SAMMLUNG GÖSCHEN BAND 1153

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Von

Dr. Konrad Mellerowicz

ord. Prof. an der Technischen Universität Berlin-Charlottenburg

Achte, unveränderte Auflage

Zweiter Band

WALTER DE GRUYTER & CO.

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung · J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung · Georg Reimer · Karl J. Trübner · Veit & Comp.

Berlin 1954

Alle Rechte, einschl. der Rechte der Herstellung vo
Photokopien und Mikrofilmen, von der Verlagshandlu
vorbehalten

Archiv-Nr. 11 11 53
Druck: Thormann & Goetsch, Berlin
Printed in Germany

Inhalt des zweiten Bandes

Seite

V. Theorie der Produktion 7

1. Der betriebliche Kreislauf und seine treibenden Kräfte . . 7
   a) Der betriebliche Kreislauf 7
   b) Die treibenden Kräfte 11
2. Die Kosten 17
   a) Wesen 17
   b) Arten der Kosten 22
      aa) Arbeitskosten 22
      bb) Kapitalkosten 25
         α) Zins 26
         β) Wertminderung des Kapitals 26
      cc) Materialkosten 30
      dd) Die Fremdleistungskosten 31
      ee) Kosten der menschlichen Gesellschaft 32
   c) Die Kosten in Abhängigkeit von der Kapazitätsausnutzung 38
      aa) Die Kapazität 38
         α) Begriff und Arten der Kapazität 38
         β) Die Bedeutung der Kapazität 41
         γ) Die Ausnutzung der Kapazität — Kapazitätsausnutzungsgrad und Beschäftigungsgrad 43
         δ) Die Kapazitätsmessung 45
         ε) Gruppenkapazität 54
      bb) Die Arten der Kosten unter dem Gesichtspunkt der Kapazitätsausnutzung 57
      cc) Der Verlauf der Kosten 60
      dd) Die sechs kritischen Kostenpunkte des Betriebes. . 66
      ee) Kosten- und Ertragsgesetze 72
      ff) Betriebspolitische Bedeutung 75
3. Der Wert 78
   a) Wesen und Entstehung 78
   b) Arten 82
4. Der Preis 85
   a) Bei freier Wirtschaft 85
   b) Bei gelenkter Wirtschaft 88
5. Das Risiko 95
6. Der Ertrag 98
7. Das Ergebnis (der Erfolg) 99

Inhalt des ersten Bandes

Literatur 4

I. Begriff, Gliederung und Methode der Betriebswirtschaftslehre 13

1. Begriff der Betriebswirtschaft 13
2. Begriff der Betriebswirtschaftslehre 17
3. Hauptprobleme der Betriebswirtschaftslehre 26

Seite

4. Betriebswirtschaftliche Denkweise 28
5. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre 29
6. Methode der Betriebswirtschaftslehre 32

II. Der Betrieb als Glied der Gesamtwirtschaft — die Wirtschaftsformen 37

1. Betriebswirtschaft und Wirtschaftsordnung 37
2. Betriebswirtschaft und Wirtschaftsgesinnung 49

III. Betriebsformen 51

1. Grundformen 51
   a) Erwerbswirtschaften 51
   b) Genossenschaften 59
   c) Öffentliche Betriebe (Gemeinwirtschaften) 61
      aa) Wesen und Betätigungsgebiete 61
      bb) Rechtsformen 64
2. Konzentrationsformen 75

IV. Die drei betrieblichen Produktionsfaktoren 87

1. Die Arbeit 87
   a) Der Mensch im Betriebe 87
   b) Soziale Betriebsgestaltung 90
   c) Die Bestgestaltung 100
   d) Arbeitslohn und seine Formen 104
2. Kapital 114
   a) Begriff und Gliederung 114
   b) Kapitalstruktur und Kapitalumschlag 117
   c) Kapitalkosten 118
3. Organisation 119
   a) Allgemeines 119
   b) Die betrieblichen Funktionen 121
   c) Einung und Gliederung betrieblicher Funktionen 122
      aa) Allgemeines 122
      bb) Konzentration — Dekonzentration 124
      cc) Zentralisation — Dezentralisation 128
   d) Organisationsformen 133
   e) Prinzipien der Organisation 135

