

# Von der Fundamentalkritik zur nachhaltigen Unternehmensführung

## Zur Einführung ein Rückblick in die Zukunft

### *1 Betriebswirtschaft – Was heißt das eigentlich?*

Betriebswirtschaft ist ein Name, der heute vielen selbstverständlich über die Lippen geht, ohne dass ihnen noch klar ist, dass er eine sich bewusst absetzende Wortschöpfung darstellt, die auf den Vater der heute so bezeichneten wissenschaftlichen Disziplin Betriebswirtschaftslehre zurück geht. Zu seiner Zeit – am Beginn des 20. Jahrhunderts – war es üblich, das Fach, dem sich auch der Autor dieses Bandes zugehörig fühlt, als Privatwirtschaftslehre zu bezeichnen.

Eugen Schmalenbach war nicht glücklich mit dem Namen Privatwirtschaftslehre, versperrte sie ihm doch die Möglichkeit, „seine“ Wissenschaft von der privatwirtschaftlichen Unternehmung so zu verstehen und zu betreiben, wie er es für geboten hielt:

- als eine anwendungsbezogene Wissenschaft (als „Kunstlehre“, wie er es nannte), die der Unternehmenspraxis nützliche Hinweise und Instrumente zur Optimierung betrieblicher Strukturen und Prozesse gibt,
- zugleich aber nicht als „Profitlehre“, die sich einseitig in den Dienst der privatwirtschaftlichen Unternehmer stellt und diesen etwa dabei hilft, aus dem Führen eines Unternehmens so viel geldwerten Gewinn wie möglich zu ziehen.

Letzteres, nämlich „nichts weiter als eine Anleitung zu möglichster Routine in einer öden Profitmacherei“ zu sein (Weyermann/Schönitz 1912, 46), wurde dem Fach damals unverhohlen von den etablierten Wissenschaften vorgehalten, zu denen die Nachbardisziplin Volkswirtschaftslehre bereits seit Längerem gehörte und die sich allein dem Ziel der Wahr-

heitssuche verpflichtet sahen, nicht aber Anwendungsbezogenheit auf ihre Fahnen geschrieben hatten.

Schmalenbach wollte sich mit dieser Trennung nicht zufrieden geben. Er wollte zugleich anwendungsbezogen arbeiten und einseitige Parteinahme für Partikularinteressen vermeiden:

„Die Frage lautet tatsächlich nicht: Wie verdiene ich am meisten? Sondern: Wie fabriziere ich diesen Gegenstand mit der größten Ökonomie?“ (Schmalenbach 1911/12, 310-311)

Es gehe darum,

„dass nicht durch unwirtschaftliche Arbeit Güter verschwendet werden. Diese Unterscheidung zu machen, wäre nicht notwendig, wenn nicht privatwirtschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher Nutzen so oft auseinander fielen“ (Schmalenbach 1919, 258).

In diesem Sinne trat er an, analog zur Medizin eine wissenschaftliche Disziplin zu entwickeln, die sich versteht als

"Kunstlehre des Fabrikanten, (die) zeigt, wie man einem 'wirtschaftlichen' Körper die Gesundheit erhält und wieder verschafft" (Schmalenbach 1911/12, 40).

Für sie fand er den Namen Betriebswirtschaftslehre angemessener als Privatwirtschaftslehre, habe sie sich doch nicht um das privatwirtschaftliche Unternehmen als Einkommensquelle des Unternehmers, sondern um den Betrieb als wirtschaftlichen Kern des Unternehmens zu kümmern. Hier erfolge die wirtschaftliche Leistungserstellung, hier werde der Beitrag des Unternehmens zur „gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit“ erbracht. Und die Messung und Förderung dieser gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit sei die vornehmste Aufgabe des akademischen Forschers und Lehrers in dieser Disziplin.

