

SCHÄFFER
POESCHEL

1

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Lernziele

- ▶ Sie kennen das Erkenntnisobjekt der BWL und können es erläutern.
- ▶ Sie wissen, was unter Wirtschaften zu verstehen ist.
- ▶ Sie wissen, was ein Betrieb ist und welche Arten von Betrieben es gibt.
- ▶ Sie wissen, was Menschenbilder sind und wozu sie in der BWL gebraucht werden.
- ▶ Sie wissen, was Wirtschaftsgüter sind und können sie klassifizieren.
- ▶ Sie kennen das Wirtschaftlichkeitsprinzip allgemein und in seinen beiden Formen.
- ▶ Sie können die Begriffe Effizienz und Effektivität voneinander abgrenzen.
- ▶ Sie können einen allgemeinen Produktionsprozess beschreiben und kennen unterschiedliche Arten an Produktionsfaktoren.
- ▶ Sie kennen die Produktivität und die Rentabilität als Effizienzkennziffern.

1.1 Betriebswirtschaftslehre in der Praxis

Unternehmen begegnen uns im täglichen Leben in unterschiedlicher Form. Dazu gehören einerseits große private *Industriebetriebe* wie Automobilhersteller (z. B. Volkswagen, Toyota), *Handelsbetriebe* (z. B. Aldi, Metro) und *Dienstleistungsunternehmen* wie Banken (z. B. Deutsche Bank, Commerzbank) und Versicherungen (z. B. Allianz, Iduna) sowie andererseits auch *mittelständische und kleinere Unternehmen* (z. B. Handwerksbetriebe, landwirtschaftliche Betriebe). Neben privat geführten Unternehmen gibt es auch Unternehmen, die in öffentlicher Hand stehen. Trotz aller Unterschiede im Leistungsangebot und in der Struktur dieser Unternehmen gibt es eine wesentliche Gemeinsamkeit: Alle Unternehmen bieten auf Märkten Produkte an, also Sach- und Dienstleistungen, die wir als Konsumenten zur Befriedigung unserer Bedürfnisse benötigen. Auch die Unternehmen selbst benötigen Materialien, Vorprodukte und Vorleistungen, um ihrerseits Güter herstellen zu können. Absatzobjekte setzen sich meistens aus Sach- und Dienstleistungen zusammen. Eine Sachleistung, z. B. ein Pkw, ist immer mit einem Dienstleistungsangebot verbunden (z. B. Garantieleistungen, Kundendienst). Zur Verdeutlichung der Sachverhalte, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzen hat, sollen exemplarisch die nachfolgenden Beispiele dienen.

Unternehmensgründung

Die Diskussion um die Förderung der Gründung innovativer Unternehmen nimmt in der Bundesrepublik breiten Raum ein. Durch spezielle Förderprogramme wird versucht, den »Existenzgründern« bei der Lösung typischer Gründungsprobleme zu helfen. Die Betriebswirtschaftslehre kann in vielfältiger Weise bei Unternehmensgründungen behilflich sein. Zu den Problemen der Unternehmensgründung gehören u. a.:

- ▶ Probleme bei der Erstellung des sogenannten *Business-Plans*, insbesondere die Beschreibung der Geschäftsidee, des Marktes, der Fähigkeiten des Gründers, der angebotenen Produkte sowie des Finanzierungsbedarfs.
- ▶ Finanzierungsprobleme: Woher bekommt ein Existenzgründer das erforderliche Startkapital (z. B. Förderprogramme, Kredite, Gesellschafter)?
- ▶ Probleme mit gründungsrelevanten rechtlichen Vorschriften (z. B. Handelsrecht, Steuerrecht).
- ▶ Qualifikationsprobleme bei den Gründern, die oft entweder nur technisch oder nur kaufmännisch qualifiziert sind.
- ▶ Marketingprobleme: Über welchen einzigartigen Kundennutzen verfügen die angebotenen Sach- und Dienstleistungen? Wie soll der Markt erschlossen werden (z. B. persönliche Kontakte, Werbung)?
- ▶ Personalprobleme: Welche Qualifikationen von Partnern und Mitarbeitern sind erforderlich?
- ▶ Raum- und Standortprobleme: Wo, in welchen Räumen, soll die Geschäftstätigkeit stattfinden?
- ▶ Probleme mit der Bürokratie (z. B. Erfordernis zahlreicher Behördengänge und Genehmigungen).

Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin *Entrepreneurship* erfolgt eine Behandlung von Unternehmensgründungen und Gründerpersönlichkeiten.

Diversifikation und Konzentration

Wenn von Diversifikation gesprochen wird, dann ist damit die Ausweitung der betrieblichen Tätigkeiten auf neuartige Leistungsbereiche des Unternehmens gemeint. Mit einer derartigen Diversifikationsstrategie versuchten insbesondere in den 1990er Jahren viele Unternehmen, sich durch weitere »Standbeine« in anderen Märkten weniger krisenanfällig zu machen oder dort neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. In der heutigen Zeit der Globalisierung sind allerdings häufiger Konzentrationstendenzen bei großen internationalen Unternehmen zu beobachten. Seit Mitte der 1980er Jahre diversifizierte der Automobilkonzern *Daimler-Benz* unter seinem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Edzard Reuter* in die Bereiche Luftfahrt (»Deutsche Aerospace AG«, *DASA*) und Verkehrstechnik (»ADtranz«). Die »Deutsche Airbus GmbH« und die »Daimler-Benz Inter Services« (*debis*) wurden als Tochtergesellschaften gegründet. *Jürgen Schrempp*, der 1995 Reuter ablöste, trennte sich dann von vielen dieser Verlust bringenden Tochtergesellschaften und konzentrierte das Unternehmen wieder auf den Automobilbau. Zu dieser Strategie gehörte auch 1998 die Fusion mit Chrysler zu *DaimlerChrysler*, die im Jahr 2007 allerdings wieder rückgängig gemacht wurde. Auch *Siemens* befindet sich in einem Umbauprozess. Der tra-

ditionsreiche Mischkonzern fokussiert sich heute auf die drei Geschäftsfelder Energie, Industrie und Gesundheit. Unternehmensbereiche, die nicht dazu passen und erwartete Renditeziele verfehlten, wie z. B. die Handysparte (ging an *BenQ*), das Netzgeschäft (wurde in das Gemeinschaftsunternehmen *Nokia Siemens Network* eingebracht) und der Autozulieferer *Siemens VDO* (ging an *Continental*), wurden abgestoßen. Zur Stärkung der Medizintechnik wurde dafür der amerikanische Laborspezialist *Dade Behring* übernommen. Die *Preussag AG* wurde 1923 als Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft gegründet und hat sich nach mehrmaligem Umbau zuerst durch Diversifikation zu einem Mischkonzern und heute durch Konzentration zu einem Freizeitunternehmen entwickelt. Seit 2002 firmiert die *Preussag AG* unter *TUI AG*. Durch die Konzentration auf bestimmte Branchen bzw. Bereiche versuchen die Unternehmen, ihre Position auf diesen Märkten zu verbessern. Oft wird angestrebt, dort die Nummer 1 bzw. 2 zu werden.

Krisenmanagement (»Turn Around«)

Unternehmen können in Krisensituationen geraten, wenn

- ▶ ihre Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig sind und keine neuen, innovativen Produkte den Konsumenten angeboten werden können,
- ▶ das Management eines Unternehmens (z. B. bei Korruptionsvorwürfen) oder seine Produkte (z. B. bei Sicherheitsmängeln) unter Druck geraten (z. B. bei öffentlichen Skandalen),
- ▶ die Wirtschaft im Allgemeinen oder eine spezielle Branche, zu der ein Unternehmen gehört, sich in einer Krise befindet.

In Krisensituationen entwickeln sich die Umsätze oft rückläufig, zusätzlich kann es zu Kostensteigerungen (z. B. durch Schadensersatzansprüche) und Imageschäden kommen. Um eine Unternehmenskrise erfolgreich zu überwinden,

- ▶ müssen die Ursachen der Krise identifiziert werden (z. B. ein Liquiditätsengpass),
- ▶ muss ein Krisenplan erstellt werden, der angibt, wie sich ein Unternehmen vorstellt, aus der Krise herauszukommen (z. B. Gespräche mit der Bank führen, um die Finanzierung zu sichern),
- ▶ muss im Rahmen eines Maßnahmen-Audit die Wirkung der getroffenen Maßnahmen noch vor Abschluss ihrer Realisierung überprüft werden, um unter Umständen so schnell wie möglich Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

Darüber hinaus müssen Unternehmen aus Krisen lernen und ihre Fähigkeiten, mit Krisen umzugehen (Krisenbereitschaft), verbessern.

