

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# 1

## Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

### Lernziele

► **Leitfrage: Was sind Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre?**

Wie unterscheiden sich Betriebe und Unternehmen? Was sind die Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre?

► **Leitfrage: Welche Charakteristika weist der betriebliche Transformationsprozess auf?**

Welche Produktionsfaktoren werden als Input eingesetzt?

Aus welchen Teilaufgaben setzt sich der betriebliche Transformationsprozess zusammen?

Was versteht man unter der Wertschöpfung im betrieblichen Transformationsprozess?

Welche Rolle spielen das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das erwerbswirtschaftliche Prinzip im betrieblichen Transformationsprozess?

Was besagt das finanzielle Gleichgewicht?

► **Leitfrage: Was besagt das Stakeholder-Modell für das Wirtschaften eines Unternehmens?**

► **Leitfrage: Wie passen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik zusammen?**

## 1.1 Einführung

Jede Wissenschaft besitzt ein Erfahrungs- und ein Erkenntnisobjekt sowie Erkenntnisziele:

Das **Erfahrungsobjekt** kennzeichnet den wahrnehmbaren Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren. Das **Erkenntnisobjekt** beschreibt dann Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjekts, worüber Wissen gewonnen werden soll. Welcher Art dieses Wissen ist, beinhalten die **Erkenntnisziele**.

In einer abstrakten Definition ist das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften der **Tatbestand der Knappheit** von Ressourcen und das hieraus folgende Erfordernis des **Wirtschaftens**: Allgemein stehen einem Akteur nur begrenzte Mittel zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung: Eine Person hat ein begrenztes Zeitbudget für ihre verschiedenen Freizeitaktivitäten; das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das »Geld« (Kapital) all seine Investitionsprojekte zu finanzieren bzw. nicht genügend eigenes Kapital, den geplanten Produktionsprozess durchzuführen. Charakteristik des Wirt-

schaftens ist hierbei das Treffen von **Entscheidungen** (wirtschaftliches Handeln), um

- eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
- den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

In einer pragmatischen Sicht besteht das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften im Marktprozess und seinen Akteuren. Da es – zum Glück – keine geschlossene Hauswirtschaft (»Robinson Crusoe«-Welt) gibt, bestehen zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austauschbeziehungen (**Transaktionen**). Der **Markt** ist hierbei der abstrakte Ort des Tausches, d. h. der Ort, an dem die Transaktionsbeziehungen stattfinden.

Diese Charakterisierung führt zur prinzipiellen Unterscheidung von **Anbieter** und **Nachfrager**. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte unterscheiden: Auf dem **Gütermarkt** offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder

---

Wirtschaften: das Umgehen mit dem Knappheitsproblem

---

Tatbestand der Knappheit: Den Zielen, die ein Akteur hat, stehen nur begrenzte Mittel zur Erreichung der Ziele zur Verfügung.

---

Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will.

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess.

Jedes Unternehmen ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist ein Unternehmen.

Unternehmen folgen dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und unterliegen dem Prinzip des Privateigentums.

Gemeinnützige Betriebe arbeiten nach dem Kostendeckungsprinzip, öffentliche Betriebe mitunter sogar nach dem Zuschussprinzip.

anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem **Arbeitsmarkt** bieten private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an. Diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem **Kapitalmarkt** stellen Akteure (Investoren, Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmer) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Überlassung des Kapitals dessen Rückzahlung erhalten wollen.

Während das Erfahrungsobjekt für **Betriebs- und Volkswirtschaftslehre**, die beiden großen Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, identisch ist, unterscheiden sich beide Disziplinen in ihrem jeweiligen Erkenntnisobjekt: Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in **Betrieben** gewinnen.

Umgangssprachlich werden die Begriffe »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden. Die Betriebswirtschaftslehre differenziert hingegen: **Unternehmen** (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

- ▶ **Autonomieprinzip:** Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Auch das Prinzip der Vertragsfreiheit ist Ausdruck dieser Autonomie. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.
- ▶ **Erwerbswirtschaftliches Prinzip:** Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern **Gewinne** zu erzielen (Gewinnstreben bzw. Gewinnmaximierung).
- ▶ **Privateigentum:** Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu (kein »Volkvermögen«): Dies sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen. Der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar.

Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen. Dies ist sein **unternehmerisches Risiko**. Eine etwas anders fokussierte Begriffsinterpretation des Privateigentums beinhaltet, dass keine staatliche Institution, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es **gemeinnützige** oder **öffentliche Betriebe**: Gemeinnützige Betriebe (**Non-Profit-Organisationen**) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben lediglich eine langfristige Kostendeckung an: Der erzielte Umsatz aus dem Verkauf der Leistungen deckt die Betriebskosten ab. Bei öffentlichen Betrieben ist wesentlicher Eigentümer die öffentliche Hand, wobei diese Betriebe zumeist auch nach dem **Kostendeckungsprinzip** (z. B. städtische Versorgungsbetriebe) oder sogar nach dem **Zuschussprinzip** (z. B. Museen, Theater, Sozialeinrichtungen) agieren. Im letzteren Fall muss die öffentliche Hand einen Zuschuss aus ihrem Haushalt zur Abdeckung der »Betriebskosten« leisten, da der Betrieb selbst über den Verkauf seiner Leistungen keinen hierfür ausreichenden Umsatz erzielt. Wenngleich alle Arten von Betrieben Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind, konzentriert sich das Forschungsinteresse auf die **Unternehmen**, für öffentliche Betriebe hat sich die Spezialdisziplin der **»Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre«** herausgebildet.

