

Günter Beyersdorff

**BETRIEBS-
WIRTSCHAFTLICHER
VERGLEICH
ÖFFENTLICHER
BIBLIOTHEKEN**



Berlin 1973

5373-2

8961784

Günter Beyersdorff

BETRIEBS- WIRTSCHAFTLICHER VERGLEICH ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN

Unter Mitarbeit von
Gabriele Grigo
und
Gerd-Jürgen Störmann



**d
bv**



E8961784

Berlin 1973

Deutscher Büchereiverband

Arbeitsstelle für das Büchereiwesen

Materialien der Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, 2.

Abschlußbericht des Projektes

"Betriebswirtschaftlicher Vergleich Öffentlicher Bibliotheken" (BiW 7034).

Die diesem Bericht zugrunde liegenden Arbeiten wurden mit Mitteln des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft gefördert.

Projektleitung: Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, 1 Berlin 31

ISBN 3-87068-702-9

Berlin, Mai 1973

Verlegt bei der

Publikationsabteilung des Deutschen Bibliotheksverbandes

1000 Berlin 31, Fehrbelliner Platz 3. Tel.: (030) 8618099

Gedruckt bei

Offsetdruckerei Gerhard Weinert, 1000 Berlin 61

Günter Beyersdorff

**BETRIEBS-
WIRTSCHAFTLICHER
VERGLEICH
ÖFFENTLICHER
BIBLIOTHEKEN**

Vorwort

Zu Beginn des Jahres 1972 vergab die Arbeitsstelle für das Bücherwesen des Auftrag zur Durchführung eines betriebswirtschaftlichen Vergleichs öffentlicher Bibliotheken an das Institut für Bibliothekarausbildung der Freien Universität Berlin. Die Mittel zur Finanzierung dieses Projekts wurden vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft zur Verfügung gestellt.

Ohne die bereitwillige Unterstützung der für den Vergleich ausgewählten Bibliotheken hätte die im Auftrag geforderte Verbindung von theoretischen Ansätzen und empirischen Untersuchungen nicht erreicht werden können.

Besonderer Dank gilt deshalb den Herren Dr. Birkholz, Dr. Eyssen, Dr. Kuhlmann, Mevissen und Rakowski, die als Direktoren der Stadtbibliotheken in Düsseldorf, Hannover, Essen, Bremen und Duisburg die vorliegende Arbeit förderten. In diesem Zusammenhang muß auch allen Mitarbeitern der erwähnten Bibliotheken gedankt werden, die jederzeit alle benötigten Unterlagen beschafften und auch nach den Befragungen durch Auskünfte den Fortgang der Arbeit ermöglichten. Die Bereitwilligkeit zur Mitarbeit beschränkte sich nicht auf die genannten Bibliotheken, Unterstützung wurde auch aus anderen Städten zugesagt. Leider konnte davon kein Gebrauch gemacht werden, da die Bearbeitungszeit begrenzt war.

Schließlich sei allen Studenten des Instituts für Bibliothekarausbildung gedankt, die durch ihre Diskussionsbereitschaft und ihren Einsatz bei der Anfertigung des Manuskripts viel zum Zustandekommen der Arbeit beitrugen.

Günter Beyersdorff

Gliederung/Inhaltsverzeichnis

1	Ansätze zu betriebswirtschaftlicher Denkweise in der öffentlichen Verwaltung	5
	Anmerkungen	26
2	Die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb	28
	Anmerkungen	36
3	Zielsetzung der Untersuchung	37
	Anmerkungen	39
4	Betriebsvergleich in erwerbswirtschaftlichen Betrieben	40
	Anmerkungen	44
5	Betriebsvergleich in öffentlichen Bibliotheken	45
	Anmerkungen	49
6	Kosten-Leistungsrechnung als Grundlage des Betriebsvergleichs	50
	Anmerkungen	76
7	Probleme bei der Durchführung einer Kosten-Leistungsuntersuchung in Bibliotheken	77
	Anmerkungen	92
8	Kriterien für die Auswahl der zu untersuchenden Bibliotheken	93
9	Beschreibung der untersuchten Bibliotheken	96
10	Ablauf der Untersuchungen	105
11	Ergebnis der Untersuchung	112
	Anmerkungen	214
12	Vorschläge für den Aufbau einer Kosten-Leistungsrechnung unter Nutzung der vorhandenen Unterlagen	215
13	Bibliothekslehre und Betriebswirtschaftslehre	221
	Literaturverzeichnis	226