Schmalenbach hat diese Aufgabe ernst genommen und verschiedene programmatische und instrumentelle Vorschläge entwickelt, die Leistung des Betriebs von dem Gesamterfolg des Unternehmens zu isolieren (vgl. Hundt 1977, insbes. 47ff.). Mit dem Begriffspaar „Kosten/Leistung“ in Abgrenzung von „Aufwand/Ertrag“, das bis heute in der Kostenrechnung Verwendung findet, sowie mit seiner Konzeption einer sog. „dynamischen Bilanz“, die u.a. die Aufgabe hat, Betriebserfolg und marktbe-

stimmte Gewinneinflüsse voneinander zu trennen (vgl. Freimann 1979, 33ff.), bemüht er sich um die Einlösung seines programmatischen Anspruchs.

Der Erfolg jedoch musste begrenzt bleiben: Innerhalb der Geldrechnung ist es schlechterdings unmöglich, zwischen („gemeinwirtschaftlich berechtigtem“) Betriebsergebnis und darüber hinausgehendem („gemeinwirtschaftlich unberechtigtem“) Markterfolg zu trennen. Denn alle Kosten und Leistungen gehen letztlich auf Marktpreise zurück und enthalten mithin sowohl betrieblich-interne Einflüsse als auch marktlich-externe.

Was geblieben ist, ist der Name des Faches. Was daraus sowohl der realen Betriebswirtschaft als Kern der Unternehmenstätigkeit als auch dem akademischen Fach Betriebswirtschaftslehre gegenüber an Ansprüchen erwächst oder nach dem Willen des Namensgebers erwachsen sollte, ist weithin in Vergessenheit geraten.

Diese Geschichtsvergessenheit der Betriebswirtschaftslehre wird den aktuellen Anforderungen immer weniger gerecht. Angesichts heftiger Turbulenzen an den internationalen Märkten und angesichts zunehmender Verwerfungen im sozialen und ökologischen Bereich ist es auch für die Betriebswirtschaftslehre an der Zeit, sich in Schmalenbachscher Tradition der gesundheitlichen Wiederherstellung des wirtschaftlichen Körpers zu widmen und nach Wegen zu suchen, wie sie dauerhaft gesichert werden kann. Dazu ist es notwendig, „über Geld hinaus“ zu denken und zu handeln. Denn was an Nutzen- und Schadens-Wirkungen aus dem Handeln der Betriebswirtschaften folgt, lässt sich nicht allein in der monetären Dimension erfassen. Betriebswirtschaft(slehre) muss die Vieldimensionalität der praktischen Folgen unternehmerischer Aktivitäten in den Blick nehmen lernen, um die analytische und anwendungsbezogene Orientierung am Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Wohlergehen zurückzugewinnen.

Es ist dieser Anspruch, dem sich die verschiedenen Beiträge des vorliegenden Sammelbandes von Aufsätzen des Autors aus 3 Jahrzehnten akademischen Wirkens widmen. Er zieht sich gleichsam wie ein roter Faden durch mein wissenschaftliches Werk. Zwar sind fast alle hier zusammengefassten Beiträge im Laufe der Jahre in verschiedenen Zeitschriften und Sammelbänden bereits publiziert und von der akademischen Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen worden. Wenn ich mich entschlossen habe, sie in diesem Band erneut, zumeist in gekürzter Form

zu publizieren, so ist das dem Anliegen geschuldet, genau diesen „roten Faden“ sichtbar zu machen und meiner Auffassung von Betriebswirtschaft damit Ausdruck zu verleihen.

## *2 Zum wissenschaftlichen Werdegang des Autors*

Dem deutschen Staatsmann Willy Brandt wird der Ausspruch zugeschrieben, dass wer in seiner Jugend kein Kommunist gewesen sei, auch kein guter Demokrat werden könne. In Abwandlung dieser Sentenz könnte man formulieren, dass wer sich in seiner Jugend nicht auf das Theoriegebäude von Marx konstruktiv bezogen hat, auch kein guter im Sinne von kritischer Wirtschaftswissenschaftler werden kann. Ich kann an dieser Stelle nur mutmaßen, wie viele Betriebswirte diesen Satz für sich und ihr akademisches Werk gelten lassen würden. Es sind vermutlich eher wenige.

