

Eugen Schmalenbach

Der Mann – Sein Werk – Die Wirkung

Herausgegeben von

Walter Cordes

im Auftrag der Schmalenbach-Stiftung

Autoren

Max Kruk · Erich Potthoff · Günter Sieben

unter Mitarbeit von

Harald Lutz

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT
Fachbereich 1
<u>Gesamtbibliothek</u>
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>
Inventar-Nr. : 36.164
Abstell-Nr. : A 01/961
Sachgebiete : 0.0.9

1984

FACHVERLAG FÜR WIRTSCHAFTS- UND STEUERRECHT
SCHÄFFER GMBH & CO KG STUTT GART

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort	V
Bildquellen-Nachweis	XVII

Erster Teil Leben und Wirken Schmalenbachs

Erster Abschnitt

Auf der Suche nach der rechten Profession (1873–1906)

I. Der Vater: Ein Bauernsohn wird Fabrikant	1
1. Das Erbe der Ahnen: Bauernblut und Unternehmersinn	1
2. Fabrikant aus trotzigem Stolz: Glücklos in Elberfeld, glücklich in Butzbach	4
II. Der Sohn auf Vaters Spuren: Kein Geld für höhere Ziele	8
3. Stolze Eltern: Hochfliegende Pläne für Sohn Eugen	8
4. Von Vaterhand geleitet: Ein Jahr am Schraubstock, drei Jahre im Kontor	10
5. Im väterlichen Betrieb: Die Eltern vor den Kopf gestoßen	12
6. Auf nach Leipzig: Sieben auf einen Streich	14
III. Der Weg zum Professor: Steinig und steil	17
7. Marianne Sachs, die Gefährtin fürs Leben: Heirat in bitterer Armut	17
8. Journalistischer Starschreiber: Eruptiv wie ein Vulkan	19
9. Karl Bücher, der verständnisvolle Lehrer: Verwandte Seelen	22
10. Sprung nach Köln: Professor ohne Doktor, ohne Abitur	25

Zweiter Abschnitt

Vorbereitung auf große Aufgaben (1906–1919)

IV. Zum Hochschullehrer geboren: Der junge Professor	29
11. Erste selbständige Handelshochschule: Aus dem Geist Mevissens erwachsen	29
12. Lernprozeß mit Denkschulung: Vom Effektenwesen bis zum Treuhand-Wissen	31
13. Lehrer mit pragmatischem Einschlag: „Auch Korporationen haben ihr Gutes“	38
14. Sorge um den akademischen Nachwuchs: Assistenten werden Freunde und Kollegen	41
15. Lockrufe von draußen: Was wäre Köln ohne Schmalenbach?	44
V. Schmalenbachs Credo: Kontakt zur Praxis	47
16. Wege gegenseitiger Information: Bilanzarchiv und eigene Zeitschrift	47
17. Lieblingskind Treuhand-AG: „Was eine Klinik für den Arzt . . .“	50

Inhaltsverzeichnis

18. Der Helfer großer Unternehmer: Tietz, Krupp und Flick zu Freunden gewonnen	53
19. Wissenschaft oder Kunstlehre: Schmalenbach gerät in Wallung	57
VI. Baumeister seines eigenen Reichs: Hausherr und Geschäftsmann	
20. Kauf des Landhauses in Schmalenbach: Mittelpunkt der Familie	59
21. Die Schmalenbach-GmbH: Auswertung eigener Erfindungen	60
22. Häusliche Harmonie: Ehefrau Marianne umgibt ihn „mit liebevoller Fürsorge“	63
VII. Vom Schrecken verschont: Der Weltkrieg zieht vorüber	
23. Das Militär nimmt Rücksicht: Soldat in der Heimat	67
24. Schriftsteller – und Poet dazu: Ein Gedicht und drei wissenschaftliche Werke .	69
25. Treuhänder und Geschäftsführer: Feindfirmen betreut, Kriegsgesellschaften abgewickelt	72
26. Die Hochschule wird zur Universität: Doktorgrad und eigenes Haus	74

Dritter Abschnitt

Auf dem Gipfel des Erfolgs und des Ruhms (1919–1932)