Fazit

Unternehmen bieten im Wettbewerb mit Konkurrenten Produkte auf nationalen und internationalen Märkten an. Der Markterfolg ist wesentlich davon abhängig, wie gut es dem Unternehmen gelingt, Produkte kundengerecht zu entwickeln und kostengünstig herzustellen. Das erfordert, dass an allen Stellen im Unternehmen wirtschaftlich entschieden wird und dass arbeitsteilige Prozesse auf gesetzte Ziele ausgerichtet werden. Tätigkeiten im Unternehmen umfassen die Analyse und Planung wirtschaftlich relevanter Aspekte, das Treffen, Durchsetzen und Kontrollieren von Entscheidungen sowie Aufgaben der Organisation und Führung des Unternehmens als Ganzes und seiner einzelnen Funktions- und Geschäftsbereiche.

1.2 Wirtschaften und Betriebe

 Erkenntnisobjekt der BWL

Die Probleme und Fragestellungen, mit denen sich eine Wissenschaft beschäftigt, richten sich auf den sogenannten Erkenntnisgegenstand (Objektbereich). Der Erkenntnisgegenstand bzw. das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind wirtschaftliche Entscheidungen über knappe Güter in Betrieben (Wöhe/Döring 2010, S. 33; Schweitzer 2009a, S. 52 ff.). Wirtschaftliches Entscheiden beinhaltet das Problem, menschliche Bedürfnisse zielorientiert mittels knapper Güter (Sach- und Dienstleistungen) möglichst optimal zu befriedigen. Hier ergibt sich ein *Spannungsverhältnis* zwischen den im Prinzip unbegrenzten menschlichen Bedürfnissen einerseits und den begrenzten bzw. knappen Gütern andererseits (Abb. 1.1). Dieses Spannungsverhältnis zwingt zum Wirtschaften. Wirtschaften beinhaltet somit das Entscheiden darüber, welche knappen Güter zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse eingesetzt werden. Nur knappe Güter unterliegen dem Zwang zum Wirtschaften (vgl. Kap. 1.4). Sogenannte *freie Güter* wie die Luft zum Atmen stehen dem Menschen dagegen unbeschränkt (allerdings in unterschiedlichen Qualitäten) zur Verfügung.

 Wirtschaften

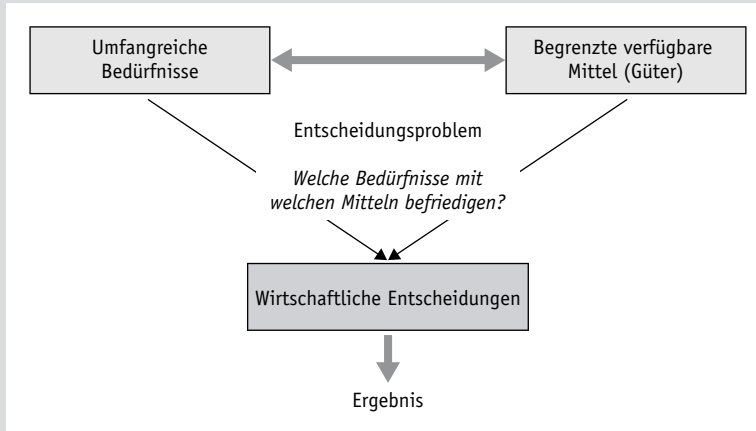
Wirtschaften ist ein zentraler Begriff innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Er kann unterschiedlich definiert werden:

- ▶ Wirtschaften heißt entscheiden, welchen Bedürfnissen welche (knappen) Mittel zugewiesen werden.
- ▶ Wirtschaften ist das Disponieren über knappe Güter, die am Markt gehandelt werden und sich zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse eignen (Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 4).
- ▶ Wirtschaften ist das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben (Schweitzer 2009a, S. 52).

