

Arnold Pracht

Betriebswirtschafts- lehre für das Sozialwesen

Eine Einführung in betriebs-
wirtschaftliches Denken im
Sozial- und Gesundheitsbereich

3. Auflage

Arnold Pracht
Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen

Grundlagentexte Soziale Berufe

Arnold Pracht

Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen

Eine Einführung in betriebswirtschaftliches
Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich

3., aktualisierte Auflage

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Arnold Pracht, Jg. 1954, Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH), Dipl. Betriebspädagoge, Dr. rer. pol., ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Esslingen, Fachbereich Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege. Er vertritt dort, zusammen mit anderen Kolleginnen und Kollegen, das Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre für Soziales, Pflege und Gesundheit. Zudem ist er im Lehrgebiet Berufspädagogik (Studiengang Pflegepädagogik) und Behindertenhilfe, insbesondere Werkstätten für Menschen mit Behinderung, tätig.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2002 Juventa Verlag · Weinheim und München

© 2013 Beltz Juventa · Weinheim und Basel

www.beltz.de · www.juventa.de

Druck und Bindung: Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach

Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-5055-4

Vorwort zur dritten Auflage

Viele große Werke, die schon in mehrfacher Auflage erschienen sind, zeichnen sich dadurch aus, dass es Ihnen ebenso ergeht wie meinem Körperrumfang: Sie nehmen mit der Zeit an Fülle unaufhaltsam zu.

Genau dieser Tendenz wollte ich mit dem Erscheinen der dritten Auflage dieses Buches entgegenwirken. Detailreiches sollte in einem Werk, das eher einführenden Charakter inne hat, meines Erachtens auch nicht unbedingt platziert werden. Der Idee, spiraldidaktisch vorzugehen, wurde bisher durch die Werke von meinem Koautor Robert Bachert und mir Genüge geleistet. Hier wurden schwerpunktmäßig die Themenbausteine Rechnungswesen und Controlling vertieft. In Zukunft soll dieses Konzept weiter mit anderen Funktionen der BWL für Soziales, Gesundheit und Pflege vervollständigt werden. Diese dritte Auflage des hier vorliegenden Werkes wurde damit – gegenüber der zweiten Auflage – lediglich im Wesentlichen durchgesehen und aktualisiert.

Als ich im Jahre 2001 beim Verlag meine Idee, ein Buch über BWL im Bereich Sozialer Arbeit, Gesundheit und Pflege zu schreiben, vorgestellt habe, hatte ich mit Zögern und Zaudern gerechnet, schlimmstenfalls mit einer Absage. Eine spontane Zusage, gar sofort am Telefon, kam für mich damals deshalb im höchsten Maße überraschend. Dies gilt insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass es damals einschlägige Veröffentlichungen gab, bei denen namhafte Sozialarbeitswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen Strategien entwickelten, wie man die BWL aus dem Felde des Sozialen richtiggehend eliminieren könne.

Gegenwärtig sprießen sowohl grundständige Studiengänge als auch Aufbaukonzepte mit intendiertem Masterabschluss im Bereich der Kombination der Sozialarbeitswissenschaft bzw. der Sozialpädagogik mit der BWL förmlich aus dem Boden. Keiner käme mehr auf die Idee, die BWL als den bösen Wolf zu sehen, der dem armen Rotkäppchen der Sozialen Arbeit ans Leder will.

Heute erscheint dieses Buch bereits in der dritten Auflage, und, ganz ehrlich, so ein klein wenig macht mich das auch stolz.

Wernau, im April 2012
Arnold Pracht

Inhalt

| | |
|---|----|
| Kapitel 1 | |
| Einleitung | 11 |
| Kapitel 2 | |
| Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und Ansatzpunkte einer BWL für Soziales und Gesundheit | 14 |
| 2.1 Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft | 14 |
| 2.1.1 Geschichte der Betriebswirtschaftslehre | 14 |
| 2.1.2 Schlüsselbegriffe und Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre | 16 |
| 2.1.3 Handlungsfelder der Betriebswirtschaftslehre | 20 |
| 2.1.4 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre | 21 |
| 2.2 Aspekte einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für Soziale Dienste und Einrichtungen | 23 |
| 2.2.1 Besonderheiten einer Betriebswirtschaftslehre für Dienstleistungen | 23 |
| 2.2.2 Spezifische Aspekte Sozialer Dienstleistungsunternehmen | 26 |
| 2.2.3 Entwicklungsgeschichte Sozialer Dienstleistungsunternehmen aus vornehmlich ökonomischer Perspektive | 29 |
| 2.2.4 Aspekte eines neuen betriebswirtschaftlich orientierten Finanzierungssystems | 32 |
| Kapitel 3 | |
| Umriss ausgewählter Themenfelder der Betriebswirtschaftslehre | 35 |
| 3.1 Einführung in das Rechnungswesen | 35 |
| 3.1.1 Schlüsselbegriffe des Rechnungswesens | 35 |
| 3.1.2 Unterschiedliche Systeme des Rechnungswesens | 39 |
| 3.1.3 Der kaufmännische Jahresabschluss | 42 |
| 3.2 Einführung in das Controlling | 45 |
| 3.2.1 Begriffe und Definitionsmerkmale des Controllings | 45 |
| 3.2.2 Aufgaben des Controllings | 45 |
| 3.3 Einführung in die Finanzierung | 45 |
| 3.3.1 Begriffliche Grundlagen | 46 |
| 3.3.2 Finanzierungsarten | 47 |
| 3.4 Einführung in die Investitionsrechnung | 48 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5 | Einführung in das Marketing | 50 |
| 3.5.1 | Begriff des Marketing | 51 |
| 3.5.2 | Relevanz des Marketing | 51 |
| 3.5.3 | Aufgaben des Marketing | 53 |
| 3.6 | Einführung in die Organisationslehre | 55 |
| 3.6.1 | Begriffliche Grundlagen | 56 |
| 3.6.2 | Ziele der Organisationsgestaltung | 56 |
| 3.6.3 | Ablauf- und Aufbauorganisation | 57 |
| 3.7 | Einführung in die Rechtsformen gemeinnütziger Unternehmen | 58 |
| 3.7.1 | Stiftung | 58 |
| 3.7.2 | Eingetragener Verein (e.V.) | 59 |
| 3.7.3 | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | 59 |
| 3.7.4 | Aktiengesellschaft | 60 |
| 3.7.5 | Zusammenfassung der wichtigsten Rechtsformen | 61 |
| 3.8 | Einführung in das Personalmanagement | 62 |