VIII. Die Inflation: Unbegreifliches Fatum (1919–1923)	
27. Schmalenbach und die Politik: Mitglied der Deutschen Demokratischen Partei	78
28. Im Vorstand des Reichswirtschaftsrats: Viel Kummer mit der Goldmarkbilanz	81
29. Des Universitätsbetriebs überdrüssig: Gesuch um Entlassung als Professor . .	85
30. Verkauf des Sachvermögens: Gegen Geldentwertung anderweitig abgeschirmt	90
31. An die Spitze der Reichsbank?: Geheimnisvolle Anfrage im Urlaub	94
32. Ehrendoktor ohne Abitur: Das wertvollste Geschenk zum 50. Geburtstag . .	96

IX. Die Zeit der Hochkonjunktur: Vielbeschäftigter Professor (1924–1928)	
33. Der Professor und seine Studenten: Gefürchtet und geliebt zugleich	99
34. Aktivitäten außerhalb der Universität: Überall dominierend	102
35. Berater der Reichsbahn: Als Sachverständiger in den Führungsgremien	106
36. Gutachter der Reichsregierung: Wirbel um Braunkohle und Steinkohle	110
37. Wiener Rede: Die Öffentlichkeit ist alarmiert	113
38. Kartelle als Ordnungsfaktor: Modell einer neuen Wirtschaftsverfassung . . .	121
39. Schmalenbach als Firmenarzt: Viel eigenes Geld investiert	124
40. Familiäre Freuden: Die viele Arbeit zahlt sich aus	129

X. Die große Wirtschaftskrise: Schmalenbachs Ideal heißt Betriebswirtschaft (1929–1932)	
41. Prophet mit Sendungsbewußtsein: Den Mächtigen die Wahrheit sagen	132
42. Kapitalbildung – die wichtigste Aufgabe: Anzüge aus Gußeisen?	134
43. Die Treuhand international? Ein Schweizer Finanzier will sich beteiligen . . .	138
44. Ein Leben nach sittlichen Normen: Doch Geselligkeit kommt nicht zu kurz . .	141
45. Bürger Schmalenbach und die Aristokratie: Die Tochter heiratet einen Grafen .	144
46. Der Schülerkreis formiert sich: Vom Seminar zur Schmalenbach-Vereinigung . .	146

Vierter Abschnitt

Blick in den Abgrund – Die Nazizeit (1933–1945)

XI. Die Vorkriegsjahre: Trügerische Ruhe für Schmalenbach (1933–1939)	150
47. Urlaub und Emeritierung: Das Ausland ruft vergebens	150
48. Noch wird gefeiert: Quadrille auf dem Petersberg	153
49. Geschriebene und ungeschriebene Werke: Vergebliche Liebesmüh' um die Wertlehre	155
50. Gute Freunde im Ausland: Verehrer im Norden, Helfer im Süden	158
51. Erfinder- und Unternehmer-Ehrgeiz: Tonisator und Posamentenware	160
52. Die Treuhand-AG wird Forschungsgesellschaft: Das Revisionsgeschäft ausgegliedert	163
XII. Der Weg zur Hölle: Vor den Toren des Vernichtungslagers (1939–1945)	166
53. Die Nazis regen sich: Hausdurchsuchungen in Köln und in Schmalenbach	166
54. Der erste große Schmerz: Die Tochter stirbt im Wochenbett	168
55. Unheimlicher Tätigkeitsdrang: Kommissionen sollen Forschungsarbeit betreiben	171
56. Schmalenbach bestellt sein Haus: Vermögensumschichtung und Testament	175
57. Erst Ausquartierung, dann tollkühne Flucht: Ernste Gedanken um Leben und Tod	177
58. Fünf Monate im Versteck: Der gute Mensch von Godesberg	181
59. Nach dem bösen Spuk: Besprechungen über den Neubeginn	185

Fünfter Abschnitt

Die Weisheit des Alters (1945–1955)

XIII. Zu neuen Taten: Schmalenbach voller Aktivität (1945–1950)	189
60. Vielbegehrte Persönlichkeit: Einen Ministerposten in Düsseldorf abgelehnt	189
61. Dringend ein Verleger gesucht: Wer druckt die vielen Abhandlungen?	191
62. Die Altersschriften: Liebeserklärung an die freie Wirtschaft	195
63. Der Bund der Schmalenbach-Freunde: Arbeit im Geiste des Professors	202
XIV. Die Kräfte lassen nach: Zunehmendes Bedürfnis nach Ruhe (1951–1955)	207
64. Die Treuhand-AG wird eine GmbH: Weniger Forschung als Vermögensverwaltung	207
65. Ehrungen sonder Zahl: Festakt mit 13 Rednern zum 80. Geburtstag	209
66. Die letzten Jahre: Von schwerer Krankheit verschont	212
67. Eugen Schmalenbachs Vermächtnis: Theorie und Praxis Hand in Hand	215
Anmerkungen zum Ersten Teil	219
Leben und Wirken Schmalenbachs – Chronologische Übersicht	269