1 A n s ä t z e z u b e t r i e b s w i r t - s c h a f t l i c h e r D e n k w e i s e i n d e r ö f f e n t l i c h e n V e r w a l t u n g

"Allgemein ist zu sagen, daß die bisherige Betriebswirtschaftslehre, da ihre Forschungen kaufmännisch geführten Betrieben, in der Hauptsache Unternehmen-geen gegolten haben, für die Hoheitsbereiche innerhalb der öffentlichen Finanzwirtschaft nicht viel beitragen kann. (1)

"Die Berechtigung der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Bibliotheksorganisation ergibt sich bereits daraus, daß es sich bei Organisationsproblemen stets um eine betriebswirtschaftliche Kategorie handelt. Die Notwendigkeit dazu aber gründet auf der Erkenntnis, daß Bibliotheken Institutionen sind, die wesentliche Merkmale von Betrieben allgemeiner Art aufweisen." (2)

Bei erster Betrachtung dieser beiden Zitate, für deren Tendenz beliebig viele Beispiele aus der Literatur angeführt werden könnten, drängt sich der Eindruck gegensätzlicher Positionen und gleichzeitig einer Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre auf: Noch im Jahre 1958 bestreitet man die Anwendbarkeit betriebswirtschaftlicher Methoden auf die öffentliche Verwaltung, 12 Jahre danach geht man daran, einen recht kleinen Teilbereich der staatlichen Aktivitäten mit eben diesen Methoden zu analysieren.

Als Folge dieses Eindrucks stellen sich zwei Fragen:

- wodurch erklärt sich der Wandel der Anschauungen über Einsatzmöglichkeiten der Betriebswirtschaftslehre
- warum beschäftigt sich gerade jetzt eine Fülle von Veröffentlichungen mit dem Problem "Betriebswirtschaft und öffentliche Verwaltung" und für unser Thema von besonderer Bedeutung mit der Frage nach den Berührungs-

punkten zwischen Bibliothek und Betrieb, zwischen Bibliothekswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre? Die Beantwortung dieser Fragen ist von Bedeutung, weil der Platz dieser Arbeit innerhalb der schon vorliegenden Publikationen bestimmt werden muß.

Die beiden Fragen mit dem Hinweis zu beantworten, das Bewußtsein der Verwaltungsfachleute, der Bibliothekare oder der Betriebswirte habe sich in den letzten Jahren gewandelt, man habe die Notwendigkeit der Einbeziehung wirtschaftlicher Denkweisen auch in Tätigkeitsbereiche der öffentlichen Verwaltung erkannt, vereinfachte das Problem in unzulässiger Weise. Daher muß nach den Ursachen für diese Bewußtseinswandlung der Beteiligten gefragt werden, sowie nach den Auswirkungen, die sich daraus für die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre ergaben.

Selbst diese tiefer gehende Betrachtung deckt nicht alle Aspekte des Problems ab. Der Wunsch oder das Streben nach wirtschaftlicher Denkweise in öffentlicher Verwaltung und Bibliotheken läßt sich nicht erst seit dem Jahre 1958, sondern schon sehr viel früher in der Literatur, in Gesetzen und Verordnungen auffinden. Die Entwicklung dieser Gedanken ging zögernd voran, weil die Auseinandersetzung mit dieser Thematik durch eine sich hartnäckig behauptende Anschauung in eine ganz bestimmte Richtung gelenkt wurde: Ein Kaufmann, ein Mann der "freien Wirtschaft", verbindet die Tätigkeit der Verwaltung und vom Staat unterhaltener Institutionen mit Begriffen wie: unproduktiv, unbeweglich. Der Beamte oder Angestellte im öffentlichen Dienst stellt sich häufig den in der Wirtschaft Tätigen oder "die Wirtschaft" schlechthin vor als produktiv, kreativ, beweglich. Eine solche Anschauung könnte den Schluß nahelegen, daß die Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem "produktiven Bereich" befaßt, aus dem laufend Anstöße für

die Weiterentwicklung der Theorie kommen, auf den "unproduktiven Bereich" nicht angewendet werden kann. Steht also der Wunsch nach Einführung wirtschaftswissenschaftlicher Methoden der offensichtlichen Aussichtslosigkeit eines solchen Versuchs gegenüber?

