

# Betriebswirtschaftspolitik

Zweite, neubearbeitete Auflage

Von  
Walter Heinrich



Duncker & Humblot · Berlin

**WALTER HEINRICH**

# **Betriebswirtschaftspolitik**

**Sonderdruck aus:**

**Wirtschaftspolitik**

**Zweiter Band, Zweite Hälfte**

**Gebietswirtschaftspolitik, Verbandswirtschaftspolitik  
Betriebswirtschaftspolitik, Haushaltswirtschaftspolitik**

**Zweite, neubearbeitete Auflage**



# Betriebswirtschaftspolitik

Von

**Dr. Walter Heinrich**

**o. Professor an der Hochschule für Welthandel, Wien**

**Zweite, neubearbeitete Auflage**



**DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN**

**Alle Rechte vorbehalten**  
**© 1967 Duncker & Humblot, Berlin 41**  
**Gedruckt 1967 bei Alb. Sayffaerth, Berlin 61**  
**Printed in Germany**

*o. Professor Dkfm. Dr. Erich Hruschka  
in Verbundenheit zugeeignet*



## Vorwort

Der vorliegende Band ist ein Sonderdruck aus meiner „Wirtschaftspolitik“, und zwar aus der zweiten Hälfte von deren zweitem Band, der gleichzeitig im gleichen Verlage in der zweiten, neubearbeiteten Auflage erscheint (erste Auflage 1954).

Es ist angesichts des Aufbaues des Gesamtwerkes verständlich, daß die hier im Teildruck vorgelegte Betriebswirtschaftspolitik die Grundzüge einer ganzheitlichen Betriebswirtschaftspolitik bringt. Es bedarf auch keiner besonderen Begründung, daß diese Grundzüge vorwiegend vom Standpunkte der Volkswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftspolitik entwickelt werden.

Die seit Jahrzehnten mit Vertretern der Betriebswirtschaftslehre gepflogene Zusammenarbeit und das Studium zahlreicher führender Werke dieses Faches hat in mir die Überzeugung verstärkt, daß angesichts der heutigen Problemlage in beiden wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen, besonders aber auch angesichts der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Aufgaben, denen sie sich gegenübergestellt sehen, eine besonders enge Zusammenarbeit angebahnt ist; zumal dem Betrieb heute eine Welt überbetrieblicher Bestimmungskräfte gegenübersteht.

Dazu kommt, daß in der Wissenschaft von heute universellere Fragestellungen immer mehr den Vorrang vor der Auffächerung der Disziplinen erhalten.

Aus diesen Gründen bin ich der Anregung von Kollegen der Betriebswirtschaftslehre gefolgt, die Betriebswirtschaftspolitik auch als gesonderten Band herauszubringen.

Hadersfeld im Wienerwald  
am 10. Juni 1967

*Walter Heinrich*





## **Inhaltsverzeichnis**

<i>Erster Abschnitt: Die Lehre vom Betrieb</i> .....	1
I. Der Betrieb im Stufenbau der Wirtschaft .....	1
II. Die Fruchtbarkeitsbedingungen des Betriebes .....	2
III. Die Aufgaben der Betriebswirtschaftspolitik .....	3
IV. Die Träger der Betriebswirtschaftspolitik .....	4
V. Zur Entwicklung der Lehre vom Betrieb .....	5
Schrifttum zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....	6
<i>Zweiter Abschnitt: Die Schlüsselbegriffe der Betriebswirtschaftspolitik</i> .....	8
I. Das Verhältnis von Staat und Wirtschaft und die Betriebswirtschaftspolitik .....	8
1. Der Betrieb und die staatlichen Wirtschaftsbehörden .....	8
2. Die Betriebsorganisation je nach dem Verhältnis von Staat und Wirtschaft .....	9
3. Die Betriebsgröße je nach dem Verhältnis von Staat und Wirtschaft .....	9
4. Verstaatlichung und Betriebswirtschaft .....	10
II. Wirtschaftsverfassung und Betrieb .....	11
III. Wettbewerbspolitik und betriebliche Wirtschaftspflege .....	12
IV. Wirtschaftsausbau und Betriebswirtschaftspolitik .....	14
1. Überbetrieblich vorwaltender Wirtschaftsausbau .....	15
2. Innerbetriebliche Selbstversorgungstendenzen (Eigenversorgung oder Fremdbezug auf der Betriebsstufe) .....	16
V. Verhältnismäßige Vorzüglichkeit und Betriebswirtschaftspolitik (Marktgröße und Betriebsgröße) .....	20
VI. Die Schlüsselbegriffe der Entsprechung und Umgliederung in der Betriebswirtschaftspolitik. (Die Betriebsgrößen im Konjunkturverlauf) .....	22
VII. Kostengestaltung und Betriebswirtschaftspolitik .....	27
Neueres Schrifttum zu den Schlüsselbegriffen der Betriebswirtschaftspolitik .....	34