Kapitel 4

| | | |
|--|--|----|
| Das betriebliche Rechnungswesen | 63 | |
| 4.1 | Das externe Rechnungswesen oder die „Doppelte kaufmännische Buchführung“ und der Jahresabschluss | 64 |
| 4.1.1 | Grundlagen der kaufmännischen Buchführung | 64 |
| 4.1.2 | Jahresabschluss | 67 |
| 4.1.3 | Kontenführung in der kaufmännischen Buchführung | 75 |
| 4.1.4 | Organisation der Buchführung | 78 |
| 4.2 | Das interne Rechnungswesen oder die Kosten- und Leistungsrechnung | 80 |
| 4.2.1 | Aufgaben und Ziele des internen Rechnungswesens | 80 |
| 4.2.2 | Traditionelle Verfahren der Kostenrechnung | 84 |
| 4.2.3 | Neuere Verfahren der Kostenrechnung | 92 |

Kapitel 5

| | | |
|--------------------|---|-----|
| Controlling | 97 | |
| 5.1 | Definitionsansätze des Controllingbegriffs | 97 |
| 5.2 | Kernaufgaben, Stellenwert und Funktion des Controllings | 99 |
| 5.2.1 | Organisationsformen des Controllings | 101 |
| 5.2.2 | Spezifika des Controllings in Sozialen Dienstleistungsunternehmen – Stand der Entwicklung | 103 |
| 5.3 | Grundzüge der Unternehmensführung im Zusammenhang mit Controlling | 104 |
| 5.3.1 | Gestaltung der Unternehmenspolitik/-strategie als primäre Führungsaufgabe | 104 |
| Exkurs: | Rollierende Planung | 105 |
| 5.3.2 | Entwicklung der Unternehmenspolitik und -strategie | 106 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.4 | Aufbau, Konzeption, Methoden und Instrumente des Strategischen Controllings | 106 |
| 5.4.1 | Aufbau und Konzeption des Strategischen Controllings | 106 |
| | Exkurs: Strategische Kontrolle und Strategische Frühwarnsysteme | 107 |
| 5.4.2 | Beispielhafte Methoden und Instrumente des Strategischen Controllings | 110 |
| 5.5 | Aufgaben, Ziele, Instrumente und Methoden des operativen Controllings | 114 |
| 5.5.1 | Aufgaben und Ziele des operativen Controllings | 114 |
| 5.5.2 | Beispielhafte Methoden und Instrumente des operativen Controllings | 115 |
| 5.6 | Das Problem der Strategischen Lücke und die Systeme des Performance Measurement als Lösungsansatz | 119 |

Kapitel 6

| | | |
|-------|--|-----|
| | Organisation | 122 |
| 6.1 | Menschenbilder und Organisationsauffassungen | 122 |
| 6.1.1 | Menschenbilder in Organisationen | 123 |
| 6.1.2 | Unterschiedliche Auffassungen von Organisationen | 125 |
| 6.2 | Beispielhafte Techniken und Verfahren humaner Arbeitsgestaltung | 127 |
| 6.2.1 | Das Konzept der Arbeitsstrukturierung | 129 |
| 6.2.2 | Das Konzept der differentiell-dynamischen Arbeitsgestaltung | 131 |
| 6.2.3 | Reflexion der Konzepte im Zusammenhang mit der sozio-technologischen Systemgestaltung | 132 |
| 6.3 | Grundlagen formaler Organisation und Gestaltungsoptionen | 133 |
| 6.3.1 | Grundlagen der formalen Organisation | 133 |
| 6.3.2 | Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation | 136 |
| 6.4 | Die Bedeutung von Kleingruppen in Unternehmen | 141 |
| 6.4.1 | Organisationsformen, bei denen Linienstellen durch Teams vollständig ersetzt werden | 141 |
| 6.4.2 | Organisationsformen, bei denen Linienstellen nur bei bestimmten Anlässen durch Teams ersetzt werden | 142 |
| 6.4.3 | Organisationsformen, bei denen Linienstellen und Teams parallel installiert werden | 142 |
| 6.5 | Veränderung von Organisationen | 145 |
| 6.5.1 | Grundlagen der Organisationsentwicklung | 146 |
| 6.5.2 | Das strategische Veränderungs- und Innovationsmanagement | 150 |
| 6.5.3 | Unterschiedliche innovative Organisationsstrategien zur Begegnung aktueller Herausforderungen | 153 |
| 6.5.4 | Charakterisierung innovativer und flexibler Organisationen im Bereich Sozialer Dienste | 157 |