Den Definitionen ist zu entnehmen, dass sich der *Wert eines Gutes* sowohl durch seine Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung als auch durch seine Knappheit ergibt. Nach einer noch heute in den Wirtschaftswissenschaften gängigen Auffassung wird das

Abb. 1.1

Wirtschaftliche Entscheidungen im Spannungsfeld



mit dem Streben nach Beseitigung eines wahrgenommenen Mangels verbundene Gefühl als *Bedürfnis* bezeichnet, und in der Beseitigung des Mangels besteht die Befriedigung des Bedürfnisses (Balderjahn 1995). Durch die Absicht, mit dem Erwerb von Wirtschaftsgütern (Sach- und Dienstleistungen) Bedürfnisse befriedigen zu wollen, entsteht ein *Bedarf*. Stehen ausreichend Geldmittel für einen Kauf dieser Güter zur Verfügung, so bildet sich eine Nachfrage. Die *Nachfrage* ist der durch die Fähigkeit zum Kauf (*Kaufkraft*) gestützte Bedarf. Je besser es einem Wirtschaftsgut gelingt, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen, desto höher ist die *Zufriedenheit* des Käufers mit diesem Produkt. Die *Knappheit* eines Produktes spiegelt sich in seinem Preis wider.

Wirtschaften definieren wir als der von Wirtschaftseinheiten (Betrieben) gezielt und wirtschaftlich durchgeführte Einsatz knapper Mittel zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung.

Zur Definition von Betrieben gibt es zwei unterschiedliche Auffassungen. Nach der ersten ist jede Wirtschaftseinheit ein Betrieb, unabhängig davon, ob in dieser Wirtschaftseinheit produziert (Unternehmen) oder konsumiert (Haushalte) wird. Diese Auffassung führt dazu, dass private Haushalte ebenso Betriebe sind wie Unternehmen und dass die Betriebswirtschaftslehre eine Einzelwirtschaftslehre ist. Folgt man der zweiten Auffassung, so ist der Betrieb eine spezifische Wirtschaftseinheit mit dem Primärzweck der Güterherstellung (Produktion). Danach werden Haushalte aus der Betriebswirtschaftslehre ausgeschlossen und einer speziellen »Hauswirtschaftslehre« zugeordnet. Wir folgen der ersten Auffassung und definieren Betriebe wie folgt:

 Betriebe

Betriebe sind wirtschaftlich handelnde, soziale, technische und rechtliche Einheiten mit der Aufgabe der selbstverantwortlichen Bedarfsdeckung.

Abgrenzungskriterien

Da »Wirtschaften« in Betrieben stattfindet, kann der Betrieb einerseits als theoretisches Erkenntnisobjekt und andererseits als praktisches *Erfahrungsobjekt* der Betriebswirtschaftslehre aufgefasst werden (vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 33; Schneider 1987, S. 162). Es ist allerdings nicht ganz einfach, den wissenschaftlichen Aspekt von anderen, praktischen Aspekten abzugrenzen. Um den Gegenstandsbereich, also das, womit sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft zu beschäftigen hat, genau erfassen zu können, werden sogenannte *Abgrenzungskriterien* bzw. *Auswahlprinzipien* verwendet (Wöhe/Döring 2010, S. 33). Anhand dieser Kriterien kann überprüft werden, ob ein spezifisches Problem oder eine spezielle Fragestellung zur Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre gehört oder zu anderen Fachdisziplinen (vgl. Schweitzer 2009a, S. 50 f.). In der Literatur werden zur Abgrenzung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes neben dem Kriterium der Güterknappheit die Gewinnmaximierung und die Kombination der Produktionsfaktoren als Abgrenzungskriterien genannt (vgl. Schweitzer 2009a, S. 50 ff.). Gegen die (langfristige) *Gewinnmaximierung* als Abgrenzungskriterium ist einzuwenden, dass Unternehmen neben dem Gewinnstreben zahlreiche andere Ziele verfolgen (z. B. Marktanteilsziele). Obwohl dem Ziel der (langfristigen) Gewinnmaximierung große Bedeutung in der Wirtschaft zukommt, ist es oft nicht das dominante Ziel von Unternehmen. Gemeinnützige, öffentliche Betriebe, die nicht nach Gewinn streben, würden nach diesem Abgrenzungskriterium nicht von der Betriebswirtschaftslehre erfasst werden. Das wäre nicht zweckmäßig. Zudem ist zu bedenken, dass eine strikte Ausrichtung am Gewinnziel gesellschaftliche und ökologische Belange vernachlässigen würde. Gegen die *Kombination der Produktionsfaktoren* im Rahmen der Fertigung als Abgrenzungskriterium spricht, dass sich das betriebliche Geschehen dann auf rein funktionale Zusammenhänge in Form technischer Input-Output-Beziehungen reduzieren würde, also nur auf einen Teilbereich des wirtschaftlichen Problembereichs (Schweitzer 2009a, S. 51). Hier wird der Auffassung gefolgt, dass das Wirtschaften, also das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben, den Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre darstellt und als Abgrenzungskriterium dient (Schweitzer 2009a, S. 52).

