

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 1

Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb

Von

Friedrich-Wilhelm von Seydlitz-Kurzbach



Duncker & Humblot · Berlin

Friedrich-Wilhelm v. Seydlitz-Kurzbach
Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 1

Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb

Von

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol.
Friedrich-Wilhelm v. Seydlitz-Kurzbach

Mit 13 Textabbildungen



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt 1955 bei Alfa-Druck, Berlin W 35

Vorwort

Wer sich mit dem Wirtschaftsleben industrieller Betriebe befaßt, stößt dabei immer wieder auf zwei Probleme besonderer Art: einmal das der Geschäftsleitung, zum anderen das der Betriebsverwaltung. Die zweckmäßige Lösung der Leitungsprobleme ist ein entscheidender Faktor für Aufstieg oder Niedergang der Betriebe, so wie die Betriebsverwaltung, insbesondere ihre Organisation, weitgehend die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität beeinflußt. Der Kenntnis beider Problemkreise kommt daher erhöhte Bedeutung zu.

Die Fragen dieser lebensnotwendigen Institutionen der Betriebe sind jedoch bisher weder durch die Wissenschaft allgemeingültig durchforscht worden, noch hat die Wirtschaftspraxis sich eingehend mit ihnen beschäftigt. Man findet zwar ausgezeichnete Forschungsergebnisse auf bestimmten Teilgebieten der Organisation von wirtschaftlichen Unternehmungen, wie z. B. Fertigungsplanung, Verkaufs- und Büroorganisation, aber diese Teilgebiete stoßen nicht bis in den Kern, die Urzelle des betrieblichen Lebens, — die Geschäftsleitung —, vor. Sie vernachlässigen außerdem einen wesentlichen und umfangreichen Teil des Betriebes: die Betriebsverwaltung.

Diese Abhandlung behandelt systematisch die Organisation und die personellen Probleme der Geschäftsleitung und der Betriebsverwaltung — insbesondere bei industriellen Großbetrieben. Sie will der Wirtschaftspraxis die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf diesen Gebieten vermitteln. Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den Grundfragen von Leitung und Verwaltung, während anschließend in drei Abschnitten die Organisation der Geschäftsleitung und der Betriebsverwaltung sowie ihre personellen Probleme behandelt werden.

Inhalt

	Seite
Vorwort	5
Verzeichnis der Abbildungen	9
Erstes Kapitel: Einführung und Grundfragen	
1. Betrieb und Leitung	11
a) Einführung	11
b) Grundaufgaben der Leitung und Leitungsfunktionen	13
c) Einteilung der Leitung	16
d) Bedeutung der Leitung für den Betrieb	17
2. Betrieb und Verwaltung	19
a) Einführung	19
b) Verwaltungsfunktionen	23
c) Bedeutung der Verwaltung für den Betrieb	24
3. Verhältnis zwischen Leitung und Verwaltung	26
Zweites Kapitel: Die Organisation der Geschäftsleitung	
1. Leitungsorgan	28
a) Direktorialsystem	29
b) Kollegialsystem	31
c) Geschäftsordnung	36
2. Leitungsarten	38
a) Zentrale und dezentrale Leitung	38
b) Bürokratische und pretiale Leitung	42
3. Leitungshilfsmittel	44
a) Organisationsformen	44
b) Geschäftsverteilungsplan	54
c) Leitungsgehilfen	56
Drittes Kapitel: Die Organisation der Betriebsverwaltung	
1. Grundlagen der zentralen und dezentralen Betriebsverwaltung	58
a) Absolute und relative Zentralisation	58
b) Abteilungsbildungsprinzipien	59

2. Dezentrale Betriebsverwaltung	63
a) Personalwesen	65
b) Sozialwesen	66
c) Sachverwaltung	66
d) Rechnungswesen	69
e) Allgemeine Verwaltung	69
f) Kritik der dezentralen Betriebsverwaltung	69
3. Zentrale Betriebsverwaltung	74
a) Personalwesen	75
b) Sozialwesen	76
c) Sachverwaltung	76
d) Rechnungswesen	77
e) Allgemeine Verwaltung	77
f) Kritik der zentralen Betriebsverwaltung	78
4. Wirtschaftlichkeit der Betriebsverwaltung	80
a) Meßbarkeit und Bewertung der Verwaltungsleistungen	80
b) Wirtschaftlichkeitsberechnungen	82
5. Die betriebsgünstigste Verwaltungsorganisation	85
6. Organisationsformen in der Betriebsverwaltung	87
Viertes Kapitel: Personelle Probleme in der Geschäfts-	
leitung und in der Betriebsverwaltung	
1. Personelle Probleme in der Geschäftsleitung	95
2. Leitungsnachwuchs und Leitungsnachfolge	97
3. Personelle Probleme in der Betriebsverwaltung	100
4. Organisationsgerechte Personalpolitik	102
Literaturverzeichnis	107
Verzeichnis der Abkürzungen	110

