

Paul Riebel, Begründer der Deckungsbeitragsrechnung

Am 14. Dezember 2001 ist Professor Dr. Dr. h.c. h.c. Paul Riebel im Alter von 82 Jahren nach kurzer Krankheit verstorben. Mit ihm verlieren die Universität Frankfurt und ihr Fachbereich Wirtschaftswissenschaften einen Wissenschaftler, der zu den prägenden Persönlichkeiten der Betriebswirtschaftslehre der letzten 50 Jahre zu rechnen ist.

Paul Riebel ist der Fachwelt als der bei weitem einflussreichste Forscher seiner Generation auf dem Gebiet des internen Rechnungswesens bekannt. Der von Riebel entwickelte Ansatz der Kostenrechnung beruht auf einer im Grunde einfachen Idee. Die »Kosten« eines Produktes oder einer anderen Leistung im Sinne der gesamten finanziellen Nachteile, die dafür nötig sind, die Leistung zu erstellen und abzusetzen, und die man dem Erlös aus dem Verkauf gegenüber stellen kann, um den Gewinnbeitrag zu ermitteln, sind nicht feststellbar. Kosten sind generell und speziell unter den Bedingungen der modernen industriellen Produktion nicht von einer Leistung »verursacht« und ihr deshalb auch nicht zurechenbar, wie man dies vor Riebel in der Theorie und vor allem auch in der betrieblichen und der wirtschaftspolitischen Praxis gesehen hatte. Kosten sind immer nur auf eine konkrete Entscheidung zu beziehen. Zurechenbare Kosten sind nur diejenigen relevanten Nachteile, die allein dadurch entstehen würden, dass eine erwogene Entscheidung getroffen und umgesetzt würde. Damit sind die entscheidungsorientierten Kosten immer relativ, und sie unterscheiden sich wesentlich von dem, was man sich unter den »wirklichen« oder »vollen« Kosten vorstellen mag. Die Differenz zwischen Erlös und so definierte Einzelkosten hat deshalb auch nichts mit Gewinnen zu tun, sondern sie ist nur ein Beitrag zur Deckung der Gesamtkosten der Produktion.

Diese so genannte Entscheidungsorientierung der Kostenrechnung erscheint heute beinahe selbstverständlich. Doch sie ist es nicht einmal

heute, und sie war es erst recht nicht zu der Zeit, als Paul Riebel sein System entwickelte. Damals meinte man nämlich noch, dass sich die so genannten vollen Kosten eines Produktes oder einer Leistung »richtig« bestimmen lassen; und ausgeklügelte Verfahren zur Ermittlung der vollen Kosten bildeten bis in die Mitte der 70er Jahre einen Schwerpunkt der betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Ausbildung und der Praxis der Kostenrechnung in Unternehmen. Und wenn man dies für möglich hält, dann kann man – so meinte man vor Riebel – die vermeintlich richtig ermittelten Kosten auch zur Bestimmung von Preisen und auch zu deren Rechtfertigung verwenden. Eine der Wurzeln dieses »Vollkosten-Denkens« waren die Vorschriften zur Preisermittlung aus der NS-Zeit.

Aber mehr noch: Die herkömmliche »Vollkostenrechnung« führt auf betrieblicher Ebene regelmäßig zu Fehlentscheidungen. Riebels frühe wissenschaftlichen Arbeiten und seine akademischen Lehrveranstaltungen bildeten deshalb geradezu einen Feldzug gegen die Fehler und Missverständnisse der herkömmlichen Kostenrechnung.

Auch wenn dies seinen Ruf in Forschung und Praxis begründete, blieb Riebel nicht bei der Kritik der damals üblichen Praxis stehen. In einer Flut sehr komplexer und detaillierter Arbeiten entfaltete Riebel die konstruktive Implikation seiner Einsicht in die Unmöglichkeit der Vollkostenrechnung. So entstand ein System der Kostenrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten unter dem von ihm geprägten Namen Deckungsbeitragsrechnung. Was Paul Riebel vielleicht allenfalls geahnt hat, ist dies: Erst der allgemeine Einsatz von Computern im internen Rechnungswesen schafft die Voraussetzung dafür, dass sich sein System praktisch sehr weitgehend umsetzen lässt. Genau dies ist inzwischen geschehen. Man kann sich heute kein Controlling-System mehr vorstellen, das nicht von seinem Gedankengut ge-

prägt wäre. W enigen betriebswirtschaftlichen Hochschullehrern ist es vergönnt zu erleben, dass sie durch ihr Wirken die Forschung und die Praxis auf ihrem Arbeitsgebiet so grundlegend und so nachhaltig geprägt haben wie Paul Riebel. Er wusste dies, er war stolz darauf, und jeder, der ihn kannte, weiß, dass es hat ihn ganz einfach gefreut hat.

Paul Riebel studierte in den späten 40er Jahren in Braunschweig, Erlangen und Nürnberg Chemie und Betriebswirtschaftslehre. Nach Promotion und Habilitation in Nürnberg übernahm er Mal 1954 eine Stelle als Hochschullehrer in Frankfurt. Zwei Jahre war er als Professor in Mannheim tätig, ehe er wieder nach Frankfurt zurückberufen wurde. Hier übernahm er die Leitung des Seminars für Verkehrsbetriebslehre und vertrat zudem bis zu seiner Emeritierung das Fach Industriebetriebslehre.

In Anerkennung seiner wissenschaftlichen Leistungen haben ihm die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz und die Universität Göttingen die Ehrendoktorwürde verliehen. Bis zu seinem plötzlichen Tod war Paul Riebel noch aktiv wissenschaftlich tätig; er verfasste Aufsätze, arbeitete an Neuauflagen seiner Bücher und nahm noch V ortragsverpflichtungen wahr. Seine Kollegen haben ihn noch vor zwei Monaten bei der Hundertjahrfeier des Fachbereichs begrüßen können, die er, in der ersten Reihe sitzend, mit dem für ihn so charakteristischen sichtlichen Vergnügen erlebt hat.

Die letzten Jahre seines Lebens verbrachte Paul Riebel im Augustinum in Bad Soden. Aus verlässlichen Quellen – von den Eltern des Autors dieser Zeilen – ist bekannt, dass er dort nicht nur gearbeitet hat: Er war auch einer der Initiatoren und aktivsten Teilnehmer in der Tanzgruppe des Seniorenstiftes. Der Fachbereich wird ihn als Mensch und als Wissenschaftler in dankbarer und ehrender Erinnerung behalten.

Reinhard H. Schmidt