Inhaltsverzeichnis

Zweiter Teil Das wissenschaftliche Werk Schmalenbachs

Erster Abschnitt

Eugen Schmalenbachs Betriebswirtschaftslehre

I. Schmalenbachs Wissenschaftsverständnis	279
1. Schmalenbach-Schule, eine Forschungskonzeption von eigener Art	280
2. Gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit als Leitmaxime	283
3. Einfachheit des Denkens – Anschaulichkeit in der Darstellung	286
II. Schulung des wirtschaftlichen Störungsgefühls	288
4. Vorrang der betriebswirtschaftlichen Denkschulung	288
5. Mitgift für das Leben	290
III. Spitzenstellung für das Rechnungswesen	293
6. Wirtschaftliche Entwicklung verlangt besseres Rechnungswesen	293
7. Führungsinstrument des Kaufmanns	294
8. Bevorzugtes Übungsfeld für betriebswirtschaftliches Denken	295
9. Zweckorientierung zum Prinzip erhoben	296
IV. Mensch und Organisation	297
10. Der unternehmerisch denkende Betriebsleiter als Garant der Wirtschaftlichkeit	297
11. Pretiale Lenkung als organisatorisches Prinzip	298

Zweiter Abschnitt

Dynamische Bilanz

V. Schmalenbachs Auffassung von der Bilanz	304
12. Gewinnermittlungsbilanz oder Vermögensermittlungsbilanz?	304
13. Wirtschaftlichkeitsmessung als Bilanzzweck	309
14. Eine neue Interpretation des Bilanzinhalts	310
15. Bilanzierungsgrundsätze	313
16. Zur Kompaßfunktion der Bilanz	315
VI. Geldentwertung und Bilanz	318
17. Das Problem der inflationären Scheingewinne	318
18. Die Konzeption der realen Geldkapitalerhaltung	320
VII. Bilanzrecht	324
19. Die allgemeine Handelsbilanz – die Bilanz des Kaufmanns	324
20. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	325
21. Aktienrecht und Aktienrechtsform	327

VIII. Bilanzprüfung	330
22. Plädoyer für die Prüfung der Erfolgsbilanz	330
23. Prüfungstechnik – keine untergeordnete Angelegenheit	332
24. Wirtschaftsprüfer als Anwälte der wirtschaftlichen Sache	333

Dritter Abschnitt

Finanzierungen und Kapitalwirtschaft

IX. Auf der Suche nach den betriebswirtschaftlichen Begriffen	336
25. Kapital als materieller Gütervorrat	336
26. Sparen und exakte Kapitallenkung	337
27. Investition und Finanzierung	338

X. Finanzierungen	340
28. Finanzierung der Unternehmung	340
29. Mobilisation und Transformation in der Kreditorganisation	341
30. Finanzpläne gegen finanzielle Überraschungen	342

XI. Unternehmensbewertung	344
31. Wirtschaftseinheit und Zukunftsbezogenheit	344
32. Der Ertragswert	345
33. Theorie und Praxis der Bewertung	347

XII. Beteiligungsformen und Unternehmensverfassung	349
---------------------------------------------------------------------	-----

Vierter Abschnitt

Kostenrechnung und Kontenrahmen

XIII. Durchbruch zur wissenschaftlich fundierten Selbstkostenrechnung und Preiskalkulation	352
34. Fixkosten im Brennpunkt	353
35. Schmalenbach und Bücher's Gesetz der Massenproduktion	355
36. Kostenverläufe bei schwankender Beschäftigung	356
37. Die Idee der Betriebswertrechnung	357
38. Aufgaben und Gliederung der Selbstkostenrechnung	359

XIV. Die Bestimmung der optimalen Geltungszahl	362
39. Bedeutung des proportionalen Satzes	362
40. Deckungsbeitragsrechnung	363
41. Grenznutzenbetrachtungen in der Kostenrechnung	365

XV. Fortdauernde Problemschwerpunkte	368
42. Trennung der variablen und fixen Kosten	368
43. Grundrechnung und Zweckrechnung	370
44. Zeit- und Betriebsvergleich	371

