

SAMMLUNG GÖSCHEN BAND 1186/1186a

**ALLGEMEINE
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

von

DR. KONRAD MELLEROWICZ
ord. Prof. an der Technischen Universität Berlin

Elfte Auflage

Vierter Band



WALTER DE GRUYTER & CO.

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

BERLIN 1963



Copyright 1963 by Walter de Gruyter & Co., vormal's G. J. Göschen'sche
Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung — Georg Reimer
— Karl J. Trübner — Veit & Comp., Berlin 30. — Alle Rechte, einschl.
der Rechte der Herstellung von Photokopien und Mikrofilmen, vom
Verlag vorbehalten. — Archiv-Nr. 7551637. — Satz und Druck:
Paul Funk, Berlin 30. — Printed in Germany.

Inhalt des vierten Bandes

	Seite
VII. Die Anwendung der Theorie der Produktion — die betrieblichen Funktionen	
Die Ergänzungsfunktionen: Verwaltung und Leitung	
1. Verwaltung	6
a) Personalverwaltung	6
a ₁) Begriff und Aufgaben der Personalverwaltung	6
a ₂) Organisation der Personalverwaltung	8
a ₃) Zusammenhänge zwischen Personalverwaltung und anderen Abteilungen	16
a ₄) Personalverwaltung, Personalpolitik und Personal- führung	18
b) Rechnungswesen	20
b ₁) Aufgaben und System des Rechnungswesens	20
b ₂) Acht Grundbegriffe des Rechnungswesens	24
b ₃) Erfolgsrechnung und Kostenrechnung — ihr Verhältnis	39
b ₄) Erfolgsrechnung	44
aa) Der Kontenrahmen und seine Bildungsgesetze	44
bb) Ordnungsmaßigkeit der Buchführung	47
cc) Bilanz — Wesen und Aufgaben	53
dd) Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	57
ee) Ergebnisrechnung	64
b ₅) Kostenrechnung	68
aa) Kosten unter dem Gesichtspunkt der Verrech- nung — Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger	68
bb) Bewertung der Kosten	73
cc) Grundsätze der Kostenrechnung	77
dd) Formen der Kostenrechnung	81
ee) Kostennormung	91
ff) Kalkulation des Betriebspreises	111
gg) Kalkulation des Nachfragepreises	112
b ₆) Kalkulation des Angebotspreises	114
aa) Bei Konkurrenzpreisbildung	114
bb) Bei Monopolpreisbildung	115
b ₇) Kosten- und Ertragsanalyse	117
aa) Die Begriffe der Produktivität, Wirtschaftlich- keit und Rentabilität	117
bb) Betriebliche Maßzahlen (Kennziffern)	120
cc) Kostenanalyse	128
dd) Ertragsanalyse	141
b ₈) Planung	157
aa) Wesen und Bedeutung der betrieblichen Planung	157
bb) Der allgemeine Planungsprozeß	160
cc) Die Teilpläne	166
b ₉) Innerbetriebliche Planung	179
2. Leitung	180
a) Allgemeines	180
b) Betriebspolitik	181
c) Die Organisationsaufgabe der Leitung	190
d) Die Kontrollaufgabe der Leitung	191

	Seite
3. Die Gestalt des Unternehmers	192
a) Begriff und Wesen des Unternehmers	192
b) Teilaufgaben des Unternehmers	195
c) Unternehmertypen	195
d) Das Verhältnis von Unternehmer und Unternehmen	196
e) Unternehmertum und Betriebsführung nach wissen- schaftlichen Grundsätzen	198
f) Zur Frage der Ausbildung des Unternehmernachwuchses	201
g) Unternehmerleistung und Unternehmereinkommen	202
h) Unternehmer und Wirtschaftsordnung	204
Schlagwortverzeichnis	206

Inhalt des ersten Bandes

Literatur

I. Begriff, Gliederung und Methode der Betriebswirtschaftslehre

1. Begriff der Betriebswirtschaft
2. Der Betrieb als Organismus und als Organ
3. Begriff der Betriebswirtschaftslehre
4. Betriebswirtschaftslehre als Theorie, Politik und Technik — ein geschlossenes System
5. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre
6. Betriebswirtschaftliche Denkweise
7. Methode der Betriebswirtschaftslehre
8. Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre in den Wirtschaftswissenschaften, ihr Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre

II. Der Betrieb als Glied der Gesamtwirtschaft — die Wirtschaftsformen

1. Betriebswirtschaft und Wirtschaftsordnung
2. Betriebswirtschaft und Wirtschaftsgesinnung

III. Betriebsformen

1. Grundformen
 - a) Erwerbswirtschaften
 - b) Genossenschaften
 - c) Öffentliche Betriebe (Gemeinwirtschaften)
2. Konzentrationsformen

IV. Die drei betrieblichen Produktionsfaktoren

1. Die Arbeit
 - a) Der Mensch im Betriebe
 - b) Soziale Betriebsgestaltung
 - c) Die Gestaltung der Arbeit
 - d) Der Arbeitslohn und seine Formen
2. Kapital
 - a) Begriff und Gliederung
 - b) Kapitalstruktur und Kapitalumschlag
 - c) Kapitalkosten

3. Organisation
 - a) Allgemeines
 - b) Die betrieblichen Funktionen
 - c) Einung und Gliederung betrieblicher Funktionen
 - d) Organisationsformen
 - e) Prinzipien der Organisation

Inhalt des zweiten Bandes

V. Theorie der Produktion

1. Der betriebliche Kreislauf und seine treibenden Kräfte
 2. Die Kosten
 - a) Wesen
 - b) Arten
 - c) Die Kosten in Abhängigkeit von der Kapazitätsausnutzung
 - d) Einfluß der Markt- und Betriebschwankungen auf die Probleme der Kostennormung
 3. Wert
 4. Preis
 5. Risiko
 6. Forschung und Entwicklung
 7. Kostenanalyse
 8. Ertrag und Ergebnis
 9. Ertragsanalyse
- Die Ergänzungsfunktionen: Verwaltung und Leitung

