

# Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

von

Dr. Erich Gutenberg

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität zu Köln

Erster Band

Die Produktion

Mit 49 Abbildungen

24., unveränderte Auflage



Springer-Verlag Berlin • Heidelberg • New York 1983

## Inhaltsverzeichnis.

### Einleitung.

	Seite
1. Begriffliche Bestimmungen . . . . .	1
2. Das System der produktiven Faktoren. . . . .	2
3. Plan der Untersuchung. . . . .	8

### Erster Teil.

#### Das System der produktiven Faktoren.

##### Erster Abschnitt.

##### *Die Elementarfaktoren*

Erstes Kapitel: Die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb . . . . .	11
I. Die subjektiven Bedingungen menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb . . . . .	11
1. Das betriebliche Eignungspotential . . . . .	11
2. Die individuelle Arbeitseignung . . . . .	14
3. Arbeitseignung und Arbeitsorganisation. . . . .	30
II. Die objektiven Bedingungen menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb . . . . .	31
1. Die Wurzeln neuzeitlicher Arbeitstechnik . . . . .	31
2. Der Einfluß äußerer Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung . . . . .	34
3. Arbeitsleistung und Arbeitszeit . . . . .	39
III. Das Arbeitsentgelt als Bedingung optimaler Arbeitsleistungen im Betrieb . . . . .	40
1. Das Problem der Lohngerechtigkeit . . . . .	40
2. Arbeitsentgelt und Arbeitsschwierigkeit . . . . .	45
3. Arbeitsentgelt und individuelle Mehrleistung. . . . .	54
4. Arbeitsleistung und Arbeitsprämien. . . . .	67
5. Grenzen der Lohnanreizsysteme. . . . .	68
Zweites Kapitel: Die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit von Betriebsmittelbeständen. . . . .	70
I. Die Bestimmungsgründe der Leistung von Betriebsmitteln. . . . .	70
1. Der Begriff der Betriebsmittel . . . . .	70
2. Die drei Grundvoraussetzungen hoher Leistungen von Betriebsmitteln . . . . .	71
3. Die drei Kriterien der technischen Eignung von Betriebsmittelbeständen . . . . .	73
II. Betriebsleistung und Produktionsverfahren. . . . .	85
1. Verfahren in technologischer Sicht . . . . .	85
2. Die Führungs- und Steuerungsfunktion in manuellen und maschinellen Arbeitsverfahren. . . . .	91
3. Die Kombination der Betriebsmittel zu verfahrenstechnisch-organisatorischen Einheiten. . . . .	96
4. Das Prinzip der verfahrenstechnischen Entsprechung . . . . .	110
5. Das Büchersche Gesetz der Massenfabrikation . . . . .	120

Drittes Kapitel: Die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit des Werkstoffeinsatzes	122
1. Grundsätzliches	122
2. Werkstoffeigenschaften und Materialverluste	123
3. Materialnormung und Wirtschaftlichkeit	127
4. Konstruktive Gestaltung und Werkstoffverwendung	129

Zweiter Abschnitt.

*Die dispositiven Faktoren.*

Viertes Kapitel: Die Geschäfts- und Betriebsleitung und ihr Einfluß auf die produktive Ergiebigkeit der betrieblichen Leistungserstellung	131
1. Das persönliche Moment in der Unternehmensführung	131
2. Echte Führungsentscheidungen	133
3. Entscheidungen unter Sicherheit und Unsicherheit	140
4. Grenzen und Möglichkeiten unternehmungspolitischer Aktivität	142
5. Das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und wissenschaftlicher Betriebsführung (scientific management)	145

Fünftes Kapitel: Planung als Bedingung optimaler Ergiebigkeit des Produktionsprozesses	147
I. Grundsätzliches zum Problem der Produktionsplanung	147
1. Der Begriff der Planung	148
2. Die Produktionsplanung	149
3. Das Vollständigkeitskriterium	149
II. Die Planung des Produktionsprogramms	151
1. Das allgemeine Produktionsmodell als Grundlage der Programmplanung	151
2. Der globale Charakter der Programmplanung	161
3. Das Ausgleichsgesetz der Planung als Regulativ der Programmplanung	163
4. Programmplanung und Lagerplanung	165
III. Die Bereitstellungsplanung	171
1. Die Bereitstellungsplanung als Vollzugsplanung	171
2. Die Planung der Bereitstellung von Betriebsmitteln	173
3. Die Planung der Bereitstellung von Arbeitskräften	183
4. Die Planung der Bereitstellung von Werkstoffen	189
IV. Die Planung des Produktionsprozesses	199
1. Grundsätzliches zur Frage der Prozeßplanung	199
2. Die Planung der Fertigungsauftragsgröße	201
3. Die Reihenfolgeplanung	215
4. Die Terminplanung	221
5. Terminplanung mit Hilfe der Netzwerktechnik	227
6. Die Planung der Zwischenlager	231
7. Die Planung der Produktionskosten	233