| | |
|--|-----|
| Kapitel 7 | |
| Personalmanagement | 160 |
| 7.1 Personalpolitik und Personalplanung | 161 |
| 7.1.1 Personalpolitik und -zielsetzungssystem | 162 |
| 7.1.2 Personalplanung, insbesondere Personalbedarfsplanung | 164 |
| 7.2 Rekrutierung von Personal | 170 |
| 7.2.1 Personalbeschaffung | 171 |
| 7.2.2 Personalentwicklung | 177 |
| 7.3 Beurteilung und Honorierung | 179 |
| 7.3.1 Personalbeurteilung | 179 |
| 7.3.2 Personalvergütungssysteme | 185 |
| 7.4 Personalführung | 189 |
| 7.4.1 Grundlagen interaktioneller Personalführung | 190 |
| 7.4.2 Führungsleitlinien sowie Führungsansätze | 191 |
| 7.4.3 Führungstechniken bzw. -prinzipien | 199 |
| 7.5 Personalmotivation und Arbeitszufriedenheit | 201 |
| 7.5.1 Inhaltstheoretische Ansätze | 202 |
| 7.5.2 Prozesstheorien | 206 |
| 7.5.3 Zusammenfassende Diskussion beider Ansätze | 209 |
| 7.6 Personalkostenrechnung und -verwaltung | 209 |
| 7.6.1 Personalkostenmanagement | 210 |
| 7.6.2 Personalverwaltung | 212 |
| | |
| Kapitel 8 | |
| Schlusswort | 214 |
| | |
| Literatur | 215 |

Kapitel 1

Einleitung

Diesem Buch soll eher ein Lehrbuchcharakter zukommen, als dass es einen Anspruch auf die sicherlich notwendige Grundsteinlegung einer Betriebswirtschaftslehre für Soziale Dienste und Institutionen des Gesundheitswesens umfassend erheben könnte und wollte.

Für die Konzeption einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre wäre teilweise eine sehr grundsätzliche und tief gehende Auseinandersetzung mit der Betriebswirtschaftslehre erforderlich. Dabei wäre zu klären, welche Ansätze aus welchem Teilgebiet und aus welchem Grund kompatibel sind, es wert wären kompatibel gemacht zu werden und völlig neu zu entwerfen sind, damit sie den spezifischen Erfordernissen der Unternehmungen für Soziales und Gesundheit gerecht werden. Diese in Teilen sehr theoretische Auseinandersetzung würde den Berufszweigen, für die dieses Buch konzipiert wurde, eben gerade keine Wirtschaftswissenschaftler, nicht unbedingt weiterhelfen.

Dieses Buch steht daher ganz im Zeichen der subjektiven Wertungen seines Verfassers. Dies beginnt schon mit dem zweiten Kapitel: „Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und Ansatzpunkte einer BWL für Gesundheit und Soziales“. Dieses würde, wie oben erwähnt, einer oder mehrerer – auf jeden Fall mindestens einer mehrbändigen – wissenschaftlichen Abhandlungen bedürfen, wenn es dem Anspruch nach Objektivität genügen sollte.

Was hier bleibt ist ein Denkgerüst der, wie gesagt, sehr subjektiv gefärbten Nuancensetzungen des Verfassers.

Wie sollte man nach der Frage des grundsätzlichen in die einzelnen Themenfelder der Betriebswirtschaftslehre darauf folgend einsteigen?

Häufig findet man es vor, dass jeder einzelne Aspekt der BWL detailliert angegangen wird, bevor dann eine weitere Teildisziplin bearbeitet wird.

Hier wurde ein anderer Weg gewählt: Zunächst werden acht Themenfelder im Rahmen des dritten Kapitels so grob umrissen, dass der Leser sich einen sehr allgemeinen Überblick darüber verschaffen kann, worum es z.B. beim betrieblichen Rechnungswesen, beim Marketing, etc. überhaupt geht. Auf Basis dieses Überblicks hat der Verfasser noch weitere vier Teildisziplinen der BWL in den darauf folgenden Kapiteln vertieft. Auch diese Vertiefungen gehen nicht so weit, dass sie das Maß dessen überschreiten wür-

den, was im Rahmen einer Hochschulvorlesung über die Einführungsveranstaltung in die Betriebswirtschaftslehre gefordert würde. Es geht hier aber nicht darum, Nichtbetriebswirte mit Betriebswirtschaft zu erschrecken, sondern sie ihnen nahe zu bringen. Diesem Ansinnen sollte ein Buch Vorschub leisten, das vom Umfang sowie von der Bearbeitungsbreite und -tiefe für Fachfremde auch nicht von vorne herein abschreckend wirkt. Dies erfordert eine sorgfältige Auswahl der zu vertiefenden Aspekte der Betriebswirtschaftslehre.