Inhalt des dritten Bandes

VI. Die Anwendung der Theorie der Produktion — die betrieblichen Funktionen

Die Grundfunktionen: Beschaffung, Fertigung, Vertrieb

1. Wesen und Arten der betrieblichen Funktionen
2. Beschaffung
 - a) Finanzierung
 - b) Einkauf und Lagerhaltung
3. Produktion
 - a) Standort
 - b) Produktionsstufen
 - c) Produktionsprozeß
 - d) Produktionsformen
 - e) Optimale Größen
 - f) Produktionsplan
4. Vertrieb
 - a) Transport
 - b) Absatz

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

VII. Die Anwendung der Theorie der Produktion – die betrieblichen Funktionen

Die Ergänzungsfunktionen: Verwaltung und Leitung

1. Verwaltung

Aufgabe der Verwaltung¹⁾ ist, die dem Betrieb zur Verfügung stehende Arbeitskraft und die Bestände an Kapitalgütern pfleglich zu behandeln, für ihren wirtschaftlichsten Einsatz und ihr harmonisches Zusammenwirken zu sorgen. Die Verwaltung ist das ausführende Organ der Leitung.

Einige Gebiete der Verwaltung sind von besonderer Bedeutung: die Personal- und die Rechnungsverwaltung, die Finanz- und die Materialverwaltung. Die beiden letzteren werden an anderen Stellen behandelt: die Finanzverwaltung im Abschnitt „Finanzierung“, die Materialverwaltung unter „Einkauf und Lagerwesen“. An dieser Stelle sollen nur Personal- und Rechnungsverwaltung (Rechnungswesen) dargestellt werden.

Die Personalverwaltung ist für alle personellen und sozialen Fragen zuständig, und das Rechnungswesen ist eines der wichtigsten Instrumente der Verwaltung in allen Dispositionsfragen; es erfaßt sämtliche Betriebsvorfälle, ordnet und wertet sie für Zwecke der Betriebsleitung aus.

a) Personalverwaltung²⁾

a₁) Begriff und Aufgaben der Personalverwaltung

Der Personalverwaltung im engeren Sinne des Wortes obliegt die Aufgabe, dafür zu sorgen, daß die zur Ver-

¹⁾ Untergliederung der Funktion Verwaltung s. Abschnitt Organisation, I. S. 204.

²⁾ Vgl. Abschnitt Arbeit, I. S. 160 f.

fügung stehende Arbeitskraft pfleglich behandelt wird und daß alle in diesem Zusammenhang auftretenden Arbeiten erledigt werden. Die Personalverwaltung ist dann — wie jede echte Verwaltung — ausführendes Organ der Leitung. Sie nimmt ihr die laufenden Arbeiten — und zwar nicht nur die routinemäßigen — ab und überläßt ihr lediglich die grundsätzlichen Entscheidungen.

Obliegen der Abteilung Personalverwaltung nur diese echten Verwaltungsaufgaben, so haben wir es mit der Wahrnehmung einer Teilfunktion: der Funktion Verwaltung zu tun, die, wie oben dargelegt, noch weitere Teilfunktionen zu erfüllen hat.

Der Personalverwaltung als Abteilung werden in der Praxis oft weitergehende Aufgaben übertragen. So treten häufig hinzu: Entscheidungen oder Mitentscheidungen über Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften, die Leitung sozialer Einrichtungen, gegebenenfalls einschließlich eventueller Sozialbetriebe. In diesem Falle übernimmt die Personalabteilung zu ihren eigentlichen Aufgaben Beschaffungsfunktionen.

In Großbetrieben ist der Leiter der Personalabteilung mehr als ein reiner Verwaltungsmann. Er gehört zur obersten Leitung. Besonders deutlich ist dies auf Grund einer klaren gesetzlichen Regelung in den Betrieben des Bergbaues und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie: der Arbeitsdirektor ist Vorstandsmitglied. In solchen Fällen werden durch die Spitze der Personalabteilung auch betriebspolitische und die personalpolitischen Aufgaben mit erledigt. Funktionell betrachtet bedeutet dies, daß durch die Personalabteilung nicht nur Verwaltungs- und Beschaffungs-, sondern auch Leitungsaufgaben erledigt werden. Auch in dem zuletzt genannten Falle (also bei Übertragung von Beschaffungs- und Leitungsaufgaben an die Personalabteilung) ist es in der Praxis vielfach üblich, von „Verwaltung“ zu sprechen. Man meint dann Verwaltung im weiteren Sinne.

Die Zusammenfassung von Teilfunktionen aus verschie-

denen Grundfunktionen ergibt sich aus dem gemeinsamen Arbeitsgegenstand, der Erledigung von Angelegenheiten, die sich auf die Belegschaft beziehen. Der Objektgesichtspunkt (Objekt hier in einem übertragenen Sinne verstanden, denn es handelt sich um den Menschen, der nicht Objekt, sondern Subjekt ist) wiegt vielfach stärker als der funktionelle. Organisatorische Gesichtspunkte spielen dabei zusätzlich eine nicht unerhebliche Rolle.

a₂) Organisation der Personalverwaltung

Die einfachste Form der Regelung der Personalangelegenheiten, in den meisten kleineren Betrieben heute noch angewandt und dort kaum zu vermeiden, ist folgende:

Jeder Vorgesetzte ist für die Behandlung und Betreuung der Mitarbeiter bzw. Untergebenen selbst verantwortlich. Die Erledigung der Personalangelegenheiten geschieht zusammen mit der Erledigung der sachlichen Aufgaben, d. h. mit der Beaufsichtigung der Arbeitstätigkeit der Belegschaftsmitglieder. Sofern der Vorgesetzte nicht der Inhaber selbst ist (z. B. Meister im Handwerksbetrieb), wird die Entscheidung über Einstellung und Entlassung allerdings der Inhaber sich selbst vorbehalten. Auch können u. U. gewisse Aufgaben vom Sekretariat des Inhabers erledigt werden (z. B. das Führen der Personalakten).