In allen Haushaltsordnungen wird die Verwaltung ausdrücklich zu sparsamer und wirtschaftlicher Haushaltsführung verpflichtet. Diese Verpflichtung wird für die staatliche Aktivität als selbstverständlich akzeptiert. Umso mehr erstaunt es, daß eine Präzisierung der Begriffe "Wirtschaftlichkeit" und "Sparsamkeit" lange Zeit nicht gelungen ist und daß eine so große Begriffsverwirrung bei diesen beiden Grundsätzen geherrscht hat. Es scheint, als habe selbst ein Zeitraum von über 100 Jahren nicht ausgereicht, um diese Begriffsverwirrung zu beseitigen. (3)

Bei der Frage, wie sich die Beziehungen zwischen den Wirtschaftswissenschaften und die Anschauungen über die Tätigkeit des Staates entwickelt haben, muß zunächst zwischen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden. Jedoch besteht zwischen den Theorien in beiden Wissenschaften eine Wechselbeziehung, in der einer der Gründe für das späte Eindringen betriebswirtschaftlichen Denkens in die öffentliche Verwaltung liegt.

Ursprung und allgemein anerkanntes Tätigkeitsfeld der Volkswirtschaftslehre ist die Beschäftigung mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Staatstätigkeit. Eine der ältesten Teildisziplinen, die Finanzwissenschaft, untersucht Probleme, die mit Steuererhebung und Staatsausgaben zusammenhängen. Sie beschäftigt sich mit der Rolle der Finanzpolitik bei der Steuerung des Wirtschaftsablaufs. Dabei stellte sie im Laufe ihrer Entwicklung konträre Theorien zur Rolle des Staates im Wirtschaftsgeschehen auf, die nicht ohne Wirkung auf die Betriebswirtschaftslehre blieben.

Die Betriebswirtschaftslehre, die sich mit einzelnen Wirtschaftssubjekten, Kategorien von Wirtschaftssubjekten befaßt und nicht mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen, nahm für ihre Forschungstätigkeit die von der Finanzwissenschaft formulierten Zielsetzungen als gegeben an.

Solange die auch von der Finanzwissenschaft geforderte Sparsamkeit in der öffentlichen Verwaltung lediglich als Ausgabenverringerung ohne Bezugnahme auf den angestrebten Erfolg interpretiert wurde, erübrigten sich betriebswirtschaftliche Methoden, die gerade durch ihre Zweckorientierung gekennzeichnet sind. Die ersten Ansätze zur Anwendung betriebswirtschaftlichen Denkens finden sich daher in öffentlichen Betrieben, die nach ihrer Tätigkeit mit erwerbswirtschaftlichen Betrieben verglichen und gemessen werden konnten. In diesem Zusammenhang sei an die Arbeiten von Walb(4) erinnert, der als erster Betriebswirt die verwaltungsmäßige Buchführung mit der kaufmännischen zu verbinden suchte.

Die Untersuchungen verdeutlichten, daß Sparsamkeit nicht nur dadurch gekennzeichnet ist, möglichst wenig Mittel zu verwenden, sondern daß es vielmehr darauf ankommt, die Mittelverwendung auf den angestrebten Erfolg zu beziehen. Diese Erkenntnis und damit die Interpretation von "Sparsamkeit" im Sinne einer wirtschaftlichen Verwendung der Mittel führte nicht unmittelbar zu einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung und Analyse der Verwaltungstätigkeit: Gerade weil sich diese Erkenntnis durchsetzte, erhöhte sich die Skepsis gegenüber der Betriebswirtschaftslehre als einem Hilfsmittel für die Verwaltung. Es schien unmöglich, die angestrebte Beziehung zwischen Mittelausatz und Leistung quantitativ darzustellen, da sich die Leistung der Verwaltung in der Regel jeder betriebswirtschaftlich sinnvollen Bewertung entzieht. Jedoch