<i>Dritter Abschnitt: Betriebswirtschaftspolitik und Verbrauch</i> .....	36
I. Die Bedeutung des betrieblichen Erzeugungszieles, besonders für Betriebsorganisation und Betriebsgröße .....	36
II. Erzeugungsziel des Betriebes und Betriebszusammenschlüsse zu Verbandswirtschaften .....	41
III. Verbrauchspolitik und betriebliche Wirtschaftspflege .....	42
Neueres Schrifttum zu Betriebswirtschaftspolitik und Verbrauch .....	43
<i>Vierter Abschnitt: Wirtschaftsgrundlagen und Betriebswirtschaftspolitik</i> .....	44
I. Betriebliche Wirtschaftspflege und Naturgrundlagen der Wirtschaft. Standortpolitik .....	44
1. Naturgrundlagen und Betrieb .....	44
2. Die Standortpolitik .....	45
3. Die Bedeutung konkretisierender Wirklichkeitsannäherung in der Standortlehre und Standortpolitik .....	47
II. Der Mensch als Verrichtungsträger und die Betriebswirtschaftspolitik .....	48
1. Zahl sowie Beschaffenheit der Verrichtungsträger und Betrieb .....	48
2. Auswirkungen des Betriebslebens auf die Verrichtungsträger .....	49
3. Betriebliche Verrichtungsträgerpolitik .....	49
III. Stand der Technik und betriebliche Wirtschaftspolitik .....	51
1. Allgemeine Zusammenhänge .....	51
2. Betriebswirtschaftspolitik und Technik .....	53
Schrifttum zu Wirtschaftsgrundlagen und Betriebswirtschaftspolitik ..	53
<i>Fünfter Abschnitt: Die Leistungsbereiche und die Betriebswirtschaftspolitik</i> .....	57
I. Die Leistungsbereiche in ihrer überbetrieblichen Entfaltung und die betriebliche Wirtschaftspflege .....	57
1. Vorbemerkung .....	57
2. Verbesserung der überbetrieblichen Ertragsbedingungen durch Maßnahmen in den Leistungsbereichen .....	58
3. Die Leistungsbereiche in ihrer überbetrieblichen Entfaltung als Bestimmungsgründe für den Zusammenschluß der Betriebe zu Verbandswirtschaften .....	61
4. Die Beschaffenheit der Leistungsbereiche auf den höheren Wirtschaftsstufen in ihrer Bedeutung für die Betriebsgröße ..	63
II. Die Leistungsbereiche in ihrer innerbetrieblichen Entfaltung und die betriebliche Wirtschaftspflege .....	67

1. Die Organisation des Betriebes .....	67
A. Die Betriebsorganisation auf Grund des Stufenbaues .....	67
B. Die Betriebsorganisation auf Grund der Leistungsbereiche	69
a) Die Organisation der Leitung des Betriebes nach den Leistungsbereichen .....	69
b) Die Organisation der Leitung des Betriebes nach den sachlichen Inhalten der organisierenden Leistungen ....	72
c) Die Organisation der durchführenden Abteilungen des Betriebes nach den Leistungsbereichen .....	75
C. Die Betriebsorganisation auf Grund der Stellung der Wirt- schaft in der Gesellschaft, besonders nach den Erfordernis- sen der betrieblichen Sozial- und Verrichtungsträgerpolitik	79
a) Die Beziehungen des Betriebes zu den Wirtschaftszielen, den Bedürfnissen, denen er dient .....	79
b) Beziehungen der Betriebswirtschaft zu den Wirtschafts- grundlagen .....	80
D. Betriebsorganisation und betriebliches Rechnungswesen ..	85
E. Rückblick auf die Lehre von der Betriebsorganisation ....	87
2. Betriebsverfassung, Betriebsorganisation und betriebliche Fruchtbarkeit: Innerbetriebliche Politik der Produktivitäts- steigerung, im besonderen die Verbesserung der Unternehmer- leistung .....	89
A. Die innerbetrieblichen Fruchtbarkeitsbedingungen .....	89
B. Die Steigerung der Unternehmerleistung in ihrer schöpfe- risch-dynamischen Sphäre .....	93
C. Die Rationalisierung der administrativ-durchführenden Verrichtungen der Betriebsleitung, insbesondere die Ferti- gungsorganisation des Betriebes .....	98
a) Die innerbetriebliche Dezentralisation .....	100
b) Neue Wege der Fertigungsorganisation .....	101
c) Innerbetriebliche Dezentralisation und ökonomische Op- timalität .....	101
d) Die menschlichen und die sozialen Vorteile der innerbe- trieblichen Dezentralisation .....	104
3. Entfaltung der innerbetrieblichen Leistungsbereiche und Be- triebsgröße .....	106
A. Eigenversorgung oder Fremdbezug in ihren Auswirkungen auf die Betriebsgröße .....	106
B. Die Entsprechung zwischen den leitenden und den übrigen Abteilungen des Betriebes, im besonderen das Verhältnis zwischen Betriebsführung und Betriebsgröße .....	107
C. Die Entsprechung zwischen der Erzeugung und den anderen Leistungsbereichen des Betriebes. Im besonderen: Ferti- gungsorganisation und Betriebsgröße .....	110

