

Berner Fachhochschule BFH
Hochschule für Technik und Informatik HTI
Fachbereich Elektro- und Kommunikationstechnik EKT

Betriebswirtschaftslehre

Einführung und Überblick

2005
Kurt Steudler

(\BWL_Einführung.doc)

Inhalt

1	Allgemeine Grundlagen	4
2	Die Unternehmung.....	5
2.1	Zum Begriff Unternehmung (Definition)	5
2.2	Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre.....	6
2.2.1	Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre.....	6
2.2.2	Der phänomenologische Ansatz	6
2.2.3	Der Entscheidtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre	6
2.2.4	Ein entwicklungstheoretischer Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre.....	7
2.2.5	Unternehmung und Betrieb.....	9
3	Gegenstand und Grundproblem	11
3.1	Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	11
3.2	Das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre	11
3.3	Das Prinzip der Wertfreiheit.....	12
3.4	Die Gewinnmaximierung als Ziel	12
3.5	Betriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft	12
4	Geschichtlicher Hintergrund	13
4.1	Die Betriebswirtschaftslehre in der Renaissance (15./16.Jhd.).....	13
4.2	Der Merkantilismus (17./18. Jhd.).....	14
4.3	Der Industrialismus.....	14
4.4	Die Betriebswirtschaftslehre im 20. Jahrhundert	15
5	Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaft.....	16
5.1	Die Unternehmung in der Volkswirtschaft.....	16
5.2	Volkswirtschaftslehre.....	16
6	Struktur und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre	17
6.1	Allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre	17
6.1.1	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	17
6.1.2	Spezielle Betriebswirtschaftslehre	17
6.1.3	Gliederung nach Betriebsfunktionen.....	18
6.2	Organisation und Führung einer Unternehmung	19
6.3	Das Personalwesen der Unternehmung.....	20
6.4	Die Materialwirtschaft in der Unternehmung.....	22
6.5	Die Produktion	22
6.6	Der Absatz (Marketing).....	23
6.7	Die Finanzwirtschaft	24
6.8	Das Rechnungswesen der Unternehmung.....	25

1 Allgemeine Grundlagen

Die Betriebswirtschaftslehre oder Unternehmenswirtschaftslehre ist ein Gebiet, das in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gepflegt wird. Die nachfolgende Figur gibt einen Überblick zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

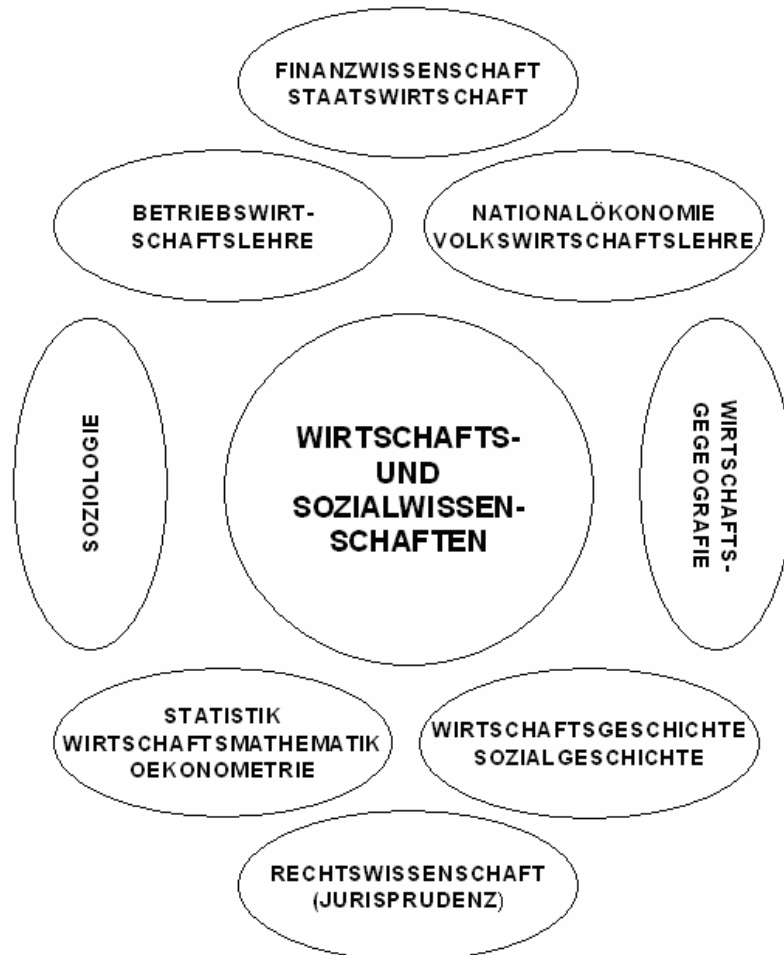


Fig. 1-1 Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Selbstverständlich werden nicht alle diese Wissenschaften und Lehren an sämtlichen Hochschulen und Universitäten der Schweiz vermittelt.

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, die uns hier näher beschäftigen soll, sind die einzelnen Wirtschaften eines Volkes. Diese Wirtschaften oder Sonderwirtschaften, wie wir sie im Folgenden nennen, bezeichnet man als Unternehmungen oder Betriebe.

Unternehmungen und Betriebe sind Gebilde, welche Güter herstellen oder produzieren (unter Gütern sind auch die Dienstleistungen zu verstehen¹).

Das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre zeigt sich in der Frage, welche Mittel und Wege ermöglichen und erleichtern es einer Unternehmung, ihre Ziele zu erreichen. Oberstes Ziel einer Unternehmung ist es, sich dauernd zu erhalten.

¹ Definition im Sinne der Volkswirtschaftslehre.

2 Die Unternehmung

Wir haben gesehen, dass die Unternehmungen als Sonderwirtschaften eines Volkes den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre darstellen.²

Was aber ist eine Unternehmung ?

2.1 Zum Begriff Unternehmung (Definition)

Unter einer Unternehmung verstehen wir ein relativ dauerhaftes Gebilde der Wirklichkeit, welches unter einheitlicher Leitung und mit dem Einsatz von Menschen und wirtschaftlichen Gütern neue wirtschaftliche Güter (und Dienstleistungen) für Dritte erstellt.

Diese Definition sagt, wie sich eine Unternehmung von anderen Unternehmungen abgrenzt und was in einer Unternehmung geschieht. Die Abgrenzung zu anderen Unternehmungen geschieht durch die einheitliche Leitung; das sagt aber noch nicht, wie diese einheitliche Leitung auszusehen habe. In einer Unternehmung werden mit der Hilfe von Menschen und wirtschaftlichen Gütern andere Güter (und Dienstleistungen) hergestellt. Wir können auch sagen, in einer Unternehmung werden die Faktoren Arbeit, Kapital und Boden kombiniert.³

Zu den anderen Sonderwirtschaften eines Volkes, insbesondere zu den Haushalten, grenzt sich die Unternehmung dadurch ab, dass sie die Leistungen für Dritte erstellt.

Neben der angeführten, sehr allgemein gehaltenen Definition sind auch andere Begriffsbestimmungen bekannt, die einengend wirken, das heisst nur Teilaspekte einer Unternehmung treffen oder die eine Unternehmung nur in einer individualistischen Gesellschaftsordnung (freie Marktwirtschaft) sehen.⁴

Es bleibt noch die Frage zu klären, warum Menschen in einer Unternehmung tätig werden und neue wirtschaftliche Güter für Dritte herstellen. Eine Antwort auf diese Frage findet sich in den Bedürfnissen der Menschen. So sagt etwa MELLEROWICZ⁵ „Der Urgrund aller Wirtschaft sind die menschlichen Bedürfnisse. Die Summe der kaufkräftigen Bedürfnisse ergibt den Bedarf. Diesen hat die Wirtschaft zu decken.“, und SCHNEIDER⁶ meint „Gegenstand der Wirtschaftswissenschaft ist jener Ausschnitt menschlichen Handelns, der in Verfügung über knappe Mittel zur Erfüllung menschlicher, aus Bedürfnissen und Wünschen resultierender Zwecke besteht.“

Der Mensch wird tätig zur Bedürfnisbefriedigung.

Diese Feststellungen sagen nichts darüber aus, ob diese Bedürfnisse gut oder schlecht seien, ob sie gesund oder schädlich seien und so weiter. Antworten auf

² Die Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre lassen sich auch auf Sonderwirtschaften eines Volkes anwenden, die nicht Unternehmungen sind (z.B. Vereine, Haushalte und so weiter).

³ Die Aussage, in einer Unternehmung geschehe eine Faktorkombination von Arbeit, Kapital und Boden, leitet sich aus den Begriffsbestimmungen der Volkswirtschaftslehre ab.

⁴ Vgl.dazu etwa: Gutenberg, Erich in Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.

⁵ Mellerowicz Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 1.

⁶ Schneider Erich, Einführung in die Wirtschaftstheorie.

solche Fragen finden sich in den Wirtschaftswissenschaften nicht.

2.2 Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre.

Die Unternehmung wurde definiert als ein relativ dauerhaftes Gebilde der Wirklichkeit. Dieses Gebilde kann in verschiedener Weise näher beschrieben werden:

- Systemtheoretischer Ansatz
- Phänomenologischer Ansatz
- Entscheidtheoretischer Ansatz
- Entwicklungstheoretischer Ansatz

2.2.1 Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre

Die Systemtheorie und die Kybernetik als Teilgebiet der Systemtheorie sind ursprünglich in den Naturwissenschaften verwendet worden.⁷ Dem Begriff Kybernetik kommt heute grosse Bedeutung zu, da die meisten Systeme als geregelte Systeme erkannt werden. Der Begriff ist geprägt worden durch den Mathematiker WIENER in seinen „Cybernetics“.⁸

Im deutschsprachigen Raum kommt insbesondere ULRICH⁹ das Verdienst zu, das Gebiet der Betriebswirtschaftslehre in der systemtheoretischen Betrachtungsweise darzulegen.

