

Inhalt	Seite
Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre in den 80er Jahren Dr. rer. pol. Casimir Katz	1
Personelle Aspekte der Unternehmensgründung Dr. oec. publ. Marcel L'Eplattenier	3
Personal- oder Arbeitswirtschaft im Betrieb Dipl.-Psychologe Dr. Bernhard Waszkewitz	6
Informationspolitik gegenüber Arbeitnehmerverbänden Heinz Oskar Vetter	8
Lohn wofür? Dipl.-Kfm. Hellmuth Gluth	12
30 typische Führungsfehler Prof. Dr. Kurt Haberkorn	14
Förderungs- und Leistungsbeurteilungen Prof. Dr. Kurt Haberkorn	15
Hat die Wirtschaft die Vermögensabgabe zum Lasten- ausgleichsgesetz wirklich verkraftet? Prof. Dipl.-Kfm. Karlheinz Blume	15
Die Grundlagen für ein geschlossenes weltweites Warenwirtschaftssystem Dr.-Ing. Carl A. Sittig	18
Folgerung für die digitale Abschreibung nach EStG § 7 (Fassung 1979) Prof. Harald Köhler	23
Fachliteratur	25

Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre in den 80er Jahren

von Diplom-Kaufmann Dr. rer. pol. Casimir Katz,
Gernsbach und
Diplom-Kaufmann Professor Karlheinz Blume, Mainz

Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft steht im neuen Jahrzehnt vor großen Aufgaben, denn es gilt, vollkommen neue theoretische Grundlagen zu schaffen für eine Wirtschaft, die nicht mehr eindeutig im Zeichen des Wachstums steht – von der Bevölkerungsstatistik her gesehen sogar absolut einen Schrumpfungsprozeß durchlaufen wird; darüber dürfen auch wachsende Bevölkerungszahlen in vielen Ländern der 3. Welt nicht hinwegtäuschen –, sondern die sich bescheiden muß und bei der nicht als Ultra Ratio eine Steigerung des Umsatzes durch die Eroberung neuer Märkte als Unternehmensziel gilt. Vor allem geht es darum, den Betrieb nicht mehr isoliert von der gesamten Umwelt zu betrachten, so als ob es nur von dem Willen des Unternehmers abhängig wäre, welche Erfolge der Betrieb erreichen kann. Es macht sich gelegentlich eine Marketingstrategie breit, die auf die Steigerung des eigenen Marktanteils zu Lasten der Mitwettbewerber abstellt. Auch hier scheint die Kurzatmigkeit bereits vorprogrammiert zu sein. Der Einfluß der Volkswirtschaft, und zwar der gesamten Weltwirtschaft, und der Politik nicht nur des Inlands, sondern auch des Auslands werden immer größer, und das muß letzten Endes auch seinen Niederschlag in der betriebswirtschaftlichen Theorie finden, damit sich auch der Ablauf des wirtschaftlichen Geschehens in und um den Betrieb auch mit der Wirklichkeit weiter im Einklang befindet.

Stand vor dem Krieg und auch in den 50er Jahren die Kostenrechnung eindeutig im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Forschung, so nahmen diesen Platz in den 60er Jahren die neuen Methoden des Marketing ein, während man sich in den 70er Jahren vor allem mit der Organisationslehre beschäftigte. In den 80er Jahren wird aller Voraussicht nach die Materialwirtschaft, Budgetierung und Planung im Vordergrund der betriebswirtschaftlichen Forschung stehen und wird man dabei vor allem die Möglichkeiten der EDV, die bisher bei weitem noch nicht voll ausgenutzt sind, insbesondere was die Anwendung im Mittel- und Kleinbetrieb angeht, nutzen. Dabei werden die Ansätze der Produktions- und Kostentheorie über Anpassungsprozesse in zeitlicher, quantitativer und intensitätsmäßiger Sicht in den Vordergrund rücken müssen.

Neue Aufgaben gibt es aber auch in allen anderen Bereichen. So gilt es für die Unternehmensführung, die Einflußfaktoren auf das Unternehmen zu erfassen und zu erkennen. Welchen Einfluß haben Gewerkschaften, politische Parteien, Pressure Groups, Bürgerinitiativen und die öffentliche Meinung auf das Unternehmen? Welche Strategien müssen entwickelt werden, um mit oder gegen diese Gruppen die Unternehmensziele zu erreichen? Dabei muß man sich aber auch darüber klar werden, was die Unternehmensziele sind. Diese müssen auch hier neu

Der Betriebswirt: Theorie + Praxis für Führungskräfte
Herausgeber: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH,
7562 Gernsbach, Bleichstraße 20.