III. Die Betriebe in den einzelnen Leistungsbereichen der Wirtschaft: Die Betriebsarten nach den Leistungsbereichen .....	114
1. Vorbemerkung .....	114
2. Die Betriebsarten nach den Leistungsbereichen .....	117
3. Die Abwandlung der Leitsätze für die Politik der Ertragssteigerung, der Betriebszusammenschlüsse, der Betriebsorganisation und der Betriebsgröße je nach den Betriebsarten .....	120
Schrifttum zu Leistungsbereichen und Betriebswirtschaftspolitik .....	124
<i>Sechster Abschnitt: Die Stufenstellung des Betriebes</i> .....	127
I. Stufenstellung des Betriebes und betriebliche Fruchtbarkeit ....	127
II. Stufenstellung des Betriebes und Betriebszusammenschlüsse zu Verbandswirtschaften .....	128
III. Stufenstellung des Betriebes und Betriebsorganisation .....	129
IV. Stufenstellung des Betriebes, Marktgröße und Betriebsgröße ....	130
<i>Siebenter Abschnitt: Zusammenfassung der Betriebsgrößenlehre und Betriebsgrößenpolitik</i> .....	132
I. Blick auf die Lehrgeschichte über Betriebsgröße .....	132
II. Zusammenfassung der ganzheitlichen Betriebsgrößenlehre .....	137
1. Die ganzheitlichen Bestimmungsgründe der Betriebsgröße ....	137
2. Die verschiedenen betriebsgrößenmäßigen Optimalitäten ....	139
III. Leitsätze einer rationellen Betriebsgrößenpolitik .....	141
IV. Die Betriebsgröße in ihrer überwirtschaftlichen Bedeutung .....	143
Schrifttum zur Betriebsgrößenlehre und Betriebsgrößenpolitik .....	145
<i>Namenverzeichnis</i> .....	146
<i>Sachverzeichnis</i> .....	150

## Abkürzungen

I	= <i>Heinrich, W.:</i> Wirtschaftspolitik I, Wien 1948 (1. Auflage).
I <sup>2</sup>	= <i>Heinrich, W.:</i> Wirtschaftspolitik I, Berlin 1964 (2. Auflage).
II/1	= <i>Heinrich, W.:</i> Wirtschaftspolitik II. Band, 1. Halbband, Wien 1952 (1. Auflage).
II/1 <sup>2</sup>	= <i>Heinrich, W.:</i> Wirtschaftspolitik II. Band, 1 Hälfte, Berlin 1966 (2. Auflage).
II/2	= <i>Heinrich W.:</i> Wirtschaftspolitik II. Band, 2. Halbband, Wien 1954 (1. Auflage).
Am. Ec. Rev.	= American Economic Review.
DW	= Die Wirtschaftswissenschaften, hg. v. E. Gutenberg.
GdSw	= Grundriß der Sozialwissenschaft.
HdSt	= Handwörterbuch der Staatswissenschaften.
HdSw	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften.
Hg.	= Herausgeber; hg. = herausgegeben.
HWB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hg. v. K. Schwan- tag u. H. Seischab, 3. Aufl.
Jb. f. Nat.	= Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik.
Schr. d. Ver.	= Schriften des Vereins für Socialpolitik.
WWA	= Weltwirtschaftliches Archiv.
ZfG	= Zeitschrift für Ganzheitsforschung, Wien, hg. v. W. Heinrich.