Danach ist die Unternehmung ein soziales System, „das abgrenzbar ist, aber relativ offen in einer Umwelt steht, in seinem Verhalten dynamisch und zielgerichtet ist und einen produktiven Zweck erfüllt“.

Die moderne Betriebswirtschaftslehre ist durch die Systemtheorie wesentlich beeinflusst und befruchtet worden.

2.2.2 Der phänomenologische Ansatz

Unter Phänomenologie ist zu verstehen die erkenntnistheoretische Lehre der Philosophie, wonach nicht die Dinge an sich, sondern *nur deren Erscheinungsformen erkennbar* seien.

Dazu ein Beispiel: „Am Montag, wenn das Betriebsleben wieder anfängt, sieht man das zweite Gesicht des Betriebes, Maschinen laufen, Rohstoffe werden herangeführt, Werkstoffe von einer Abteilung in die andere transportiert, Fertigungsprodukte verlassen den Betrieb und Informationsströme fließen zwischen Büros und Fabrikabteilungen.“

Diese deskriptive (beschreibende) Betrachtungsweise kann kaum dazu dienen, konkrete Probleme zu lösen. Sie sei deshalb hier auch nur angetönt.

2.2.3 Der Entscheidtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre

In einer Unternehmung gibt es Menschen, die sich mit dem Entscheiden befassen. Diese Menschen werden als *Aktoren* bezeichnet.

Der entscheidtheoretische Ansatz versteht die Betriebswirtschaftslehre als eine präskriptive, das heisst als eine vorschreibende Theorie. Dem erwähnten Aktor,

⁷ Kybernetische Systeme enthalten einen speziellen Rückkopplungsmechanismus, der in der Lage ist, Störungen zu kompensieren. Klaus Georg, Wörterbuch der Kybernetik.

⁸ Wiener Norbert, Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine.

⁹ Ulrich Hans, Die Unternehmung als produktives soziales System, Haupt Verlag, Bern 1968.

der sich in einer bestimmten Entscheidungssituation befindet, sollen bei vorgegebenen Zielen rationale Handlungsanweisungen für die Lösung konkreter Probleme vermittelt werden.

Die Entscheidungstheorie versteht sich als Problemlösungsmethode. Nach MÜLLER¹⁰ soll der Akteur, das heisst der Entscheidende oder die Entscheidenden folgendermassen vorgehen:

- „1. Erkennen und formulieren der Ziele des Akteurs
2. Entdecken der Entscheidungsnotwendigkeit oder des Problems
3. Analyse des Problems
4. Auffinden und formulieren der Alternativen
5. Ermittlung und Beurteilung der Konsequenzen der Alternativen
6. Ordnung der Alternativen nach ihren 'Gesamtkonsequenzen' und Auswahl der zu realisierenden Alternativen.“

Die Entscheidungstheorie kann bloss formale Rationalität anstreben und nichts aussagen über den Sinn oder den Unsinn der angestrebten Ziele; in diesem Punkt setzt eine wissenschaftstheoretisch fundierte Kritik ein. Trotzdem erscheint dieser Ansatz als Problemlösungsmethode geeignet.

2.2.4 Ein entwicklungstheoretischer Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre

Ein entwicklungstheoretischer Ansatz versucht, idealtypische Entwicklungsstadien sozialer Gebilde zu unterscheiden.

Das Nederlands Paedagogisch Instituut in Zeist hat für die Unternehmungen drei Entwicklungsphasen gefunden.

Diese Theorie der Entwicklung unterscheidet drei Phasen, nämlich die *Pionierphase*, die *Organisationsphase* und die *Integrationsphase*.

Der Ansatz ist empirisch noch nicht mit wissenschaftlichen Methoden verifiziert. Trotzdem soll er hier kurz dargestellt werden, da diese Betrachtungsweise in einer modernen Industrie- und Kommunikationsgesellschaft an Bedeutung gewinnen wird.¹¹

Die Pionierunternehmung

Der *Pionier* ist meist der Gründer -häufig auch der Eigentümer- der Unternehmung. Er ist initiativ und kreativ und besitzt ein grosses Durchsetzungsvermögen; dank diesen Eigenschaften kann er erfolgreich auf dem Markt auftreten. Er liebt nur eine Ordnung, die genau seinen Vorstellungen entspricht, ist aber andererseits auch jederzeit bereit, diese über den Haufen zu werfen, wenn er davon überzeugt ist, seine Ziele auf andere Weise besser erreichen zu können.

Die Unternehmung, 'seine' Unternehmung, ist ihm ein Vehikel zur eigenen Selbstverwirklichung, er setzt sich damit sozusagen schon zu Lebzeiten selbst ein Denkmal. Er übt so etwas wie eine charismatische Führerschaft aus und ist wegen dieser spezifischen Führereigenschaft bei Mitarbeitern, die sich gerne führen lassen, sehr beliebt - er gilt geradezu als das „Herz“ der Unternehmung.

Die Menschen in der Unternehmung arbeiten für ihn, der Pionier verpflichtet sie für sich selbst. Er schätzt die Ausbildung durch die Arbeit, denn er selbst ist ein 'Mann der Praxis', der sich mehr auf seine eigene Intuition denn auf die Anwendung wissenschaftlicher Betriebsführung verlässt.

¹⁰ Müller_Walter, Prof.Dr., Entscheidungstheorie, Universität Bern, März 1970.

¹¹ Die nachfolgenden Ausführungen sind zum Teil Skripten entnommen, die am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Bern unter der Leitung von Prof.Dr.P.Tlach entstanden sind.

Die jährliche Gewinnermittlung genügt ihm zur Beurteilung der zu treffenden Massnahmen. Er führt die Unternehmung noch ganzheitlich, denn er kennt seine Unternehmung am besten und hat zu jedem seiner Mitarbeiter eine persönliche Beziehung. Der Pionier erteilt die Aufgaben an Personen und nicht an Aufgabenträger. Er hat Kenntnis von allen Vorgängen in der Unternehmung, die ohne ihn gar nicht funktionsfähig wäre. Für die Mitarbeiter genügt es, wenn sie seinen Weisungen folgen. Seinen besten Wirkungsgrad erreicht der Pionier, wenn er Menschen findet, die sein Handeln bedingungslos bestätigen und ihm darin zu folgen vermögen. Er erfüllt sozusagen alle Anforderungen der verschiedenen Stellen in seiner eigenen Person.

Die Organisationsunternehmung

Während in der Pionierunternehmung eine überragende Person für die Lösung der Führungsprobleme sorgt, bilden Strukturierung und Betriebsführung nach wissenschaftlichen Erkenntnissen die Merkmale der Organisationsunternehmung. Ausgeklügelte Arbeitsteilung, fein gegliederte Arbeitsablaufpläne, kunstvoll ausgearbeitete Kostenrechnungen, Anwendung sämtlicher erreichbarer wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet der Unternehmungsführung sind einige markante Kennzeichen der Unternehmung in der Organisationsphase.

Das ‚Policyhandbuch‘ ist der unerlässliche Begleiter der Führungskräfte. Die funktionale Ausbildung wird gepflegt und es gilt der Grundsatz: Das Amt sucht die menschlichen Beziehungen als Mittel der Menschenbeeinflussung im Hinblick auf zu erreichende Ziele. Soweit die Unternehmung in das Zeitalter der Kybernetik vorgestossen ist, wird die Fremdregelung der Mitarbeiter angewendet.

Ein besonderes Merkmal bildet auch die Rechtsstellung der Mitarbeiter. Sie wissen genau, was sie zu tun haben und welche Ansprüche sie durch ihre Arbeit erwerben; beim Pionier besteht in dieser Hinsicht grösste Unsicherheit. Anforderungen an die Mitarbeiter stellt diese Unternehmung indem sie die Treue zum Pionier durch die Treue zur Organisation, zur ‚Policy‘, zur Aufgabe ersetzt.

Die Kreativität, das heisst die Fähigkeit zu schöpferischem Denken in neuen, unkonventionellen Bahnen und die Umsetzung solcherart entstandener Ideen in die Realität wird durch Stäbe, funktionale Organisation und Forschung gefördert. Die Übermittlung der benötigten Informationen geschieht durch ein ausgebautes Kommunikationsnetz, das heisst durch organisatorische Massnahmen, die nichts dem Zufall überlassen.

Die Hingabe der Menschen erwirbt die Organisationsunternehmung durch ausgeklügelte Entlohnungssysteme, gerechte Regeln zur Beförderung, durch soziale Leistungen und betriebliche Informationen aller Art (Anschläge, Flugblätter, Betriebszeitungen). Es besteht eine präzise Führungskonzeption, viele Mitarbeiter haben die Möglichkeit, inner- und ausserbetriebliche Weiterbildungskurse zu besuchen, die einzelnen Stelleninhaber auf den verschiedenen Stufen der Hierarchie können ihre Position durch ein System von Statussymbolen abgrenzen, beziehungsweise nach aussen ersichtlich machen (Titelsystem, Büroausrüstung, Kleidung, reservierter Parkplatz, eigene Sekretärin, Gummibaum).

Es werden insbesondere die physiologischen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Sicherheit angesprochen, wogegen die sozialen Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Anerkennung und schliesslich nach Selbstverwirklichung wenig oder gar keine Berücksichtigung finden.

Die Unternehmung in der Integrationsphase

Diese geht davon aus, dass Menschen auch in der Arbeit, an ihrem Arbeitsplatz die Befriedigung aller fünf Schichten von Bedürfnissen nach MASLOW Abraham Harold (1908-1970) anstreben und stellt folgerichtig den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen und Bestrebungen.

Die Bedürfnishierarchie unterscheidet fünf Schichten, die stufenweise angestrebt und befriedigt werden.

Zuerst wird die Befriedigung der *physiologischen Bedürfnisse* angestrebt. Dabei lassen sich verschiedene Teilbedürfnisse unterscheiden: Hunger, Durst, Verlangen nach Schlaf,

Anspruch auf Sauerstoff, Bewahrung eines optimalen Wärmezustandes und das Verlangen nach geschlechtlicher Aktivität.