Verzeichnis der Abbildungen

Abb.		Seite
1	Beispiel für ein Direktorialsystem in der Geschäftsleitung	29
2	Beispiel für ein Kollegialsystem in der Geschäftsleitung	32
3	Beispiel für eine Linienorganisation	44
4	Beispiel für eine funktionale Organisation	45
5	Beispiel für eine Stab-Linienorganisation	47
6	Beispiel für eine Nebeneinanderschaltung von Verwaltungsstellen	61
7	Beispiel für eine Nacheinanderschaltung von Verwaltungsstellen .	62
8	Beispiel für eine dezentrale Verwaltungsorganisation	67
9	Beispiel für eine dezentrale Verwaltungsorganisation	68
10	Beispiel für eine zentrale Verwaltungsorganisation	72
11	Beispiel für eine zentrale Verwaltungsorganisation	73
12	Beispiel für die Anordnungswege von Verwaltungsstellen im de- zentralen Verwaltungssystem	91
13	Beispiel für die Anordnungswege von Verwaltungsstellen im zen- tralen Verwaltungssystem	92

Erstes Kapitel

Einführung und Grundfragen

1. Betrieb und Leitung

a) Einführung

In jedem industriellen Betrieb werden Leistungen erstellt und abgesetzt. Für die mengenmäßigen Leistungen bedarf es einer Beschaffung (Einkauf), einer Herstellung (Produktion, Veredelung) und eines Vertriebs (Verkauf) von Sachgütern. Einkauf, Produktion und Verkauf sind daher die Grundfunktionen jedes industriellen Betriebes. Zum Wirksamwerden eines Güterstromes müssen jedoch noch Leitung und Verwaltung hinzutreten. Beide sind nicht unmittelbar an der Gütererzeugung beteiligt, dennoch ist ohne ihr Tätigwerden keine Leistungserstellung, keine Leistungserfüllung möglich. Sie sind daher nicht minder wichtige wirtschaftliche Tätigkeiten und Funktionen wie Beschaffung, Herstellung und Vertrieb.

Das Problem der Leitung von Gemeinschaften und Organismen hat die Denker und Philosophen seit jeher beschäftigt. Zunächst befaßte man sich mit der Leitung des Staates, da die Wirtschaft in den vergangenen Jahrhunderten, ja Jahrtausenden, keine oder eine nur sehr geringe Rolle spielte. Platos Schrift „De re publica“ ist ein gutes Beispiel dafür. Von Augustins „Gottesstaat“ über Machiavellis „Principe“ und Montesquieus „Esprit des Lois“ bis zur Nordamerikanischen Verfassung von 1779 und dem Deutschen Grundgesetz von 1949 spannt sich der Bogen der Leitungsprobleme des Staates. Auch die Kirche und die bewaffneten Mächte aller Länder haben sich eingehend und seit Jahrhunderten mit den Problemen ihrer Leitung beschäftigt.

Leitungsprobleme in der gewerblichen Wirtschaft sind sehr viel jüngerer Datums. Vorher ließen die geringe Größe und die unentwickelte Technik in den Betrieben organisatorische Leitungsprobleme nicht auftauchen. Vielmehr beschäftigte man sich bis in die letzte Zeit fast nur mit den menschlichen Anforderungen an den Betriebsleiter, der meistens mit der Person des Unternehmers identisch war. Erst als die Wirtschaft sich im 19. Jahrhundert mächtig zu entwickeln begann, interessierte man sich für Leitungs- und Verwaltungsprobleme auch in wirtschaftlichen Unternehmen. Der erste, der sich mit ihnen eingehend beschäftigte, war Henri Fayol; kein betriebswirtschaftlicher Forscher, sondern ein Mann der Praxis, ein Ingenieur, selbst Leiter von bedeu-

tenden Betrieben. Er stellte als erster „Prinzipien und Elemente der Verwaltung“ auf. Das historische Verdienst Fayols besteht darin, daß er als erster

- a) sich mit den Leitungs- und Verwaltungsproblemen in der neuzeitlichen Wirtschaft beschäftigte,
- b) die Wichtigkeit von Leitung und Verwaltung in den modernen Betrieben erkannte,
- c) den Versuch unternahm, „Prinzipien“ und „Funktionen“ für Leitung und Verwaltung aufzustellen,
- d) das allgemeine militärische Befehls- und Verantwortungsprinzip (Linienorganisation) auch für die Wirtschaft passend fand und es systematisch in die von ihm geleiteten Betriebe einführte.

Vor Fayol gab Frederick Winslow Taylor bereits 1911 — auf Grund eines Vortrages im Jahre 1903 — sein Buch „Shop Management“ (deutsch: „Die Betriebsleitung“) heraus. Dennoch nennen wir Fayol vor Taylor. Denn Taylor — so sehr er die betriebswirtschaftliche Organisationslehre befruchtete — beschäftigte sich doch vorwiegend mit den Problemen der Arbeitsvorbereitung, Arbeitsausführung und den Zeitstudien; oder anders ausgedrückt: er wollte die technische Produktivität in den Betrieben heben. Daß er bei diesen Überlegungen Wertvolles zum Problem der Leitungsorganisation beigetragen hat, ist unbestritten. Wir werden im Abschnitt über die Organisationsformen nochmals auf beide zurückkommen.