verhinderte diese Skepsis nicht, daß betriebswirtschaftliche Überlegungen bei einzelnen Tätigkeiten in Teilbereichen der Verwaltung angestellt wurden.* Gestützt auf betriebswirtschaftliche Analysen öffentlicher Betriebe findet man jetzt eine Fülle von Organisations- und Rationalisierungsuntersuchungen und -gutachten, die sich auf ausgewählte Methoden der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre stützen. Analyse des Ist-Zustandes und Vorschläge bis hin zu Normen standen im Vordergrund dieser Betrachtungen. Kennzeichnend für alle Untersuchungen ist das Herauslösen einzelner Teilbereiche aus Gesamtbetrieben der öffentlichen Verwaltung und die fallweise Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden. Beispiele für Gutachten dieser Art werden gegeben, wenn der Einfluß der Betriebswirtschaftslehre auf dem Gebiet der Bibliotheken dargestellt wird.

Die letzte Phase der Entwicklung, an deren Beginn wir stehen, ist gekennzeichnet durch das Bestreben, die untersuchten Betriebe der Verwaltung, unabhängig von ihrer Aufgabenstellung im Einzelfall, als Dienstleistungsbetriebe zu verstehen und aus diesem Grund nicht mehr sporadisch, sondern konsequent alle Bereiche der Betriebswirtschaftslehre für die Analyse einzusetzen. Dazu gehört nicht zuletzt die Entwicklung eines leistungsfähigen Rechnungswesens zur Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen sowie zu deren Planung. Als Beispiel für eine Arbeit auf diesem Gebiet sei schon hier auf die Veröffentlichung von Jörn Herbst (5) hingewiesen.

Diese Kurze Darstellung zielte nicht darauf, einzelne Beiträge zur Entwicklung betriebswirtschaftlicher Denkweise in der Verwaltung herauszustellen, sondern vielmehr darauf, daß folgende vier Phasen in der Entwicklung zu beobachten sind:

- Gleichsetzung der Begriffe Sparsamkeit und Wirtschaft-

lichkeit, vorwiegend gesamtwirtschaftlich orientierte Betrachtung des Verhältnisses von Staat und Wirtschaft.

- Vergleich von Betrieben öffentlicher Trägerschaft mit erwerbswirtschaftlich orientierten Betrieben, Versuche zur Formulierung des Wirtschaftlichkeitsbegriffes als Mittel - Leistungsbeziehung.
- Abfassung von Organisations- und Rationalisierungsgutachten in den übrigen Teilgebieten der Verwaltung unter Nutzung von Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre.
- Auffassung der staatlichen Verwaltungsinstitutionen als Dienstleistungsbetriebe mit dem Ziel, eine umfassende betriebswirtschaftliche Theorie der Verwaltung aufzustellen.

Diese vier Phasen lassen sich auch im Bereich der Bibliotheken auffinden. Morzé weist darauf hin, daß zwar bei Walter Hofmann, Franz Schriewer, und Erik Wilkens "... betriebswirtschaftlich gesteuerte Gedanken und Praktiken vorgefunden werden können, bestätigt aber unsere These, indem er fortführt: "Schon die bis heute bescheiden gebliebenen Etats der deutschen öffentlichen Büchereien hielten es (das Thema "betriebswirtschaftliche Gedanken und Praktiken", d.V.) auf dem Tisch und erzwangen nur zu oft und zu lange Schrebergartenlösungen, bei denen Billigkeit - nicht optimale Leistung - Denken und Handeln in den Bann schlug. " (6)