Sind die physiologischen Bedürfnisse gesättigt, treten die *Sicherheitsbedürfnisse* in den Vordergrund. Der Mensch erstrebt Sicherheit für die Zukunft, insbesondere in materieller Hinsicht.

Sind diese beiden Bedürfnisschichten befriedigt, äussert sich das Bedürfnis nach *Dazugehörigkeit und Liebe*. Der Mensch sucht nach intensiven sozialen Beziehungen.

Dann äussert sich das Bedürfnis nach *Anerkennung* durch andere und nach Selbstachtung des Individuums.

Später wird das *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* wach. Der Mensch hat den Wunsch, eine Tätigkeit auszuüben, die ihm entspricht und zu einer subjektiv erlebten Weiterentwicklung beiträgt. Das Bedürfnis nach Entwicklung der eigenen Fähigkeiten.

Weiter wird dieser Hierarchie eine sechste, oberste Bedürfnisschicht hinzugefügt. Es ist das Bedürfnis nach einem *nützlich sein für andere*, Sinnvolles zu leisten, dienstbar zu sein.

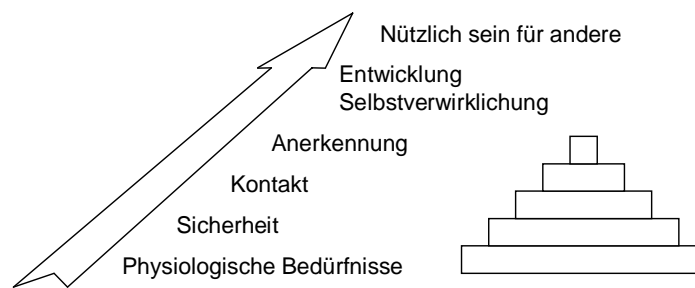


Fig. 2-1 Maslow, Bedürfnisebenen

Die integrierende Unternehmung handelt nach einer sozialpädagogisch konzipierten Führungsidee. Die Menschen und das soziale System werden befähigt, einen immer grösseren und schwierigeren Operationsraum zu bewältigen. Bereits in der organisierenden Unternehmung tritt eine pädagogische Wirkung, ein Lernprozess ein, wenn und insoweit der individuelle Freiheitsraum der Aufgabenträger vergrössert wird. Nur ist in der Organisationsunternehmung das System noch starr, es richtet die Freiheiten nicht nach den individuellen Begabungen, dem Können und den Wünschen der Unternehmensangehörigen. Ein weiteres Merkmal der integrierenden Unternehmung ist die Bildung selbständiger Gruppen, die untereinander beratende Beziehungen unterhalten. Diese Gruppen betreiben autonome Gruppenarbeit mit Selbstregelung.

Wissenschaftliche Methoden werden noch stärker als in der Organisationsphase verwendet, nur versucht man sie in das Unternehmungsgeschehen zu integrieren und verzichtet oft auf technokratische Verfahren, wenn diese den Bedürfnissen des arbeitenden Menschen nicht angepasst sind und seine Entwicklung verhindern. Die Ausbildung ist in geringerem Masse extern, erfolgt im grösseren Umfang dagegen intern bei der Arbeit (wie bei der Pionierunternehmung). Durch die weitgehende Selbstregelung wird die Unternehmung zum *dynamischen, selbst lernenden sozialen System*; die betriebswirtschaftlichen und die sozialpädagogischen Aspekte verbinden sich in vielfältiger Weise.

Das Führungssystem ist nun ganzheitlich konzipiert, indem es nicht mehr nur die existentiellen, sondern auch die sozialen Bedürfnisse anspricht und zu befriedigen sucht.

2.2.5 Unternehmung und Betrieb

Wir haben bis jetzt nur von Unternehmungen gesprochen und den Begriff Betrieb ausser acht gelassen. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre seien die Unternehmungen und nicht die Betriebe.

Dazu drei Zitate:

MELLEROWICZ : „Bei den einzelnen historischen Wirtschaftssystemen ist in der Technik des Betriebes kein Unterschied vorhanden, nur in der Wirtschaft. So wird der Betrieb im kapitalistischen Zeitalter in der Form der Unternehmung bewirt-

schaftet. Betrieb und Unternehmung unterscheiden sich dadurch, dass die Unternehmung eine historische Form des Betriebes ist, ebenso wie es die Eigen- und Zunftwirtschaft waren, die Genossenschafts- und Gemeinwirtschaft es sind. Die Unterscheidungen treffen ohnehin nur die Sphäre der Wirtschaft, nicht die der betrieblichen Technik.

Ist die Unternehmung nur eine bestimmte historische Form des Betriebes, so ist "Betrieb" der weitere und "Unternehmung" der engere Begriff. Die Unternehmung ist gegenüber den anderen historischen Formen des Betriebes durch folgende wesentliche Eigenschaften charakterisiert: privater Einzelbetrieb, privates Eigentum an den Produktionsmitteln, volle Risikoübernahme, Rechenheftigkeit und Streben nach maximalem Gewinn (bei sozialen Unternehmungen nach angemessenem Gewinn). Betriebe, die nicht in privater Hand sind, können niemals Unternehmungen sein, sie sind öffentliche oder genossenschaftliche Betriebe.“

TLACH : „Da die beiden Begriffe Betrieb und Unternehmung bereits mit den verschiedensten Inhalten versehen wurden, was schon genug Verwirrung gestiftet hat, erachtet es die Berner Schule als sinnvoll, die beiden Begriffe als gleichbedeutend anzusehen, dies umso mehr als eine Unterscheidung zur Erklärung der Wirklichkeit nichts beizutragen vermag.“

Aus LÖFFELHOLZ : „Eine Reihe von Betriebswirtschaftlern sehen in der Unternehmung das alleinige Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre und im Betrieb nur einen Unterbegriff der Unternehmung. So vor allem Wilhelm Rieger und seine Schule; ferner Martin Lohmann, Alfred Walther u.a.“

Zu den beiden Begriffen Unternehmung und Betrieb werden die verschiedensten Ansichten geäußert. Die einen sehen im Betrieb den Oberbegriff (Mellerowicz, Gutenberg, Nicklisch u.a), die anderen in der Unternehmung (vgl.oben, Kosiol).

Die Berner Schule betrachtet *die beiden Begriffe als gleichbedeutend*, dies umso mehr, als die gegebene Definition einer Unternehmung als ein relativ dauerhaftes Gebilde der Wirklichkeit, welches unter einheitlicher Leitung, mit dem Einsatz von Menschen und wirtschaftlichen Gütern neue wirtschaftliche Güter oder Dienstleistungen für Dritte erstellt ohnehin für jedes denkbare Wirtschaftssystem gültig bleibt.

Wir wollen uns grundsätzlich dieser Auffassung anschliessen.

Die Begriffe Unternehmung und Betrieb sind gleichbedeutend

Dagegen ist ebenfalls die Meinung von WALTHER¹² nicht abzulehnen, der im Betrieb jenen Teil der Unternehmung gesehen hat, der unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit Leistungen erstellt.

¹² Walther Alfred, Prof.Dr., 1866-1956, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung.

3 Gegenstand und Grundproblem

Wir haben bereits gesehen, dass jene Sonderwirtschaften eines Volkes, die man als Unternehmungen bezeichnet, Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind. Ebenso ist erwähnt worden, dass sich das Grundproblem in der Frage zeige, welche Mittel und Wege es einer Unternehmung ermöglichen und erleichtern, ihre Ziele zu erreichen.

3.1 Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Es ist gezeigt worden, dass die Unternehmung ein soziales Gebilde ist, ein Gebilde der Wirklichkeit. In einer Unternehmung werden Menschen tätig, handeln Menschen im Dienste der Unternehmung.

Der eigentliche Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist damit nicht einfach die Unternehmung selbst, sondern eben dieses Handeln der Menschen.

Dabei setzt die Betriebswirtschaftslehre nicht Ziele für die Unternehmungen, sondern versucht Methoden zu entwickeln, welche die Zielkonformität geplanter oder in Durchführung begriffener Handlungen einer Beurteilung zugänglich machen.

3.2 Das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre sucht nach Wegen, die es einer Unternehmung ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, das heisst *das Grundproblem besteht in der Analyse empirisch möglicher und wirtschaftlicher Handlungen der Menschen in einer Unternehmung bezüglich ihrer Zielkonformität.*

Wirtschaftliches Handeln ist dabei ein zweckgerichtetes, planmässiges Handeln. Es ist gerichtet auf den Zweck, wirtschaftliche Güter zu beschaffen und bereitzustellen und es ist planmässig, das heisst es erfolgt nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip oder nach dem *ökonomischen Prinzip*.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verfolgt ein Vergleichen von Aufwand und Ertrag oder ein Rechnen mit Aufwand und Ertrag in dem Sinne, als einem möglichst geringen Aufwand ein möglichst hoher Ertrag gegenüberstehen soll. Das ökonomische Prinzip sucht nach der vergleichsweise maximalen Differenz zwischen Aufwand und Ertrag.

Vorausgesetzt wird ein rational denkender und handelnder Mensch, das heisst ein Mensch, der das Rationalitätsprinzip verfolgt (*homo oeconomicus*).

Rational handelt ein Mensch dann, wenn er ein gegebenes Ziel, einen gegebenen Zweck mit einem möglichst geringen Einsatz an Mitteln zu erreichen sucht.

Das Rationalitätsprinzip stellt eine Art und Weise der Wahl einer Handlungsalternativen bei gegebener Zielsetzung dar. Die Frage nach der Zielsetzung selbst bleibt dabei offen.

3.3 Das Prinzip der Wertfreiheit

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird versucht, wertfrei zu arbeiten. Wert ist etwas, was ein Einzelner als wertvoll erachtet; Wert besteht in Bezug auf das urteilende Subjekt. Wertfrei arbeiten bedeutet, es sollen keine persönlichen Urteile in wissenschaftliche Aussagen fließen.