Herausgeber und Chefredakteur: Dr. Casimir Katz, Gernsbach.
Anzeigenverwaltung: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH,
Gernsbach. Für die Anzeigen verantwortlich: Frau Dilk.
Erscheinungsweise: 6 x jährl., Einzelbezugspreis 10,-
DM/Jahr, Abonnementspreis 48,- DM/Jahr. Satz und
Druck: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH.
ISBN 0172-6196

formuliert werden, und zum Erkennen der Unternehmensziele muß auch die Betriebswirtschaftslehre neue Methoden entwickeln.

Noch weitgehend unerforscht ist der Einfluß des notwendigen Umweltschutzes im Hinblick auf die Verifizierung sonstiger Unternehmensziele. Solange man in der Investitionstheorie und Investitionspraxis Umweltschutzinvestitionen bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen ausklammert, weil sie kurzfristig scheinbar keine Einnahmenüberschüsse erwirtschafteten, versagen die herkömmlichen Methoden bei einer Gesamtbetrachtung des Unternehmens.

Auf dem Gebiet der Materialwirtschaft, Beschaffung und Produktion wird man vor allem auf dem Sektor Materialwirtschaft auch die Möglichkeiten, die ein erweiterter Weltmarkt bietet, nutzen. Dieses Gebiet ist wissenschaftlich noch kaum erforscht. Man begnügt sich weitgehend nur mit Spezialkenntnissen von Importeuren und Einkäufern. Insbesondere die Organisation des Einkaufs im Ausland, die Einkaufsmarktforschung im Ausland bedürfen eines systematischen Gerüsts. Auf dem Sektor Rechnungswesen wird man vor allem die Budgetierung noch verfeinern. In der Kostenrechnung wird die Rolle, die die Deckungsbeitragsrechnung in den letzten 2 Jahrzehnten gespielt hat, neu zu überdenken sein. Bei stagnierenden Märkten gehört diese Methode verfeinert, damit es nicht zur Ausblutung der Betriebe von allen Substanzen kommt.

Es müssen endlich Methoden gefunden werden, die praktikabel die Geldentwertung in der Bilanz und Kostenrechnung berücksichtigen. Man wird hier wahrscheinlich wieder auf die Ansätze zurückgehen können, die bereits in den 20er Jahren von Fritz Schmidt und Eugen Schmalenbach entwickelt wurden. Das hier entwickelte Instrumentarium ist – insbesondere durch Karl Schwantag – bereits wesentlich ausgebaut worden. Da aber unsere Rechts- und Gesellschaftsordnung sich – bis auf wenige Ausnahmen – einseitig auf das Nominalwertprinzip eingestellt hat, wird hier die Betriebswirtschaftslehre den Boden für ein Umdenken vorbereiten müssen.

Im Bereich der Informationstechnik ist es notwendig, Software für Klein- und Mittelbetriebe zu entwickeln, die es ermöglicht, auch die EDV nicht nur für ein verbessertes Rechnungswesen zu nutzen, sondern auch als Führungsinstrument. Gerade hier zeigt sich, daß die Betriebswirtschaftslehre allzu lange eine Methodenlehre geblieben ist. Was nutzt ein noch so perfektioniertes Rechnungswesen, wenn die Entscheidungsgremien daraus nicht die notwendigen Schlüsse zu ziehen in der Lage sind? Überhaupt sind die Mittel- und Kleinbetriebe von der Betriebswirtschaftslehre bislang stiefmütterlich behandelt worden. Garantieren denn große und größte Unternehmungen wirklich unsere Freiheit der wirtschaftlichen Handlung und unsere so hochgepreisene Marktwirtschaft? Sind es nicht gerade die Mittel- und Kleinbetriebe in der westlichen Welt, die durch Ideenreichtum und Unternehmerinitiative immer wieder aufhorchen lassen, wodurch der Gedanke an eine freie Marktwirtschaft hoffnungsvoller belebt wird als die Meldung über eine neue Fusion? Die Worte über „Freiheit“ und „Selbständigkeit“, die Prof. Dr. Reed M. Po-

well von der School of Business Administration, California State Polytechnic University in Pomona anlässlich des 6. Internationalen Symposiums für kleine und mittlere Betriebe formuliert hat, sollten allen zu denken geben.

Es ist ferner noch nicht lange her, daß Betriebswirte ex cathedra eine reine Wissenschaft verkündeten und sich wenig über den Anwendungsbezug ihrer Theorien kümmerten. Hier scheint der Wandel im vollen Gange zu sein. Seit im kaufmännischen Bereich die Fachhochschulen für Wirtschaftswissenschaften gegründet wurden (entsprechend im technischen Bereich die Fachhochschulen für Ingenieurwissenschaften) und in anwendungsorientierter Lehre Betriebswirte (Ingenieure) ausbilden, ist das Image des nach kurzer Einarbeitungszeit einsetzbaren qualifizierten Betriebswirtes (Ingenieurs) in der Wirtschaft mit Sicherheit gestiegen. Erstaunlich ist die Tatsache, daß jetzt Universitäten plötzlich den Versuch unternehmen, Kurzstudiengänge einzuführen. Auf dem Hintergrund abnehmender Studentenzahlen kopieren nicht die Fachhochschulen das universitäre Modell, sondern umgekehrt die Universitäten die Kompaktstudiengänge der Fachhochschulen.