Inhaltsverzeichnis

	XVI. Der Kontenrahmen	373
45.	Wirkungsvoller Alleingang	373
46.	Theoretische und didaktische Grundlegung	375
47.	Zweckorientierte Gliederung nach der Abrechnungsfolge	376
48.	Konsequent in der Sache, anpassungsfähig in der Form	379
49.	Die Entwicklung des Kontenrahmens nach dem zweiten Weltkrieg	381

Fünfter Abschnitt

Betriebsleitung und Betriebsorganisation

	XVII. Leitung des Betriebs	390
50.	Praktische Lenkung des Betriebs	390
51.	Betriebslenkung – ein ständiger Wertungsvorgang	391
52.	Entlastung und Kontaktbedürfnis der Oberleitung	393
	XVIII. Aufbauorganisation	395
53.	Abhängigkeiten der Betriebsorganisation	395
54.	Prinzipien der Abteilungsgliederung	396
55.	Einflussfaktoren der Abteilungsgliederung	397
56.	Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung	398
	XIX. Organisation oberer Dienststellen	401
57.	Richtpunkte in Dienstweisungen	401
58.	Objektive Berichterstattung durch das Rechnungswesen	402
59.	Der Finanzleiter als Krisenwarner	404
60.	Optimales Lager- und Transportwesen	405

Sechster Abschnitt

Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

	XX. Freie Wirtschaft auf dem Prüfstand	408
61.	Merkmale der freien Wirtschaft	408
62.	Mängel der freien Wirtschaft	409
63.	Ist die freie Wirtschaft noch zu retten?	410
	XXI. In staatswirtschaftlicher Verantwortung	413
64.	Wirtschaftspolitische Vorschläge	413
65.	Exakte Wirtschaftslenkung	414
	XXII. Am Gemeinwohl orientierte freie Wirtschaft als Zielvorstellung	417

Schlußbemerkung	420
Anmerkungen zum Zweiten Teil	423
Verzeichnis der Veröffentlichungen Eugen Schmalenbachs	443
Personenregister	457
Sachregister	463

Bildquellen-Nachweis

Die Zahlen bedeuten die Seiten

- Erich Potthoff, Meerbusch: 33, 115, 199 u., 384 u., 385 u., 386 u.
 Irene Nickel, Halver-Schmalenbach: 34 u.
 Verlag Hermann Köster, Halver (im Potthoff-Archiv): 35 o.
 Max Kruk, Frankfurt/M.: 35 u.
 Schmalenbach-Archiv, Köln: 36, 116.
 Elsa Rentrop, Bonn 2 (Bad Godesberg): 117 o., 117 u., 198 u., 301 o.
 Marion Herzog, Köln: 118 o. li., 118 o. re.
 Universitäts-Bibliothek Basel (Nachlaß Hermann Schmalenbach): 196, 198 o.
 „Der Alte“. Unveröffentlichte Schrift des letzten Treuhand-Seminars zu Eugen Schmalenbachs
 60. Geburtstag 1933 (Name des Zeichners dort nicht angegeben): 197.
 Optische Anstalt G. A. Urmeter, Mainz (aus dem Potthoff-Archiv): 199 o.
 Universitäts-Archiv Köln: 200.
 Herbert Hax, Köln: 299, 387 o. re.
 Deutsches Patentamt, Dienststelle Berlin: 300.
 Hugo Erfurth, Köln (im Potthoff-Archiv): 301 u. li.
 Werner Susat, Hamburg: 301 u. re.
 Rheinisches Bildarchiv: 302 o.
 Deutsches Museum, München (im Potthoff-Archiv): 302 u.
 W. Matthäus Photographische Anstalt, Köln (im Besitz von Elsa Rentrop): 384 o.
 Barbara Spee-Perrins, Richmond (Virginia/USA): 385 o.
 Jos. Josuweck, Köln (im Potthoff-Archiv): 386 o.
 Ardey-Verlag, Dortmund (im Besitz von Elisabeth Beste, Neheim-Hüsten): 387 o. li.
 Foto-Joppen, Frankfurt/M. (im Besitz von Günter Minz, Köln): 387 u. li.
 Peter Metzger, Essen: 388.

Gestaltung (Schutzumschlag, Bucheinband, Bildseiten): Heinz-Wilhelm Trawny.
 Zeichnung Schmalenbach-Portrait (auf Schutzumschlag): Bubec.