Weitere zum Betrieb verwandte Begriffe sind: »Firma« beinhaltet den juristischen Begriff für den Namen, unter dem ein Unternehmer (»Kaufmann«) seinen Betrieb im Handelsregister eingetragen hat (Unternehmensname). »Fabrik« bzw. »Werk« kennzeichnen physische Produktionsstätten. Das Steuerrecht verwendet ferner den Terminus »Gewerbebetrieb« (§ 15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz, EStG: selbstständige, auf Dauer angelegte Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr mit Gewinnerzielungsabsicht).

Das Erkenntnisziel beschreibt, welche Art von Wissen über das Erkenntnisobjekt gewonnen werden soll. Für die Betriebswirtschaftslehre als

## Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine Typologisierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

**Transaktionskosten** sind »Betriebskosten des Wirtschaftssystems« (Kenneth J. Arrow, Nobelpreisträger 1972) bzw. die »Kosten der Markttransaktionen« (Ronald H. Coase, Nobelpreisträger 1991). Sie entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- ▶ **Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten):** Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern, Kommunikationskosten, **Screening-Costs** (Kosten für Informationssuche), **Signalling-Kosten** (Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen).
- ▶ **Durchführung:** Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).

- ▶ **Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten):** Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (**Agency Costs, Monitoring Costs**), Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen, Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.

Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter haben (z. B. Zeitaufwand für das Auffinden eines geeigneten Transaktionspartners), sie lassen sich aber in der Regel monetär bewerten. Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« auf den Produktpreis aufgeschlagen werden bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Aus Sicht einer Transaktionsbeziehung verringern sie den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Zielsetzung ist es, **intelligente Transaktionsdesigns** zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren. Dies ist das Gestaltungsziel der Transaktionskostentheorie.

Wissenschaft lassen sich diese Erkenntnisziele wie folgt charakterisieren:

- ▶ **Beschreibungsziel:** Die reine Deskription realer (betrieblicher) Sachverhalte stellt für sich noch kein eigenständiges betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel dar. Sie erhält jedoch durch die Verwendung einer Terminologie (»Wortung der Welt« durch Fachbegriffe) und Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung, Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.
- ▶ **Erklärungsziel:** Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebliche Sachverhalte: So kann eine sehr einfache Theorie z. B. postulieren, dass der Krankenstand in einem Betrieb zurückgeht, wenn den Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeit eingeräumt wird, weil dadurch die Motivation der Arbeitnehmer ansteigt und das »Blaumachen« zurückgeht. Theorien verwenden für ihre Aussagen häufig ihre eigene Terminologie, was das Anfangsverständnis bisweilen erschwert. Die Probleme **betriebswirtschaftlicher Theoriebildung** liegen allerdings darin, dass – anders als z. B. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene

Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partialerklärungen).

- ▶ **Gestaltungsziel:** Gegenstand ist die Formulierung von **Handlungsempfehlungen** im Hinblick auf vorgegebene Ziele. Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme, was auch als **entscheidungsorientierter Ansatz** der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist. Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung gewinnen. Ein solches Erfahrungslernen ist der typische Ansatz, den Unternehmensberatungen verfolgen. Ein zweiter Ansatz ist die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien: Aufgrund der »wenn-dann«-Aussagen einer Theorie lässt sich bestimmen, welche Entscheidung unter bestimmten Rahmenbedingungen eine bestimmte Wirkung ergibt bzw. welche Wirkung welche Handlungen erfordert. Einen Spezialfall dieses theoriegestützten Vorgehens beinhaltet die explizite Problemlösung durch Anwendung mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen. Dies setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

Erklärungsziel: Die Praxis ist nicht der Feind der Theorie, sondern ihr größter Anreiz.

## 1.2 Der betriebliche Transformationsprozess

### 1.2.1 Die Inputfaktoren

Aufgabe eines Betriebes ist, Input aufzunehmen, diesen umzuwandeln und als Output abzugeben (Abbildung 1-1). Diese Umwandlung konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Mit ihm wird ein wirtschaftlicher Zweck verfolgt: die Produktion und der Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen.

Abb. 1-1

#### Grundstruktur des betrieblichen Transformationsprozesses



Input sind die betrieblichen **Produktionsfaktoren**, der Output konkretisiert sich in **Produkten** (Güter, Dienstleistungen). Die Aufnahme des Inputs bzw. Abgabe des Outputs konstituiert die **Transaktionen** des Betriebs auf den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten.

Ein traditionelles System der betrieblichen Produktionsfaktoren geht auf E. Gutenberg (1897–1984) zurück. Er unterscheidet »elementare Produktionsfaktoren« (**Elementarfaktoren**) und »dispositive Arbeitsleistungen« (Abbildung 1-2).

Zu den Elementarfaktoren zählt der gesamte **sachliche Input** des Betriebs:

- ▶ **Betriebsmittel** sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie Werkzeuge. Der Kauf von Betriebsmitteln wird als **Investition** bezeichnet. Betriebsmittel verschleßen durch ihren Einsatz im betrieblichen Transformationsprozess; ihr Nutzungspotenzial wird kleiner, bis es gänzlich aufgebraucht ist. Dieser Verschleiß wird als **Abschreibung** bezeichnet.
- ▶ **Betriebsstoffe** gehen im betrieblichen Transformationsprozess physisch »unter«, werden

aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind. Auch Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen, haben den Charakter von Betriebsstoffen.