Auch diese Auswahl erfolgte sehr subjektiv. Pate stand dabei die Wahrnehmung,

- dass manche Wissenslücken von Nichtbetriebswirten autodidaktisch nur sehr schwer geschlossen werden können, wie z.B. die im Bereich des Rechnungswesens,
- dass manche Themen von enormer Aktualität sind, wie z.B. das Controlling und
- dass über manche Themen aus nicht nachvollziehbaren Gründen so geurteilt wird, als würden sie überhaupt nicht zu Sozialen Diensten und zum Gesundheitswesen passen, wie z.B. die Themenkomplexe Organisation und Personalmanagement. Wegen der Ignoranz von wichtigen Teildisziplinen der BWL kann es dann zu Ineffizienz, Berufsfrust und – ganz praktisch und konkret – zu Pflegenotstand in der sich selbst immer heilig sprechenden „Praxis“ kommen. Deswegen hat der Verfasser auch darauf verzichtet, sich allzu lange bei den selbst ernannten Spezialisten aus der Branche in diesen beiden Themenfeldern aufzuhalten. Unermüdlich wird dort meist beim Personalmanagement der letzte Winkel ausgeleuchtet, der bei der Anwendung des Bundesangestelltentarif (BAT) und des Tarifvertrags des Öffentlichen Dienstes (TVÖD) sowie der darauf aufbauenden anderen arbeitsrechtlichen Normen (z.B. AVR bei Diakonie und Caritas) zu beachten sein könnte. Die Frage der Verwaltung von Personal wird in der Branche mit einer Akribie verfolgt, die ihresgleichen in „anderen Welten“ sucht. Ähnlich sieht es mit dem Thema „Organisation“ aus. Ist nun Supervision gut oder schlecht und wenn sie gut ist, wie soll sie geschehen? Über diese Fragen wird sehr ausführlich diskutiert. Die andere Fraktion bilden die „ökonomischen“ Hardliner: Alles was nicht direkt und unmittelbaren mit dem Arbeitsauftrag zu tun hat, sich bei jeder Multimomentstudie als nicht zum „Kerngeschäft“ gehörend entpuppen könnte, wird angeprangert und das bekannte Spielchen der Hochrechnung von „Minutenverschwendung“ zu „Stunden- und Tageverschwendung“ vollzogen, um zu demonstrieren, wie wichtig doch die BWL beim Sozial- und Gesundheitswesen sei. Und dann ist man sich wiederum einig, wenn es darum geht, die aus der Organisationslehre kommenden Ansätze, den Betrieb z.B. als produktiv soziales System oder auch als sozio-technologisches System zu definieren, als

völlig branchenungeeignet einzustufen. All dies mag ja letztlich, rein menschlich, nachvollziehbar sein. Aber, wenn Konzepte in der Pflege scheitern, die dem Taylorismus entliehen sind, also von einer organisatorischen Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit ausgehen, dann zeigt man sich überrascht, weil man das vermeintlich so in der Planungsphase nicht hat wissen können. Solche „Pannen“ ereignen sich selbst dann, wenn man dies doch nachweislich unter der Überschrift „Qualitätsmanagement“ initiiert hat.

Damit ist die Themenwahl für die Vertiefungen eine Auswahl dessen, was der Verfasser aus seiner Kenntnis und Einschätzung der Praxis für Nichtbetriebswirte für relevant hält und was in weiten Teilen mit solchen oder vergleichbaren Ansätzen in der Betriebswirtschaft für Soziales und Gesundheit nicht oder nur sehr partiell der einschlägigen Literatur bisher zu entnehmen war.

Kapitel 2

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und Ansatzpunkte einer BWL für Soziales und Gesundheit

In einer ersten Phase soll die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft kurz umrissen werden, bevor dann erste Ansatzpunkte einer Betriebswirtschaftslehre für Soziale Dienste dargestellt und diskutiert werden.

2.1 Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

In erster Linie mit Blick auf die Relevanz für Soziale Dienste soll zunächst die geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kurz umrissen werden. Danach wird dargestellt und diskutiert, welchen wissenschaftlichen Erkenntnisobjekten diese Lehre entspricht und wo ihre Forschungsschwerpunkte anzusiedeln sind.

2.1.1 Geschichte der Betriebswirtschaftslehre¹

Die Nationalökonomie ist die Wissenschaft, auf der alle wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen aufbauen². Sie wurde wesentlich im 19. Jahrhundert begründet. Innerhalb der Nationalökonomie nahm die Sozialpolitik eine herausragende Stellung ein. (Dies ist deswegen erwähnenswert, weil hier die gemeinsamen Wurzeln zwischen Betriebswirtschaftslehre und Sozialarbeitswissenschaft bzw. Sozialpädagogik begründet werden können). Noch heute kommt der Sozialpolitik in der Volkswirtschaftslehre ein wichtiger Stellenwert zu, wenngleich sie auch als eine Teildisziplin der Soziologie und der Politologie gilt.

Aus der Volkswirtschaftslehre, als einer der Nachfolgerinnen der traditionellen Nationalökonomie, entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhun-

1 vgl. zu diesen Ausführungen: Pracht, A.: Sozialwirtschaft I: Keine unheilige Allianz, in: Socialmanagement 8 (1998) 5, S. 14f.