Inhalt des dritten Bandes

VI. Anwendung der Theorie der Produktion 7

1. Allgemeines 7
2. Organisation des Rechnungswesens 8
3. Kosten unter dem Gesichtspunkt der Verrechnung 11
4. Kostenbewertung 15
   a) Im allgemeinen 15
   b) Bewertung der Kostengüter bei normalen und gehemmten Beschaffungsverhältnissen 18
   c) Kalkulation des Betriebspreises 20
   d) Kalkulation des Nachfragepreises 20
5. Kalkulation des Angebotspreises 23
   a) Bei freier Wirtschaft 23
      aa) Bei Konkurrenzpreisbildung 23

Seite

bb) Bei Monopolpreisbildung 24
α) Bei absolutem Monopol 24
β) Bei relativem Monopol 25
b) Bei gelenkter Wirtschaft 26
c) Formen der betrieblichen Kalkulation 26
6. Die Ergebnisrechnung 29
a) Die Ermittlung des Ergebnisses 29
b) Die Analyse des Ergebnisses 33
aa) Wirtschaftlichkeit 33
bb) Rentabilität 35
cc) Betriebskennziffern 36
7. Planung 43

VII. Die betrieblichen Funktionen 47
1. Leitung und Verwaltung 47
2. Beschaffung 49
a) Finanzierung 49
aa) Allgemeines 49
α) Begriff 49
β) Arten 50
bb) Der Finanzplan 51
cc) Der Kreditmarkt als Finanzierungsorganisation . . 52
α) Der Kredit und seine Arten 52
β) Der Geldmarkt 54
γ) Der Kapitalmarkt 56
δ) Die deutsche Bankenorganisation 58
ε) Effekten als Finanzierungsmittel 59
dd) Besondere Finanzierungsfälle 64
ee) Liquidität 66
α) Begriff und Arten 66
β) Liquidität der Banken 68
αα) Wesen 68
ββ) Berechnung 71
γγ) Liquiditätspolitik 71
δδ) Liquiditätsgrundsätze 73
ff) Finanzierungsgrundsätze 75
b) Einkauf und Lagerhaltung 75
3. Produktion 80
a) Standort 80
b) Produktionsstufen 83
c) Der Produktionsprozeß 84
aa) Handwerk 85
bb) Manufaktur 86
cc) Fabrik 87
d) Produktionsformen 90
aa) Einprodukt- und Mehrproduktbetriebe 90
bb) Produktionsweisen 90
cc) Produktionsorganisation 94
e) Optimale Größen 97
aa) Optimale Auftragsgröße 97
bb) Optimale Artikelzahl 98
cc) Optimale Betriebsgröße 98
f) Produktionsplan 100

Seite

4. Der Vertrieb 101
a) Transport 101
b) Absatz 104
aa) Begriff und Ermittlung 104
bb) Vertriebsformen 108
α) Der direkte Vertrieb 109
β) Der indirekte Vertrieb 113
αα) Der Großhandel 113
ββ) Der Einzelhandel. 117
cc) Die Kosten des Vertriebes 118
dd) Bedingtheiten und Grenzen des Absatzes 128
ee) Absatz und Wirtschaftsrhythmus 130
ff) Marktforschung. 133
gg) Absatzplan. 134

Schluß 135

Schlagwortverzeichnis 138

Ausführliche Literaturangaben befinden sich im ersten Band (Sammlung Göschen 1008)

V. Theorie der Produktion

1. Der betriebliche Kreislauf und seine treibenden Kräfte

a) Der betriebliche Kreislauf

Die Wirtschaft geht in Betrieben vor sich. Das Leben in diesen Betrieben ist ein ständiger Wechsel von Ausgaben und Einnahmen. Das ist wenigstens der Anfang und das Ende der betrieblichen Vorgänge.