Die nächste Entwicklungsstufe, häufig auch in mittleren Betrieben zu finden, ist die, daß lediglich die reine Verwaltungsarbeit im eingangs beschriebenen Sinne durch einen Sachbearbeiter oder eine besondere Personalstelle erledigt wird, die dem Leiter (bzw. der Leitung) direkt unterstehen, während die wesentlichen Fragen durch den Vorgesetzten (ggf. durch den Inhaber oder Leiter des Betriebes) erledigt werden.

In Großbetrieben sind diese beiden Wege nicht mehr gut gangbar. Die Personalfragen erlangen hier nicht nur eine derartige Bedeutung, sondern auch einen so großen Umfang, daß sie in Spezialstellen — im Endergebnis

durch eine besondere Personalabteilung — erledigt werden müssen. Im allgemeinen ist es dann zweckmäßigerweise so, daß bei Einstellungen oder Entlassungen das entscheidende Wort bei dem Vorgesetzten des in Frage stehenden Belegschaftsmitgliedes liegt, während die Personalabteilung neben ihren reinen Verwaltungsarbeiten nur beratend mitwirkt. Die Beratung erstreckt sich sowohl auf die rechtliche Seite des Arbeitsverhältnisses als auch u.U. auf Fragen der Auslese (z. B. Eignungsprüfung bei Einstellung), der Weiterbildung und insbesondere der Nachwuchsschulung. Es liegt dann eine echte Ausgliederung von Aufgaben des eigentlichen Vorgesetzten vor, dem jedoch in bezug auf die wichtigsten Entscheidungen entweder das Allein- oder aber mindestens ein Mitbestimmungsrecht verbleibt.

Daneben werden einer solchen Personalabteilung sehr häufig andere Aufgaben übertragen, die von dem einzelnen Vorgesetzten überhaupt nicht mehr erledigt werden können, weil sie den Gesamtbetrieb, d. h. die Gesamtbelegschaft betreffen, also auch den Bereich anderer leitender Persönlichkeiten. Dann wird die Notwendigkeit der Ausgliederung von Teilaufgaben und ihrer zusammenfassenden Übertragung an eine besondere Zentralabteilung ganz evident.

Besondere Probleme ergeben sich, wenn das in Frage stehende Unternehmen Teil eines Konzerns ist. Dann geht es nicht nur um die Eingliederung des Belegschaftswesens in die Organisation des Unternehmens, sondern um Abgrenzungsfragen, also darum, in welchem Umfange Personalfragen vom Einzelbetrieb selbst oder von der Konzernleitung wahrgenommen werden. Dabei wird selbstverständlich nicht an das Personalwesen der obersten Leitung (z. B. an die Berufung oder Abberufung von Vorstandsmitgliedern der Tochtergesellschaften) gedacht, da diese Aufgaben selbstverständlich nicht zum Einzelbetrieb gehören, sondern von der Konzernleitung erledigt werden.

Wenn wir mit Krähe¹⁾ drei Arten von Stellen einer Konzernverwaltung unterscheiden, ergeben sich folgende Möglichkeiten des Vorbehalts von Personalmaßnahmen durch die Konzernleitung:

1. Bildung von Zentralstellen,
2. Bildung von Führungsstellen,
3. Bildung von Schaltstellen.

Unter **Zentralstellen** werden solche Stellen der Hauptverwaltung (Konzernleitung) verstanden, die die Aufgabe der Werke oder Tochtergesellschaften vollständig übernehmen.

Als **Führungsstellen** werden solche Stellen der Hauptverwaltung bezeichnet, die sich auf die Bestimmung der grundsätzlichen Richtlinien für die Werke bzw. Tochtergesellschaften beschränken²⁾, während **Schaltstellen** Stellen der Zentralverwaltung darstellen, die Ausgleichs- und Koordinierungsaufgaben, also die Funktionen der Abstimmung und der Ausrichtung, übernehmen.

Es ist offenbar, daß für Belegschaftsfragen im Regelfall nur Führungsstellen und Schaltstellen in Frage kommen. Die personalpolitischen Fragen werden am besten durch Führungsstellen, denen hauptsächlich die Ausarbeitung von Richtlinien für die Personalpolitik der Werke obliegt, wahrgenommen, während die Personalverwaltung im engeren Sinne noch weniger von der Zentralverwaltung beeinflußt werden kann, so daß die Träger solcher Aufgaben nur Schaltstellen sein können. Letzteres gilt vielfach auch für die Fragen der Lehrlingsausbildung, der fachlichen Weiterbildung, der Umschulung usw.

Abweichend von der damit aufgestellten Regel können Personalverwaltungsangelegenheiten der Werke und Tochtergesellschaften in Ausnahmefällen jedoch auch durch Zentralstellen innerhalb der Hauptverwaltung (Konzernleitung) wahrgenommen werden. Dies kann z. B. dann

¹⁾ Vgl. hierzu: Konzern-Organisation, herausgegeben vom Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Köln/Opladen 1952, S. 26—44.

²⁾ ohne auf ihre Einhaltung (durch die Werke usw.) im einzelnen bedacht zu sein.

zweckmäßig sein, wenn aus Gründen der Geheimhaltung die Bearbeitung der Angelegenheiten leitender Angestellter (z. B. der Prokuristen oder der Generalbevollmächtigten der Tochtergesellschaften) in der Hauptverwaltung erledigt werden.

Werden der Personalabteilung derartig vielgestaltete Aufgaben übertragen, so ergibt sich die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung. So entsteht das Problem der organisatorisch zweckmäßigen Durchführung der Gesamtaufgaben durch Gliederung in Teilaufgaben.

Die Personalabteilung wird in Unterabteilungen und/oder Arbeitsgruppen gegliedert. Unterabteilungen wären z. B. die folgenden¹⁾:

1. Verwaltung
(gemeint ist hier die Verwaltung in dem eingangs beschriebenen engeren Sinne),
2. Ausbildung,
3. soziale Angelegenheiten,
4. Sozialbetriebe.

Zu 1: Verwaltung

Zur Unterabteilung Verwaltung würden folgende Büros gehören: das Arbeiterbüro, das Angestelltenbüro, das Pensionärbüro und das Büro für Tariffragen und Arbeitsrecht.