- ▶ **Werkstoffe** sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile, Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.

**Arbeitsleistungen** lassen sich nach der Art der Arbeit in **objektbezogene** (ausführende) und **dispositive** (leitende) Arbeitsleistungen gliedern.

- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen befassen sich ausschließlich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch **Betriebsdienste**, die den Produktionsprozess unterstützen (z. B. Wachdienst, Putzdienst, Pförtner, Kantine, Sekretariate). Diese Arbeitsleistungen werden ebenfalls zu den Elementarfaktoren gerechnet.
- ▶ Dispositive Arbeitsleistungen sind die Tätigkeiten, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen. Dies wird als **Management** bezeichnet. Die spezifischen Managementleistungen setzen sich aus der Planung, dem Treffen von Entscheidungen (Führungsentscheidungen), ihrer Durchführung (Organisation), der Kontrolle, der Dokumentation und der Mitarbeiterführung zusammen.

Entscheidungen als »Herzstück« der dispositiven Arbeitsleistungen weisen eine unterschiedliche Tragweite für das Unternehmen auf:

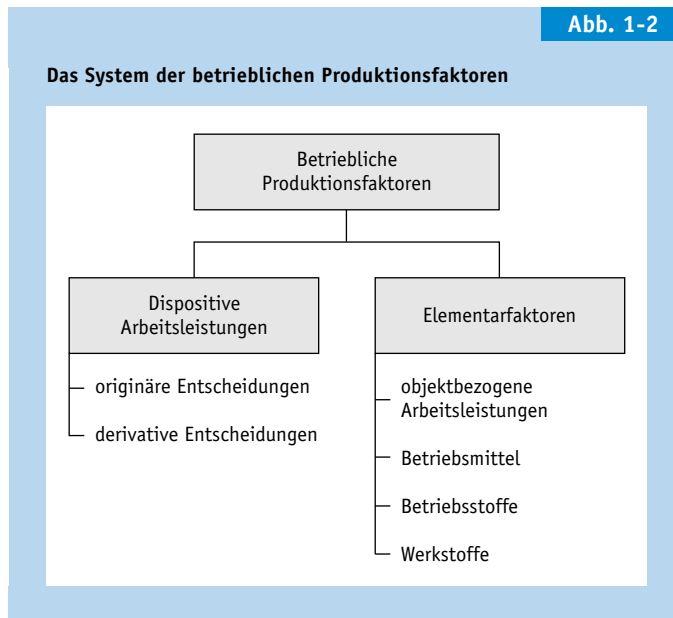
- ▶ **Originäre Führungsentscheidungen** sind solche, die den Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers« erfordern. Solche strategischen

Die betrieblichen Inputfaktoren sind Betriebsmittel, Betriebs- und Werkstoffe, sowie objektbezogene und dispositive Arbeitsleistungen.

Die Managementaufgaben: Planen, Entscheiden, Durchführen, Kontrollieren, Dokumentieren und Führen.

Entscheidungen, die für das Unternehmen eine große Tragweite besitzen, sind nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar: Der Markt muss erweisen, ob die Entscheidung gut (im Gewinnfall) oder schlecht (im Verlustfall) war. Typische originäre Führungsentscheidungen betreffen die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren sowie das Aufspüren neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte. **Konstitutive Führungsentscheidungen** werden einmalig oder nur sehr selten getroffen und sind nicht mehr oder nur unter hohen Kosten revidierbar (z. B. Rechtsformwahl; Standortwahl; Fusion mit anderen Unternehmen). Originäre Führungsentscheidungen trifft das **Top-Management** (Geschäftsführung). Gerne sehen sich die Top-Manager hierbei als »Unternehmer«.

- ▶ **Derivative Führungsentscheidungen** sind solche, die sich aus den originären ableiten und an Spezialisten delegierbar sind. Sie rechnen oftmals zur Gruppe der **leitenden Angestellten**, die die »zweite Reihe« der Geschäftsführung bilden. Viele Entscheidungen in Betrieben sind allerdings keine eigentlichen Führungsentscheidungen, sondern betreffen deren Umsetzung. Bei diesen **operativen Entscheidungen** tritt die Geschäftsführung Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter



ab, die mit den betreffenden Entscheidungsfeldern besonders gut vertraut sind (**Delegation**). Diese Mitarbeiter zählen zumeist zum »mittleren Management« des Betriebs.

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen: Weitere, die Entscheidungen vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben sind:

### Unternehmertum

Die Wirtschaftsgeschichte kennt eine Vielzahl von Unternehmerpersönlichkeiten, und mancher Name findet sich noch heute in der Firmenbezeichnung renommierter Anbieter (z. B. Siemens, Daimler-Benz, Porsche). Dass man Unternehmertum »nicht erlernen könne, sondern hat«, ist weithin akzeptiert. Über die Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers gehen die Ansichten allerdings auseinander.

