preispolitik.

Dabei erscheint es zweckmäßig, grundsätzlich zwischen jenen Zielen zu unterscheiden, die gewissermaßen von der herrschenden Wirtschaftsordnung intendiert werden und als *systemkonform* bezeichnet werden sollen, und jenen, bei denen der wirtschaftliche Ordnungsvollzug Mittel zum Zweck wird; ihnen geben wir die Bezeichnung *systemakkonform*⁵⁴.

1. *Die systemkonformen Zielsetzungen betrieblicher Preispolitik*: Da wir es hier ausschließlich mit marktwirtschaftlichen Ordnungsformen zu tun haben, können die systembezogenen Zielsetzungen unter dem Oberbegriff „*Gewinnerzielung*“ zusammenfassend charakterisiert werden. Dieses Ziel begegnet uns vornehmlich in zwei Ausprägungen⁵⁵:

Die *Gewinnmaximierung* beruht auf der grundlegenden Annahme, daß „volkswirtschaftlich die beste Versorgung mit Gütern und Diensten erreicht (werde), wenn jedes einzelne Unternehmen versucht, auf die Dauer einen möglichst großen Gewinn auf das eingesetzte Kapital

⁵¹ Vgl. J. Schumpeter, Artikel „Unternehmer“, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. 8, S. 476 ff.

⁵² Aus dem Fehlen dieser Anlage erklärt sich auch z. T. die Rückschrittlichkeit der sog. Entwicklungsländer. Vgl. R. F. Behrendt, Artikel „Entwicklungsländer (I) Soziologische Problematik“, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 3, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1960, S. 230 ff.

⁵³ E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a.a.O., S. 25.

⁵⁴ Vgl. hierzu W. Röpke, Gesellschaftskrisis der Gegenwart, 2. Aufl., Erlenbach-Zürich 1942, S. 252 ff.

⁵⁵ Dabei finden wir nicht ein *Nacheinander*, sondern vielmehr ein *Nebeneinander* der beiden Richtungen bis in unsere Zeit.

zu erzielen⁵⁶. Jedoch sind die auf dieser Voraussetzung aufbauenden preispolitischen Erwägungen weitgehend unrealistisch, müssen doch nicht weniger als *sechs Voraussetzungen* zur Verwirklichung dieses Zieles erfüllt sein⁵⁷:

- „1. Die Prämisse von der Koinzidenz von Beschaffung, Fertigung und Absatz für die jeweilige Grenzmenge;
2. die Prämisse vom kontinuierlichen Verlauf der Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatzdispositionen;
3. die Prämisse von der unendlichen Teilbarkeit der Betriebsvorgänge;
4. die Prämisse von der Statik der betrieblichen Prozeßabläufe;
5. die Prämisse von der Priorität der Rentabilität über die Wirtschaftlichkeit;
6. die Prämisse von der zureichenden Technik zur Ermittlung des maximalen Gewinnes.“

Bezieht man außerdem noch die zu Anfang herausgestellten (ethischen) Grenzen preispolitischen Verhaltens mit ein, so erscheint es sinnvoller, von dem realistischeren Ziel der *Gewinnerzielung* zu sprechen.

Die *angemessene Gewinnerzielung* ist sowohl in ihrer historischen Ausgestaltung⁵⁸ wie auch als betriebswirtschaftlich-theoretisches Ziel nicht unbestritten, zumal über die Natur des Angemessenheitsprinzips kaum exakte Aussagen getroffen werden können. Jedoch finden sich zu allen Zeiten Tendenzen zur Beschränkung des Gewinnstrebens und in dem Prinzip der sog. *Gemeinwirtschaftlichkeit* eine konkrete Ausgestaltung. „Freie Gemeinwirtschaft ist keine Erwerbswirtschaft, sondern eine auf gewinnloser Basis sich entfaltende Bedarfsdeckungswirtschaft⁵⁹.“ Dabei lassen sich Gewinne, die aus der Marktsituation resultieren, nicht vermeiden; doch hat der Gewinn hier einen anderen Sinn und ist nicht Selbstzweck, steht vielmehr im Dienste der Erhaltung und Ausdehnung der Wirtschaftstätigkeit des Betriebes.