In jedem Betrieb wird geleitet. Der Generaldirektor an der Spitze der Unternehmung leitet ebenso wie die ihm unterstehenden Abteilungsleiter, Werkmeister oder gar Vorarbeiter. Denn überall dort, wo — ganz allgemein gesprochen — von einer Person Anordnungsrechte über andere Personen oder Sachen ausgeübt werden, wird geleitet. Für diesen Begriff „Leitung“ in seiner allgemeingültigen Bedeutung ist es gleichgültig, ob der jeweiligen Leitung ein enger oder weiter Rahmen gezogen wird, in welcher Instanzenhöhe sie in Erscheinung tritt oder bei welcher Aufgabendurchführung sie tätig ist. Von den in jedem Betrieb auf ganz verschiedenen Ebenen und Instanzenhöhen tätigen Leitungen ist eine ganz bestimmte Leitung sowohl innerhalb des Betriebes als auch für die Außenwelt für den *Gesamtbetrieb* verantwortlich. Alle übrigen Leitungen haben nur für einen *teilbetrieblichen Bereich* Geltung. Wir müssen daher zwischen gesamtbetrieblichen und teilbetrieblichen Leitungen unterscheiden, deren Arbeit sich in Leitungsorganen vollzieht. Teilbetriebliche Leitungsorgane können ihren Wirkungsbereich sowohl auf Teilbetriebe (Bereiche, wie z. B. der Produktions- oder Verkaufsbereich) als auch auf einzelne Betriebsteile (z. B. Abteilungen und deren Untergliederungen) erstrecken.

Aus der Vielfalt der in jedem Betrieb tätigen teilbetrieblichen Leitungen ergibt sich logischerweise die Forderung, daß eine Leitung da

sein muß, die den verschiedenen teilbetrieblichen Leitungsorganen die Aufgaben zuweist, sie überwacht und steuert. Diese Leitung ist die Geschäfts- oder Betriebsleitung. Ohne das Bestehen einer solchen Leitung ist jede geordnete, reibungslose betriebliche Arbeit und damit die Durchführung der Betriebsaufgabe, — nämlich die Erstellung und Abgabe marktreifer Erzeugnisse —, unmöglich. Eine solche Leitung muß aber auch noch aus einem zweiten Grund vorhanden sein. Da jeder Betrieb durch die Betriebsaufgabe unlösbar mit der Volkswirtschaft verbunden ist, muß es innerhalb des Betriebes ein Organ geben, das diese Betriebsaufgabe erkennt, sie aufnimmt und durchführt. Dies kann wiederum nur die Geschäfts- oder Betriebsleitung sein. Ob diese Leitung aus einer Person oder einer Personenmehrheit besteht, ob sie Eigentümer des Betriebes oder „Manager“ ist, ist dabei gleichgültig.

Neuerdings hat man die Leitungsorgane der Kapitalgesellschaften in solche der „primären“ und „sekundären“ Betriebsführung eingeteilt¹. Hierbei zählt der Vorstand der Aktiengesellschaft bzw. der oder die Geschäftsführer der G. m. b. H. zur primären Betriebsführung, während man zur sekundären Betriebsführung den Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft oder den Beirat in einer G. m. b. H. rechnet. Wir beschäftigen uns hier nur mit der primären Betriebsführung. *Leitung in unserem Sinne ist also nur die Geschäfts- oder Betriebsleitung. Sie ist jenes Organ, welches die Betriebsaufgabe verantwortlich gestaltet und ihre Durchführung bewirkt. Ihr Wirkungskreis umfaßt stets den Gesamtbetrieb.* Daß die Erstellung einer größtmöglichen Anzahl marktreifer Erzeugnisse nach wirtschaftlichen Grundsätzen vor sich gehen muß, ist in den Komplex der Betriebsaufgabe miteinbezogen. *Die Geschäfts- oder Betriebsleitung ist zugleich eine Funktion des Betriebes.* Sie ergänzt nicht nur die drei typischen und unerläßlichen Grundfunktionen jedes industriellen Betriebes (Beschaffung, Produktion und Vertrieb), sondern faßt diese auch zu einem einheitlichen Ganzen zusammen. Die Geschäftsleitung bewirkt erst, daß aus einzelnen Grundfunktionen der konkrete Organismus „Betrieb“ entsteht, der mehr ist als die Summe seiner Teile.

b) Grundaufgaben der Leitung und Leitungsfunktionen

Jede Leitung im Betrieb — gleich welcher Art — muß grundsätzlich zwei Aufgaben erfüllen: einmal die der *Initiative*, zum anderen die der *Koordinierung* aller ihr anvertrauten und unterstellten Personen und Betriebsmittel. Beide Aufgaben sind von so entscheidender Bedeutung, daß wir sie als *Grundaufgaben* jeder Leitung bezeichnen. Ohne das Vor-

¹ C. Wirtz, Artikel: „Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Formen der Betriebsprüfung“. Enthalten in der Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Jg. 1948, Heft 6, Ausgabe B, S. 20.