HILL¹³ sagt: „Die Wissenschaft urteilt ständig. Sie beurteilt, ob unter bestimmten Voraussetzungen ein Ziel erreicht werden könne, beurteilt was aus bestimmten Voraussetzungen folgt, ob die für die Zielerreichung eingesetzten Mittel adäquat seien. Aber sie kann kein Urteil über Gut und Böse einer Sache abgeben, denn die Begriffe Gut und Böse entstammen einer anderen Seinskategorie“.

3.4 Die Gewinnmaximierung als Ziel

Die Betriebswirtschaftslehre sucht nach optimalen Varianten bei konkreten Problemen. Die möglichen Varianten sind zu messen und zu vergleichen. Als Vergleichsmaßstab bietet sich auch die Gewinnmaximierung an. Die Differenz zwischen messbarem Aufwand und messbarem Ertrag soll dabei maximal oder besser optimal gemacht werden.

Es ist nicht bestritten, dass auch höhere Ziele vorhanden sind, etwa soll die Unternehmung auf Dauer gerichtet sein oder sie soll die Menschen glücklich machen und so weiter. Solche Ziele sind aber nicht quantifizierbar und entziehen sich zum Beispiel mathematischen Modellen. Zudem ist ein Geldgewinn eine nicht wegzudenkende Voraussetzung für die Erreichung höherer Ziele.

*Ein Geldgewinn ist eine nicht wegzudenkende Voraussetzung
für die Erreichung höherer Ziele*

Ansichten, die in einer Gewinnmaximierung eine unmoralische Profitmacherei sehen, sind Werturteile, die sich wissenschaftlich weder bestätigen noch entkräften lassen.

Wir wollen in der Gewinnmaximierung oder besser Gewinnoptimierung - es lassen sich in den seltensten Fällen Maxima finden - ein Ersatzziel sehen, das heisst ein Ziel, das an die Stelle höherer Ziele tritt.

3.5 Betriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft

Die Arbeitswissenschaft ist die praktische Wissenschaft vom optimalen Einsatz der Arbeit (menschliche Tätigkeit) in der Unternehmung. Sie ist, wie jede praktische Wissenschaft, eine Sammelwissenschaft.

Ihr Kerngebiet sind die Arbeitsstudien (rationale Arbeitsgestaltung, Arbeitsmessung, Arbeitsbewertung), die ergänzt werden durch Arbeitspsychologie, Arbeitsphysiologie, Arbeitssoziologie.

Die Arbeitswissenschaft wird auch bezeichnet als Arbeitstechnik, Arbeitskunde oder Betriebswissenschaft, ein Ausdruck, der heute kaum mehr verwendet wird.

¹³ Hill Wilhelm, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft.

4 Geschichtlicher Hintergrund

Die Betriebswirtschaftslehre wird stark von dem jeweils herrschenden Wirtschaftssystem beeinflusst und bestimmt. Die gegenwärtige freie Marktwirtschaft westlicher Prägung hat ihren Ursprung in der Renaissance und löst die ständische Wirtschaft des Mittelalters ab.¹⁴

4.1 Die Betriebswirtschaftslehre in der Renaissance (15./16.Jhd.)

Die Renaissance ist wirtschaftliche gekennzeichnet durch die starke Ausdehnung des Mittelmeerhandels als Folge der Kreuzzüge. Es bilden sich in Oberitalien und später in Mitteleuropa grosse Märkte, die eine spekulative Einstellung des neuen Unternehmertums bedingen und ein bisher unbekanntes Macht- und Gewinnstreben fördern. Es entwickelt sich der Produktivkredit und damit wird der Zins gerechtfertigt. Dazu kommen einige grosse Erfindungen und die grossen Entdeckungen.

Der intensiver werdende Handel drängt den Betrieb zur Rechenhaftigkeit. Voraussetzung war die Einführung das indisch-arabischen Zahlensystems. Bahn brechend wirkt hier das Rechenbuch von Leonardo Pisano, Liber Abaci von 1202. Doch dauert es noch mehr als drei Jahrhunderte, bis die dekadischen Zahlen die römischen Zahlenzeichen aus den Handelsbüchern ganz verdrängt haben. Die eigentliche Voraussetzung für die Entstehung der Unternehmung ist jedoch die doppelte Buchhaltung, die sich in verschiedenen Etappen ab 1250 entwickelt.

Die doppelte Buchführung bewirkt die Spaltung des mittelalterlichen Zunftbetriebes in Unternehmung und Haushaltung. Mit ihr entsteht die Unternehmung als autarke, ökonomische Person. Sie führt zur Bildung des Kapitalbegriffs, aus dem sich zahlreiche Grundbegriffe der neuzeitlichen Betriebswirtschaft entwickeln. Die Buchhaltung zwingt zu einer Quantifizierung möglichst aller Kosten und ist die Grundlage für eine exakte Kostenrechnung, die einen völligen Bruch im Denken des traditionell ausgerichteten Zunftbetriebes bewirkt.

Trotz dieser grossen Leistungen ist der literarische Niederschlag sehr gering, er beschränkt sich auf oft sehr primitive Darstellungen der doppelten Buchhaltung (Mönch Luca Pacioli 1494) und verkehrstechnische Schriften, abgesehen von einer Reihe von Büchern über die Kaufmannsmoral.

Die überraschend geringe literarische Produktion hat jedoch ihren Grund darin, dass die Buchführung von den zunächst wenigen Kaufleuten, die sie bereits anwenden, als Geschäftsgeheimnis gehütet wird. Das gleiche gilt für die verkehrstechnischen Schriften, die zunächst betriebsinterne Aufzeichnungen sind. Später, als das Verkehrswesen mehr und mehr Allgemeingut der Kaufmannschaft wird, werden derartige "Geschäftsbücher" veröffentlicht. So war auch das bedeutendste Werk "Il Negoziante (1638)" von Giovanni Domenico Peri, einem Genueser Kaufmann, ursprünglich ein Geschäftsbuch.

¹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen sind Löffelholz, Josef Dr., entnommen.

4.2 Der Merkantilismus (17./18. Jhd.)

Mit der starken Verbreitung der Unternehmung wird vom 17. Jhd. an die Handels- und Verkehrsorganisation immer stärker ausgebaut. Das kommt auch im Namen dieser Epoche, Merkantilismus, System der staatlichen Wirtschaftspolitik, zum Ausdruck. Dieser Ausbau erstreckt sich auf die Differenzierung der Handelsbetriebe, sowie die Weiterbildung der Verkehrsbetriebe.

Diese Entwicklung, an der möglichst alle Kaufleute interessiert werden müssen, führt zu einer Flut literarischer Werke, die den Kaufmann über diese neuen Errungenschaften des Handels und des Verkehrs zu unterrichten suchen. Die wichtigsten Schriften sind von Jacques Savary (Parfait Négociant), Paul Jakob Marperger (1666-1778), der etwa 60 handelskundliche Bücher schrieb, von Carl Günther Ludovici, Johann Georg Büsch und Johann Michael Leuchs.

Als die merkantilistische Epoche zu Ende geht und die Kaufleute mit den Handelsorganisationen vertraut sind, hört die Abfassung langatmiger "Systeme des Handels" von selbst auf, man begnügt sich jetzt mit kurz gefassten Handelskunden, die zur Ausbildung und als Nachschlagebücher für den Kaufmann vollkommen ausreichen.

4.3 Der Industrialismus

Nach der Schaffung der weltumfassenden Verkehrs- und Handelsorganisation kann nunmehr die Technisierung und Rationalisierung des Gewerbebetriebes einsetzen. Mit der Erfindung der Dampfmaschine, die damals geradezu erfunden werden musste, ist die Voraussetzung für die Massenproduktion und damit für die Industriebetriebe geschaffen.

Im Vordergrund der betrieblichen Problematik stehen jetzt zwar die technischen Fragen der Produktion, die jedoch zwangsläufig auch neue betriebswirtschaftliche Probleme aufwerfen, deren Klärung in einer Wechselwirkung zum Ausbau des industriellen Rechnungswesens steht.

Er ist vor allem gekennzeichnet durch eine starke Systematisierung. Der Jahresabschluss wird jetzt überall durch systematische Inventarisierung vervollkommenet. Um 1841 wird das Problem der Erfassung von Wertminderungen durch die Abschreibung erkannt und angewandt. Um die Jahrhundertmitte wird erstmals das Wesen der Gemeinkosten beschrieben, doch vergehen noch Jahrzehnte bis die Gemeinkosten als Zuschläge auf die Fertigungslöhne in der Kostenrechnung berücksichtigt werden. Auch der Einfluss des sinkenden Beschäftigungsgrades auf die Kostenrechnung wird bereits untersucht.

Doch ist die Literatur dieser Epoche trotz der betriebswirtschaftlichen Fortschritte wiederum sehr dürftig, und zwar aus den gleichen Gründen, wie in der Renaissance. Wie damals die Buchhaltung, so betrachtet man jetzt das industrielle Rechnungswesen als Geschäftsgeheimnis. Dazu kommt noch, dass die technologischen Probleme vor den rein betriebswirtschaftlichen in Vordergrund stehen und die industriewirtschaftlichen Fragen auch zum Arbeitsgebiet des Ingenieurs gehören.

4.4 Die Betriebswirtschaftslehre im 20. Jahrhundert

Konzentration und Investierung der industriellen Produktion in den Jahrzehnten um die Jahrhundertwende bringen einen Umschwung in dieser Richtung und führen den Industrieunternehmer stärker an die rein betriebswirtschaftlichen Probleme heran. Der immer schärfer werdende Wettbewerb auf in- und ausländischen Märkten zwingt zu einer grösseren Beachtung der betriebswirtschaftlichen Seite der Unternehmung. Dadurch wird der Betriebswirtschaftslehre der Weg in die Hochschule und Universität bereitet.