Sechstes Kapitel: Die Betriebsorganisation und die Bedingungen ihrer Leistungsfähigkeit	234
I. Begriff und Funktion der Organisation	235
1. Der instrumentale Charakter der Organisation	235
2. Generelle und fallweise Regelungen	237
3. Das Substitutionsgesetz der Organisation	239

	Seite
II. Der organisatorische Prozeß . . . . .	242
1. Die Bestandteile des organisatorischen Prozesses. . . . .	242
2. Organisatorische Maßnahmen für die Lösung sachbezogener Aufgaben. . . . .	244
3. Zuständigkeit und Verantwortung. . . . .	246
4. Die Bildung und die Größe organisatorischer Einheiten. . . . .	253
5. Das organisatorische Risiko. . . . .	258
III. Zuständigkeitssysteme. . . . .	259
1. Das hierarchische Zuständigkeitssystem. . . . .	259
2. Das funktionale Zuständigkeitssystem. . . . .	260
3. Das hierarchisch-funktionale Zuständigkeitssystem. . . . .	261
IV. Formen kooperativer Zusammenarbeit . . . . .	263
1. Freie Formen kooperativer Zusammenarbeit . . . . .	263
2. Gebundene Formen kooperativer Zusammenarbeit . . . . .	266
V. Informationssysteme. . . . .	267
1. Betriebswirtschaftliche Informationen und die Informationstheorie . . . . .	267
2. Informationsstrukturen. . . . .	269
3. Die Organisation der Kommunikationswege. . . . .	274
4. Die Messung der Leistungsfähigkeit von Kommunikationsnetzen durch Gruppenanalysen. . . . .	277
5. Information und Entscheidung . . . . .	280
VI. Informelle Organisationsstrukturen. . . . .	292

#### Zweiter Teil.

#### Der Kombinationsprozeß.

#### Dritter Abschnitt.

#### *Produktionstheoretische Perspektiven.*

Siebtes Kapitel: Grundsätzliches. . . . .	298
1. Rationales und Irrationales im Verhalten des dispositiven Faktors . . . . .	298
2. Faktorkombination und alternative Substitution. . . . .	299
3. Der Begriff der Produktionsfunktion. . . . .	302
Achtes Kapitel: Die Produktionsfunktion vom Typ A (Das Ertragsgesetz) . . . . .	303
1. Das Ertragsgesetz als Kombinationsgesetz . . . . .	303
2. Die formale Darstellung des Ertragsgesetzes. . . . .	305
3. Die Minimalkostenkombination. . . . .	313
4. Ist das Ertragsgesetz (die Produktionsfunktion vom Typ A) als repräsentativ für die industrielle Produktion anzusehen?. . . . .	318
Neuntes Kapitel: Betriebswirtschaftliche Produktionsfunktionen, insbesondere die Produktionsfunktion vom Typ B. . . . .	326
1. Charakterisierung der Produktionsfunktion vom Typ B. . . . .	326
2. Formale Darstellung der Produktionsfunktion vom Typ B . . . . .	329
3. Die Verbrauchsfunktionen. . . . .	332
4. Besondere Fragen im Zusammenhang mit der Produktionsfunktion vom Typ B. . . . .	335

#### Vierter Abschnitt.

#### *Kostentheoretische Perspektiven.*

Zehntes Kapitel: Grundsätzliches. . . . .	338
1. Die Kostenbegriffe. . . . .	338
2. Die Haupt-Kosteneinflußgrößen. . . . .	344