2 vgl. Eucken, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 9. unveränderte Aufl., Berlin u.a. 1989, S. 24ff.

derts die Betriebswirtschaftslehre³. In der Vergangenheit sehr stark ausgeprägt, aber bis heute anhaltend, scheint sich die Betriebswirtschaftslehre sehr zu bemühen die Sozialpolitik als einen Teil der Verwandtschaft, wie ein „Enfant Terrible“, zu verleugnen. Verständlich wird dies aber auch dadurch, dass sich die Betriebswirtschaftslehre von der Volkswirtschaftslehre als eigenständige Wissenschaft nicht zuletzt deswegen herausgebildet hat, weil für die Wirtschaft der Unternehmen und Betriebe der Aspektereichtum der Volkswirtschaftslehre viel zu umfassend und damit eher störend denn hilfreich war. Dort, wo die gesamte Breite wissenschaftstheoretischen Diskurses greift, nämlich in den Gesellschafts- und Sozialwissenschaften und dort, wo die Ethik eine zentrale, der Wissenschaft immanente Rolle spielt, wie z.B. in der Sozialarbeitswissenschaft, ist es schwer, sich mit Betriebswirtschaftlern auseinander zu setzen. Bei ihnen steht immer der praktische und banale Anspruch der Umsetzung rationaler Prinzipien in Betrieben und Unternehmen im Vordergrund⁴. Betriebswirtschaft der traditionellen Prägung nahm für sich gar das Postulat der Wertneutralität in Anspruch. Dies ging so weit, dass Versuche unternommen wurden, die Betriebswirtschaftslehre den Naturwissenschaften zuzuordnen. In dieser Phase standen mathematische Modellierungen von Betriebsgeschehnissen und betrieblichen Entscheidungsprozessen im Vordergrund.

Doch bei allen Versuchen dies zu leugnen, implizite (und damit auch subjektive) Wertungen konnten nie ganz von der Hand gewiesen werden. Das Projekt der Verankerung der Betriebswirtschaftslehre in der Naturwissenschaft ist somit gescheitert. Dies lag aber nicht zuletzt auch daran, dass Wirtschaft ohne planmäßiges Handeln der Spezies „Mensch“ erst gar nicht hätte entstehen können.⁵ Obwohl die Betriebswirtschaftslehre eine ganze Reihe von spezifischen Instrumentarien und Methoden kennt, sie auch in weiten Teilen ihrer Theorie wertfrei gehalten werden kann, gehen moderne Ansätze wiederum von sehr komplexen Zusammenhängen aus, die letztlich als Kernaspekte in die gesamte Lehre einfließen:

- menschliche und soziale⁶
- technisch-struktural-organisatorische
- ökonomische i.e.S. und
- (zunehmend) ökologische⁷

3 vgl. Heinen, E.: Einführung in die BWL, 9., verb. Aufl., Wiesbaden 1985, S.30

4 vgl. hierzu Wöhe, Döring, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., München 2010, S.27ff.

5 vgl. ebenda, S.17ff.

6 vgl. Carell, E.: Wirtschaftswissenschaft als Kulturwissenschaft, Tübingen 1931, S.7ff.

7 vgl. beispielsweise Töpfer, A.: Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in Marketing – ZfP, 7 (1985) 4, S.241ff., Strebel, H.: Umwelt und Betriebswirtschaft. Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980

Als Auswahlprinzip für Betriebe, die für die Betriebswirtschaftslehre relevant sind, galt lange Zeit die aus der Erfahrung abgeleitete oberste Zielsetzung des Unternehmers, also die langfristige Maximierung des Gewinns. Hierbei muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass Schmalenbach, als Gründervater der Betriebswirtschaftslehre, diese „Gefahr“ schon vorausgesehen hatte und sich vehement dagegen verwahrte, derart instrumentalisiert zu werden.⁸

2.1.2 Schlüsselbegriffe und Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Die „Wirtschaft“ verdankt ihre Existenz den Bedürfnissen von Menschen. Diese Bedürfnisse können als das Empfinden eines Mangelzustandes von Menschen definiert werden. Sie lassen sich beispielsweise klassifizieren in

- Existenzbedürfnisse
- Grundbedürfnisse und
- Luxusbedürfnisse.

Menschliche Bedürfnisse sind dabei keine konstante Größe, sondern sie entwickeln sich zumeist prozesshaft in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Mittel, des Niveaus der bisher erfüllten Bedürfnisse, der sozio-kulturellen Faktoren sowie der spezifischen Persönlichkeitsstrukturen. Sie können ein unendliches Ausmaß annehmen. Demgegenüber sind die Mittel, diese Bedürfnisse zu befriedigen, meist beschränkt.

Bedürfnisse können einmal individuellen, zum anderen aber auch kollektiven Charakter haben. Individualbedürfnisse äußern sich z.B. im Wunsch nach einem neuen Auto, einem Handy, einem PC und einem Urlaub in der Südsee.

Kollektivbedürfnisse sind in Abgrenzung dazu solche, die eine Gruppe von Menschen oder die ganze Gesellschaft (Politik) wahrnimmt. Ihre Befriedigung stellt ein wichtiges Gut dar, obwohl sie individuell nicht, nicht immer oder nur indirekt und abgeleitet als Bedürfnisse auftreten. Dies können z.B. Bedürfnisse nach Verkehrswegen (nicht alle Menschen möchten per Privatjet von zuhause aus reisen), Sicherheit vor Angriffen von außen (Armee) und vor Gesetzesverstöße im inneren (Polizei), Bildung für die Kinder (Schulen) und auch soziale Dienste für bedürftige Mitmenschen sein.