Um die Jahrhundertwende entstehen die ersten Handelshochschulen, die schnell an Bedeutung und Verbreitung gewinnen. Im Mittelpunkt stehen zwar zunächst noch die "Kontorwissenschaften" (Buchhaltung, kaufmännisches Rechnen, Schriftverkehr und Kontorarbeiten). Doch werden schon in der Zeit bis zum ersten Weltkrieg einige bahnbrechende Versuche gemacht, die Betriebswirtschaftslehre in ein wissenschaftliches System zu fassen, so vor allem von Josef Hellauer, Johann Friedrich Schär, Heinrich Nicklisch und Rudolf Dietrich.

Alle diese Systeme sind normativ ausgerichtet, das heisst, sie gehen von idealen Grundnormen aus, die im Ethischen wurzeln, so zum Beispiel bei Nicklisch: Freiheit, Gerechtigkeit, Pflicht und Gemeinschaft.

Im Gegensatz dazu ging Eugen Schmalenbach "empirisch-realistisch" vor und veröffentlichte zunächst zahlreiche wegweisende empirische Aufsätze über betriebswirtschaftliche Spezialthemen; erst allmählich konzentriert sich seine Forschung auf die Kostenlehre und die Lehre von der dynamischen Bilanz. Er begründete die "Kölner Schule".

Angeregt durch die Geldentwertung nach dem ersten Kriege entwickelt Fritz Schmidt die Lehre von der "Organischen Bilanz", die streng auf Tageswerte gegründet ist.

Weitere "Systeme" der Betriebswirtschaftslehre wurden entwickelt von Friedrich Leitner, Alexander Hoffmann, Wilhelm Rieger und anderen, die alle das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre auf die Unternehmung beschränken.

Daneben wurden bis zum zweiten Weltkrieg alle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre, vor allem die Kostenrechnung, erheblich weiterentwickelt.

Die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg ist durch die Aufnahme der betriebswirtschaftlich relevanten Teile der "mathematischen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftslehre" gekennzeichnet, welcher der Weg durch die ständig wachsende Anwendung der mathematischen Methode in der Kostenrechnung und den Investitionsrechnungen schnell geebnet wurde.

Die Betriebswirtschaftslehre der Gegenwart stellt in immer stärker werdendem Masse die menschlichen Entscheidungen auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Bemühens. Tragendes Element bilden die Entscheidungen des wirtschaftenden Menschen in der Einzelwirtschaft. Die Betriebswirtschaft wird als Organisation angesehen, die in der Regel mehrere Ziele verfolgt. Der Mensch und die menschliche Zusammenarbeit rücken in den Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses. Die Erklärung und Gestaltung der menschlichen Entscheidungen stellen den Kern des neuen Wissenschaftsprogramms der Betriebswirtschaftslehre dar.

5 Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaft

Die Unternehmung als offenes, soziales System ist in eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt eingebettet. Als Sonderwirtschaft ist die Unternehmung ein Element der Volkswirtschaft.

5.1 Die Unternehmung in der Volkswirtschaft

Die Unternehmung unterhält Aussenbeziehungen, Beziehungen zu anderen Elementen der Volkswirtschaft.

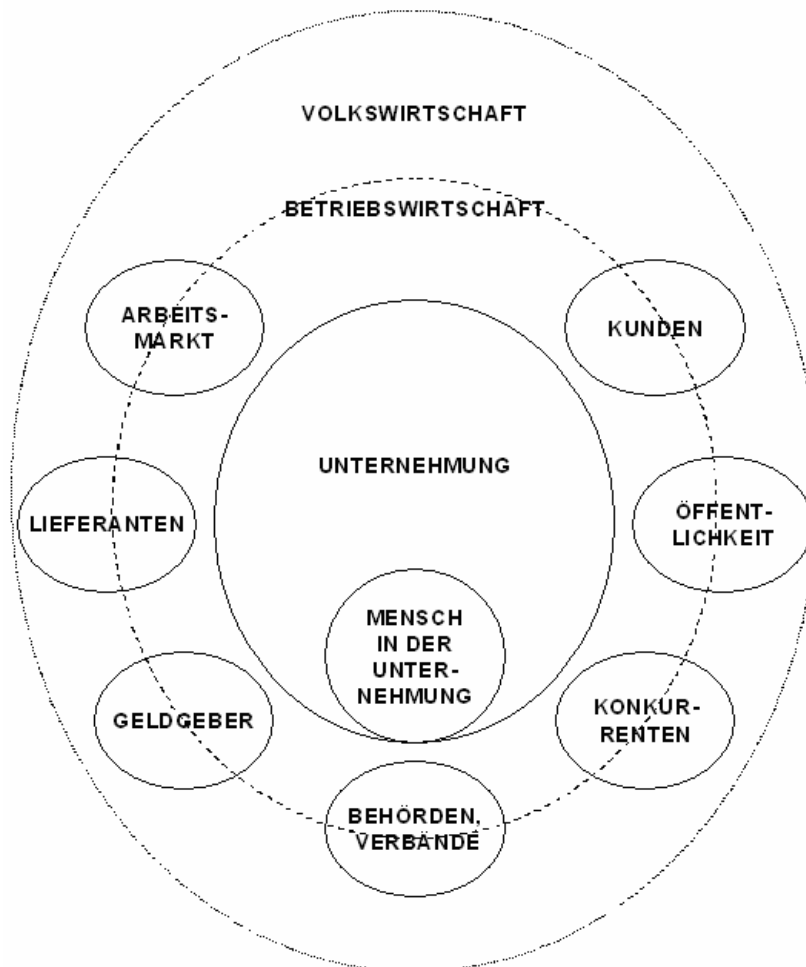


Fig. 5-1 Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft

5.2 Volkswirtschaftslehre

Damit die Stellung der Unternehmung in der Volkswirtschaft richtig verstanden werden kann, wird ein Einblick in die Volkswirtschaftslehre vorausgesetzt. Volkswirtschaftliche Erscheinungen und Zusammenhänge lassen sich nicht mit wenigen Worten darstellen.

6 Struktur und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre

6.1 Allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre

6.1.1 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Die **allgemeine** Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit Problemen, die allen Unternehmen gemeinsam sind. Sie umfasst folgende Gebiete:

Zentralprobleme betriebswirtschaftlicher Theorie

(Hierunter fällt vor allem die Frage nach dem Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre und ihrem Verhältnis zur Wirklichkeit, dem Verhältnis von Betriebsordnung und Wirtschaftsordnung und dem Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre).

Probleme des Betriebsaufbaus (Morphologie)

(Morphologie = Wissenschaft von der Entwicklung und Herkunft der Formen und Gestalten).

1. Formgebende Faktoren:
Produktionseinrichtung und Produktionstechnik. Betriebsgrösse und Teilkapazitäten.
Innerbetriebliche und ausserbetriebliche Standortwahl.
2. Der finanzielle Aufbau, Probleme der Kapital- und Kreditsphäre.
3. Der organisatorische Aufbau:
Instanzengliederung und Instanzenhöhe. Zentralisation und Dezentralisation. Systeme der Funktionsverteilung.
4. Unternehmensformen und Konzentrationsformen.

Probleme des Betriebsablaufs (Katallaktik)

(Lehre von der Wirkung von Austauschbeziehungen. Lehre von den Tauschprozessen).

1. Formgebende Faktoren: Kosten, Wert, Preis, Risiken, Umsatz, Ergebnis.
2. Die betrieblichen Funktionen und ihre Analyse:
Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung und Leitung.
3. Die Organisation der Arbeitsabläufe.
4. Die Überwachung des Betriebsablaufs:
Die rechnerische Erfassung (Rechnungswesen), Revision und Kontrolle.
5. Der zwischenbetriebliche Verkehr:
Markt- und Konsumforschung, Einrichtungen des zwischenbetrieblichen Verkehrs, wie Märkte, Messen, Börsen. Kosten des zwischenbetrieblichen Verkehrs.

Probleme der sozialen Betriebsgestaltung

1. Menschenführung im Betrieb
2. Gewinnbeteiligung und Miteigentum
3. Mitbestimmungsrecht

6.1.2 Spezielle Betriebswirtschaftslehre

Die **spezielle** Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit den Problemen der Unternehmen der einzelnen Wirtschaftszweige.

Es lassen sich folgende Gruppen bilden :

1. Die **Industriebetriebslehre**:
Sie untersucht die besonderen Probleme des Industriebetriebes, vor allem

- Standortfragen, Einkauf, Lagerwesen, Produktion, Absatz, Betriebsorganisation und Rechnungswesen.
2. Die **Handelsbetriebslehre**:
Sie beschäftigt sich mit dem Handelsbetrieb und dem Warenverkehr und kann eingeteilt werden in die Lehre vom Handelsbetrieb, welche die Organisation des Handels, den Grosshandel, den Einzelhandel und den Aussenhandel untersucht. Ferner die Werbung und die Warenkalkulation, sowie die Warenverkehrslehre, die das Verkehrswesen, die Märkte und Messen, die Kaufvertragstechnik u.a. behandelt.
 3. Die **Bankbetriebslehre**:
Sie beschäftigt sich mit der Organisation des Bankwesens, den Bankgeschäften, der Organisation des Bankbetriebes, dem bankbetrieblichen Rechnungswesen und den Geld- und Kreditmärkten.
 4. Die **Versicherungsbetriebslehre**:
Sie untersucht die Organisation des Versicherungswesens, die einzelnen Versicherungszweige und ihre Geschäfte, die innerbetriebliche Organisation und als besonderen Zweig die Sozialversicherung.
 5. Die **Verkehrsbetriebslehre**:
Sie beschäftigt sich mit den Verkehrsbetrieben aller Art.
 6. Die **landwirtschaftliche Betriebslehre**:
Sie ist natürlich auch eine spezielle Betriebswirtschaftslehre, führt aber wegen der Eigentümlichkeiten des Landwirtschaftsbetriebes und nicht zuletzt wegen der Ausbildung ein Sonderdasein, das aber methodologisch im Grunde nicht gerechtfertigt ist.
 7. Die **Lehre von den öffentlichen Betrieben**:
Sie beschäftigt sich mit den Betrieben der öffentlichen Hand, sowohl den privatrechtlichen und gemischwirtschaftlichen wie auch den nicht-privatrechtlichen öffentlichen Betrieben.
 8. Betriebswirtschaftliche **Steuerlehre**
 9. Die Lehre vom **Treuhandwesen**

Die Lehre von der Betriebstechnik wird nicht zur Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft gerechnet. Dazu gehören die propädeutischen Fächer, wie die Buchhaltung, kaufmännisches Rechnen, Finanzmathematik, Briefverkehr und dergleichen.