2. *Die systemakonformen Zielsetzungen betrieblicher Preispolitik:* Wird die betriebliche Preispolitik in den Dienst der Verwirklichung außerwirtschaftlicher Ziele gestellt und ist die Verwirklichung einer bestimmten gesamtwirtschaftlichen Ordnungsform die Voraussetzung für die Durchsetzung dieser Ziele, so sprechen wir von systemakon-

⁵⁶ E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1: Die Produktion, 5. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1960, S. 347 f.

⁵⁷ H. Seischab, a.a.O., S. 67.

⁵⁸ Vgl. hierzu u. a. E. Kelter, Geschichte der obrigkeitlichen Preisregelung, Bd. 1: Die obrigkeitliche Preisregelung in der Zeit der mittelalterlichen Stadtwirtschaft, Jena 1935, S. 29 ff.; F. Röhrig, Wirtschaftskräfte im Mittelalter, Weimar 1959, S. 670 ff.; A. Schulte, Geschichte des mittelalterlichen Handels und Verkehrs zwischen Westdeutschland und Italien mit Ausschluß von Venedig, Bd. 1: Darstellung, Leipzig 1900, S. 668 ff.; H. See, Die Ursprünge des modernen Kapitalismus. Ein historischer Grundriß, Wien 1948, S. 37 ff.; E. Wege, Die Zünfte als Träger wirtschaftlicher Kollektivmaßnahmen, Stuttgart 1930, S. 2 ff.

⁵⁹ H. Everling, Was ist und was will die freie Gemeinwirtschaft? Hamburg 1951, S. 31.

formen Zielsetzungen. Dabei sind der Wirtschaft nur solche Ziele fremd, „die ihren unmittelbaren Zweck der Mittelbeschaffung vernachlässigen. Denn hier wird die Wirtschaft als mittelbeschaffende Tätigkeit zusammen mit den Zielen, denen sie dient, gleichsam eingeklammert und als Ganzes zum Mittel eines neuen Zieles gemacht. Diese weiteren Ziele solchen Handelns sind dann ihrer Art nach wirtschaftsfremd“⁶⁰. Ihre Verwirklichung ist dabei an das Bestehen solcher Wirtschaftsordnungen gekoppelt, die der Durchsetzung auf Grund ihrer Struktur geringen Widerstand entgegensetzen. Dies gilt vornehmlich für zentral geleitete Volkswirtschaften und verkehrswirtschaftliche Ordnungen, die eine große Unvollkommenheit der Märkte aufweisen.

Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Zielsetzungen unterscheiden:

- a) Die Preispolitik steht im Dienste der *Anhäufung wirtschaftlicher Macht*.
- b) Daneben finden wir die Preispolitik im Dienste des *technischen Fanatikers*, „der nur mit seinen sachlichen Größen rechnet, bis zum Sachgrößenwahn nach der technisch möglichen maximalen Produktion strebt“⁶¹. Diese Gefahr gewinnt insbesondere in unserem Zeitalter der Automation besondere Aktualität.

Damit dürften jene Sachverhalte in aller Kürze umrissen sein, die die betriebliche Preispolitik als Ausdruck des individualwirtschaftlichen Gestaltungswillens beeinflussen und bestimmen: Sie zeigen uns zugleich den engen Zusammenhang, der zwischen der betrieblichen Wirtschaft und der sie prägenden Kultur besteht.

⁶⁰ W. Weddigen, *Wirtschaftsethik. System humanitärer Wirtschaftsmoral*, Berlin 1951, S. 52.

⁶¹ W. G. Waffenschmidt, *Technik und Wirtschaft der Gegenwart*, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1952, S. 110.