Das Zitat verdeutlicht, daß das dargestellte Mißverständnis in der öffentlichen Verwaltung - die Gleichsetzung von Sparsamkeit mit Wirtschaftlichkeit - in der Diskussion um das wirtschaftliche Denken ebenfalls in Bibliotheken anzutreffen ist. Der Schluß auf eine parallele Entwicklung liegt nahe. Eine zeitliche Verschiebung der Entwicklung bei den Bibliotheken gegenüber der in der Verwaltung resultiert daraus, daß die Bibliothek vorwiegend als Kulturinstitut betrachtet wurde. Damit rückte man die Bibliotheken nicht nur von erwerbswirtschaftlichen Betrieben ab, sondern auch von den übrigen Bereichen der staatlichen Aktivität, in denen schon betriebswirtschaftliche Untersuchungen eingeleitet wurden. Diese Distanz mußte überwunden werden, so daß der Beginn der von uns gekennzeichneten zweiten, dritten und vierten Phase der Entwicklung in den Bibliotheken jeweils mit einer Zeitverzögerung von einigen Jahren einsetzte. Hier soll zunächst die dritte Phase betrachtet werden

(Einbeziehung einzelner betriebswirtschaftlicher Methoden in die Analyse von bibliothekarischen Problemen), weil die Kritik an den bisherigen Ansätzen den Platz dieser Arbeit deutlich werden läßt. Es sollen nur solche Arbeiten herangezogen werden, die ihrer Zielsetzung nach auf die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Methoden angewiesen waren und die exemplarisch für Bestrebungen ähnlicher Art stehen können.

Wir wenden uns zunächst dem Gutachten "Kommunale öffentliche Bücherei" zu, das die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungseinfachung 1964 erstellte. (7)

Es kann als typisches Beispiel für den Stand der Entwicklung in der "dritten Phase" betrachtet werden; denn hier wirkten neben Bibliothekaren Fachleute einer Institution mit, deren Aufgabenstellung die Berücksichtigung des neuesten Standes der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise innerhalb der öffentlichen Verwaltung voraussetzte. Daß dieses Gutachten über eine rein bibliothekarische oder verwaltungsmäßige Betrachtung der öffentlichen Bücherei hinausgehen wollte, wird aus dem Vorwort klar: "Die KGSt hat es immer als eine wichtige Aufgabe angesehen, die Leistungsbedingungen der einzelnen öffentlichen Einrichtungen zu untersuchen und Empfehlungen für ihre Organisation und wirtschaftliche Führung zu geben... Die vielseitigen Wirkungsmöglichkeiten der Büchereien und die steigenden Anforderungen ihrer Benutzer rechtfertigen eine Untersuchung des Büchereibetriebes, der einer rationellen Organisation gut zugänglich ist. Ihr Ergebnis ist ein Modell der kommunalen öffentlichen Bücherei nach dem gegenwärtigen fachlichen Leistungsstande." (8) Mit diesem Modell wird also angestrebt, unter Berücksichtigung fachlicher (bibliothekarischer) Gesichtspunkte und Methoden der Betriebswirtschaftslehre (Organisation, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen) eine Gesamtbetrachtung der öffentlichen Bücherei durchzuführen, die als Anhaltspunkt für Planung und Organisation in einzelnen Büchereien genutzt werden kann. "Dieses Gutachten geht weder von Idealvorstellungen, noch von dem Bestreben nach einer möglichst billigen Einrichtung aus, sondern stellt ein organisatorisches und betriebliches Modell dar, das fachlich und verwaltungswirtschaftlich eine annähernd optimale Leistung ermöglicht." (9) An diesem Anspruch muß sich das Gutachten messen lassen; er fordert für die Durchfüh-

rung die Einhaltung folgender Schritte:

- Bestimmung der Aufgaben der Bücherei
- Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, getrennt nach Ist- und Sollzustand
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Ist- und Sollzustand anhand von Kosten-Leistungsbeziehungen

Im folgenden soll untersucht werden, ob diese Schritte eingehalten wurden und welche Methoden der Betriebswirtschaftslehre benutzt wurden.

Die Aufgabenbeschreibung der Öffentlichen Bücherei wird dem Gutachten vorangestellt; sie ist als Zielsetzung für die Entwicklung eines Organisationsschemas jedoch zu allgemein gehalten und trägt zum großen Teil deklamatorischen Charakter. Die angegebenen Leistungsziele werden nicht näher begründet und lediglich mit dem Hinweis auf die allgemeine Erfahrung gerechtfertigt. Schon hier zeigt sich ein Mangel, der auf fehlende Methoden für einen Betriebsvergleich und daraus abzuleitende Leistungskennziffern zurückzuführen ist.