Ich selbst kann auf eine derartige Entwicklung zurückschauen, ohne dabei der Hybris zu erliegen, damit eine Aussage über die Qualität meiner betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre und der aus ihr entsprungenen Ergebnisse treffen zu wollen. Mein betriebswirtschaftliches Studium an der Universität Frankfurt begann 1967, in der Hochzeit der sog. Studentenrevolte. Es führte mich vorübergehend auch an die Freie Universität Berlin, wo ich im Sommersemester 1968 ein nahezu komplettes Streiksemester erlebte, und von dort wieder zurück nach Frankfurt. Dort wurde ich selbst Teil dieser „Revolte“ und habe es meiner sozialen Umwelt und meinen akademischen Lehrern damit sicher nicht immer leicht gemacht. Ich half mit bei der Organisation eines Studierendestreiks, war studentisches Mitglied in diversen Selbstverwaltungsorganen und verfasste „fundamentalkritische“ Aufsätze.

1972 konnte ich meine Dissertation vorlegen, die trotz ihrer konstruktiven Bezugnahme auf Marx vom wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich der Universität Frankfurt angenommen wurde und mir sogar die Tür öffnete für einen Verbleib in der betriebswirtschaftlichen scientific community. Die von einer eher kleinen Zahl ähnlich argumentierender Fachkollegen und mir vorgetragene Fundamentalkritik an „der Betriebswirtschaftslehre“ war zwar keineswegs dem Fortgang der akademischen Karriere förderlich, verhinderte sie aber auch nicht. Immerhin war dem Fach aus dem Umfeld der deutschen Gewerkschaften bereits Anfang der

70er Jahre ein Gegenentwurf in Form der sog. Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) entgegengestellt worden (Projektgruppe 1974), der zwar überwiegend zurückgewiesen, teilweise jedoch wohlwollend aufgenommen wurde (vgl. z. B. WSI-Forum 1973 sowie Koubek et al. 1980) und den Boden dafür bereitete, dass eine größere konzeptionelle Offenheit „gesellschaftsfähig“ wurde.

Von der eher konfrontativ angelegten Fundamentalkritik der Betriebswirtschaftslehre, wie sie etwa auch in der – außerhalb der traditionellen scientific community entstandenen – Zeitschrift MEHRWERT vorgetragen wurde, führte der Weg zu Versuchen, die Kritik konstruktiv zu wenden, anknüpfend an die AOEWL eine das betriebswirtschaftliche Denken erweiternde Programmatik zu entwickeln. So entstand das Konzept einer „Realökonomie“, nicht allein vom Autor der vorliegenden Schrift, sondern parallel mit geringfügig abweichenden Akzenten von einigen weiteren ähnlich sozialisierten jungen Betriebswirten entwickelt (vgl. z. B. die Beiträge von Freimann, Pfriem, Seifert und Stoll in Schanz 1984). Es war der freie Geist der wissenschaftlichen Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., der zuließ, was ansonsten noch barsch zurückgewiesen und bekämpft wurde.

In der Unternehmenspraxis zeigten sich spätestens Mitte der 80er Jahre in wachsendem Umfang die negativen ökologischen Folgen eines primär an finanziellen Erfolgsgrößen orientierten betriebswirtschaftlichen Handelns. Dies war Anlass für „realökonomisch“ orientierte Betriebswirte, sich der Umweltproblematik zuzuwenden. Der „sozial-ökologische Ansatz“ wurde entwickelt und zur Diskussion gestellt, wiederum bis in die Grundlagenlehrbücher hinein nicht nur mit wohlwollender Resonanz (vgl. z. B. Wöhe 2010, 19ff.).