So brachte ihn Max Weber (1864–1920) mit der protestantischen Ethik in Verbindung und ordnete ihm die Merkmale Kalkulation und Askese zu. Werner Sombart (1863–1941) sah hingegen Wagemut und Abenteuerlust als seine herausragenden Charaktereigenschaften an. Joseph A.

Schumpeter (1883–1950) hob bei seinem »**dynamischen Unternehmer**« vor allem den **Entdecker- und Pioniergeist** hervor. Heutzutage werden Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit im Handeln als weitere wesentliche Merkmale eines »guten« Unternehmers angesehen.

Zu den Persönlichkeitsmerkmalen müssen aber in jedem Fall noch günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Leistungsbereitschaft hinzutreten: Die Aussicht auf Gewinne hält die »Unternehmergeellschaft« hellwach und verleiht ihr eine Dynamik und Flexibilität, die keine andere Wirtschaftsform aufzuweisen hat und selbst Schumpeter in dieser Kraft nicht voraussah.

Moderne Arbeitstätigkeiten sind eine Mischung aus derivativen und objektbezogenen Arbeitsleistungen.

Humankapital: die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter.

Es gibt Leute, die halten den Unternehmer für einen rühdigen Wolf, den man totschiagen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.  
(Winston Churchill)

- ▶ Die **Planung**: Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig. Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- ▶ Die **Organisation**: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-)schritte, die ihrerseits wiederum eigene, der getroffenen Entscheidung aber untergeordnete Planungs- und Entscheidungsprozesse nach sich ziehen. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ Die **Kontrolle**: Überprüfung, ob die getroffenen Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben, bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- ▶ Die **Dokumentation**: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.
- ▶ Die **Mitarbeiterführung**: Manager sind meist Vorgesetzte von anderen Mitarbeitern im Betrieb, an die sie Entscheidungen delegieren, die ihnen bei Planung, Kontrolle und Dokumentation »zuarbeiten«, bzw. die die getroffenen Entscheidungen ausführen. Dies erfordert die Führung der betreffenden Mitarbeiter, die sowohl die Aufgabensetzungen für sie und die Zielvereinbarungen mit ihnen als auch deren Motivation umfasst.

Für Planung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation ist häufig ebenfalls das »**mittlere Management**« zuständig, damit die Geschäftsführung »frei« für die Führungsentscheidungen ist.

Die Unterscheidung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen hat vor allem typologischen Charakter. In der betrieblichen

Realität erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene wie dispositive Tätigkeiten, wenn auch in einem unterschiedlichen »Mischungsverhältnis«: So wurden im Zug der Reorganisation der Produktionsprozesse zahlreiche Steuerungs- und Kontrollaufgaben »an das Band« verlagert. Dadurch werden ursprünglich (reine) objektbezogene Arbeitstätigkeiten durch dispositive Komponenten erweitert (qualitativ erhöht: **Job-Enrichment**). Dies erfordert aber entsprechend (hoch) qualifizierte Mitarbeiter. Umgekehrt haben manche Arbeitsstellen im **unten Management** nur sehr wenige Entscheidungsmöglichkeiten im Sinne der Gestaltung des Transformationsprozesses. Sie sind reine »Verwaltungsstellen« (Sachbearbeiter) und ähneln damit Betriebsdiensten.

Die betrieblichen Produktionsfaktoren der Abbildung 1-2 lassen sich noch in einer anderen Hinsicht aggregieren:

- ▶ **Repetierfaktoren**: Dies sind Produktionsfaktoren, die im betrieblichen Transformationsprozess »untergehen«, da sie zum Bestandteil des Produkts werden (Werkstoffe), oder für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel bzw. des Betriebs benötigt werden (Betriebsstoffe).
- ▶ **Potenzialfaktoren**: Sie stellen im betrieblichen Transformationsprozess ihr Nutzungspotenzial zur Verfügung: Hierzu zählen die Betriebsmittel und die Arbeitsleistungen. Letztere bezeichnet man in diesem Zusammenhang – wertneutral – auch als **Humankapital**. Mitarbeiter setzen in den dispositiven und objektbezogenen Arbeitsleistungen ihre physischen Fähigkeiten und kognitiven Fertigkeiten (Wissen) ein: Ebenso wie Investitionen in neue Betriebsmittel getätigt werden, stellen Weiterbildung und Schulungen der Mitarbeiter Investitionen in das Humankapital dar. Eine weitere Parallele zwischen Betriebsmitteln und Arbeitsleistungen gibt es bezogen auf Abschreibungen: Im Laufe der Lebensjahre nimmt die physische und möglicherweise kognitive Leistungskraft eines Menschen ab; insbesondere lassen aber der technische Fortschritt Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters veralten, da nunmehr neues Wissen gefordert ist. Dieser Bewertungsprozess des im Betrieb vorhandenen

Humankapitals (**Atrophie**) ist durch Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter, aber auch durch Einstellung neuer Mitarbeiter, welche die gewünschten aktuellen Kenntnisse »mitbringen«, aufzufangen. Vor der physischen Auszehrung soll den Mitarbeiter eine Vielzahl vor allem arbeitsrechtlicher Regelungen schützen (z. B. Höchstarbeitszeit; Urlaubsanspruch).

Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren hat einige Erweiterungen erfahren: So werden die **Umwelt** oder die **Infrastruktur** (z. B. Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) ebenfalls als Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (**Zusatzfaktoren**) gesehen, wenngleich der Betrieb diese Produktionsfaktoren nicht über Transaktionen erwirbt, sondern an seinem Standort »von alleine« (Umwelt) bzw. durch staatliche Leistungen gestellt bekommt. Auch Dienstleistungen Dritter, die finanzielle Transaktionen erleichtern (z. B. Banken) oder Versicherungsschutz (Versicherungen) bieten, zählt man zu den Zusatzfaktoren. Umstritten ist, ob **Informationen** einen eigenständigen Inputfaktor im betrieblichen Transformationsprozess darstellen, oder ob sie in den Betriebsmitteln (z. B. Datenbank) und im Humankapital integriert sind.

### 1.2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

Zwischen der Aufnahme von Input und der Abgabe von Output sowie parallel dazu laufen in einem Betrieb zahlreiche Aktivitäten (»Aufgaben«) ab, die erst in ihrer Gesamtheit den betrieblichen Transformationsprozess vollständig beschreiben (Abbildung 1-3). Die detaillierte Behandlung der hier zunächst nur kurz charakterisierten Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses ist Hauptgegenstand der vorliegenden Schrift.

Der betriebliche Transformationsprozess setzt sich aus den Teilaufgaben Beschaffung, Lagerung, Erzeugung, Absatz, Finanzierung, Personal- und Technologieentwicklung sowie Leitung zusammen.

Zur **Beschaffungsaufgabe** gehören der Ankauf oder die Anmietung (Leasing) von Betriebsmitteln, der Einkauf von Werkstoffen (bei Sachleistungsbetrieben) und die Anstellung von Mitarbeitern.

Die **Lagerungsaufgabe** betrifft alle betrieblichen Arbeiten, die vor dem eigentlichen Produktionsprozess mit der Lagerung von Betriebsmitteln und Werkstoffen und nachher mit der Lagerung der Fertigfabrikate anfallen.

Bei der **Erzeugungsaufgabe** geht es um die betrieblichen Arbeiten im Rahmen des eigentlichen Produktionsprozesses. Im Einzelnen ist festzulegen, wann welche Produkte in welchen Mengen mit welchen Produktionsfaktoren hergestellt werden sollen (»Produktionsplanung«). In den Sachleistungsbetrieben sind die Produktionsprozesse weitgehend technologisch durch entsprechende Betriebsmittel bestimmt, in Dienstleistungsbetrieben spielen (objektbezogene) Arbeitsleistungen oftmals die entscheidende Rolle.

Die **Absatzaufgabe** befasst sich mit der Erkundung des Absatzmarktes, seiner Beeinflussung (z. B. durch Werbung) und dem Verkauf oder der Vermietung der betrieblichen Produktion.

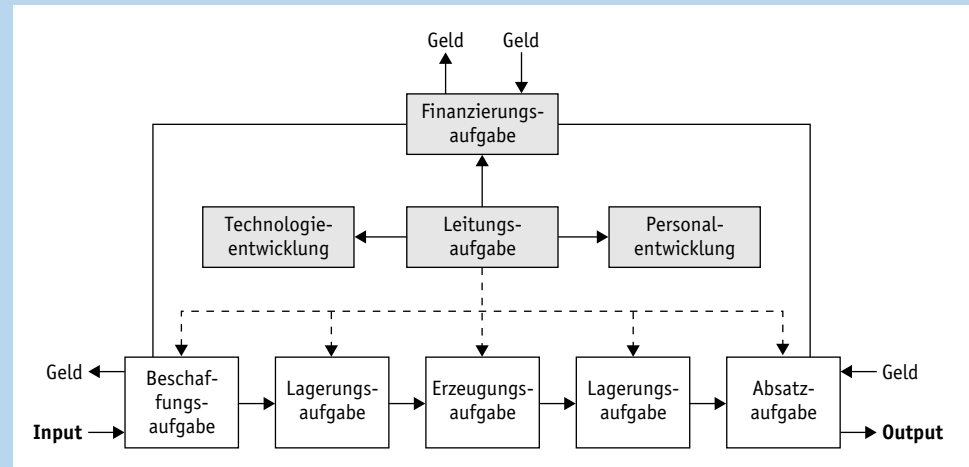
Die **Finanzierungsaufgabe** steht zwischen Absatz und Beschaffung: Mit dem Verkauf von Output verdient man Geld, und die Beschaffung von Input kostet Geld. Nun sind aber häufig Geldzu- und -abflüsse nicht deckungsgleich. So können z. B. größere Investitionen nicht aus den laufenden Verkaufserlösen bestritten werden. Daher ist in der Finanzierungsaufgabe dafür zu sorgen, dass das Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel (»Geld«) verfügt, um den laufenden betrieblichen Transformationsprozess zu bestreiten, Investitionen zu tätigen oder Investoren zustehende Zahlungen (z. B. Zinszahlungen an Kreditgeber; Rückzahlung von Krediten) leisten zu können. Die Wahrung der **Zahlungsfähigkeit** erfordert eine entsprechende **Liquiditätsplanung**. Fehlen dem Unternehmen für die anstehenden zu leistenden Zahlungen (Auszahlungen) finanzielle Mittel, ist dem Unternehmen frisches Geld (Kapital) durch Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital am Kapitalmarkt bzw. bei Investoren zuzuführen. Zielsetzung hierbei ist es, das benötigte Kapital

Aufgabe der Finanzplanung ist es, unter Wahrung der Zahlungsfähigkeit Kapital mit möglichst geringen Kapitalkosten zu beschaffen und frei verfügbare Finanzmittel unter Beachtung des Risikos möglichst ertragreich anzulegen.