Den größten Raum im Gutachten nimmt das Kapitel "Arbeiten" ein, in dem Aufbau- und Ablauforganisation in der Bücherei dargestellt werden. Dem Katalog der Arbeiten ging offensichtlich eine Analyse des Ist-Zustandes in Büchereien mehrerer Städte voraus (10), Methoden zur Analyse des Ist-Zustandes werden jedoch nicht näher ausgeführt. Die Aufzählung der einzelnen Arbeiten in Büchereien stellt damit schon einen Soll-Zustand, bezogen auf das Modell der öffentlichen Büchereien dar, in dem eine Trennung zwischen Arbeitsablauf, Aufbauorganisation und Verfahrensvergleichen nicht immer gelungen ist. Als wesentlicher Mangel erweist sich, daß Methoden und Untersuchungsunterlagen nicht abgehandelt und veröffentlicht wurden, so daß eine Überprüfung oder Kontrollrechnung mit dem Ziel, die Empfehlungen des Gutachtens auf Einzelprobleme anzuwenden, erschwert werden.

Die Ableitung und Überprüfung des Soll-Zustandes auf der Grundlage von Kosten-Leistungsbeziehungen - unser drittes Erfordernis für das Gutachten - wird von der KGSt als notwendig erachtet, aber erst

im Anschluß an alle vorangegangenen Erörterungen über Aufgaben und Organisation unter dem Kapitel 5 "Betriebliche Grundlagen" erörtert. (11) "Nach ihrer Einrichtung und Verfahrensweise kann die Bücherei als 'Betrieb' angesehen werden, der nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird. Arbeitsvorgänge und Geräteausstattung sind auf weitgehend schematisierte Funktionen ausgerichtet, die von den Benutzern als Leistungen entgegengenommen werden. Die Tatsache, daß die Bücherei überwiegend Zuschußbetrieb ist, schließt den betrieblichen Charakter und die wirtschaftliche Betriebsführung nicht aus...Für die interne betriebswirtschaftliche Abrechnung des gesamten Institutes oder einzelner betrieblicher Teile kann eine Wirtschaftlichkeitsberechnung aufgestellt oder eine Berechnung auf statistischer Grundlage durchgeführt werden, um die Wirtschaftlichkeit zu überwachen; in Betracht kommen z.B. Kostenvergleiche der Teilbüchereien, ferner Teilrechnungen für Fahrbücherei, für Buchbinderei, auch für einzelne Dienste und Sondereinrichtungen (12)

Neben Hinweisen zu Wirtschaftlichkeitsberechnungen für einzelne Verfahren finden sich im Gutachten auch unter dem Stichwort "Rationalisierung" neben allgemeinen Erwägungen keine Empfehlungen für den Aufbau einer solchen - oben als selbstverständlich erachteten - Kostenrechnung. Daraus und aus dem Aufbau des Gutachtens kann geschlossen werden, daß auch den Empfehlungen zur Organisation des Arbeitsablaufs, zu Fragen der Zentralisation und der Personalausstattungen, solche exakten Kostenrechnungen weder zur Planung noch zur Kontrolle zugrunde gelegt wurden. Daraus ergibt sich der Haupteinwand gegen das Gutachten: Die hier geschilderten Ansätze über betriebliche Grundlagen sind trotz des Einsatzes einzelner betriebswirtschaftlicher Methoden nicht konsequent angewendet worden. Es wird eine Trennung zwischen der Bibliothek als Kulturinstitut, als Verwaltungseinheit und als Betrieb vorgenommen, obwohl die im Gutachten entwickelten organisatorischen Grundsätze bei allen Betrachtungsweisen eine Rolle spielen. Es scheint, daß in entscheidenden Punkten der Arbeit die Empfehlungen mehr aus der Erfahrung, denn aus exakter Analyse gegeben wurden. Ohne den Ausführungen gerade zu diesem Problem in unserer Arbeit vorzugreifen, muß auf den