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben.

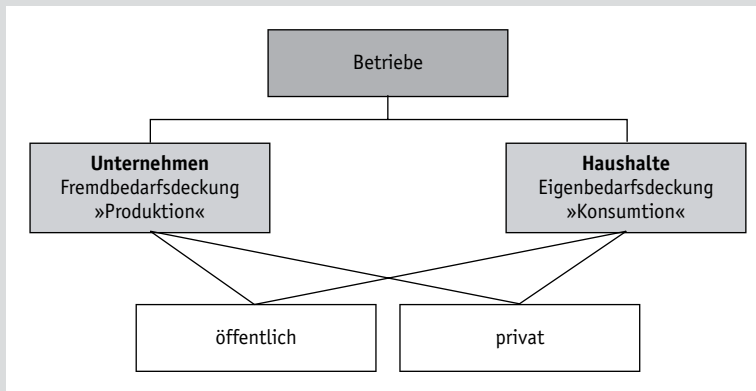
Unternehmen

Betrieb ist der Oberbegriff für Haushalte und Unternehmen. Ein Unternehmen ist ein Betrieb der *Fremdbedarfsdeckung* (Produktionsentscheidungen), während Haushalte dem primären Zweck der *Eigenbedarfsdeckung* (»Konsumententscheidungen«) dienen (vgl. Abb. 1.2). Zur Deckung eines fremden Bedarfs sind im *Unternehmen* überwiegend Produktionsaufgaben zu lösen. Entscheidungen werden unabhängig und unter Tragen des wirtschaftlichen Risikos getroffen (vgl. Schweitzer 2009a, S. 29 ff.). *Haushalte* sind dagegen konsumorientiert und verfolgen die Deckung des eigenen Bedarfs. Unternehmen können in private und öffentliche Unternehmen gegliedert werden (vgl. Abb. 1.2). Bei *privaten Unternehmen* sind die Eigentümer Privatperso-

nen bzw. private Gesellschaften, während *öffentliche Unternehmen* ganz oder überwiegend im Besitz der »öffentlichen Hand« (Staat und Gebietskörperschaften) stehen (z. B. Stadtwerke). Private Unternehmen verfolgen privatwirtschaftliche Ziele (z. B. Gewinnsteigerung, Marktanteilserhöhung) und öffentliche Unternehmen orientieren sich an gemeinwirtschaftlichen Zielen (Kostendeckung, Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität). Ähnlich können auch Haushalte unterschieden werden. *Private Haushalte* (z. B. der Familienhaushalt) decken den individuellen Bedarf der Mitglieder, während öffentliche Haushalte größeren sozialen Gebilden (Gemeinschaften) Güter zur Deckung eines kollektiven Bedarfs bereitstellen (z. B. Gesundheitsfürsorge, Bildung). *Öffentliche Haushalte* sind Körperschaften, Anstalten und öffentlich-rechtliche Stiftungen (vgl. Schweitzer 2009a, S. 36; vgl. auch Kap. 7.3.2).

Abb. 1.2

Klassifikation von Betrieben



1.3 Der Mensch als Wirtschaftssubjekt: Manager, Mitarbeiter und Konsumenten

1.3.1 Menschenbilder

Der Mensch wird in der Betriebswirtschaftslehre einerseits als Mitarbeiter in einem Unternehmen mit leitenden Funktionen (Bereich Management; vgl. Kap. 6) oder mit ausführenden Aufgaben (Bereich Personalwirtschaft; vgl. Kap. 8.7) und andererseits als Nachfrager oder Konsument von Wirtschaftsgütern (Bereich Marketing; vgl. Kap. 8.2) betrachtet. Allerdings interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre nicht für das gesamte Verhaltensspektrum von Menschen, sondern nur für solche Verhaltensaspekte, die für das betriebliche Geschehen relevant sind. Als sogenannte »Aspektlehre« (vgl. Schneider 1987, S. 15) könnte sich die Betriebswirtschaftslehre auf die Betrachtung »wirtschaftlichen« Handelns und Entscheidens von Menschen beschränken. Das wäre allerdings eine viel zu enge Auffassung, da das betriebliche

Geschehen auch von Verhaltensweisen bestimmt wird, die keinen unmittelbaren Bezug zum Aspekt der Wirtschaftlichkeit aufweisen. Hierbei handelt es sich um

- ▶ soziale Aspekte (z. B. Machtausübung, Kommunikation),
- ▶ psychische Aspekte (z. B. Motivation, Zufriedenheit),
- ▶ technische Aspekte (z. B. Mensch-Maschine-Schnittstellen, Technologieakzeptanz),
- ▶ ökologische Aspekte (z. B. Umweltschutz),
- ▶ ergonomische Aspekte (z. B. Gestaltung von Arbeitsplätzen) und
- ▶ Aspekte der Informationsverarbeitung (z. B. Datenschutz).