Abb. 1-3

## Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses



zu möglichst geringen **Kapitalkosten** (Finanzierungskosten) zu beschaffen. Ferner sind derzeit überschüssige Geldmittel, die z. B. aus Verkaufserlösen stammen und nicht für anstehende Auszahlungen benötigt werden, am Kapitalmarkt anzulegen, um Zinsen zu erwirtschaften (**Finanzinvestitionen**). Hinzu kommt oftmals noch im Rahmen des **Beteiligungsmanagements** der Erwerb bzw. die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen über den Kapitalmarkt.

Die **Personal- und Technologieentwicklung** soll sicherstellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter (Mitarbeiterkompetenzen) und die eingesetzten Technologien »auf dem neuesten« Stand sind. Daher müssen die eingesetzten Technologien, die im Unternehmen **Innovationen** ermöglichen, weiterentwickelt, aber auch neue, interessante Technologien entdeckt werden. Bezogen auf die Mitarbeiter sorgen Weiterbildungsmaßnahmen und die Gewinnung neuer Mitarbeiter dafür, dass das Unternehmen über das »geeignete Humankapital« verfügt, um die in der Zukunft auftretenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Aufgabenstellungen »rund um den Faktor Arbeit« werden häufig unter das **Human Resource Management** gefasst. Hierzu zählen zum einen die administrativen Aufgaben der Perso-

nalverwaltung (Erfassung und Pflege der relevanten Personaldaten, Arbeitsverträge usw.), zum anderen die Personaleinstellung, Personalbewertung, die Personalvergütung (Arbeitsentgeltgestaltung) sowie das Kompetenzmanagement, das die benötigte Qualifikation der Mitarbeiter sicherstellen soll.

Die **Leitungsaufgabe** verantwortet das Vorbereiten und Fällen von Führungsentscheidungen zum Zweck der Leitung und Lenkung aller anderen betrieblichen Arbeiten. Dies sind die originären und derivativen Arbeitsleistungen.

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses beinhalten eine Vielzahl einzelner Aktivitäten. Die Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, werden auch als **Geschäftsprozess** bezeichnet. Je nach ihrem Umfang lassen sie sich als Haupt- oder Teilprozesse verstehen, wobei sich ein Hauptprozess in mehrere ineinandergreifende bzw. aufeinander folgende Teilprozesse unterteilt. Aus inhaltlicher Sicht hat sich eine Unterscheidung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse durchgesetzt: **Primäre Geschäftsprozesse** beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. **Sekundäre**

**Geschäftsprozesse** unterstützen die primären Geschäftsprozesse (**Supportprozesse** wie Technologie- oder Personalentwicklung, Finanzierungsaufgabe) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Die Bezeichnungen »primär« und »sekundär« sind damit nicht im Sinne einer Wertung ihrer Wichtigkeit zu verstehen. Vielmehr kann nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden. Dies gilt auch für die Strukturierung eines Hauptprozesses in seine Teilprozesse bzw. die Abstimmung dieser Teilprozesse.

### 1.2.3 Wertkette und Wertschöpfung

Abbildung 1-1 interpretiert den **Transformationsprozess** als technischen (materiellen) Vorgang. Hierfür wird auch der Begriff **Wertkette** verwendet, die die Summe aller physisch und technisch abgrenzbaren Aktivitäten in einem Betrieb, um Input in marktfähigen (vermarktungsfähigen) Output umzuwandeln, umfasst. Die Wertkette bildet damit die Summe der betreffenden primären Geschäftsprozesse zur Erstellung des Outputs ab.

Ein Produkt benötigt zumeist eine große Anzahl an verschiedenen technischen Bearbeitungsschritten und Werkstoffen, bis es »fertig« ist (»von den Rohstoffen bis zu einem fertigen Auto«). Das Prinzip der **Arbeitsteilung** zwischen Betrieben – einem Kennzeichen modernen Wirtschaftens – impliziert hierbei, dass ein Be-

trieb nur bestimmte Aktivitäten im gesamten Erstellungsprozess eines Produktes übernimmt (Kapitel 11 und 12): Er bezieht von Zulieferern Werkstoffe oder Dienstleistungen bzw. liefert sein Leistungsergebnis des betrieblichen Transformationsprozesses an weiterverarbeitende Betriebe, was bei ihnen wiederum Input darstellt. Erst der »letzte« Betrieb in dieser Abfolge vollendet dann das fertige (konsumfähige) Produkt. Der gesamte Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich damit aus der **Summe der betrieblichen Wertketten** bzw. den einzelnen betrieblichen Transformationsprozessen zusammen (Abbildung 1-4). Je »besser« die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind (**Wertverbundsystem**), desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produkts. Das Wertverbundsystem ist damit das überbetriebliche Analogon zur optimalen innerbetrieblichen Abstimmung der Geschäftsprozesse.

Bewertet man den betrieblichen Transformationsprozess bzw. die betriebliche Wertkette monetär, kommt man zum Begriff der **Wertschöpfung**.