Ausgabe und Einnahme aber sind nur eine Seite der betrieblichen Tätigkeit; die Zahlungsseite, der Außenbereich. Ihr gegenüber steht die Leistungsseite des Betriebes, der Innenbereich. Im Betriebe besteht so eine ständige Bewegung von der Ausgabe über die Leistung zur Einnahme. Sie vollzieht sich in einem stetigen Kreislauf, weshalb man vom betrieblichen Kreislauf spricht. Dieser bewegt sich innerhalb des volkswirtschaftlichen Kreislaufes der Gütererzeugung und -verteilung.

Der betriebliche Kreislauf ist im Außenbereich, in den Zahlungsvorgängen, bei den Betrieben aller Wirtschaftszweige der gleiche, bedingt durch die für alle Betriebe mehr oder weniger gleichen Formen des Zahlungs- und Kreditverkehrs.

Die innerbetrieblichen Vorgänge sind dagegen verschiedene, je nach der vom Betriebe vollbrachten Leistung:

Gütererzeugung in der Industrie,
Transportleistung (Personen-, Güter- und Nachrichtentransport) in Verkehrsbetrieben,
Güterbereitstellung für den Konsum in Handelsbetrieben,
Kreditbereitstellung in Bankbetrieben,
Risikoübernahme in Versicherungsbetrieben.

Besonders klar ist der betriebliche Kreislauf beim Handelsbetrieb, sowohl auf der Zahlungs-, als auch auf der Leistungsseite: Ausgabe — Beschaffung — Verkauf — Einnahme.

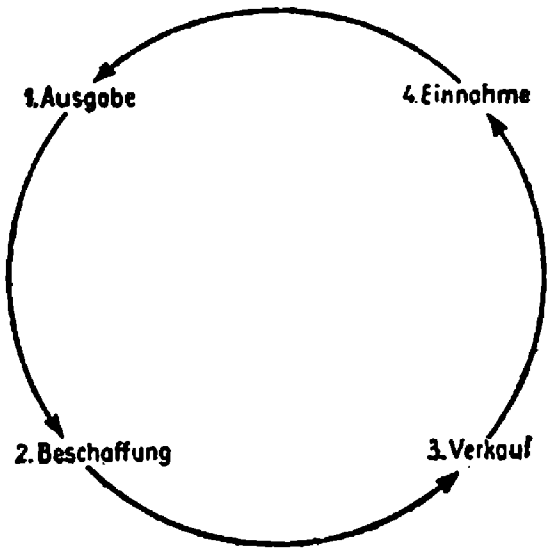

Fig. 1.

Bei den übrigen Betrieben, insbesondere in der Industrie, ist die Leistungsseite viel mannigfaltiger. In der Industrie tritt zu den vier Stufen der Handelsbetriebe: Ausgabe — Beschaffung — Verkauf — Einnahme, zwischen Beschaffung und Verkauf eine fünfte: die Erzeugung. Diese kann sein: eine Gewinnung, eine Veredelung, eine Verarbeitung.

Der Kreislauf der Industrie sieht also folgendermaßen aus:

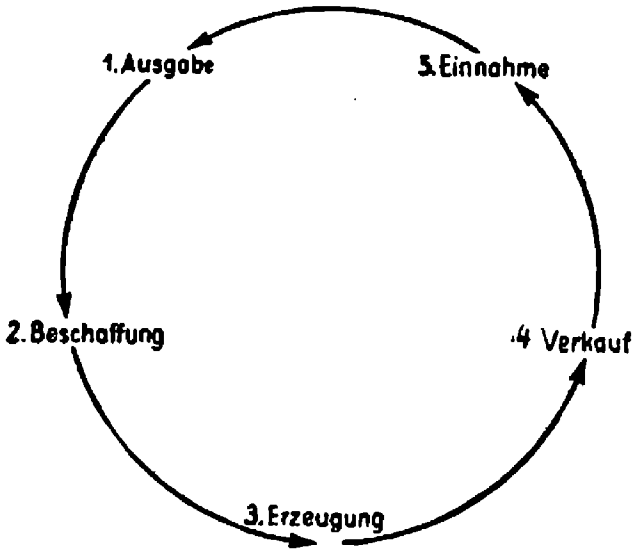

Fig. 2.