Homo oeconomicus

Auch das *Kaufverhalten der Konsumenten* wird nicht nur von den Produktpreisen und wahrgenommenen Produktqualitäten bestimmt, sondern auch von Gefühlen und sozialen Normen. Der Mensch ist in seinen Unterschiedlichkeiten und vielfältigen Erscheinungsformen kaum zu erfassen. Deshalb legen Wissenschaften, die sich mit dem Menschen beschäftigen, sogenannte *Menschenbilder* ihren Analysen und Theorien zugrunde (vgl. Schweitzer 2009a, S. 44 ff.).

Menschenbilder stellen vereinfachte Annahmen über das menschliche Verhalten dar.

So legt die Volkswirtschaftslehre ihren Theorien das Menschenbild des *Homo oeconomicus*, des rational handelnden Menschen, zugrunde. In der Betriebswirtschaftslehre wurde der Mensch im Sinne der *Gutenbergschen Systematik* lange auf seine Funktion als Produktionsfaktor reduziert (vgl. Kap. 1.6). Für die *Führung* von Menschen in Unternehmen ist allerdings ein besseres Verständnis und damit ein realistischeres Menschenbild erforderlich (zur Führung vgl. Kap. 6). Von den jeweiligen, zugrunde gelegten Menschenbildern sind Führungsstile und Führungsmodelle abhängig. Auch das aus den Annahmen des *Homo oeconomicus* abgeleitete Leitbild der *Konsumentensouveränität* ist zu realitätsfern, um den Anforderungen des Marketing standhalten zu können (vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 683 ff.). Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden folgende Menschenbilder vertiefend diskutiert: der rational handelnde Mensch, der Mensch als soziales Wesen und der Mensch als Potenzial von Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Der beschränkt-rational handelnde Mensch

Der rational handelnde Mensch wird durch die realitätsfremden Annahmen der klassischen Nationalökonomie als »Homo oeconomicus« beschrieben (vgl. Schweitzer 2009a, S. 45). Hiernach wird angenommen, dass sich Menschen ausschließlich rational verhalten (*Rationalprinzip*), d. h. sich immer für die Alternative entscheiden, die mit Sicherheit ihren persönlichen Nutzen maximiert. Nach diesen Annahmen können Menschen am Arbeitsplatz nur durch ökonomische Anreize (*Incentives*), wie z. B. höhere Löhne oder kürzere Arbeitszeiten, und nicht durch nicht-ökonomische Anreize, wie z. B. ein breiteres Aufgabenspektrum, zur Leistung motiviert werden.

Taylorismus

Im *Taylorismus* findet diese »rationale« Denkhaltung eine frühe Umsetzung. In dem 1911 veröffentlichten Buch »The Principals of Scientific Management« schlägt

Taylor zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität folgende Maßnahmenbereiche (sogenannte *Managementprinzipien*) vor (vgl. Staehle 1999, S. 24):

- ▶ systematische Durchführung von Zeitstudien als Voraussetzung von differenzierten Akkordsätzen,
- ▶ Trennung von Planung und Ausführung,
- ▶ Einsatz wissenschaftlicher Arbeitsmethoden,
- ▶ Kontrolle durch das Management und
- ▶ funktionale Organisation, also z. B. Arbeitsteilung durch Fließfertigung.