Aber auch die etablierte Betriebswirtschaftslehre nahm die ökologische Problemstellung zunehmend zur Kenntnis. Insbesondere aus den Teildisziplinen Produktionswirtschaft und Marketing heraus entstanden ökologisch orientierte Beiträge zur Problemdefinition und –lösung (z. B. Strebel 1980 und Raffée 1979). Nachdem an der privaten European Business School ein erster Lehrstuhl mit der Denomination Umweltmanagement eingerichtet worden war, wurde 1990 vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft die neue wissenschaftliche Kommission „Umweltwirtschaft“ (heute umbenannt in „Nachhaltigkeitsmanagement“) gegründet, wenn auch keineswegs mit Zustimmung aller Fachver-

treter. 1996 schließlich fand diese Entwicklung einen ersten Höhepunkt in der traditionellen Pflingsttagung des Verbandes mit dem Generalthema „Umweltmanagement“. Die Thematik war im Fach angekommen.<sup>1</sup>

Ich selbst konnte 1991 – zunächst noch unter der Bezeichnung „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ – eine Professur an der Universität Hannover übernehmen, um einige Jahre danach an meine „Heimat“-Universität Kassel zurückzukehren, wo ich seither tätig bin.

Auch die Unternehmenspraxis hatte sich, nicht zuletzt angestoßen durch entsprechende regulative Vorgaben und Anreizinstrumente, aber auch durch einschlägige Perspektiven an den Märkten, dem Thema in konstruktiver Absicht zugewandt. Der kritisch-konstruktive betriebswirtschaftliche Blick musste sich also der Unternehmenspraxis zuwenden. Erste Drittmittel-finanzierte Forschungsprojekte konnten akquiriert werden, zunächst mit dem Inhalt, empirisch zu untersuchen, was in der Unternehmenspraxis unter der Bezeichnung „Umweltmanagement“ betrieben wird und wie sich ein entsprechendes freiwilliges Engagement auswirkt. Später kamen instrumentell orientierte Projekte hinzu, in denen es galt, Umsetzungsinstrumente für umweltorientierte Unternehmenspolitik zu entwickeln und implementieren zu helfen.

Dabei galt und gilt es bis heute, nicht nur nachzuzeichnen, was an Entwicklungen beobachtbar ist und dieses einer analytisch-erklärenden Betrachtung zuzuführen, sondern die beobachtete Entwicklung weiter zu befördern und kritisch daran zu messen, was aus Sicht der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und der unternehmenspolitischen Daseinsvorsorge noch nicht erreicht ist. Hier wird das im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft Notwendige und gegenüber herrschender Praxis alternativ Mögliche zum Maßstab.

Aus meiner Sicht gilt es dabei auch, Maßstäbe für das zu entwickeln, was Nachhaltige Unternehmensführung inhaltlich und unternehmenspolitisch bedeuten kann und dabei auch die Wechselwirkungen zwischen dem theoretisch-wissenschaftlichen Denken und der wirtschaftlichen Praxis mit zu reflektieren. Denn diese stehen in wechselseitigem Einflussverhältnis zueinander. Wissenschaft reflektiert Praxis ebenso wie sie

<sup>1</sup> Der inzwischen weiter fortgeschrittenen Entwicklung in diesem Bereich wird – nach längerer Pause, in der das Thema spürbar in den Hintergrund geriet - inzwischen wieder Rechnung getragen, auch dadurch, dass die Pflingsttagung 2011 unter dem Generalthema „Nachhaltigkeit“ steht.

ihrerseits auf Praxisentwicklung Einfluss nimmt. Das Beispiel der „Fleischwerdung“ der analytischen Kunstfigur des Homo Oeconomicus steht ebenso für dieses Beziehungsgefüge wie die Hinwendung der Forschung zu Themen wie EMAS und CSR. Hier der betriebswirtschaftlichen Forschung ebenso wie der Unternehmenspraxis den Spiegel vorzuhalten, war und ist Anliegen meiner wissenschaftlichen Arbeit.

### *3 Die Beiträge im Einzelnen*

Die Zusammenstellung der in diesem Band versammelten Beiträge folgt, wenn auch nicht vollständig, der zeitlichen Abfolge ihrer Erstpublikation. Dementsprechend gliedert sich der Band in drei Kapitel, die in ihrer Abfolge die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte meiner Arbeit widerspiegeln.