8 vgl. Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 5.Aufl., Leipzig 1931, S.94

Relevant für die Wirtschaft sind insbesondere solche Bedürfnisse, die mit Kaufkraft untermauert sind. In diesem Zusammenhang spricht man dann von „Bedarf“. Grob vereinfacht gilt die Gleichung⁹:

$$\text{Bedarf} = \text{Bedürfnis} + \text{Kaufkraft}$$

Die Summe aller einzelnen Bedarfe für ein bestimmtes Gut und für abgegrenzte Wirtschaftsräume und/oder Personengruppen stellt dann die Größe dar, die man mit dem Begriff der „Nachfrage“ bezeichnet.

Ein Hauptproblem beim Wirtschaften besteht darin, wie man es erreichen kann – trotz der oben erwähnten Knappheit der Mittel– der Nachfrage nach materiellen („Produkten“) und immateriellen („Dienstleistungen“) Gütern gerecht werden zu können. Hier kommt es auf eine möglichst intelligente Kombination des Einsatzes vorhandener und gegebener Ressourcen an. Aus dieser vernunftmäßigen oder rationalen Überlegung lässt sich die zentrale Bedeutung des Wirtschaftlichkeitsbegriffs in der Betriebswirtschaftslehre ableiten. Er bringt das Verhältnis zwischen den im System einer Institution eingesetzten Werten an Ressourcen (dem Wert der so genannten „Produktionsfaktoren“) und den Ausbringungswerten (dem so genannten „Güterertrag“) zum Ausdruck. Die Mehrzahl der Menschen, sofern sie von der BWL noch nicht „verdorben“ wurden, werden behaupten, Ziel des Wirtschaftens sei es, mit möglichst wenig Einsatz an Produktionsfaktoren einen möglichst hohen Güterertrag zu erzielen. Dies wird teilweise auch in der einschlägigen Literatur vertreten, wenn z.B. behauptet wird, Grundlage aller ökonomischer Bestrebungen sei die Frage, „...mit möglichst sparsam eingesetzten Mitteln“... ein“...Höchstmaß an Dienstleistungen...“¹⁰ zu erzielen. Leider entbehrt dies jeglicher Logik, denn mit den noch zu reduzierenden Mitteln eines Kleinwagens (Smart und kostengünstiger), kann keine im Luxus sich ins Grenzenlose steigernde Limousine (Mercedes Benz S 600 und mehr) gebaut werden. Die Devise heißt demzufolge entweder einen gegebenen Güterertrag mit möglichst wenig Verzehr an Produktionsfaktoren zu bewerkstelligen (Minimalprinzip) oder mit gegebenem Einsatz an Produktionsfaktoren einen möglichst hohen Güterertrag zu erzielen (Maximalprinzip). Die Betriebswirtschaftslehre versucht, entsprechend ihrer Tradition, diese Werte in Geldeinheiten (als Äquivalenzziffer) zum

9 vgl. hierzu Thommen, J.P., Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl. Wiesbaden 2009, S.36

10 Gehrman, G., Müller, K.D.: Management in sozialen Organisationen. Berlin u.a., 1993, S.29 (In seiner neuen (vierten) Auflage ist bei Gehrman diese Passage so nicht mehr präsent).

Ausdruck zu bringen. Nach *traditioneller*¹¹ betriebswirtschaftlicher Auffassung kommt die Wirtschaftlichkeit (oder auch die Effizienz) durch das Verhältnis Ertrag zu Aufwand zum Ausdruck¹².

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Synonym wird das Streben nach Optimierung dieser Input- und Outputgrößen auch als „ökonomisches Prinzip“ bezeichnet.

Wird auf eine Bewertung in Geldeinheiten verzichtet und werden rein mengenmäßige Größen herangezogen, so wird aus dem „Ertrag“ die Ausbringungsmenge und aus dem „Aufwand“ die Produktionsfaktoreinsatzmenge. Das Ergebnis dieser Division heißt dann „Produktivität“¹³.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsergebnis}}{\text{Produktionsfaktoreinsatzmenge}}$$

Dabei sollten diese beiden Faktoren (Produktivität und Effizienz) immer mindestens „eins“ betragen.

Die mengenmäßige Betrachtung (Produktivität) kann durchaus von der wertmäßigen (Wirtschaftlichkeit) abweichen¹⁴, so dass sich in Teilen, insbesondere jedoch bei Sozialen Dienstleistungsunternehmen, eine getrennte Betrachtung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität empfiehlt. Dies ist besonders bei dem hohen Maß des Einsatzfaktors „Arbeit“ in sozialen Dienstleistungsunternehmen relevant, wenn hier ehrenamtliche Arbeit zu einer möglicher Weise sehr geringen Produktivität führt, die Wirtschaftlichkeit jedoch dadurch äußerst günstig beeinflusst wird.

Wie erwähnt, Wirtschaft wird immer dort relevant sein, wo knappe Güter den ins potentiell unendliche ansteigenden menschlichen Bedürfnissen gegenüber stehen. Umgekehrt sieht es mit freien Gütern aus, die dem Men-

11 Damit soll auch zum Ausdruck gebracht werden, dass derzeit intensiv über erweiterte Wirtschaftlichkeitsbegriffe in der Forschung nachgedacht wird. Dies ist – nach Auffassung des Verfassers – insbesondere im Bereich der Sozialen Dienste auch unabdingbar.