Zwischen Beschaffung und Verkauf spielt sich die Erzeugung ab: durch Einsatz von Anlagen und Material erzeugt der Mensch verkaufsfähige Ware. Die Gütererzeugung, also die innerbetriebliche Sphäre, macht den Kern des industriellen Betriebes aus. Die Darstellung des Kreislaufes in Industriebetrieben hat daher den Innenbereich, die Leistungsseite, besonders hervorzuheben: den Verbrauch an Gütern, menschlicher betrieblicher Arbeit und fremden Dienstleistungen zur Herstellung von Fertigwaren, das sind die Kostenarten; die Orte, an denen der Verbrauch vor sich geht, das sind die Kostenstellen: insbesondere die Leitung, die plant, disponiert und anordnet; die Beschaffung der Güter und ihre Verwaltung: Materialstellen; die eigentliche Erzeugung: die Fertigungs- und Fertigungshilfsstellen und der Vertrieb, der die verkaufsfähigen Waren absetzt. Die hergestellten Güter sind die betrieblichen Leistungen; sie sind die Kostenträger.

Die Arten der von dem Betrieb erstellten Leistungen können unter den verschiedensten Gesichtspunkten gruppiert werden. Die gebräuchlichste Einteilung ist die nach Empfängern; hier unterscheiden wir:

1. Kundenleistungen,
2. Lagerleistungen,
3. Innenleistungen.

Kundenleistungen werden auf Bestellung des Kunden gefertigt und sofort nach ihrer Vollendung an den Kunden weitergeleitet.

Lagerleistungen werden zunächst nicht auf Bestellung eines bestimmten Kunden erzeugt, sondern von dem Betrieb zur Ergänzung seiner Lagervorräte gefertigt.

Innenleistungen sind marktfähige Leistungen des Betriebes, die von ihm selbst verbraucht werden, und zwar als:

a) Anlagenleistungen,
b) Selbstverbrauch von Fertig- und Halberzeugnissen eigener Produktion,
c) Versuchs- und Entwicklungsleistungen, soweit sie nicht einen bestimmten Kundenauftrag betreffen,
d) Leistungen für neutrale Zwecke,
e) Gemeinkostenleistungen.

Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger, d. h. der Verbrauch, die Orte des Verbrauches und die halb- und ganzfertigen Waren sind die wichtigen Punkte der Leistungsseite im Kreislauf des Industriebetriebes. Eine etwas genauere Darstellung dieser Vorgänge zeigt Fig. 3.