Arbeiter- und Angestelltenbüro haben die Aufgabe, die von den Bedarfsträgern (z. B. den Fertigungsabteilungen) benötigten und angeforderten Arbeitskräfte rechtzeitig bereitzustellen. In diesen Aufgabenbereich gehören z. B. das Ausschreiben von Stellenangeboten, die Vornahme von Eignungsprüfungen usw. Hier werden aber auch die Belegschaftsstatistiken, die Personalkartei und ähnliche Unterlagen geführt. Auch die Kontrollführung über ärztliche Untersuchungen, Urlaubsfragen u. dgl. obliegen der Bearbeitung durch dieses Büro.

¹⁾ In Anlehnung an E. Potthoff, Das Personalwesen, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, herausgegeben von K. Hax und Th. Wessels, Bd. I Betriebswirtschaft, S. 121.

Entsprechend werden die Angelegenheiten der Pensionäre durch das Pensionärbüro bearbeitet. Es gehören hierzu vor allem die Bearbeitung der Pensionierung von Belegschaftsmitgliedern, die Aufrechterhaltung der Verbindung zu den Pensionären, die Vorbereitung der Pensionszahlungen usw.

Das Tarifbüro hat weitgehend mit arbeitsrechtlichen Fragen zu tun, so daß in manchen Betrieben ein Teil dieser Aufgaben nicht in einer solchen Unterabteilung der Personalabteilung, sondern von der Rechtsabteilung miterledigt wird. Zweckmäßig ist das aber meistens nicht, denn diese Rechtsfragen sind häufig nur schwer zu trennen von den anderen Aufgaben des Tarifbüros (z. B. von technischen Fragen, wie Beurteilung von Lohngruppeneinstufungen und ihrer Vereinbarkeit mit den gesetzlichen Bestimmungen oder denen in den Tarifverträgen), so daß neben dem juristischen Wissen technische oder Verwaltungskennntnisse benötigt werden, die die Mitarbeiter der Rechtsabteilung meist nicht besitzen. Zweckmäßiger ist es dann im allgemeinen — sofern die Betriebsgröße es gestattet —, daß im Tarifbüro ein Jurist oder ein arbeitsrechtlich versierter Mitarbeiter tätig ist, der aber disziplinarisch dem Leiter des Tarifbüros oder — besser — dem Personalleiter direkt untersteht.

Zu 2: Ausbildung

Hierher gehören die Fragen der Lehrlingsausbildung, der fachlichen Ausbildung von Angestellten, der Umschulung und gegebenenfalls die einer Werksschule. Grundsätzlich sind hier zwei organisatorische und disziplinarische Möglichkeiten denkbar. Entweder werden diese Aufgaben von anderen Stellen des Unternehmens wahrgenommen und der Personalabteilung obliegt nur die Überwachung und Koordinierung oder aber diese Aufgaben werden — einer besonderen Ausbildungsabteilung — der Personalleitung übertragen. Vielfach wird auch ein Mittelweg beschritten: ein Teil der genannten Aufgaben-

gebiete wird in der einen, ein anderer Teil in der anderen Weise geregelt. Bei diesem Mittelweg wird insbesondere die Ausbildungswerkstatt und das Ausbildungsbüro nicht der Personalabteilung direkt unterstehen, sondern z. B. die Ausbildungswerkstatt der technischen Betriebsleitung und das Ausbildungsbüro (für kaufmännische Lehrlinge) der kaufmännischen Leitung.

Zu 3: Soziale Angelegenheiten

Hier geht es hauptsächlich um die Fragen der Belegschaftsfürsorge und des Gesundheitswesens, aber auch der Arbeitsplatzgestaltung und des Arbeitsschutzes.

Zu 4: Sozialbetriebe

Als Sozialbetriebe kommen vor: Werkskantinen, Werkswohnungen, Werksverkaufsanstalten, Erholungsheime für Belegschaftsmitglieder und deren Familienangehörige sowie evtl. Betriebskrankenkassen. Auch hier ist es denkbar, daß diese Sozialbetriebe nicht direkt der Personalabteilung unterstellt sind, sondern daß sich deren Aufgabe auf eine Überwachungstätigkeit beschränkt. Allerdings wird im Falle der Sozialbetriebe eine direkte Unterstellung — gegebenenfalls unter eine besondere Unterabteilung Sozialbetriebe — vorzuziehen sein. In Einzelfällen kann jedoch eine andere Regelung zweckmäßiger sein, so z. B. in bezug auf die Werkswohnungen, wenn diese nur zum Teil an Belegschaftsmitglieder und daneben auch noch an andere vermietet sind.

Gerade auf dem Gebiet des Personalbüros können kaum allgemein gültige Regelungen gegeben werden. Die individuellen Verhältnisse jedes Unternehmens erfordern auch eine individuelle Regelung. Nur die grundsätzlichen Möglichkeiten können genannt werden.

Die Personalabteilung kann sowohl als *L i n i e n* abteilung als auch als *S t a b* sstelle in die Gesamtorganisation des Betriebes eingebaut werden, wenn auch beides kaum in *r e i n e r* Form.

Als **Linienabteilung** würde sich der Einbau der Personalabteilung etwa wie folgt ergeben: Der Personalleiter ist Mitglied des Vorstandes (oder mindestens Prokurist) und somit dem Vorstandsvorsitzenden (direkt oder indirekt) unterstellt. Die einzelnen Unterabteilungen der Personalabteilung sind wiederum dem Personalleiter unterstellt. Die Leiter der Unterabteilungen haben für ihren Bereich Weisungsrechte auf dem Gebiete des Personalwesens gegenüber anderen Abteilungen des Betriebes. Selbstverständlich werden die Weisungsbefugnisse auf gewisse Aufgaben begrenzt sein, so daß auch eine Stabs-tätigkeit auf jeden Fall eine große Rolle spielt.