Nochmals zu Powell, der dafür eintritt, das intellektuelle Reservoir der Hochschulen den Klein- und Mittelbetrieben nutzbar zu machen. Hier gibt es bei uns bereits Ansätze, die zukunftsweisend sein können. Erwähnt sei das Mainzer Modell eines vom Bundeswissenschaftsministerium, dem Lande Rheinland-Pfalz, der Fachhochschule Rheinland-Pfalz und großen, mittleren und kleineren Betrieben als Kooperationspartnern geförderten „Berufsintegrierenden Studiums“. Anlässlich einer ersten wissenschaftlichen Fachtagung, die Anfang Oktober 1979 über diesen Modellversuch stattfand, wurden Erfahrungen, Ziele und Grenzen überdacht. Dabei ließen die mahnenden Worte von Prof. Dr. Dubs, St. Gallen, aufhorchen, daß die moderne Betriebswirtschaftslehre nicht mehr mit einem mechanistischen oder ökonomischen Bild der Unternehmung und Gesellschaft zufrieden sein darf, sondern sich mit den künftigen Zielen von Wirtschaft und Gesellschaft auseinandersetzen muß. Woraus zwangsläufig folgt, daß der Betriebswirtschaftslehre eminent politische Bedeutung zukommt.

Wir allen kennen die Klagen unserer Politiker, daß sich Unternehmer nur allzu wenig für die aktive politische Arbeit begeistern lassen. Es dürfte eine Verkennung der Tatsachen sein, daß es sich nur die „Großen“ leisten können, einen Mitarbeiter für politische Tätigkeiten freizustellen. Man sollte sich vielmehr mit der Frage beschäftigen, ob die Unternehmer der mittleren und kleineren Betriebe die Voraussetzungen zur Selbstbehauptung gegenüber gut geschulten Parteifunktionären mitbringen.

Hier wird ein weites Feld aufgetan. Die ehemaligen Höheren Wirtschaftsfachschulen (Höheren technischen Lehranstalten) waren angetreten, um eine Lücke zu schließen zwischen dem dualen System ausgebildeten Kaufmannsgehilfen (entsprechendes gilt für technische Berufe) und Universitätsabsolventen. Seit die Höheren Wirtschaftsfachschulen (Höheren technischen Lehranstalten) von den Kultusministerien in das Hochschulsystem eingegliedert wurden, ist das Abitur (oder Fa-

chabitur) Eingangsvoraussetzung auch für die Fachhochschulen geworden. Damit fehlt denjenigen, die den Weg über das duale Bildungssystem ohne Abitur gegangen sind, heute wiederum eine Weiterbildungsinstitution, die für höherqualifizierende Tätigkeiten im Unternehmen und dessen Umfeld im breitesten Sinne Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet. Es wird höchste Zeit, den bewährten Praktikern das intellektuelle Reservoir der Hochschulen erneut ohne die zeitraubende Schranke des Abiturs zu öffnen.

Im Marketing- und Absatzbereich wird man daran gehen müssen, endlich einmal eine gültige Exportlehre zu schaffen, ausgehend von einer gründlichen Exportmarktforschung bis zur Werbung im Ausland, Organisation des Vertriebs im Ausland, Produktgestaltung und Produktpolitik im Ausland. Dieses Gebiet ist im Vergleich zum Inlandsabsatz äußerst stiefmütterlich behandelt worden. In der Literatur ist hierüber fast gar nichts geschrieben, und man hat sich weitgehend mit den Erkenntnissen der Exporteure begnügt, die diese als Geheimnis gehütet haben. Es scheint als müßte die gesamte Marketingtheorie einen völlig

neuen Denkansatz erhalten, der dann durchgreifende Rückwirkungen auf die Methodenlehre haben wird.

Auch im Personalwesen muß man sich mit den Tatsachen auseinandersetzen, daß immer mehr Angestellte höher qualifiziert sind, daß diese Angestellten zum Teil mit Arbeiten betraut sind, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen. Vor allem das Gebiet der Motivation gehört noch besser erforscht.

Wir werden nicht darüber hinwegsehen können, daß die höhere Qualifikation notwendig sein wird, auch wenn mit der akademischen Ausbildung nicht unbedingt Privilegien verbunden sein werden. Die höheren Anforderungen in einer technisch hochentwickelten Umwelt zwingen zu einem Horizont der Sachbearbeiter, der noch vor 20 Jahren undenkbar war.

Wie man sieht, ist die betriebswirtschaftliche Forschung auch in den 80er Jahren noch nicht am Ende.