# Betriebswirtschaftspolitik

## Erster Abschnitt

### Die Lehre vom Betrieb

#### I. Der Betrieb im Stufenbau der Wirtschaft

Der Betrieb ist eine durch ihre reiche sachliche Ausgliederungsfülle besonders ausgezeichnete Stufe der Wirtschaft. Im Betriebe sind Leistungen aller wirtschaftlichen Leistungsbereiche vereinigt. Seine Einheit und Geschlossenheit nach außen ist zunächst gewahrt durch den Betriebszweck, der in der Erreichung eines Wirtschaftszieles oder einer Gruppe von solchen besteht. Ferner durch die in jedem Betriebe art-eigene Verflechtung der Leistungen und Leistungsbereiche, unter denen die organisierenden Leistungen die führende Rolle haben. Sie gehen von der Führung des Betriebes aus, vom Unternehmer, und von den diesem zur Seite stehenden leitenden Abteilungen. Unterstrichen wird die Betriebseinheit nach außen hin durch die organisierenden Leistungen rechtlicher Art, die den Rechtsrahmen des Betriebes, die Unternehmung, bilden.

Im Stufenbau der Wirtschaft ist der Betrieb überhöht durch die höheren Stufen der gebiets- und der verbandswirtschaftlichen Reihe: also durch die Verbandswirtschaften; durch die Gebietswirtschaften; durch die Volkswirtschaft; die Großraum- und die Weltwirtschaft.

Endlich befaßt schier jeder Betrieb Unterstufen in sich: Unterbetriebe, Betriebsabteilungen, Betriebsglieder. Eine besonders reiche Untergliederung zeigen Betriebszusammenschlüsse zu Konzernen oder Trusts. Für unsere Betrachtung handelt es sich dabei immer um Gebilde der Betriebsstufe, gewissermaßen „Überbetriebe“, jedoch nicht um solche der Verbandsstufe. Die Abgrenzung zu den Gebilden der Verbandsstufe ist fließend, jedoch wird der Grad der rechtlichen und wirtschaftlichen Verflechtung als äußeres Merkmal dienen können.



Zu den Vereinheitlichungskräften des Betriebes gehört in gewissen Fällen und für gewisse Betriebe auch eine besondere Entfaltung der Naturgrundlagen des Betriebes, da dessen passive Wirtschaftsmittel, die Güter, immer durch eine Naturunterlage gekennzeichnet sind; sowie — in fast allen Verfassungsformen der Wirtschaft — eine arteigene Verbindung der Verrichtungsträgerschaft des Betriebes, die über das rein Wirtschaftliche hinaus ein soziales Gebilde darstellt („Betriebsgemeinschaft“): sind doch die Verrichtungsträger des Wirtschaftsgebildes Betrieb nicht nur abstrakte Funktionäre, sondern immer auch zugleich persönlich bestimmte und in konkreten gesellschaftlichen Gruppen lebende Menschen; auch bilden sich meist im Betriebe selbst nicht nur wirtschaftlich und betriebsorganisatorisch bedingte („informelle“) Gruppen.

Wenn viele Lehrmeinungen betonen, der Betrieb sei zum Unterschiede von anderen Wirtschaftsgebilden auf Erwerb ausgerichtet, der Betriebszweck sei weniger die Erreichung eines bestimmten Wirtschaftszieles oder einer Gruppe von solchen — also die Befriedigung eines oder mehrerer Bedürfnisse durch Hervorbringung von Erzeugnissen oder Bereitstellung von (Dienst-)Leistungen —, sondern Erwerb, stellen sie unseres Erachtens ein bereits abgeleitetes Merkmal in den Vordergrund und vermengen — theoretisch unzulässigerweise — die objektiven Wirtschaftsziele, denen die betrieblichen Leistungen dienen, mit den subjektiven Motiven der im Betriebe Tätigen, besonders des Unternehmers; vermischen also wirtschaftstheoretische mit psychologischen Fragebereichen, die wohl nicht ohne Bedeutung, jedoch sekundär sind.