In der Entwicklung von Arbeitsmethoden ging es *Taylor* insbesondere darum, Arbeitsprozesse genau zu analysieren und in möglichst kleine Aufgabenelemente, die von verschiedenen Arbeitern erledigt werden können, zu zerlegen. Damit wurde ein rationellerer Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess angestrebt. Das nach den Managementprinzipien zweite wesentliche Element des Taylorismus ist die konsequente Trennung von ausführender und planender Tätigkeit (*Funktionsmeistersystem*). Durch eine extreme *Arbeitsteilung* sollten Arbeiten auf möglichst einfache Verrichtungseinheiten reduziert werden, zu denen keine besonderen Qualifikationen erforderlich waren. Man sah in dieser Art der Arbeitsteilung einen wesentlichen ökonomischen Vorteil. Eine Weiterentwicklung des *Taylorismus* ist der *Fordismus*. Darunter versteht man die Managementprinzipien des Automobilherstellers *Henry Ford* nach dem Ersten Weltkrieg, die neben der arbeitsorganisatorisch optimalen Anordnung von Menschen und Maschinen bei der Montage uniformer Massenprodukte auch eine drastische Lohnerhöhung, eine Arbeitszeitverkürzung und eine erhebliche Senkung der Verkaufspreise zur Steigerung des Absatzes vorsahen. Grundlage des Fordismus ist das *Prinzip der Fließfertigung*, das bei *Ford* ab 1913 zur Automobilproduktion eingesetzt wurde (zur Fließfertigung vgl. Kap. 8.4.3).

Das Menschenbild des *Homo oeconomicus* ist für die Betriebswirtschaftslehre unzweckmäßig, da es als reines Denkmodell realitätsfremd ist und somit nicht als Grundlage zur Führung von Menschen im Betrieb und zur zielorientierten Beeinflussung von Konsumenten im Markt herangezogen werden kann. Realistischer dagegen ist die Annahme beschränkt-rational handelnder Menschen. Der beschränkt-rational handelnde Mensch ist aufgrund einer begrenzten Gedächtniskapazität, begrenzter Zeitbudgets und sonstiger Ressourcenknappheiten meistens nicht in der Lage und oft auch nicht willens, nach der optimalen, d. h. bestmöglichen Entscheidungsalternative zu suchen. Zufriedenstellende Handlungsergebnisse reichen dem Menschen meistens aus. Daraus resultiert ein *beschränktes Rationalverhalten*, das gekennzeichnet ist durch

- ▶ eine Beschränkung der Suche auf relativ gute, zufriedenstellende Handlungsalternativen (*Satisfying versus Maximizing*),
- ▶ überwiegend einfache, wenig komplexe und oft emotional gefärbte Entscheidungsregeln und Entscheidungsprozeduren,
- ▶ überwiegend von Gewohnheiten geprägtes (habitualisiertes) Verhalten,
- ▶ »Muddling Through-Verhaltenstendenzen« (Durchwursteln; vgl. Staehle 1999, S. 522).

Der Mensch als soziales Wesen (*Human Relations*)

Im Gegensatz zum rationalen Menschenbild steht die Vorstellung vom Menschen als soziales Wesen. Hiernach orientiert sich das Verhalten der Mitarbeiter weniger an den ökonomischen Anreizen und Kontrollen, sondern stärker an den sozialen Beziehungen mit anderen Individuen und in Gruppen. Während die *psychotechnische Forschung* in erster Linie die Abhängigkeit der Arbeitsleistung von den objektiven physikalischen Arbeitsbedingungen untersucht hat, versucht der *Human-Relations-Ansatz*, die Wirkung sozialer Phänomene wie z. B. Gruppenidentität und Gruppennormen auf die Arbeitsleistung zu erfassen. Analysiert wird, wie sich in Organisationen soziale Gruppen bilden und wie sie sich am besten zu einer produktiven Gemeinschaft entwickeln.

Zu den *Führungsprinzipien* nach diesem Menschenbild gehören:

- ▶ die Motivation der Mitarbeiter,
- ▶ der direkte persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern,
- ▶ die Delegation von Entscheidungsaufgaben sowie die
- ▶ Information und Partizipation von Mitarbeitern.

Ein wesentliches Ergebnis dieses Human-Relations-Ansatzes sind Kenntnisse über die Wirkung der *Arbeitsmotivation*. Die sogenannten *Hawthorne-Experimente* haben gezeigt, dass allein die Anwesenheit der Forscher und deren Interesse für die Arbeiter deren Leistung erhöht, auch wenn keine Veränderung der Arbeitsbedingungen stattgefunden hat (vgl. Staehle 1999, S. 33). Führungspersonen im Betrieb sollten demnach weniger technische als vielmehr soziale Fertigkeiten aufweisen (Human-Relations-Techniken). Dazu gehören das Durchführen von Mitarbeitergesprächen, Anerkennung guter Leistungen und ein gutes kooperatives, partizipatives Führungsverhalten.