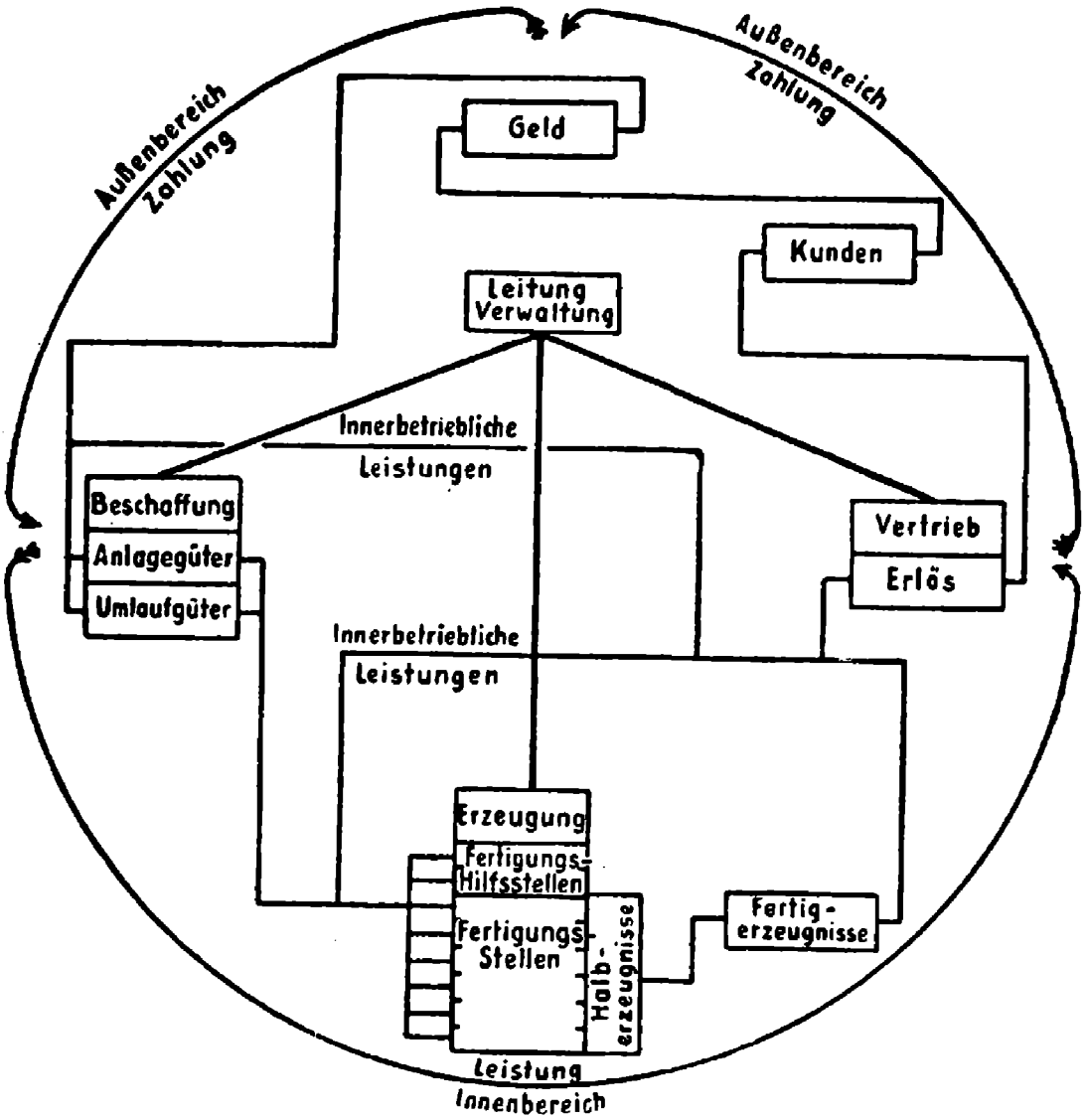

Fig. 3. Betrieblicher Ablauf.

Im Industriebetriebe kommt der Wesensunterschied der beiden Seiten des Kreislaufes besonders scharf zum Ausdruck: die Zahlungsseite bildet die Finanz- oder Geschäftssphäre, die Leistungsseite die Produktions- oder Betriebssphäre.

Auf den Verbrauch bei der Leistungserstellung und seine genaue Erfassung kommt es in allen Betrieben, vor allem aber

im industriellen Betriebe, besonders an. Dem Güterkreislauf, den Vorgängen in den Beschaffungs-, Erzeugungs-, Vertriebs- und Finanzabteilungen, folgt daher ein Ziffernkreislauf, der alle Vorgänge zahlenmäßig erfaßt: in den Ziffern der Buchhaltung, der Selbstkostenrechnung, der Statistik.

So wesensverschieden die Vorgänge in der Geschäfts- und in der Produktions-, der Betriebssphäre sind, so scharf getrennt und so verschiedenartig müssen auch die zahlenmäßigen Erfassungen in der Buchhaltung sein: die Buchhaltung muß in eine Geschäftsbuchhaltung, die eine Finanz- und Kapitalrechnung ist, und eine Betriebsrechnung (Betriebsbuchhaltung und Selbstkostenrechnung), die eine innerbetriebliche Verbrauchs- und Leistungsabrechnung ist, geschieden werden. Der Güterkreislauf findet in diesen Rechnungen seinen zahlenmäßigen Niederschlag: der vorhandene Bestand aus den Anschaffungen und der Erzeugung, aus den Geld-, Forderungs- und Schuldverhältnissen kommt in der Bilanz zahlenmäßig zum Ausdruck. Sie stellt in einem Momentbild den jeweiligen Zustand: die noch nicht ausgelösten Reste des Kreislaufes und zugleich das Kräftereservoir für die Fortsetzung des Kreislaufes in der nächsten Betriebsperiode dar; den Verbrauch und die erzielten Erträge während der letzten Betriebsperiode erfaßt dagegen die Verbrauchs- und Leistungsrechnung (die Gewinn- und Verlustrechnung).