Wird die Personalabteilung als **Stabsabteilung** des Vorstandes gebildet, so hat sie mehr beratende Aufgaben, und zwar in doppelter Hinsicht: einmal selbstverständlich zur Beratung des Vorstandes in grundsätzlichen Fragen, daneben aber auch die Beratungsaufgabe in bezug auf die nachgeordneten Leitungsstellen (der mittleren und unteren Führungsebene des Betriebes), soweit es um deren Personalbedarf und Personalangelegenheiten geht. Es wird sich dann meist als zweckmäßig herausstellen, daß auf gewissen Teilgebieten Weisungsbefugnisse erteilt werden, mindestens ein Mitbestimmungsrecht bei gewissen Entscheidungen (Entlassungen, Einstellungen usw.). So oder so wird also die Personalabteilung eine Mittelstellung zwischen den beiden grundsätzlichen organisatorischen Möglichkeiten — Linien- oder Stabsabteilung — einnehmen. Die Frage ist eigentlich nur, welcher der beiden organisatorischen Charakterzüge überwiegt.

Ob mehr der eine oder der andere Zug vorherrscht, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Die wichtigsten dürften sein:

1. Der Umfang der der Personalleitung übertragenen Aufgaben: Hat sie nur reine Verwaltungsaufgaben, so wird sie mehr Stabsabteilung sein. Unterstehen ihr z. B. auch Sozialbetriebe, so hat sie

mindestens insoweit Weisungsbefugnisse, ist also in dieser Hinsicht Linienabteilung. In bezug auf die der Personalabteilung bzw. Personalleitung übertragenen personalpolitischen Aufgaben dagegen ist die organisatorische Eingliederung wiederum eine reine Zweckmäßigkeitsfrage. Ihre Lösung hängt hauptsächlich davon ab, ob die oberste Leitung sich selbst möglichst viele Entscheidungen vorbehält. Dann wird sie zwangsläufig die Hilfe der Personalabteilung in starkem Umfange benötigen, und es wird sich kaum vermeiden lassen, daß man ihr auch Exekutivbefugnisse überträgt. Delegiert die oberste Leitung dagegen personalpolitische Entscheidungen in größerem Umfange auf Führungskräfte der mittleren und unteren Betriebsebene, so wird der Stabscharakter der Personalabteilung überwiegen.

2. Die Betriebsgröße: Je kleiner der Betrieb ist, um so mehr wird sich die Leitung personalpolitische Entscheidungen selbst vorbehalten, und somit bleibt der Personalabteilung nur die Exekutivvollmacht. Dies gilt allerdings nur für Betriebe von einer bestimmten Mindestgröße an, so daß eine Personalabteilung benötigt wird, wie überhaupt „Betriebsgröße“ hier eigentlich nur bedeutet, ob es sich um Groß- oder Riesenbetriebe handelt, während bei Klein- und Mittelbetrieben die Leitung alle politischen Fragen selbst erledigen wird und allenfalls ein Personalsachbearbeiter für die reinen Verwaltungsaufgaben vorhanden ist.
3. Die Eignung des Personalleiters und der gehobenen Angestellten in der Personalabteilung: Sind die entscheidenden Persönlichkeiten der Personalabteilung Menschentypen, die sich mehr für die Erledigung von Stabsaufgaben eignen (was häufig bei Psychologen, Arbeitsrechtlern usw. zutrifft), so wird es kaum zweckmäßig sein, diesen Exekutivvollmachten zu übertragen, jedenfalls nicht in größerem

Umfange, als es die Aufgabenstellung automatisch verlangt.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich, daß im Regelfall der Stabscharakter der Personalabteilung überwiegen wird. Ist dies jedoch nicht der Fall, so ist die weitere Frage zu klären, welche Stellung die dann als Linienabteilung organisierte Personalabteilung innerhalb der betrieblichen Organisation einnehmen soll. Bei Riesenbetrieben wird sie auf jeden Fall den Charakter einer Hauptabteilung haben, die wiederum in eine Anzahl von Abteilungen und Unterabteilungen sowie Arbeitsgruppen untergliedert wird.

a₃) Zusammenhänge zwischen Personalverwaltung und anderen Abteilungen

Die Personalabteilung hat in jedem Falle engste Beziehungen zu allen Stellen des Betriebes zu pflegen, denn es gibt keine Abteilung im Betriebe, die kein Personal benötigt. Dies ist selbstverständlich und bedarf keiner näheren Erläuterung.

Hier geht es jedoch um besonders enge Beziehungen zu anderen Abteilungen. Vor allem ist an Arbeitsgebiete zu denken, bei denen es vielleicht streitig sein kann, ob sie durch die Personalabteilung selbst wahrgenommen werden sollten oder aber ob die Personalabteilung nur ein Informationsrecht besitzen soll und dann auf eine enge Zusammenarbeit angewiesen ist.

Selbstverständlich bestehen besonders enge Beziehungen zum Lohn- und Gehaltsbüro sowie zur Arbeitsvorbereitung. In manchen Betrieben sind Lohn- und Gehaltsbüro der Personalleitung unterstellt, stellen also Unterabteilungen oder Arbeitsgruppen der Personalverwaltung dar. Dies gilt allerdings für das Gehaltsbüro in einer geringeren Anzahl von Fällen als für das Lohnbüro. Im allgemeinen wird es jedoch nicht zweckmäßig sein, Lohn- und Gehaltsbüro als Teil der Personalabteilung aufzubauen. Dies gilt besonders für das Lohnbüro.

Das Lohnbüro muß nicht nur in engster Beziehung zur Fertigung (insbesondere zur Arbeitsvorbereitung) stehen, sondern ist auch von größter Bedeutung für das betriebliche Rechnungswesen. Die Löhne spielen nicht nur in der Buchhaltung, sondern noch mehr in der Kostenrechnung eine entscheidende Rolle, und zwar sowohl in der Betriebsabrechnung als auch in der Kalkulation. Beides gilt übrigens sowohl für Fertigungs- als auch für Gemeinkostenlöhne. Deshalb wird das Lohnbüro sehr häufig der Abteilung Rechnungswesen unterstellt, da die Auswertung der Bruttolöhne für die Zwecke der Kostenrechnung am besten in enger Verbindung mit der Betriebsabrechnung und Nachkalkulation durchgeführt werden kann. Oft geschieht die Auswertung in einem Arbeitsgang mit der Bruttolohnerrechnung¹⁾. In bezug auf die Bruttolohnverrechnung sind also die Beziehungen des Lohnbüros zu anderen Abteilungen (Rechnungswesen, Arbeitsvorbereitung usw.) mindestens ebenso eng wie zur Personalverwaltung, während dies für die Nettolohnberechnung schon in geringerem Umfange zutrifft. Ist das Lohnbüro aus den genannten Gründen nicht der Personalabteilung unterstellt, so ist jedenfalls eine besonders enge Zusammenarbeit notwendig, weil alle rechtlichen und sozialen Lohnfragen einwandfrei Personalfragen sind.