12 vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A.-K., a.a.O., S. 120

13 vgl. ebenda

14 vgl. hierzu Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München, Wien, 2004, S.149f.

schen unendlich zur Verfügung stehen. Diese brauchen ja nicht bewirtschaftet zu werden und sind daher auch für die BWL irrelevant. Bisher galt hier immer als Standardrepertoire das Beispiel mit der Luft. (Doch genau an diesem Punkt scheiden sich derzeit die Geister, zumindest was den Versuch anbetrifft, auch den Verbrauch von Luft als knappes Gut zu bewerten und dieser Tatsache ökonomische Relevanz durch die so genannte „Ökosteuer“ zu verleihen). Moderne Ansätze, wie z.B. der von Eichhorn, unterscheiden zwischen sieben Gruppen von Produktionsfaktoren¹⁵:

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Rechte | 5. Kapital |
| 2. Dienste | 6. Personal |
| 3. Energie | 7. Natur |
| 4. Material | |

Besonders hervorzuheben erscheint für das Themenspektrum dieses Buches die Bedeutung der immateriellen Güter, die es von den traditionell in der Betriebswirtschaftslehre stärker fokussierten materiellen Gütern dadurch zu unterscheiden gilt, dass sie keine materielle Substanz aufweisen. Hier handelt es sich zum einen um Dienstleistungen und zum anderen um Rechte¹⁶. Unter Dienstleistungen versteht man beispielsweise die Bewirtschaftung von Geld (Banken), das Versichern von Risiken (Versicherungen), das (Weiter-)Bilden von Menschen (Seminarveranstalter und staatliche Schulen), das Helfen von hilfebedürftigen Menschen (Soziale Dienstleistungsunternehmen und staatliche Sozialinstitutionen), etc. Unter Rechten versteht man z.B. Patente, Lizenzen, Wasser- und Wegerechte, etc.

Solche immateriellen Güter können zum einen beschafft, d.h. eingekauft werden. Zum anderen kann es jedoch Zweck eines Unternehmens sein, genau solche Dienste bedarfsgerecht zu „produzieren“. Wie heißen dann die knappen Mittel (oder Produktionsfaktoren), die für diesen Zweck gebraucht oder verbraucht werden? Diese Frage stellt sich unter anderem auch in Sozialen Dienstleistungsunternehmungen.

Die Produktionsfaktoren für Dienstleistungsunternehmen können traditionell unterteilt werden in

- Gebrauchsgüter
- Verbrauchsgüter und
- Arbeitsleistung.

15 vgl. Eichhorn, P.: Das Prinzip Wirtschaftlichkeit. Basis der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 2005, S.201f.

16 vgl. hierzu vertiefend und detailliert Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. überarbeitete Aufl., München 2003, S.2

Neuerdings kommt auch immer stärker die Information als Faktor ins Gespräch.

Gebrauchsgüter sind solche, die für einen langfristigen, immer wieder zu verwendenden Gebrauch zur Herstellung von Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Das können z.B. die Gebäude eines Altenhilfeträgers sein oder seine Ausstattung mit Pflegebetten. Das heißt, hier handelt es sich um Investitionsgüter. Sie haben die Möglichkeit inne, Dienste und Produkte überhaupt erst und zudem in unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Varianten zu erstellen bzw. zu erbringen. Aufgrund dieser Möglichkeiten werden sie teilweise auch als „Potentialfaktoren“ bezeichnet.

Dem gegenüber sind die Verbrauchsgüter solche, die sich beim Leistungserstellungsprozess „aufzehren“ und entweder im Produkt oder in der Dienstleistung aufgehen oder zum Zweck der Erstellung von Diensten oder der Produktion aufgebraucht werden. Solche Güter können z.B. die CD-Rohlinge für hochwertige Software sein, ebenso der Stahl für das Blech eines Automobils wie auch die Inkontinenzartikel bei der Erbringung der Dienstleistung „Pflege“ und der Verbrauch von Benzin für die Fahrzeuge der ambulanten Pflege. Da diese in sehr kurzen Zyklen immer wiederkehrend beschafft werden müssen, nennt man sie auch „Repetierfaktoren“.

Letztlich soll der gerade für Dienstleistungen so entscheidende Faktor „Arbeit(leistung)“ noch genauer beschrieben werden.

Hier wird zwischen ausführenden Tätigkeiten und Führungstätigkeiten unterschieden. Der Aufwand für diesen Faktor liegt, z.B. in der stationären Altenhilfe und Jugendhilfe, bei ca. 80 % des Gesamtaufwandes.

2.1.3 Handlungsfelder der Betriebswirtschaftslehre

Wie oben (→ Kap. 2.1.1) bereits angedeutet, entwickelte sich die Betriebswirtschaftslehre aus der Volkswirtschaftslehre. Beide zusammen können – nach moderner Auffassung – die Überschrift für die Gesamtdisziplin der Wirtschaftswissenschaft bilden. Die Volkswirtschaftslehre gliedert sich dabei auf in zwei weitere Subdisziplinen: Makro- und Mikroökonomie.