6.1.3 Gliederung nach Betriebsfunktionen

Verschiedene Autoren gliedern die Betriebswirtschaftslehre streng nach den Betriebsfunktionen. Dabei werden folgende Funktionen genannt:

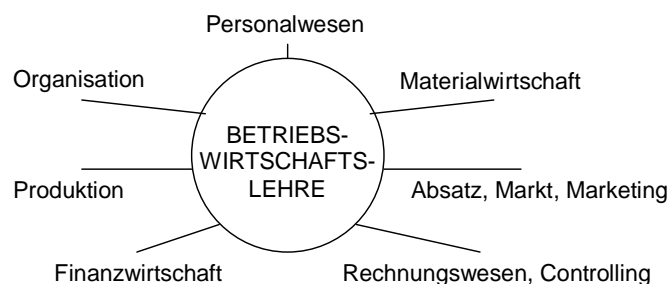


Fig. 6-1 Gliederung nach Betriebsfunktionen

Es lässt sich nicht sagen, welche der dargestellten Gliederungen besser sei; im Gegenteil, die Auffassungen stehen in wechselseitiger Beziehung und befruchten sich gegenseitig.

Es soll nun im Überblick der Inhalt der einzelnen Betriebsfunktionen dargestellt werden.

6.2 Organisation und Führung einer Unternehmung

Für den Begriff Organisation gibt es in der Literatur sehr viele und zum Teil recht unterschiedliche Definitionen.

Unter Organisation in betriebswirtschaftlicher Sicht wollen wir ein System von Regeln verstehen, welches die Verteilung einer Gesamtaufgabe auf die einzelnen Aufgabenträger bestimmt und die Erfüllung der Teilaufgaben koordiniert.

Die Organisationstheorie wird heute mehrheitlich als ein Teilgebiet der Systemforschung angesehen. Betriebliche Organisationen sind dabei aufzufassen als sozio-mechanische Systeme, das heisst als Mensch-Maschine-Systeme. Solche Systeme dienen der Leistungserstellung durch Kooperation und Koordination von Menschen und Sachen. Für dieses Gebiet der Systemforschung sind verschiedene Ansätze bekennt, auf die hier nicht näher eingetreten werden kann. Die Systemforschung ist Voraussetzung für eine optimale organisatorische Gestaltung von Unternehmungen.

Die Organisationstheorie befasst sich

- mit den Elementen der Organisation (Mensch als Subjekt und Objekt der Organisation, menschliche Beziehungen und Verhaltensweisen, Hilfsmittel, wie die natürlichen Kräfte, Ordnungsverfahren und so weiter),
- mit den Aufgaben des Betriebes und der Aufgabenverteilung, Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Funktionsgliederung,
- mit dem Instanzenaufbau und dem Kommunikationssystem (Zentralisation und Dezentralisation, Instanzenaufbau und Kompetenzsystem, Kompetenzabgrenzungen),
- mit den Kompetenzsystemen (Linienorganisation, Stab-Linien-Organisation, Funktionsorganisation, Matrixorganisation),
- mit der Organisation der Leitung der Unternehmung.

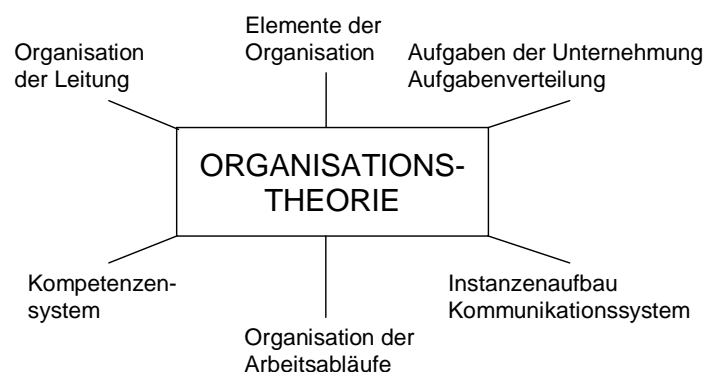


Fig. 6-2 Organisationstheorie

Diese Gebiete über den Aufbau der Organisation einer Unternehmung werden ergänzt durch die Organisation des Arbeitsablaufes in der Unternehmung.

Neben den Begriff der Organisation ist jener der **Führung** zu stellen. Dabei wollen wir unter Führung verstehen: eine durch unternehmungsinterne und gesellschaftliche Institutionen legitimierte und bestimmten Funktionsträgern in der Organisation zugewiesene Einflussnahme auf andere Menschen in der Unternehmung mit der Absicht, die Handlungen und das Verhalten dieser Menschen auf die Unterneh-

mungsziele hin auszurichten.

Einmal mehr bleibt dahingestellt, welches diese Unternehmungsziele seien; ebenso kann nichts darüber gesagt werden, welche unternehmensinternen oder gesellschaftlichen Institutionen zur Führung legitimieren. Die gegebene Definition des Begriffes Führung hält sich wertfrei und sagt auch nichts darüber aus, in welcher Weise die Einflussnahme auf andere Menschen in der Unternehmung zu geschehen habe.

In der Literatur sind unterschiedliche Führungstheorien und Führungslehren beschrieben. Eine Führungstheorie beschreibt und ordnet die vorgefundenen Gegebenheiten; eine Führungslehre dagegen will vorschreiben, das heisst, sie gibt verschiedene Führungsmodelle oder Führungskonzeptionen.

Es sind viele Modelle einer Führung bekannt:

Das Harzburger-Modell, die Methode des Nederlands Paedagogisch Instituut, das Modell des schweizerischen Institutes für höhere kaufmännische Bildung (SIB), das Führungskonzept der schweizerischen Armee, die Harvard - Fall-Methode und viele andere.

Ein Führungskonzept setzt immer ein Menschenbild voraus und ist von da her nicht wertfrei.

In das weite Feld der Betriebsorganisation und Unternehmungsführung gehören auch die Probleme der Mechanisierung und Automatisierung der Betriebsorganisation (EDV), die Probleme der Unternehmungsformen, der Unternehmungszusammenschlüsse, die Fragen nach der Betriebsgrösse und dem Unternehmenswachstum, die Probleme des Marktes und des Wettbewerbs, sowie die Standortlehre.

6.3 Das Personalwesen der Unternehmung

*Unter Arbeit im betriebswirtschaftlichen Sinne verstehen wir jede körperliche und geistige **Tätigkeit** eines Menschen zum Zwecke der Bedarfsdeckung, das heisst zur Erzielung eines Ertrages oder eines Einkommens.*

Die Volkswirtschaftslehre sieht in der Arbeit einen Produktionsfaktor, der die eigentliche Quelle des Wohlstandes der Völker ist.

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht im Gebiet des Personalwesens die Fragen nach der Arbeit als Produktionsfaktor, nach dem Lohn als Entgelt für die geleistete Arbeit und nach der sozialen Betriebsführung.

Die Arbeit ist ein Produktionsfaktor. In diesem Zusammenhang ergeben sich Fragen nach dem Begriff und dem Wesen der Arbeit, nach den Arten der Arbeit und nach den Bestimmungsgründen für die Arbeitsergiebigkeit; ebenso stellen sich hier die Probleme der Arbeitswissenschaft und der Arbeitsstudien, sowie der Arbeitsordnung und Betriebsverfassung.

Die Arbeit wird entlohnt. Es stellt sich hier die Frage nach dem Wesen des Lohnes (nach dem Begriff und der Bestimmung des Lohnes und nach dem "gerechten Lohn").

Es werden behandelt

- die Entlohnungsformen oder Lohnsysteme,

- die Gewinnbeteiligung und das Miteigentum der Arbeitnehmer,
- die betrieblichen Sozialleistungen,
- die bargeldlosen Lohnzahlungen und so weiter.

Unter der sozialen Betriebsführung sind zu verstehen

- die Probleme einer sozialen Organisation einer Unternehmung,
- jene der Personalverwaltung und vermehrt
- die Probleme der Personalplanung.

Dieser Bereich des Personalwesens steht in engem Zusammenhang mit den Problemen der Führung und mit anderen Wissenschaften (Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Ethik, Philosophie und so weiter).

Die Probleme der sozialen Organisation einer Unternehmung stellen ein Grenzgebiet der Betriebswirtschaftslehre dar.

Auf die Personalverwaltung soll noch kurz eingegangen werden:

Bei mittleren und grösseren Unternehmungen ist es üblich, ein Personalbüro oder eine Personalabteilung mit der Aufgabe der Personalverwaltung zu betrauen. Aufgabe der Personalverwaltung ist nicht die Personalführung, doch hat sie diese zu überwachen. Organisatorisch ist die Personalabteilung meist als Stabs-Stelle in das Organigramm einer Unternehmung eingegliedert. Die Aufgaben und die Organisation einer möglichen Personalverwaltung gehen aus der nachstehenden Figur hervor.