Die Wertschöpfung zeigt an, welche »Werte« durch den betrieblichen Transformationsprozess (Wertkette; Geschäftsprozesse) geschaffen werden. Diese betriebliche Wertschöpfung steht zur Verteilung an: Arbeitnehmer erhalten hieraus ihren **Lohn**, Kapitalgeber ihre **Zinsen**, der Staat seine **Steuern** und der Unternehmer als Residualgröße, d. h. sofern noch etwas von der Wertschöpfung »da« ist, seinen **Gewinn**.

---

Der physische Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich aus der Summe der betrieblichen Wertketten zusammen.

---

Die im betrieblichen Transformationsprozess ablaufenden Aktivitäten bilden eine Wertkette.

---

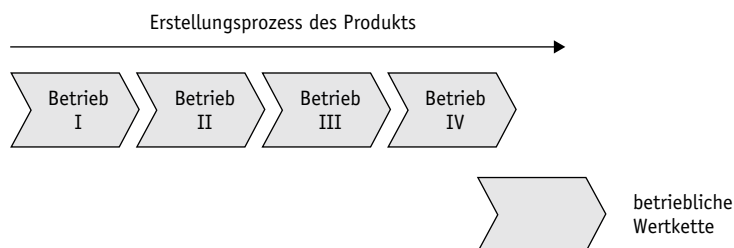
Eine Wertschöpfung im Betrieb liegt vor, wenn der Preis, den der Anbieter für sein im betrieblichen Transformationsprozess entstandenes Leistungsergebnis (Output, Produkt) erhält, höher als der Wert des von anderen produzierenden Einheiten (z. B. Zulieferer) bezogenen und im Transformationsprozess verbrauchten sachlichen Inputs ist.

---

Der Gewinn ist die Residualgröße in der Wertschöpfung.

Abb. 1-4

#### Entstehungsprozess eines Produkts



## 1.3 Die Eckwerte der Unternehmensführung

Für ein Unternehmen gibt es bestimmte Tatbestände, deren Verletzung »höchste Gefahr« für seinen Bestand bedeutet.

### 1.3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich in **Mengen-** oder **Wertgrößen** formulieren. In Mengen-Größen ausgedrückt verlangt es, dass entweder

- ▶ ein bestimmter Output mit geringstmöglichem Input (**Minimumprinzip**) oder
- ▶ mit einem gegebenen Input ein größtmöglicher Output (**Maximumprinzip**) erzielt wird.

Im Grunde erhebt also das Wirtschaftlichkeitsprinzip die eigentlich für alle Betriebe selbstverständliche Forderung, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden, also »wirtschaftlich« zu arbeiten. Die gelegentlich verwendete Formulierung »geringstmöglicher Input bei größtmöglichem Output« ist nicht praktikabel und bedeutet letztlich soviel wie »mit nichts alles erreichen«. Entweder der Output oder der Input muss als »Orientierungsgröße« vorgegeben sein. Auf dieser Basis versucht man dann, mit möglichst wenig Verschwendung zu produzieren.

Anhand von Wertgrößen, lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip mit Kosten und Leistungen abbilden, wobei – etwas vereinfacht – unter Kosten der in Geld bewertete Input eines Betriebes und unter Leistung der in Geld bewertete Output eines Betriebes verstanden wird

(Abbildung 1-5). Eine Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit ist hierbei das Wirtschaftlichkeitsmaß (W).

Es lautet:

- ▶ beim **Minimumprinzip**

$$W = \frac{\text{Soll-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}$$

mit:

Soll-Kosten = geringstmögliche Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs

Ist-Kosten = tatsächlich angefallene Kosten

Soll-Kosten < Ist-Kosten

- ▶ beim **Maximumprinzip**

$$W = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}$$

mit:

Soll-Leistung = bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs

Ist-Leistung = tatsächlich erzielte Leistung

Soll-Leistung > Ist-Leistung

Die Größe des Wirtschaftlichkeitsmaßes (W) liegt zwischen 0 und 1, wobei gilt:

W → 0: viel Verschwendung, d. h. geringe Wirtschaftlichkeit

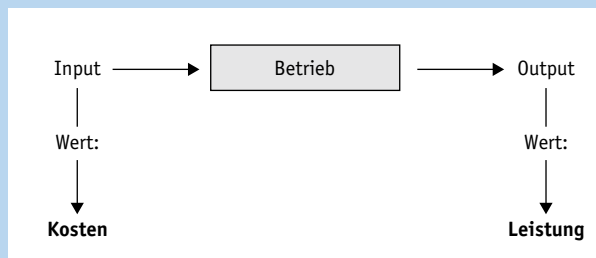
W → 1: wenig Verschwendung, d. h. hohe Wirtschaftlichkeit.

Minimumprinzip: Output gegeben  
Maximumprinzip: Input gegeben

Wirtschaftlich sein heißt,  
nichts zu verschwenden.

Abb. 1-5

#### Ausgangsgrößen für die Wirtschaftlichkeit



In der Praxis hat man allerdings oft das Problem, dass zwar der gegebene Input, die Istkosten und der erzielte Output bekannt, aber die korrespondierenden Soll-Kosten bzw. die Soll-Leistung schwierig zu bestimmen (planen) sind.

Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit anhand von Mengengrößen (Input; Output) spricht man häufig auch von **Produktivität**, die das mengenmäßige oder technische Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und deren erzielte Ergebnisse (Output) erfasst. Sind Minimum- oder Maximumprinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt, ist die Produktivität am höchsten. Synonym ver-

wendet man hierfür oft auch den Begriff »**Effizienz**«: Wer wirtschaftlich handelt, hat seinen betrieblichen Transformationsprozess effizient ausgestaltet, die Produktivität ist deshalb hoch (maximal).

In der Produktivität lässt sich indirekt auch die Qualität des Outputs zum Ausdruck bringen: So ist die Produktivität niedrig, wenn aufgrund von fehlendem Know-how der Mitarbeiter viel Ausschuss anfällt bzw. anspruchsvolle (qualitätssensible) Produktionsschritte möglicherweise überhaupt nicht durchführbar sind (Produktivität von Null).

Häufig bezieht man die Produktivität auf bestimmte Inputfaktoren (**faktorbezogene Produktivität**) und setzt diese in Relation zu Outputgrößen, die innerhalb der betrieblichen Wertkette anfallen. So beschreibt die **Arbeitsproduktivität** das Produktionsergebnis je Arbeitsstunde, das in einem bestimmten Betriebsbereich (Werk; Abteilung) oder von einer bestimmten Arbeitsgruppe erzielt wurde; Hierzu wird der betreffende Output in einer Periode durch die Gesamtzahl der im Betrieb in dieser Periode angefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter geteilt: So haben beispielsweise 50 Näherinnen an einem Tag (8 Arbeitsstunden) 600 Herrenanzüge genäht. Die Arbeitsproduktivität liegt damit bei 1,5 Anzügen pro Arbeitsstunde einer Näherin. Formal handelt es sich um die **Durchschnittsproduktivität**. Davon zu unterscheiden ist die **Grenzproduktivität (marginale Produktivität)**: Diese beschreibt, welcher zusätzliche Output erzielt werden kann, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt. Die Grenzproduktivität muss keineswegs mit der Durchschnittsproduktivität identisch sein: So mag im obigen Beispiel eine Erhöhung der Arbeitszeit einer Mitarbeiterin von 8 auf 9 Stunden dazu führen, dass die Mitarbeiterin erschöpft ist und deshalb in dieser zusätzlichen Stunde nur noch einen halben Anzug »schafft«. Analog zur Arbeitsproduktivität lässt sich die Produktivität der Betriebsmittel bestimmen: Sie erfasst, welcher Güterausstoß mit dem Input Betriebsmittel – operationalisiert anhand der Maschinenstunden oder Anzahl an Maschinen – in einer bestimmten Periode erzielt wurde.

Eine faktorbezogene Produktivität blendet andere Inputfaktoren bezogen auf die Erstellung

des Outputs aus. Die Leistungsmenge ist jedoch das Ergebnis des Zusammenwirkens aller Inputfaktoren. Insbesondere kann eine Veränderung im Einsatz eines Inputfaktors die Produktivität eines anderen Inputfaktors beeinflussen. So lässt sich im obigen Beispiel unterstellen, dass bessere (leistungsfähigere) Maschinen die Arbeitsproduktivität steigern: Mit technologisch hochwertigen Nähmaschinen schaffen die Näherinnen 2,5 Herrenzüge in der Stunde. In der Praxis ist es ferner oft wenig sinnvoll, unterschiedliche Maschinen »über einen Kamm zu scheren«; zudem gibt es verschiedene Qualitäten von Mitarbeiterleistungen. Deshalb sind Maßgrößen wie Arbeitsstunden oder Maschinenlaufzeiten oftmals wenig aussagekräftig für den eingesetzten Input. Ebenso besteht der Output zumeist nicht aus einem einzelnen Produkt, sondern umfasst eine Vielzahl von Produktvarianten oder Produktlinien. Daher lässt sich die Produktivität oftmals nur sehr pauschal erfassen, welche Mengen einer bestimmten Produktvariante innerhalb einer bestimmten Periode in einem Betrieb erstellt wurden. Die betrachtete Periode (z. B. eine Woche) ist dann eine stellvertretende Größe für die in dieser Zeit eingesetzten Inputfaktoren. Verändert sich die Menge der eingesetzten Inputfaktoren nicht, lässt sich von einer Zeitperiode zur nächsten prüfen, ob die Durchschnittsproduktivität und damit Wirtschaftlichkeit und Effizienz gestiegen (höhere Produktionsmenge als in der Periode zuvor), gleichgeblieben oder gefallen sind.

Eng mit der Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz zusammenhängend ist das Konzept der **Rationalisierung**. Hierunter versteht man die Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit: Es soll die Produktivität des Betriebs bzw. die Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses erhöht werden. Rationalisierungsmaßnahmen können in allen Bereichen eines Unternehmens ansetzen: in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den eingesetzten Prozesstechnologien, durch Normung und Typung der verwendeten Werkstoffe, durch Produktionskonzepte wie Plattform- und Modulstrategien oder durch ein intelligentes Produktvariantenmanagement. Ein traditioneller Ansatz zum Ausschöpfen von Rationalisierungspoten-

---

Wirtschaftlichkeitsprinzip, Produktivität und Effizienz sind Drillinge.

---

Durch Rationalisierung soll die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses gesteigert werden.