Elftes Kapitel: Der Einfluß von Beschäftigungsschwankungen auf die Produktionskosten. . . . .	348
I. Die Kosten der Betriebsbereitschaft . . . . .	348
1. Nutzkosten und Leerkosten . . . . .	348
2. Entstehungsursachen von Kosten der Betriebswirtschaft . . . . .	350
II. Formen der betrieblichen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen	354
1. Ohne Änderungen der Faktorqualität . . . . .	354
2. Mit Änderungen der Faktorqualität . . . . .	357
III. Kostenverlauf bei Anpassung nach dem Ertragsgesetz . . . . .	358
IV. Der Kostenverlauf bei intensitätsmäßiger Anpassung . . . . .	361
1. Die technischen Voraussetzungen und Möglichkeiten der intensitätsmäßigen Anpassung . . . . .	361
2. Die Ableitung der Kostenfunktion bei intensitätsmäßiger Anpassung aus der Produktionsfunktion vom Typ B. . . . .	365
3. Theorie der kompensatorischen Effekte. . . . .	368
V. Der Kostenverlauf bei zeitlicher Anpassung . . . . .	371
1. Die Begriffe zeitliche und quantitative Anpassung. . . . .	371
2. Die variablen Kosten im Falle zeitlicher Anpassung. . . . .	372
3. Die fixen Kosten im Falle zeitlicher Anpassung . . . . .	374
4. Beispiele. . . . .	375
VI. Der Kostenverlauf bei quantitativer Anpassung . . . . .	379
1. Die betriebstechnischen Grundlagen der quantitativen Anpassung	379
2. Der Verlauf der Kostenkurven bei quantitativer Anpassung . . . . .	380
VII. Der Kostenverlauf bei selektiver Anpassung . . . . .	386
1. Zur Frage der Krümmung der Kostenkurve bei selektiver Anpassung. . . . .	386
2. Das Fehlen einer eindeutigen Beziehung zwischen qualitativen Änderungen der Produktionsbedingungen und Beschäftigungsschwankungen. . . . .	388
VIII. Über empirische Kostenuntersuchungen. . . . .	390
Zwölftes Kapitel: Der Einfluß qualitativer Änderungen der Produktionsbedingungen auf die Produktionskosten. . . . .	394
1. Der Einfluß oszillativer Schwankungen in den Produktionsbedingungen auf die Produktionskosten. . . . .	394
2. Der Einfluß stetiger und imitativer Änderungen in den Produktionsbedingungen auf die Produktionskosten. . . . .	397
3. Der Einfluß von Änderungen der qualitativen Kapazität auf die Produktionskosten. . . . .	402
4. Die Änderung der Produktionsbedingungen als Folge alternativer Substitution (Wirtschaftlichkeitsrechnungen). . . . .	403
Dreizehntes Kapitel: Der Einfluß der Faktorpreise auf die Produktionskosten	415
1. Die direkte Beeinflussung der Produktionskosten durch Änderungen der Faktorpreise . . . . .	415
2. Die indirekte Beeinflussung der Produktionskosten durch Änderungen der Faktorpreise . . . . .	420
Vierzehntes Kapitel: Der Einfluß von Änderungen der Betriebsgröße auf die Produktionskosten. . . . .	421
1. Grundsätzliche Betrachtungen zu dem Begriff der „kurzen“ und der „langen“ Periode. . . . .	421
2. Beschäftigungs- und Betriebsgrößenvariation. . . . .	424
3. Zur Problematik der „large-scale“ Produktion. . . . .	428

	Seite
4. Betriebsgröße und Produktivität . . . . .	431
5. Der dispositive Faktor und sein Einfluß auf die langfristige Kostenkurve . . . . .	434
6. Der Einfluß marktlicher und finanzieller Vorgänge auf den betrieblichen Expansionsprozeß . . . . .	438
7. Unsicherheit, Planung, Kosten . . . . .	442
Fünfzehntes Kapitel: Der Einfluß von Änderungen im Fertigungsprogramm auf die Produktionskosten . . . . .	444
1. Der besondere Charakter des Produktionsprogramms als Kosteneinflußgröße . . . . .	444
2. Mehrproduktprogramme und Produktionskosten . . . . .	448
3. Programmrationalisierung und Produktionskosten . . . . .	448
4. Spezielle Fälle der Programmänderung . . . . .	450
5. Kosten der Programmänderung im Zeitablauf . . . . .	455
Dritter Teil.	
<b>Determinanten des Betriebstyps.</b>	
Fünfter Abschnitt.	
<i>Systembezogene Tatbestände.</i>	
Sechzehntes Kapitel: Autonomieprinzip und Organprinzip als Determinanten des Betriebstyps . . . . .	457
1. Weitere systemindifferente Tatbestände . . . . .	457
2. Autonomieprinzip und Organprinzip als systembezogene Tatbestände . . . . .	460
Siebzehntes Kapitel: Das erwerbswirtschaftliche Prinzip, das Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung und das Angemessenheitsprinzip als Determinanten des Betriebstyps . . . . .	464
1. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip . . . . .	464
2. Das Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung . . . . .	471
3. Das Angemessenheitsprinzip . . . . .	479
Sechster Abschnitt.	
<i>Das Problem der betrieblichen Willensbildung.</i>	
Achtzehntes Kapitel: Die möglichen Zentren betrieblicher Willensbildung . . . . .	486
1. Das auf Eigentumsrechten beruhende Zentrum betrieblicher Willensbildung . . . . .	486
2. Die Geschäftsführung als Zentrum betrieblicher Willensbildung, insbesondere die beiden Unternehmerbegriffe . . . . .	496
3. Die Belegschaft als Faktor im System der betrieblichen Willensbildung, insbesondere die beiden Determinanten: Alleinbestimmung und Mitbestimmung . . . . .	502
4. Die Beteiligung von Planungsinstanzen an der betrieblichen Willensbildung . . . . .	505
5. Nochmals der komplexe Charakter des vierten Faktors . . . . .	506
Neunzehntes Kapitel: Das kategoriale (determinierende) System . . . . .	507
1. Über einige Beziehungen innerhalb des Systems . . . . .	507
2. Die kategoriale Struktur der Begriffe „Unternehmung“ und „Betrieb“ . . . . .	510
Namenverzeichnis . . . . .	513
Sachverzeichnis . . . . .	516