Tab. 1: Abgrenzung Volkswirtschaftlicher Forschungsfelder

| Mikroökonomie | Makroökonomie |
|---------------------|-------------------------|
| | Geldtheorie |
| Haushaltstheorie | Finanztheorie |
| Unternehmenstheorie | Beschäftigungstheorie |
| Preistheorie | Wachstumstheorie |
| Verteilungstheorie | Außenwirtschaftstheorie |

Die Mikroökonomie thematisiert das Verhalten von einzelnen Wirtschaftseinheiten und ihre Beziehungen zueinander. Bei der Makroökonomie stehen gesamtwirtschaftliche Fragen innerhalb eines Staatsgebildes oder eben der Weltwirtschaft im Vordergrund. Typische Forschungsfelder der Volkswirtschaft können zugeordnet werden wie in Tabelle 1 beschrieben.

Die Betriebswirtschaftslehre als eigenständige Wissenschaft entwickelte sich vornehmlich aus der Mikroökonomie. Dabei gilt es zunächst, die Betriebswirtschaftslehre von den Haushalts- und Verwaltungswissenschaften abzugrenzen. Diese Trennlinie verläuft im Wesentlichen entlang des Zwecks von Institutionen. Ausschlaggebend hierfür ist die Unterscheidung zwischen Haushalten und Unternehmen. Haushalte sind konsumorientiert. Sie verbrauchen – sprich konsumieren – selbst- oder fremdbezogene Produkte und/oder Dienstleistungen für die Eigenbedarfsdeckung. Man unterscheidet hier weiter zwischen privaten und öffentlichen Haushalten. Beide sollen in der Regel nicht Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sein. Sie werden lediglich, insbesondere in Fragen des Marketings, in betriebswirtschaftliche Betrachtungen einbezogen.

Im Gegensatz zu Haushalten lassen sich Unternehmen als produktionsorientierte Wirtschaftseinheiten umschreiben, die primär der Fremdbedarfsdeckung dienen. Diese können wiederum unterteilt werden in private und öffentliche Unternehmen. Neben vielen Versuchen, diese beiden Typen voneinander abzugrenzen, scheint dem Verfasser das Kriterium des „Grades an Selbstbestimmung“ das in der Praxis wesentliche Merkmal zu sein. Hier geht es darum, ob die wichtigsten Ziele des Unternehmens vom Management selbst gesetzt und die wichtigsten Entscheidungen selbst getroffen werden können, oder ob diese durch die öffentliche Hand sehr stark eingeschränkt sind. Das Handlungsfeld der Betriebswirtschaftslehre erstreckt sich hier im Wesentlichen über Unternehmen, die mit weitgehender Unabhängigkeit von der öffentlichen Hand zu charakterisieren sind.¹⁷

2.1.4 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre als Lehr- und Forschungsgebiet lässt sich in unterschiedliche Kategorien untergliedern. Erwähnenswert sind hier die funktionale und die institutionelle Gliederung.

Bei der funktionalen Gliederung tritt der Aspekt der einzelnen „Spezialgebiete“ in den Vordergrund. Beispielfhaft seien hier folgende erwähnt:

- Unternehmensführung (Ausrichtung des Systems auf gemeinsame Unternehmensziele)

17 vgl. hierzu Thommen, J.P., Achleitner, A.-K., a.a.O., S.40ff.

- Rechnungswesen (Darstellung und Erfassung betrieblicher Prozesse und des Vermögens in Geldeinheiten)
- Controlling (Informationsmanagement, Optimierung der Wirtschaftlichkeit)
- Finanzierung (Optimierung des Kapitals)
- Investition (Beschaffung von Gebrauchsgütern)
- Produktion (Verarbeitung von Verbrauchsgütern)
- Materialwirtschaft (Beschaffung und Lagerhaltung von Verbrauchsgütern)
- Marketing (Gestaltung und Beeinflussung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen)
- Forschung und Entwicklung (Planung, Entwicklung und Einführung neuer Dienste und Produkte)
- Organisation (Gestaltung der Gliederung der betrieblichen Verantwortungsbereiche, Tätigkeiten und Abläufe)
- Personalwesen (Beschaffung, Begleitung und Betreuung sowie Freisetzung von Mitarbeitern)

Eine zweite Gliederungsebene stellt die institutionelle Kategorisierung dar. Hierbei geht es um die speziellen Ausrichtungen der Lehre und Forschung im Hinblick auf unterschiedliche Branchen und Sektoren. Beispielfhaft können folgende genannt werden:

- BWL des Handwerks
- Industriebetriebslehre
- Versicherungsbetriebslehre
- Bankbetriebslehre
- BWL Verkehr und Touristik
- Krankenhausbetriebslehre

Eine solche Zuordnung wird dann als „Spezielle Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet.

Wenn bisher von Sozialen Dienstleistungsunternehmen die Rede war, dann wurden sie meist dem so genannten „Non-Profit-Bereich“ zugeordnet. Eine genuine spezielle Betriebswirtschaftslehre für soziale Dienste und Einrichtungen ist bisher bestenfalls in Ansätzen erkennbar. Viel zu lange hat die BWL dieses Feld als irrelevant für ihre Wissenschaft eingestuft. Die Grundzüge einer solchen speziellen Betriebswirtschaftslehre sollen im Folgenden umrissen werden.