Richtiger müßte man sagen: Der Betrieb muß — wie jedes Wirtschaftsgebilde — fruchtbar sein. Zu seinem Wesen gehört die wirtschaftliche Fruchtbarkeit (Produktivität, privatwirtschaftlich: Rentabilität), ihr rechnungsmäßiger Ausdruck ist der Betriebsertrag (der Betriebserfolg in Rechengrößen, etwa in Geldsummen dargestellt).

## II. Die Fruchtbarkeitsbedingungen des Betriebes

Die Bedingungen der betrieblichen Fruchtbarkeit sind — rein formal — die gleichen wie die der Fruchtbarkeit jeder wirtschaftlichen Leistung oder jedes wirtschaftlichen Gebildes überhaupt: Der Betrieb muß für ein gültiges Wirtschaftsziel leisten: er muß also Güter erzeugen, für die Bedürfnisse vorhanden sind; er muß Dienste bereitstellen, die in Anspruch genommen werden.

Der Betrieb muß durch die Erreichung des gültigen Wirtschaftszieles einen größeren Nutzen stiften, als die daraufgewendeten Kosten betragen, d. h. der Nutzen muß größer sein als der Nutzenentgang, der Leistungserfolg größer als der Leistungseinsatz: es muß eine Wertsteigerung, ein „Wertauftrieb“ gegenüber dem Werteinsatz vorhanden sein.

Dies wird von der Erfüllung der allgemeinsten Fruchtbarkeitsbedingungen abhängen: nämlich davon, ob der Betrieb innerbetrieblich, zwischen seinen Leistungen und Leistungsbereichen, und außer- bzw. überbetrieblich, d. h. im Verhältnis zu allen übrigen Betrieben, Wirtschaftsgebilden und Leistungsbereichen der Wirtschaft, die Entsprechungen zu wahren imstande ist. Jede Störung der inner- und der überbetrieblichen Entsprechungsverhältnisse bedeutet Fruchtbarkeitsverluste, hiemit Kostensteigerungen, auf Grund deren der Betrieb z. B. im Wettbewerb auf dem Markte ausscheidet.

Wegen dieser seiner Fruchtbarkeitsbedingungen ist jeder Betrieb empfindlich gegen: Änderungen der Wirtschaftsziele oder der Erzeugung bzw. seiner Erzeugnisse; gegen Änderungen der Erzeugungsmenge, da von dieser wichtige Entsprechungszusammenhänge beeinflusst werden; gegen Änderungen der eigenen Kosten im Hinblick auf den Marktpreis; endlich gegen Änderungen der Marktpreise im Hinblick auf seine eigenen Kosten.

Es steht also jeder betrieblichen Funktion ein entsprechendes Risiko gegenüber: als die Möglichkeit, die Funktion zu verfehlen<sup>1</sup>.

Daher entscheidet nicht nur die Höhe der Stückkosten über den Betriebserfolg, sondern auch die Anpassungsbeweglichkeit oder -starre des Betriebes gegenüber Erzeugungs- oder (und) Erzeugungsmengenänderungen.

### III. Die Aufgaben der Betriebswirtschaftspolitik

Betriebswirtschaftspolitik ist die Gesamtheit der unmittelbar auf die Wirtschaftsstufe des Betriebes gerichteten wirtschaftsumbildenden Maßnahmen zum Zwecke der Steigerung der betrieblichen Fruchtbarkeit: also jene *Wirtschaftspolitik, deren Objekt die Betriebe selbst sind*. Im konkreten Falle können ein Betrieb, eine Gruppe von Betrieben, alle Betriebe einer Branche, eines Wirtschaftsverbandes (Wirtschaftszweiges) oder auch eines Leistungsbereiches (z. B. des Handels) das Objekt bestimmter wirtschaftspolitischer Zielsetzungen sein. Absicht der Betriebswirtschaftspolitik ist Fruchtbarkeitssteigerung des Betriebes.

Denkbar wäre auch, daß Maßnahmen betrieblicher Wirtschaftspflege einzig und allein — etwa sogar zunächst unbekümmert um den Wirtschaftsertrag — zu dem Zwecke gesetzt würden, um die dem Betriebe entsprechende Menschengruppe, die Betriebsgemeinschaft der Verrichtungsträger als solche, also in sozialer Hinsicht, zu fördern. Dann handelte es sich um Maßnahmen, die nur in mittelbarer Weise als betriebliche Wirtschaftspolitik zu bezeichnen sind.

---

<sup>1</sup> Dies hat für den Warenhandel plastisch gezeigt: Oberparleiter, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955<sup>2</sup>.