Kapitel 1 umfasst die eher konzeptionell orientierten frühen Aufsätze von 1982 bis 1991. In dieser Zeit habe ich mich schwerpunktmäßig der Auseinandersetzung mit der Betriebswirtschaftslehre, wie wir sie damals vorfanden, gewidmet. Die Beiträge hinterfragen die herkömmliche Rationalitätsvorstellung der Betriebswirtschaftslehre, entwickeln die „real-ökonomische“ Sichtweise, reflektieren erste Ansätze einer ökologisch orientierten Sichtweise und fragen nach den Merkmalen, die diese in Gegenüberstellung zur „traditionellen“ betriebswirtschaftlichen Rezeption der Ökologieproblematik nach meiner Ansicht auszuzeichnen haben.

Kapitel 2 gibt ausgewählte Befunde der empirisch orientierten Forschung meiner MitarbeiterInnen und mir wieder. Dabei werden sowohl sekundär-empirische Ergebnisse referiert als auch die Ergebnisse eigenständiger Forschungsprojekte, die wir z. B. im Auftrag der hessischen Landesregierung oder der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer durchführen konnten. Das Kapitel wird abgeschlossen durch einen selbstkritischen Beitrag, der nach den Gründen dafür fragt, warum die nicht nur von uns, sondern auch von vielen anderen einschlägig aktiven Fachkollegen und Instituten im Rahmen verschiedener Projekte entwickelten Instrumente zur Optimierung des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements eine so geringe Praxisanwendung erfahren haben.

Unter dem Titel „Perspektiven“ wendet sich das abschließende dritte Kapitel wieder eher konzeptionellen Themen zu, die sowohl theoriebezogen als auch der Unternehmenspraxis zugewandt den Blick nach vorn

richten. Aufbauend auf einer kritischen Reflexion verschiedener theoretischer Axiome und programmatischer Ansätze kommt darin das Bemühen zum Ausdruck, Zukunftsperspektiven für eine Nachhaltige Unternehmensführung zu entwickeln, die zum Teil grundlegende Revisionen überkommener Denk- und Handlungsmuster erforderlich machen. Wenn nur ein wenig davon Realität werden könnte, hätte es gelohnt, diese Gedanken zu Papier zu bringen und hier erneut der kritischen Öffentlichkeit vorzutragen.

#### *4 Ausblick: Was tun*

Im Anspruch, selbst einen analytischen und vielleicht sogar entsprechenden praktischen Handeln anregenden Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten, hat betriebswirtschaftliche Forschung, so wie ich sie verstehe, drei wesentliche Akteure im Blick:

- die Unternehmen als die klassischen Erkenntnisobjekte der Betriebswirtschaftslehre, deren Handeln sie analytisch und empirisch untersucht und zu instrumentieren versucht,
- die Konsumenten, die in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ansätzen als “ursprüngliche Betriebe“ programmatisch in den Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre einbezogen werden (Raffée 1974), mit ihrem Konsumhandeln jedenfalls aber für die notwendige Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft von zentraler Bedeutung sind
- und schließlich den Staat, der als traditioneller Rahmensetzer ebenfalls förderliche Bedingungen für Nachhaltige Entwicklung schaffen kann und sich dazu ja auch bereits auf den Weg gemacht hat (vgl. z. B. [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)).

Wenn Nachhaltige Entwicklung ein gesellschaftlicher Lernprozess ist, dann sind alle diese drei Adressaten für ihr Fortkommen von Bedeutung und müssen daher auch von einer entsprechend orientierten Betriebswirtschaftslehre adressiert werden. Und auch wenn man die praktische Handlungsebene betrachtet, die Wissenschaft selbst nicht zur Verfügung hat,



sondern stets nur argumentativ anvisieren kann, kann auf die Beiträge keiner der drei genannten Akteursgruppen verzichtet werden.