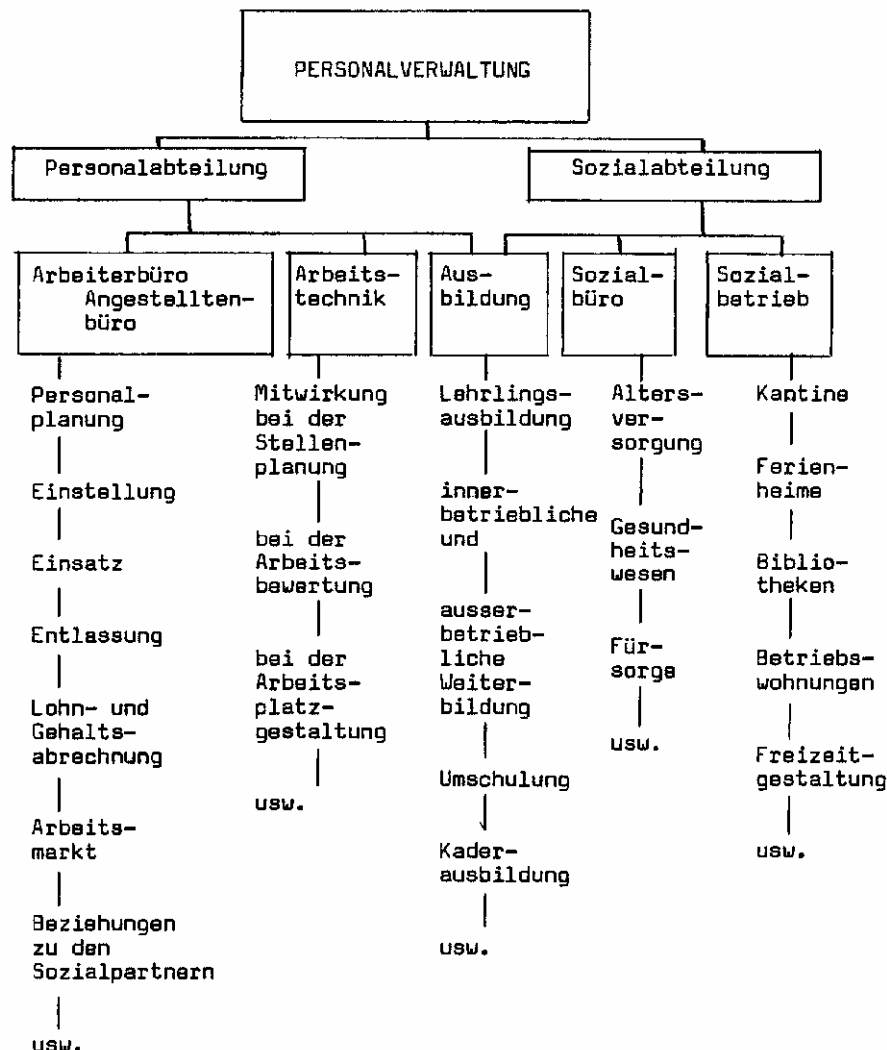


Fig. 6-3 Personalverwaltung

Von zunehmender Bedeutung im Personalwesen sind die Personalplanung (Bedarfsplanung, Einsatzplanung, Förderungsplanung, Planung der Personalorganisation, Planung der Lohnkosten, Überblicken des Arbeitsmarktes und so weiter), die Ausbildung (inner- und ausserbetriebliche Weiterbildung, Umschulung und so weiter) und die Probleme der Freizeitgestaltung und der sozialen Kontakte.

6.4 Die Materialwirtschaft in der Unternehmung

Am Anfang des Arbeitsablaufes in einer Unternehmung steht die Beschaffung der zum Produktionsprozess benötigten wirtschaftlichen Güter. *Die betriebswirtschaftliche Materialwirtschaft befasst sich mit dem Einkauf, den Problemen des Kaufvertrags, der Lagerhaltung und der Lagerwirtschaft.*

Wir verstehen hier Beschaffung im engeren Sinne, das heisst das, was man Einkauf nennt. Es gehören dazu der Einkauf von Anlagegütern, Rohstoffen, Hilfsstoffen, Dienstleistungen und Rechten (Patente, Lizenzen und so weiter). In einem weiteren Sinne würden auch die Einstellung von Arbeitskräften und die Aufnahme von Krediten zur Beschaffung gehören.

Ein wesentliches Teilgebiet der Beschaffung findet sich in der Beschaffungsplanung, die sich in die Gesamtplanung der Unternehmung einzugliedern hat. Unter anderem geht es hier um die Bestimmung optimaler Bestellmengen und die Fragen nach Selbstanfertigung oder Fremdbezug.

Unter dem Einkauf im engeren Sinne verstehen wir die mit dem Abschluss eines Kaufvertrages verbundenen Tätigkeiten, nämlich das Einholen und Prüfen der Angebote (Offerte), der Abschluss des Kaufvertrages, sowie die Warenannahme und Eingangskontrolle.

Der Einkauf muss sich mit rechtlichen Fragen auseinandersetzen und sich im Bankenwesen zurechtfinden.

Sind die wirtschaftlichen Güter beschafft, müssen sie gelagert und bewirtschaftet werden. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich in diesem Gebiet mit der Bedeutung der Lagerfunktion, mit den Aufgaben der Lagerhaltung, mit den Arten der Lager, mit der Lagerplanung (optimaler Lagerbestand) und mit den Kosten der Lagerhaltung.

6.5 Die Produktion

Die Produktionslehre stellt ein grosses und wichtiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre dar. Es geht hier um die Gestaltung der Produkte und der Produktion, um die Produktionsplanung und um die Produktions- und Kostentheorie.

In einem weiteren Sinne wird unter Produktion oder Leistungserstellung verstanden: *die Herstellung und Erstellung von wirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen.*

In diesem Sinne würde der Begriff Produktion auch die Funktionen der Beschaffung, Finanzierung und des Absatzes umfassen.

Daher wird unter Produktion in einem engeren Sinne meist verstanden: die Erzeugung oder Fertigung, das heisst die Produktion von Sachgütern.

Es stellen sich die Fragen nach dem Begriff und dem Wesen der Produktion, nach den verschiedenen Betriebssystemen, nach der Gestaltung der Produkte (For-

schung, Entwicklung, Normung, Typisierung), nach den verschiedenen Produktionsverfahren und so weiter.

Aufgrund des Verkaufsprogramms aus der Absatzplanung wird die Produktion geplant.

Die Produktionsplanung befasst sich mit dem Produktionsprogramm, das heisst es sind die Produktionsmengen aus den Verkaufsmengen abzuleiten. Aus dem Produktionsprogramm ergibt sich der Produktionsdurchführungsplan oder Fertigungsvollzugsplan. Dieser besteht aus dem Bereitstellungsplan und dem Ablaufplan. Der Bereitstellungsplan stellt den notwendigen Bedarf an Betriebsmitteln, Arbeitskräften und so weiter fest und bildet die Grundlage für den Beschaffungsplan.

Der Ablaufplan legt den örtlichen und zeitlichen Ablauf des Fertigungsprozesses fest.

Teilprobleme der Produktionsplanung sind die Ermittlung optimaler Losgrößen und die Netzplantechnik.

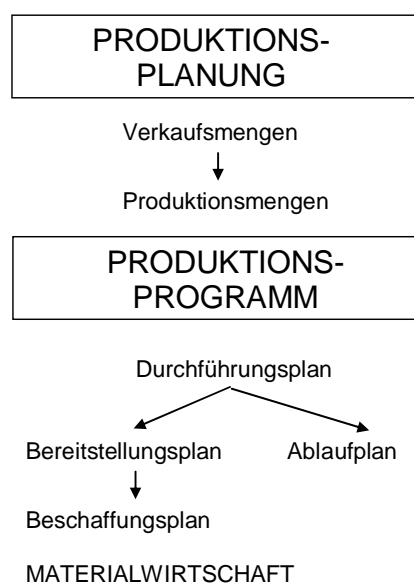


Fig. 6-4 Produktionstheorie

Die Produktionstheorie befasst sich mit der allgemeinen Produktionsfunktion oder Input-Output-Funktion: Die Ausbringung oder der Output einer Unternehmung ist abhängig von den eingesetzten Produktionsfaktormengen. Die Grundlagen zu diesem Gebiet werden üblicherweise in der Volkswirtschaftslehre vermittelt, was einmal mehr die enge Verflochtenheit der beiden Wissenschaften zeigt.

6.6 Der Absatz (Marketing)

Die erzeugten wirtschaftlichen Güter müssen verwertet werden.

Unter Absatz verstehen wir die Verwertung der von der Unternehmung erzeugten Sachgüter und Dienstleistungen, sowie die Massnahmen zur Bestgestaltung der Verkaufstätigkeit und der gesamten Verkaufsverhältnisse der Unternehmung.

Die Absatzlehre befasst sich mit der Absatzpolitik und der Absatzorganisation.

Weiter gehören dazu die Absatzvorbereitung, das heisst die betriebswirtschaftliche Marktforschung, die Absatzplanung und die Werbung.

Ein weiteres Gebiet der Absatzlehre stellen die Preistheorie und die Preispolitik dar. Dieses Gebiet wird üblicherweise von der Volkswirtschaftslehre gepflegt. Es geht hier um die Marktformen, Angebot und Nachfrage, das Monopol und die atomistische Konkurrenz und so weiter.

6.7 Die Finanzwirtschaft

Neben den Grundlagen der Finanzwirtschaft werden hier behandelt: die Investitionsplanung und Investitionsrechnung, die Kapitalbeschaffung, Sonderformen der Finanzierung und der Zahlungsverkehr in der Unternehmung selber.

Die betriebliche Finanzwirtschaft umfasst die Ermittlung des Kapitalbedarfs, die Beschaffung, die Verwaltung und Verwendung des benötigten Kapitals. Der Kapitalbegriff wird in der Volkswirtschaftslehre behandelt.

Diese drei Funktionen der Finanzwirtschaft lassen sich nicht trennen.

Unter *Kapitalbeschaffung* oder Finanzierung ist zu verstehen die Beschaffung und Rückerstattung des aufgrund einer Kapitalbedarfsrechnung ermittelten Eigen- und Fremdkapitals. Dazu gehört auch der Rückbehalt von Gewinnen zur Selbstfinanzierung.

Die *Kapitalverwendung* oder Investition ist das Anlegen des beschafften Kapitals in Unternehmungsvermögen. Die Probleme der Investition werden heute systematisch durch die Investitionstheorie untersucht.

In der *Kapitalverwaltung* oder betriebswirtschaftlichen Finanzverwaltung sind zu sehen: alle verwaltungstechnischen Massnahmen zur sachgemässen Durchführung der Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung, das heisst die Regelungen des Zahlungs- und Kreditverkehrs.