Analog gilt dies für die Gehaltsabrechnung, jedoch mit folgender Einschränkung: Die Gehaltsabrechnung wird — wenn der Betrieb eine gewisse Größe nicht überschritten hat — aus guten Gründen oft vom „Chefbüro“ durchgeführt, weil hier bei den betroffenen Belegschaftsmitgliedern (Angestellten) meist ein größeres Geheimhaltungsbedürfnis besteht als bei den Arbeitern. Verhindert dies die Betriebsgröße, so werden oft die Gehälter der leitenden Angestellten vom „Chefbüro“ bearbeitet und der Gehaltsabteilung nur in einer Summe aufgegeben. Zu beiden Gruppen von Gehaltsunterlagen muß das Personalbüro Zutritt haben, soweit sich sein Auf-

¹⁾ Vgl. hierzu K. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, 3. Aufl., Berlin 1958, Bd. II,1, S. 163—188.

gabengebiet überhaupt auf Angestelltenfragen erstreckt (also selbstverständlich nicht, wenn die Personalangelegenheiten z. B. der Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten gar nicht von der Personalabteilung, sondern vom Vorstand direkt — in Verbindung mit dem Sekretariat — erledigt werden).

Enge Beziehungen bestehen aber auch zwischen der Personalabteilung und der *Arbeitsvorbereitung*. Die Unterstützung und die Beratung der Personalabteilung ist meist nicht zu entbehren, wenn es — um nur ein Beispiel herauszugreifen — um eine Streitfrage geht wie die folgende: Soll ein Arbeiter nach der ausgeübten Tätigkeit oder nach seiner normalen Einstufungsgruppe bezahlt werden, wenn er zeitweise mit geringer qualifizierter Arbeit beschäftigt wird? Allerdings ergibt sich die Notwendigkeit eines Anhörens der Personalabteilung (des Tarifbüros der Personalabteilung) meist nur in den Grenzfällen, da zwecks Arbeitserleichterung die Arbeitsvorbereitung die grundsätzlichen tariflichen Bestimmungen selbstverständlich selbst kennen muß.

Die größte Bedeutung hat jedoch die Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den nachgeordneten *Führungskräften*. Es ist dabei zu denken an die Zusammenarbeit mit dem Betriebsleiter, den Meistern sowie den Abteilungsleitern des kaufmännischen Betriebssektors. Letzten Endes muß auch bei einer mit stärkeren Exekutivvollmachten ausgestatteten Personalabteilung der unmittelbare Vorgesetzte des Betreffenden mindestens ein gewichtiges Wort mitsprechen, gehe es nun um Entlassungen, Einstellungen, Gehalts- bzw. Lohnerhöhungen oder um andere Fragen dieser Art.

a₄) Personalverwaltung, Personalpolitik und Personalführung

Wie schon aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, bestehen die engsten Beziehungen zwischen Personalverwaltung, Personalpolitik und Personalführung. Dies ergibt sich einfach daraus, daß die Verwaltung im Grunde

Ausgliederung von Routinearbeiten aus der Leitungsfunktion darstellt. Sie ist also der verlängerte Arm der Leitung. Gerade aber weil derartig enge Beziehungen bestehen, muß die Abgrenzung deutlich sein.

Unter Personalpolitik verstehen wir die Festlegung der Grundsätze und Prinzipien für die Personalbeschaffung und -entlassung und für die Gestaltung des Verhältnisses zum Personal. Als Personalführung wird das In-die-Tat-Umsetzen der personalpolitischen Grundsätze und Ziele angesehen. Das besondere Merkmal der Personalführung liegt — im Gegensatz zur Personalpolitik — darin, daß es hier um die Beziehung des einzelnen Vorgesetzten zu einzelnen Belegschaftsmitgliedern geht. Das Verhältnis von Personalpolitik und Personalführung ist also zu vergleichen mit dem Verhältnis von Rechtsetzung und Rechtsanwendung.

Im Bereich der Personalabteilung (Personalverwaltung im weiteren Sinne) treffen sich diese Aufgabengebiete, wobei der Gesichtspunkt der Personalführung eine weitaus größere Rolle spielt als der der Politik, die (jedenfalls bei vorwiegendem Stabscharakter der Personalabteilung) untergeordneten Charakter haben kann, weil Politik immer Sache von Leitungstellen ist, bei grundsätzlichen Fragen sogar nur der obersten Leitung, soweit nicht im Einzelfalle eine Delegation auf nachgeordnete Führungsstellen erfolgt.

Die Personalabteilung hat also die personalpolitischen Grundsätze der obersten Leitung anzuwenden, gleichgültig, ob ihr selbst gewisse personalpolitische Aufgaben verbleiben, oder ob sie ganz auf Personalführung und reine Verwaltung beschränkt wird. Die wichtigsten personalpolitischen Grundsätze der Leitung, die die Personalabteilung zu berücksichtigen hat, sind die folgenden¹⁾:

1. Grundsätze für die Beschäftigung von Personal (Einstellungen, Beförderungen, vorübergehende Entlassungen);

¹⁾ In Anlehnung an E. Potthoff, a.a.O., S. 110.

2. Grundsätze für die Festsetzung der Löhne und der Arbeitszeit (Lohnskala, Arbeitszeit, Urlaub);
3. Grundsätze für die Ausbildung und Weiterbildung des Personals (Ausbildung für einen bestimmten Arbeitsplatz, Ausbildung mit dem Ziel der Beförderung, Ausbildung für die leitenden Angestellten);
4. Grundsätze für die Unfallverhütung und das Gesundheitswesen;
5. Grundsätze für die Sicherheit (regelmäßige Beschäftigung, Abschluß von Versicherungen, Gewährung von Renten usw.);
6. Grundsätze für die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen.