Der Mensch als Potenzial von Fähigkeiten und Fertigkeiten (*Human Resources*)

Diese Ausrichtung, auch als *Human Resources* bezeichnet, rückt das Individuum mit seinen eigenen Potenzialen gegenüber der Gruppe wieder stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Staehle 1999, S. 39). Mitarbeiter werden als Quelle von unternehmensnützlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten betrachtet, die es gilt, zu Tage zu bringen, zu fördern und weiterzuentwickeln. Hieraus wurden zahlreiche *Motivations-theorien* entwickelt (z. B. *Bedürfnishierarchie* von Maslow, *Theorie X und Y* von McGregor und *Zwei-Faktoren-Theorie* der Arbeitszufriedenheit von Herzberg, Mausner und Snyderman; vgl. Staehle 1999, S. 39). Die Bedeutung der Identifikation mit dem Arbeitsplatz und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern nimmt eine zentrale Position in diesem Ansatz ein.

1.3.2 Die soziale Verantwortung von Unternehmen

Die Unternehmensführung trägt sowohl eine soziale Verantwortung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für diejenigen der Lieferanten. Neben der vorherrschenden Konzentration auf Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsproduktivität

sollte sich die Unternehmensführung auch zur Übernahme sozialer Verantwortung bekennen (Corporate Social Responsibility, CSR).

Corporate Social Responsibility (CSR) stellt ein Leitbild dar, nach dem sich Wirtschaftsunternehmen zu einer umfassenden Übernahme von Verantwortung für die Umwelt und Gesellschaft verpflichten.

Möglichkeiten dazu sind z.B. die Schaffung humaner Arbeitsbedingungen, die Gewährleistung von Organisationsfreiheit, die Beseitigung jeglicher Diskriminierung am Arbeitsplatz und der Einsatz umweltfreundlicher Technologien im Unternehmen. Solche Forderungen gehören z.B. zu den zehn Prinzipien des *UN Global Compact*, einer weltweit verbreiteten Initiative zur Förderung sozial und ökologisch verantwortungsbewussten Managements (*Corporate Responsibility*), die vom damaligen Generalsekretär der Vereinten Nationen, *Kofi Annan*, initiiert und im Jahr 2000 gegründet wurde. Beitretende Unternehmen verpflichten sich öffentlich, die zehn Prinzipien des UN Global Compact zu befolgen (vgl. Balderjahn 2004, S. 24 ff.). Solche freiwilligen *Selbstverpflichtungen* ergänzen nationales und internationales Recht, wie z. B.

Vorschriften des Arbeitsrechts (z. B. Kündigungsschutzgesetz) und des Sozialrechts (z. B. Bestimmungen über die Arbeitslosenversicherung). Ein weiteres Instrument zur Förderung einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung ist der SA 8000. Der *Social Accountability 8000* (SA 8000) zielt auf eine globale Verbesserung und Sicherung von Arbeitsbedingungen (*Human Rights for Workers*). Er wurde 1998 von der amerikanischen NGO *Social Accountability International* (SAI) gegründet und orientiert sich in seinen Standards an den Arbeitsnormen der *International Labour Organization* (ILO). Diese international gültigen und zertifizierbaren Sozialstandards erfassen die Bereiche Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Recht auf kollektive Verhandlungen, Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, Verbot von Diskriminierung und physischen Disziplinarmaßnahmen sowie humane Arbeitszeiten und faire Bezahlung.

1.3.3 Determinanten menschlichen Verhaltens in Betrieben

Jedes menschliche Verhalten, auch das hier betrachtete Verhalten *V* als Manager oder Mitarbeiter in einem Unternehmen oder als Konsument von Produkten, ist das Ergebnis interagierender Prozesse zwischen einem Individuum *P* und seiner (physischen und sozialen) Umwelt *U*. Die Gesamtheit der Verhalten bestimmenden »Feldkräfte« *P* und *U* wurde von Lewin (vgl. Lewin 1963, S. 272) als »Lebensraum« einer Person bezeichnet.

$$V = f(P, U)$$

Handlungsabläufe werden hiernach auf die Bedingungskonstellation des jeweiligen Lebensraums zurückgeführt und erklärt. Verhaltensrelevant sind persönliche Merkmale *P* wie z. B. das Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten einer Person (vgl. Kap. 8.2.2). Zur Umwelt *U* gehören das *gesellschaftliche Umfeld* (z.B. Familie,