b) Die treibenden Kräfte

Der Betrieb in seinem Kreislauf ist weder ein perpetuum mobile, noch ein Gebilde des Zufalls, der Willkür oder des Automatismus. Vielmehr bildet der Betrieb, der ein Glied eines größeren Ganzen: der Volkswirtschaft ist, einen Organismus, ein lebendiges Ganzes, überaus fern von allem Zufälligen. Welches sind die treibenden Kräfte, die den Kreislauf in Bewegung setzen und ihn in Bewegung halten, und welches sind die Prinzipien, nach welchen der Kreislauf im Betriebe gestaltet wird?

Die treibende Kraft des Betriebsprozesses ist das Streben nach Gewinn; es hat keinen Zweck, an dieser Grundtatsache

des Wirtschaftslebens vorbeizusehen. Auch in der totalen Planwirtschaft kann dieses Gewinnstreben nicht ausgeschaltet werden, weil sonst der Betriebsprozeß zum erliegen käme oder nur noch mit den Mitteln der Sklaverei aufrechterhalten werden könnte. Tatsächlich erscheint es auch hier in den mannigfachsten Verkleidungen wieder, trotz des offiziellen Anathema.

Ist so der betriebliche Kreislauf ohne den Motor des Gewinnstrebens nicht denkbar, so erhält er seine gesellschaftliche Existenzberechtigung doch erst dadurch, daß er zur gesamtwirtschaftlichen Bedarfsdeckung beiträgt. Ein Gewinnstreben, das nicht auf Bedarfsdeckung aus ist, hebt sich selbst auf. Es kann so von einer automatischen Kongruenz von Gewinnprinzip und Bedarfsdeckungsprinzip gesprochen werden; darin, daß dieses klassische Ideal nur teilweise Gültigkeit hat, liegt das Problem einer jeden Wirtschaftsordnung.

In der freien Wirtschaft lenkt dabei der Erfolg, und zwar der maximale Gewinn, die Produktion. Der Betrieb produziert die Güter, die einen Gewinn erbringen, und nur solange, wie ein Gewinn erzielt werden kann.

Die automatische Steuerung der Betriebe durch den Gewinn hat sich aber unter neuzeitlichen Produktionsverhältnissen (mit viel Anlagekapital und hohen festen Kosten) als ungeeignet erwiesen, eine optimale Bedarfsdeckung zu erzielen, hieraus ist der allgemeine Trend zur gelenkten Wirtschaft erklärlich. Außerdem liegt die Steuerung des Betriebes durch den Erfolg nur solange im Interesse der Gemeinschaft, als Voraussetzung des Erfolges die Leistung, nicht etwa die Kapitalmacht ist, das Streben nach Gewinn also zugleich das Streben nach höchster Leistung und damit nach bester Gemeinschaftsversorgung in sich schließt. Sind diese Voraussetzungen jedoch nicht mehr gegeben, ist der Gewinn nicht mehr unbedingtes Kriterium der Leistung, so kann er auch seine regulierende Funktion nicht mehr ausfüllen. An seine Stelle muß eine übergeordnete, planvolle Produktionslenkung treten, wie sie der gelenkten Wirtschaft eigen ist. Welches sind nun die Prinzipien der Produktionsgestaltung in der gelenkten Wirtschaft?

In der gelenkten Marktwirtschaft soll eine bessere Koordination gemeinwirtschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Bestrebungen erfolgen. Infolgedessen ist der Kern und der Enderfolg aller Lenkungsmaßnahmen in dieser Wirtschaft eine Regulierung des einzelbetrieblichen Gewinnstrebens und dessen Ausrichtung auf das gesamtwirtschaftlich Nützliche. Auch hier bleibt der Gewinn treibendes Motiv des betrieblichen Kreislaufs; nur wird versucht, ihn in ein proportionales Verhältnis zur betrieblichen Leistung zu bringen.

Voraussetzung und Grundlage hierzu sind vernunftgemäße Gründungs- und Produktionsplanung und wirtschaftlichste Leistungserstellung. Hierbei kann sich der Betrieb in der gelenkten Wirtschaft nur innerhalb des ihm durch die staatliche Wirtschaftsführung gezogenen Rahmens bewegen.