Grundlegende Begriffe der Finanzwirtschaft sind Liquidität, finanzwirtschaftliche Struktur der Unternehmung (Kapitalstruktur, goldene Bilanzregel, optimale Unternehmensfinanzierung), die Finanzplanung, sowie Wert und Bewertung ganzer Unternehmungen (Geschäftswert, Mittelwertmethode, Ertragswertmethode und so weiter).

Investitionen sind langfristige Anlagen von Geldkapital in Produktionsmittel (Maschinen, Gebäude). Die Investitionsplanung ist eine langfristige Planung und stark abhängig von der Absatzplanung und der Produktionsplanung. Die Investitionsrechnung befasst sich mit Kapitalrendite, Amortisationsrechnung, Kapitalwertmethode, interner Zinsfuss, Annuitätenmethode und so weiter.

Die Kapitalbeschaffung ist abhängig von den Kreditmärkten, dem Geldmarkt und dem Kapitalmarkt. Die Kapitalbeschaffung kann erfolgen aus Selbstfinanzierung, Finanzierung durch Beteiligungen oder durch Fremdfinanzierung.

Die Finanzverwaltung der Unternehmung umfasst alle verwaltungsorganisatorischen und verwaltungstechnischen Massnahmen zur optimalen Durchführung der Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung. Es fallen darunter die Begriffe des Zahlungsverkehrs (Geld, Wechsel, Giroverkehr und so weiter), die Bereiche des betrieblichen Zahlungsverkehrs (Zahlungseingang, Zahlungsmittelverwaltung, Zahlungsausgang) und die Frage nach den Kreditinstituten als Träger des Zahlungsverkehrs (Scheckverkehr, Akkreditiv, Inkasso und so weiter).

6.8 Das Rechnungswesen der Unternehmung

Unter dem Rechnungswesen einer Unternehmung verstehen wir die systematische Erfassung und Auswertung aller quantifizierten und quantifizierbaren Vorgänge der Unternehmung.

Das Rechnungswesen dient vor allem der Information der Unternehmungsführung; es liefert die Grundlagen für die meisten Entscheidungen und für die Betriebskontrolle.

Zudem hat das Rechnungswesen auch die Aufgabe, die Aussenwelt zu informieren (Bilanz, Erfolgsrechnung, Geschäftsbericht, Steuerbilanz und so weiter).

Geschichtliche Entwicklung: Während der Zeit der Renaissance wurde die doppelte Buchhaltung gefunden, die im Merkantilismus in vielfältiger Weise ausgebaut worden ist. Im 19. Jahrhundert beginnt die Entwicklung einer eigentlichen Kostenrechnung, die zur Betriebsbuchhaltung führt.

Heute wird unterschieden zwischen der

- Finanzbuchhaltung (Fibu), die den Geschäftserfolg festhält und der
- Betriebsbuchhaltung (Bebu), die den Erfolg aus der Betriebstätigkeit nachweist.

Die beiden Buchhaltungen sind organisch verbunden, denn sie sind aufeinander angewiesen.

In den 30er Jahren dieses Jahrhunderts beginnt die Entwicklung der Plankostenrechnung, das heisst die Planung zukünftig anfallender Kosten unter Berücksichtigung aller erreichbaren internen und externen Daten.

Wesentlich zu dieser vorschauenden Kostenplanung hat die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitungsanlagen beigetragen.

Das Rechnungswesen einer Unternehmung wird oft folgendermassen gegliedert:

- Die integrierte Planungsrechnung
- Die Buchhaltung
 - Geschäfts- oder Finanzbuchhaltung (Bilanzbuchhaltung)
 - Betriebsbuchhaltung, Betriebsabrechnung (kalkulatorische Buchhaltung)
 - Kostenartenrechnung
 - Kostenstellenrechnung
 - Kostenträgerzeitrechnung
 - Kurzfristige Erfolgsrechnung
- Kostenträger - Stückrechnung, Kalkulation oder Selbstkostenrechnung zur Ermittlung des Absatzpreises eines Produktes
 - Vorkalkulation
 - Nachkalkulation
- Betriebestatistik

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich im Rechnungswesen mit der Bilanz -ein Instrument der Unternehmensführung-, den Problemen der Bewertung, der Plankostenrechnung, den Fragen der Wertanalyse, der Betriebstatistik und dem Betriebsvergleich.

Zu den Grundbegriffen des Rechnungswesens gehören die Ausgaben (alle von der Unternehmung geleisteten Zahlungen mit Bargeld oder Buchgeld, sie berühren nur die Finanzbuchhaltung), die Einnahmen (eingehende Zahlungen), der Aufwand (während einer Abrechnungsperiode verbrauchte Güter und Dienstleistungen), die Kosten und die Erträge.

Weiter werden in den Grundlagen behandelt: der Kontenrahmen (Einheitsschema

für die Aufstellung von Kontenplänen, die ihrerseits eine gegliederte Aufstellung sämtlicher Konten des Buchhaltungssystems einer bestimmten Unternehmung darstellen), die Betriebsbuchhaltung, die Kalkulation (Ermittlung der Kosten für eine Leistungseinheit oder eine Leistungsgruppe) und so weiter.

Die Bilanz ist Instrument für die Wirtschaftsführung. Bilanz bedeutet Gleichgewicht (lat. bilanx, ital. bilancio = Waage). In einem weiteren Sinne sind unter einer Bilanz zu verstehen: die beiden Abschlusskonten der doppelten Buchführung, nämlich die Vermögensbilanz (Beständebilanz) und die Erfolgsrechnung (Erfolgsbilanz). Heute wird der Begriff Bilanz eher auf die Vermögensbilanz bezogen und von der Erfolgsrechnung unterschieden. Vermögensbilanz und Erfolgsrechnung werden dann unter dem Begriff Jahresabschluss zusammengefasst.

Eine exakte Bilanzanalyse ergibt materiell einen Einblick in die Vermögens- und Kapitalstruktur der bilanzierten Unternehmung, die Rentabilität (Gewinnermittlung), die Liquidität, die Geschäftsentwicklung und in die Risiken der Unternehmung.

Die Bewertung misst den in die Unternehmung ein- und ausfließenden Gütern und Arbeitsleistungen einen bestimmten Geldbetrag zu. Vielfach werden Güter zu Marktpreisen oder Marktwerten und Arbeitsleistungen zu Löhnen bewertet. Eigentliche Probleme entstehen bei jenen Gütern, deren Wert sich mit der Zeit oder durch innerbetriebliche Prozesse ändert. Die wichtigsten Zwecke der Bewertung sind:

- die Bewertung der Güter im Beschaffungsmarkt
- die Bewertung der Güter für den Absatzmarkt
- die Bewertung in der Buchhaltung zu Bilanzzwecken (für die Vermögensbilanz und die Erfolgsrechnung)
- und die Bewertung zu Steuerzwecken (Einkommenssteuer, Vermögenssteuer).

Die Bewertung eines Gutes wird in den einzelnen Bewertungsbereichen nach verschiedenen Prinzipien vorgenommen.

Je nach den verfolgten Prinzipien entstehen drei Bilanzen, nämlich die betriebswirtschaftliche Bilanz, die Handelsbilanz (nach dem Handelsrecht) und die Steuerbilanz (nach dem Steuerrecht).

Viele Probleme ergeben sich bei den Abschreibungen. Mit den Abschreibungen werden die Wertminderungen langlebiger Anlagegüter einer Unternehmung erfasst und als Aufwand oder als Kosten verbucht.

Die Wertanalyse ist eine exakte Kostenanalyse von Erzeugnissen, die entweder alle nicht notwendigen Kosten der laufenden Produktion ermittelt (Value Analysis) oder die kostengünstigsten Lösungen der zukünftigen Produktion sucht (Value Engineering).

Die Wertanalyse ist nach dem zweiten Weltkrieg in den U.S.A. von Lawrence D. Miles entwickelt und ausgebaut worden. Zu Beginn der 60er Jahre findet sie auch Eingang in Europa.

Die Betriebsstatistik wird zum Teil aus der Buchhaltung gewonnen und umfasst die Personalstatistik, die Beschaffungsstatistik, die Lagerstatistik, die Fertigungsstatistik, die Absatzstatistik und die Finanzstatistik.

Der Betriebsstatistik werden verschiedene Aufgaben zuerkannt. Sie soll die Entwicklung der Unternehmung darstellen, zur Wirtschaftlichkeitsgestaltung beitragen,

den Betriebsablauf kontrollieren und Unterlagen für die Selbstkostenrechnung liefern.

Der Betriebsvergleich dient der Kontrolle. Es werden hier die Leistungen, Preise, Kosten, Gewinne und so weiter den Zahlen der Vorperiode gegenübergestellt, um die Entwicklung der Unternehmung zu überwachen.

Literatur

- L 1 Gutenberg Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.I, Die Produktion, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York, 14. Auflage.
- L 2 Klaus Georg, Wörterbuch der Kybernetik, Teil 1 und Teil 2, Fischer Handbücher 1073,1074, Fischer-Bücherei.
- L 3 Löffelholz Josef Dr., Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler, Wiesbaden, 4. Auflage.
- L 4 Mellerowicz Konrad, Prof.Dr., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bde. 1,2,3 und 4, Sammlung Göschen 1c08/1008a, 1153/ 1153a, 1154/1154a, 1186/1186a, Verlag Walter de Gruyter &Co., Berlin.
- L 5 Schierenbeck Henner, Dr. Dr. h.c., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, R. Oldenbourg Verlag München Wien, 2003, ISBN 3-486-27322-1.
- L 6 Thommen Jean-Paul, Betriebswirtschaftslehre, Versus Verlag Zürich, 2004, ISBN 3 03909 040 2.
- L 7 Wiener Norbert, Kybernetik, Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und Maschine, rororo wissen 294/295, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Berner Fachhochschule BFH
Hochschule für Technik und Informatik HTI
Fachbereich Elektro- und Kommunikationstechnik EKT

Betriebswirtschaftslehre

Vertiefungen

2005
Kurt Steudler