Derzeit stellt sich das nachhaltigkeitsbezogene Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen, Konsumenten und Staat jedoch eher als Teufelskreis dar denn als Spirale, die sich in Richtung Nachhaltigkeit bewegt:

- Unternehmen, mit der Aufforderung zu Nachhaltiger Unternehmensführung konfrontiert, verweisen auf die Konsumenten, die entsprechendes Engagement allzu wenig zu honorieren bereit sind, deren Zahlungsbereitschaft anderslautender Beteuerungen zum Trotz kaum hinreichend ausgeprägt ist.
- Die meisten Konsumenten sehen nicht sich in der Verantwortung für Nachhaltigen Konsum, sondern verweisen auf den Gesetzgeber, der dafür Sorge zu tragen hat (und das nach verbreiteter Meinung auch tut), dass im Felde der rechtlichen Regulierung von Produktion, Produktgestaltung und Distribution nur das geschieht, was dem Gemeinwohl zumindest nicht schädlich ist.
- (national-)staatliche Akteure schließlich vollziehen angesichts der Herausforderungen der Globalisierung derzeit zumeist den selbstverordneten politischen Rückzug und deregulieren wirtschaftliche Strukturen und Prozesse bzw. privatisieren ehemals staatliche Daseinsvorsorge-Aufgaben mit dem Argument, dass der Markt es besser kann.

Da scheint guter wissenschaftlicher Rat teuer. Es wird aus meiner Sicht die Initiative einzelner Akteure aus jeder der drei Gruppen brauchen, die vorangehen und damit zeigen, dass Nachhaltigkeit keine Vision ist, dertwegen man mit einem Wort von Helmut Schmidt den Arzt aufsuchen müsste, sondern eine global alternativlose Zukunftsperspektive, die nicht von anderen, sondern nur von uns selbst anvisiert und ausgestaltet werden kann und muss. Die Zeit ist mehr als reif dafür.

Was jedoch notwendig sein wird, ist ein grundlegender Wandel der wirtschaftlichen Kultur. Denn es ist kein mangelndes Wissen um die Notwendigkeit der Nachhaltigen Entwicklung: Unternehmensleiter ebenso wie Konsumenten wissen sehr wohl, dass viele ihrer Verhaltensweisen nicht zukunftsfähig sind, weil sie zur Ressourcenübernutzung führen und/oder den Funktionsmechanismen der weltweiten Ökosysteme erheblichen Schaden zufügen. Auch vermeintlich zu hohe Kosten stehen der

vorsorgenden Vermeidung negativer sozialer und ökologischer Folgen des eigenen wirtschaftlichen Handelns nicht im Wege: Die Folgen nachhaltig zu reparieren oder zu beseitigen, ist viel teurer, wenn es denn überhaupt möglich ist.

Es sind also die eingefahrenen kulturell geprägten Handlungsmuster in Produktion und Konsum, die wir grundlegend verändern müssen, um zu einer ethisch fundierten nachhaltigen Wirtschaftsweise zu kommen. Kultur“revolutionen“ haben in der bisherigen Geschichte zu fatalen menschenfeindlichen Ergebnissen geführt. Von daher ist Vorsicht geboten, wenn dieser Begriff fällt. Fangen wir also bescheidener an und lassen unser wirtschaftliches Handeln künftig häufiger statt vom Mehr haben vom Besser leben bestimmen.

#### *Literatur*

- Freimann, J. Gewinnorientierung und wirtschaftliche Vernunft, Köln 1979  
Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1977  
Koubek, N. et al.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln 1980  
Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Köln 1974  
Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974  
Raffée, H.: Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979  
Schanz, G. (Hrsg.): Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1984  
Schmalenbach, E.: Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, ZfhF 1911/12, 304-316  
Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung, in: ZfhF 1919, 257-299 und 321-356  
Strebel, H.: Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980  
Weyermann, M./Schönitz, H.: Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre und ihre Pflege an Universitäten und Fachhochschulen, Karlsruhe 1912  
Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage München 2010  
WSI-Forum: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973