Die Verflechtung von Verwaltung, Politik und Führung ist in kaum einem anderen Betriebssektor so eng wie auf dem Gebiet des Personalwesens, so daß eine den Kern der Dinge treffende Darstellung der Personalverwaltung nicht ohne Berücksichtigung der personalpolitischen und Personalführungsfragen gegeben werden kann.

b) Rechnungswesen

b₁) Aufgaben und System des Rechnungswesens

Der Zweck des wirtschaftlichen Betriebes ist sein Beitrag zur Deckung des Gesamtbedarfs, und der Zweck des Rechnungswesens ist die zahlenmäßige Erfassung des gesamten betrieblichen Arbeitsprozesses und des betrieblichen Kapitalumlaufs bei der Erfüllung der gesamtwirtschaftlichen Aufgabe. Die betrieblichen Umläufe zu werten und zahlenmäßig zu erfassen und sie an Hand der Betriebszahlen zu gestalten: das ist der Sinn des Rechnungswesens. Neben dem konkreten Produktionsprozeß läuft seine rechnungsmäßige, zahlenmäßige Erfassung; neben den konkreten Kapitalgütern (die im Betriebsvermögen zum Ausdruck kommen) steht deren zweite Form, abstrahiert vom Gegenstand, als abstrakte Wertzahl.

So ist das Rechnungswesen das zahlenmäßige Spiegelbild der konkreten Betriebsvorgänge. Der gesamte Pro-

duktionsprozeß wird in allen Phasen durch das Rechnungswesen mengen- und geldwertmäßig erfaßt: in seinen Beständen und ihren Veränderungen, in seinen Aufwänden und Erträgen, in seinen Kosten und seinen Leistungen. Die Form und Ausgestaltung des Rechnungswesens ist von den Bedürfnissen des Betriebes abhängig: die Organisation des Rechnungswesens hat sich der Organisation des Betriebes anzupassen. Daher bestimmen das Rechnungswesen:

1. die betriebliche Eigenart:
 - a) sein Produktionsprozeß (verschieden nach Industrie-, Handels-, Bank-, Verkehrsbetrieben und nach den einzelnen Wirtschaftsgruppen);
 - b) die Betriebsgröße;
 - c) die Rechtsform (A.-G., Gewerkschaft, O.H.G. usw.);
2. die Zwecke:
 - a) Erfassung des Bestandes und seiner Veränderungen und des Erfolges;
 - b) Feststellung der Selbstkosten zum Zwecke der Preisbildung;
 - c) Kontrolle der Betriebsgebarung;
 - d) Planung und Betriebsdisposition;
3. die Art der Verrechnung:
 - a) Buchhaltung und Bilanz;
 - b) Selbstkostenrechnung;
 - c) Statistik;
 - d) Planung und Plankostenrechnung.

Jede Art der Verrechnung hat eine besondere Aufgabe zu erfüllen, und nur sie kann diese Aufgabe am besten erfüllen. Wer die Erkenntnismöglichkeiten des Rechnungswesens erschöpfen will, muß alle vier benutzen.

Das Rechnungswesen in seinen vier Formen bildet ein in sich geschlossenes System. Die natürliche Gliederung ergibt sich:

1. aus dem Gegenstand,
2. aus dem Verfahren der Verrechnung, wobei dem Verfahren

- a) die Form,
- b) die Wertung (der Inhalt) die systembildenden Gliederungsgesichtspunkte ergeben.

Nach dem Gegenstande ist das Rechnungswesen eine Zeitraum- (Perioden-, Abschnitts-), eine Kostenträger- und eine Vergleichsrechnung.

Die Zeitraumrechnung ist wiederum dem Verfahren nach zunächst Buchhaltung und Bilanz, wobei die Zeiträume lang oder kurz sein können. Die lange Periode und den normalen kaufmännischen Zeitraum bildet das Jahr, auf das daher Buchhaltung und Bilanz zunächst abgestellt waren und es grundsätzlich heute noch sind. Die kurzfristige Bestands- und Erfolgsrechnung ist nur Ergänzungsberechnung, von wie großer praktischer Bedeutung sie auch sein mag.

Die Buchhaltung wiederum ist entweder Geschäfts- oder Betriebsbuchhaltung. Die Geschäfts- oder auch Finanzbuchhaltung umfaßt die externen betrieblichen Beziehungen: zu Gläubigern und Schuldnern, zu Sozialorganisationen, Finanzämtern, Verbänden und Betriebsinhabern, die Betriebsbuchhaltung dagegen die inneren betrieblichen Vorgänge: den Produktionsprozeß, seine Kosten und Ergebnisse. Buchhaltung und Bilanz sind Vergangenheitsrechnungen, die Blickrichtung geht nach rückwärts.

Ebenfalls eine Zeitraumrechnung, aber mit dem Blick nach vorwärts, ist der Wirtschaftsplan (das Budget) und die Plankostenrechnung. Das Budget kann zeitlich ein Gesamtplan: für ein Jahr oder eine noch längere Periode, oder ein Teilplan: für ein Halbjahr, ein Vierteljahr, einen Monat sein. Auch sachlich kann das Budget ein Gesamtplan (umfassend den gesamten Betrieb: Absatz-, Produktions-, Finanz-, Kostenplan) oder ein Teilplan sein (vielleicht nur den Kostenplan oder nur den Reklameplan umfassend).

Die Kostenträgerrechnung ist dem Verfahren nach Selbstkostenrechnung und Kalkulation in ihren

mannigfachen Formen. Im Verhältnis zum Zeitpunkt der Produktion ist sie **Vor- und Nachkalkulation**.