Welches Prinzip beherrscht dabei die Entschlüsse des Unternehmers? Es ist das Prinzip der Kostendeckung und Betriebssicherung. Dieses Prinzip ist in der gelenkten, nach gemeinwirtschaftlichen Grundsätzen geführten Wirtschaft das Prinzip der Produktionsregelung. Der Güterkreislauf ist ja anders gar nicht aufrecht zu erhalten. Kann der Betrieb seine Kosten nicht decken, stirbt er an Auszehrung; seine Gütererzeugung hört auf und die Belegschaft verliert ihre Arbeitsplätze. Nur in Betrieben mit besonderer politischer oder sozialpolitischer Zielsetzung kommt es auf eine Kostendeckung nicht an. Der sich ergebende Verlust muß, damit er nicht zur Schließung des Betriebes führt, durch öffentliche Zuwendungen ausgeglichen werden.

Neben der Kostendeckung muß der Ertrag[1]) zugleich die Sicherung des Dauerbestandes des Betriebes ermöglichen: durch Rücklagen und Rückstellungen. Der Ertrag muß dem Betriebe auch das Wachstum sichern, denn was organisch ist, muß wachsen. Stillstand ist Rückschritt, vor allem im Betriebe.

Dem guten Betriebe wird innerhalb des aus Betrieben verschiedenster Güte bestehenden Wirtschaftszweiges auch noch ein weiterer Überschuß bleiben, die „Differentialrente“,

[1]) Ertrag = Erlös ± Bestandsveränderungen siehe Bd. II. S. 99)

als Anreiz zu weiterem Wagen und Unternehmen und als Belohnung besonders guter Leistungen.

Das sind die Grundprinzipien betrieblichen Verhaltens beim Produzenten in der freien und der gelenkten Wirtschaft. Sie geben dem Einzelbetrieb den Antrieb zur Gründung des Betriebes, Beschaffung der Mittel, Wahl der Produktionsart, -stätte, -größe, -methode, ferner aber den Anreiz zur Erweiterung, Einengung, Abbau und Auflösung des Betriebes. Ausgeführt werden diese nach den obigen Prinzipien getroffenen Entscheidungen dann durch Wahlvorgänge. Die Wahlvorgänge bedürfen zur vernünftigen Entscheidung Vergleichsgrundlagen: bezifferter Quantitäten und objektiver Maßstäbe. Erst dieser Vergleich ermöglicht die Beurteilung der Differenz von Aufwand und Ertrag. Die Erzielung eines Ertrages, und zwar als Gesamtertrag, lenkt die Produktion.

Der Betriebswirt denkt dabei zunächst in Einzelvorgängen und Einzelerträgen (eines Erzeugungs- und eines Verkaufsvorganges), dann aber — und dies ist entscheidend — in Gesamterträgen und bezogen auf den Gesamtbetrieb. Der Gesamtertrag während einer Periode lenkt das betriebliche Wirtschaften. „Gesamt" will auf den Ausgleich in einer Periode (meist 1 Jahr) und im gesamten Produktionsprozeß (bezogen auf die einzelnen hergestellten bzw. vertriebenen Artikel mit ihren unterschiedlichen Erfolgen) hinweisen.

Wichtiger noch als ein ausreichender Gewinn ist für die Betriebspolitik die Entwicklung der Gewinne der einzelnen Ergebnisgruppen. Denn es ist von entscheidender Wichtigkeit, Rentabilität und Unrentabilität der einzelnen Produktionsrichtungen rechtzeitig zu erkennen, um die rentablen Zweige der Produktion auszudehnen, die unrentablen einzuschränken. Wenn wir uns die Produktion eines Betriebes in gleich große Schichten zerlegt denken, so kommt es also darauf an, die Grenzschichten der Produktion genau zu kalkulieren. Denn die letzte Schicht der bisherigen Produktion und die neu zu disponierende und kalkulierende, die also ein Gleichbleiben, Vermehren oder Vermindern der Produktion bedeutet, sind die entscheidenden Schichten. Sie bedeuten die Änderung in