Die modernste Form der Organisation des Rechnungswesens stellt die **geschlossene Kostenrechnung**¹⁾ dar. Durch die Abstimmung und Kontrolle der Kosten- und Leistungsrechnung mit der Aufwand- und Ertragsrechnung (Geschäftsbuchhaltung) und der Nachkalkulation mit der Betriebsabrechnung und so auch indirekt der Nachkalkulation mit der Geschäftsbuchhaltung läßt sich der Nachweis der Richtigkeit und Vollständigkeit des Rechnungswesens erbringen. Es ergibt sich damit ein geschlossener Zahlen-Kreislauf von der Buchhaltung über die Kalkulation und Ergebnisrechnung, der wiederum in der Buchhaltung endet und das Zahlenmaterial der nicht buchhalterisch durchgeführten Rechnungen in das System der Doppik wiederaufnimmt.

Die **Vergleichsrechnung** bedient sich der **Statistik**. Sie ist zunächst **Wirtschaftlichkeitsrechnung** in drei Formen: als **Zeit-, Betriebs- und Soll-Istvergleich**. Weiter aber dient die Statistik **Bestands- und Bewegungsvergleichen** verschiedenster zeitlicher und sachlicher Art: **Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesstatistiken**; **Auftrags-, Debitoren-, Kreditoren-, Kassen-, Vorratsbestandsstatistiken**; **Kosten-, Erfolgs-, Umsatzentwicklungsstatistiken**. Der Vergleich kann dabei durch absolute Zahlen und Zahlenreihen oder durch Kennziffern, mit oder ohne Richtzahlcharakter, geschehen.

Nicht nur die formale, sondern auch die **materielle** Art der Rechnungsverfahren ist für die natürliche Gliederung und Systembildung wichtig. Insbesondere die Verwendung von **Soll- oder Istwerten** ist für die einzelnen Verfahren und damit auch für den Gegenstand der Verrechnung bedeutsam.

Die **Sollwerte** sind **Budget- oder Standardwerte**. Die

¹⁾ Über die Technik und praktische Anwendung der geschlossenen Kostenrechnung siehe Funke, Mellerowicz, Abromeit, Grundfragen und Technik der Betriebsabrechnung, Freiburg i. Br., 1954.

Istwerte sind entweder Zeit- oder ursprüngliche Beschaffungswerte.

So ergibt sich folgende Systematik des betrieblichen Rechnungswesen:

Nach dem Gegenstand der Rechnung		I. Zeitraumrechnung			II. Kostenträgerrechng.	III. Vergleichsrechnung
Nach dem Verfahren	a) formal	1. Budget a) Gesamt-, b) Teilbudget zeitlich und sachlich 2. Plankostenrechnung	2. Bilanz u. Buchhaltung a) Bilanz aa) Jahres-, bb) Monatsbilanz bzw. kurzfr. Erfolgsrechnung	Buchhaltung b) Buchhaltung aa) Geschäftsbuchhaltung bb) Betriebsbuchhaltung	a) Vor-, b) Nach-, c) Normal-kalkulation	Statistik a) Zeit-, b) Betriebs-, c) Soll-Istvergleich, d) Bestands- und Entwicklungsvergleiche versch. Art
	b) materiell	Sollwerte	Istwerte	aa) Istwerte cc) Ist- bzw. Soll-Istwerte	a) Soll-, b) Ist-, c) Sollwerte	Ist- bzw. Soll-Istwerte

b₂) Acht Grundbegriffe des Rechnungswesens

Diese sind: Ausgaben, Aufwand, Kosten, Einnahmen, Ertrag, Leistung, Ergebnis (Erfolg, Gewinn oder Verlust), Umsatz.

1. Ausgaben, Aufwand, Kosten

Ausgabe, Aufwand und Kosten können unter dem gemeinschaftlichen Oberbegriff: Aufwendungen, zusammengefaßt werden.

Ausgabe ist jeder vom Betrieb gezahlte Geldbetrag. Da die Ausgabe untrennbar mit dem Zahlungsvorgang verbunden ist, ist sie die Aufwendung, die die geringste Problematik aufwirft.

Im Gegensatz zur Ausgabe ist Aufwand Gutsverbrauch; für den Aufwand ist also nicht die Ausgabe, sondern der Verzehr an Gütern und Leistungen entscheidend. Für den Aufwandcharakter ist es völlig

gleichgültig, wann ein Gut beschafft, wann es bezahlt worden ist, zum Aufwand wird es erst, wenn es im Betriebe verbraucht wird. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verursachen also noch keinen Aufwand bei ihrem Eingang in den Betrieb, also im Zeitpunkt ihrer Bezahlung, sie werden erst Aufwand bei ihrer Weiterleitung in die Werkstätten zwecks Verbrauch. Dienstleistungen werden in dem Augenblick zu Aufwand, wo sie für den Betrieb erstellt werden, völlig unabhängig davon, ob sie in diesem Zeitpunkt oder erst später bezahlt werden oder womöglich schon im voraus bezahlt worden sind.

Kosten sind produktions-(betriebs-)bedingter Güterverbrauch. Kosten sind nicht das, was ein Gut gekostet hat, sondern das, was für die Produktion verbraucht wurde. Bei der Betrachtung der Kosten als Gutsverbrauch ist nicht nur der positive Gutsverbrauch, der Verzehr von Gütern und Dienstleistungen zu sehen, sondern auch der negative: der Nutzentgang. Denn mit dem Verbrauch eines jeden Gutes ist zwangsläufig der Verzicht auf seinen anderweitigen wirtschaftlichen Einsatz verbunden, also ein Nutzentgang. Ein Produktionsmittel, das einem bestimmten Zweck dient, wird dadurch einer anderen Verwendung entzogen.

Zu dieser ersten Wesenseigenschaft der Kosten: des positiven oder negativen Gutsverbrauchs kommt noch eine zweite: der Normalcharakter. Warum und wie weit, das ist hier die Frage.

Kosten sind nicht der gesamte im Betriebe aufgewandte Gutsverbrauch, sondern nur der für die Leistungserstellung notwendige, dieser allerdings auch in voller Höhe. Als betriebsnotwendig ist der Regelverbrauch anzusehen, der vom Betrieb normalerweise, also im Durchschnitt einer längeren Periode und unter den üblichen Produktionsbedingungen, zur Erstellung seiner Leistung aufgewendet werden muß. Kostencharakter hat also grundsätzlich nicht: