

Der Betrieb – neu definiert

Prof. Dr. Volker Lingnau / Florian Fuchs, M.Sc., Kaiserslautern

Der Betrieb ist der zentrale Begriff der Betriebswirtschaftslehre. Bei der Frage, was den Betrieb kennzeichnet, wird in der Regel auf ältere Abgrenzungen zurückgegriffen. Seither stattgefundene politische und wirtschaftliche Veränderungen werden dabei nicht berücksichtigt. Hier wird eine zeitgemäße Begriffssystematik vorgestellt, die zu einem neuen, systemtheoretisch geprägten Betriebsbegriff führt.

1. Einführung

Betriebe sind das Erfahrungsobjekt der betriebswirtschaftlichen Forschung, eine auf den ersten Blick triviale Feststellung. Dennoch ist bis heute nicht eindeutig geklärt, was einen Betrieb von einem „Nicht-Betrieb“ unterscheidet, wobei Letzterer nicht Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre wäre. Die bisherigen Abgrenzungen greifen meist auf Überlegungen aus der Mitte des letzten Jahrhunderts zurück und sind damit wesentlich von den damaligen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen geprägt. Damit werden große, längst als Erfahrungsobjekte der BWL etablierte Bereiche, als Nicht-Betriebe (z.B. öffentliche Verwaltungen) und neuere Entwicklungen (z.B. Public Private Partnerships) ausgeblendet oder vergleichbare betriebswirtschaftliche Institutionen kategorial unterschieden, was jedoch nicht überzeugt.

2. Klassische Systematisierungen

Die über hundert Jahre alte Geschichte der BWL hat zu einem großen Spektrum an Begriffsdefinitionen geführt, insbesondere auch des eng mit dem Betrieb verwandten Unternehmens. In der Praxis, aber auch in wissenschaftlichen Publikationen, werden die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ oft unsystematisch verwendet. Anders in der betriebswirtschaftlichen Grundlagenforschung, wo eine Differenzierung angestrebt wird. So wird der Betrieb beispielsweise als technisch-organisatorische Einheit auf-

**Der Betrieb
als Erfahrungsobjekt**

**Bisherige
Entwicklung**

gefasst, wobei meist auf eine konkrete Produktionsstätte oder ein Werk Bezug genommen wird (vgl. Busse von Colbe, S. 21 ff.; Dillerup/Stoi, S. 5; Macharzina/Wolf, S. 15 f.). Diesem **materiell-technisch geprägten Betriebsbegriff** wird häufig das **Unternehmen als rechtlich-wirtschaftliche Einheit** (vgl. Althammer/Lampert, S. 225; Macharzina/Wolf, S. 15 f.; Müller, S. 7) gegenübergestellt. Diese Abgrenzung ist allerdings problematisch, da sie bei strenger Begriffsauslegung impliziert, dass sich die Betriebswirtschaftslehre nur mit technischen oder rechtlichen, nicht jedoch mit sozialen Fragen befasst. Zudem, und das erscheint noch problematischer, wären dann auch die Betriebsführung bzw. das Management nicht Gegenstand der BWL.

Taxonomie nach Gutenberg

Eine verbreitete Taxonomie des Betriebsbegriffs beruht auf Erich Gutenberg und findet sich zudem in zahlreichen Einführungen in die BWL. Dabei wird bei Wirtschaftseinheiten in einem ersten Schritt zwischen Betrieben und Haushalten unterschieden. Betriebe sind Wirtschaftseinheiten, die vorwiegend der **Deckung von Fremdbedarf** dienen, während es bei Haushalten vorwiegend um die **Befriedigung von Eigenbedarf** geht. In einem zweiten Schritt können Betriebe nach Gutenberg weiter nach systemindifferenten und systembezogenen Merkmalen unterschieden werden.

Systemindifferente Merkmale

Betriebe gibt es **in plan- und in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen**. Sie zeichnen sich durch drei systemindifferente Merkmale aus: (1) die Kombination der Produktionsfaktoren, (2) das Wirtschaftlichkeitsprinzip und (3) das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

Systembezogene Merkmale

Darüber hinaus gibt es Unternehmen als Spezialform **nur in Marktwirtschaften**, die zusätzlich diese systembezogenen Merkmale aufweisen: (1) Autonomieprinzip, (2) Alleinbestimmungsprinzip (Privateigentum) und (3) das erwerbswirtschaftliche Prinzip (bei Gutenberg „Gewinn“ genannt, vgl. Gutenberg, S. 507 f.). Abb. 1 verdeutlicht die Systematisierung.

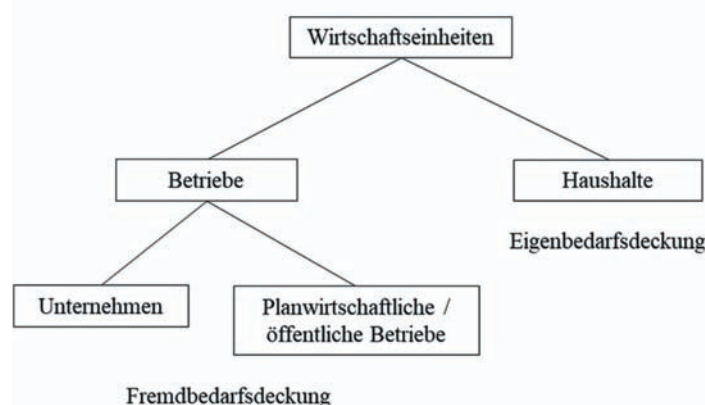


Abb. 1: Gliederung der Wirtschaftseinheiten in Anlehnung an Gutenberg (vgl. Lingnau et al., S. 5; Gutenberg, S. 507 f.)

Kritik

Problematisch an dieser Differenzierung ist, dass der frühere Ost-West-Konflikt (Marktwirtschaft vs. Planwirtschaft) zugrundegelegt wird. Letztlich beruhen Gutenbergs Überlegungen auf ihm. Dieser Konflikt ist jedoch heute weitgehend obsolet. Darüber hinaus wären „öffentliche Haushalte“ keine Betriebe und damit auch nicht Erfahrungsobjekt der BWL, womit der gesamte Bereich der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) als Teilgebiet der BWL entfiel. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit sich (dominierende) Eigenbedarfsdeckung und (dominierende) Fremdbedarfsdeckung grundsätzlich unterscheiden.

Frage 1: Wie lauten die drei systemindifferenten und die drei systembezogenen Betriebsmerkmale nach Gutenberg?

Taxonomie nach Kosiol

Ein anderer Systematisierungsvorschlag geht auf Erich Kosiol zurück (vgl. Kosiol, S. 23 ff.). Hier ist der Betrieb der Überbegriff, der wie zuvor weiter nach Eigen- und Fremdbedarfsdeckung unterteilt wird. An die Stelle des Betriebsbegriffs tritt jedoch der Begriff des Unternehmens für alle Wirtschaftseinheiten mit dominanter Fremdbedarfsdeckung. Haushalte dienen wie zuvor der Eigenbedarfsdeckung. Diese Systematik zeigt Abb. 2.

Positiv an dieser Abgrenzung ist, dass damit beispielsweise Vereine (abgeleitete private Haushalte) und öffentliche Verwaltungen wie Finanzämter oder Universitäten Gegen-

stand der BWL sind. Doch auch hier gibt es Schwächen. So ist wieder die Unterscheidung nach Eigen- und Fremdbedarfsdeckung problematisch, da beispielsweise die Stiftung Warentest, Greenpeace oder Amnesty International nicht nur primär ihren Mitgliedern dienen und damit kontraintuitiv als Unternehmen einzustufen wären, während Wohnungsbaugenossenschaften, die nur Mitgliedern Wohnraum zur Verfügung stellen, Haushalte wären. Mit betriebswirtschaftlich vergleichbaren Problemen konfrontierte gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaften wären dagegen Unternehmen.

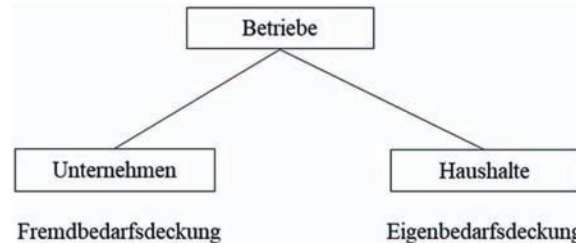


Abb. 2: Gliederung der Wirtschaftseinheiten in Anlehnung an Kosiol (vgl. Lingnau et al., S. 6; Kosiol, S. 23 ff.)

Auch aus rechtlicher Perspektive ergeben sich Probleme bei dieser Abgrenzung. So werden nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (vgl. BGH) kartellrechtlich alle wirtschaftenden Einheiten als Unternehmen aufgefasst, nach obiger Definition also auch Haushalte, da diese ebenfalls über knappe Mittel verfügen, also wirtschaften. Darüber hinaus fehlt die Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen. So wird nach EU-Recht die beherrschende Stellung als Abgrenzungsmerkmal zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen herangezogen, was jedoch keine Berücksichtigung findet. Schließlich lässt auch das veränderte Selbstverständnis der öffentlichen Verwaltungen in Richtung der Erbringung von Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger eine strenge Trennung zwischen Fremdbedarfsdeckung und Eigenbedarfsdeckung zunehmend problematisch erscheinen.

Neue Begriffstaxonomie

Da die klassischen Systematisierungsversuche konzeptionelle Schwächen aufweisen, bedarf es einer neuen Begriffstaxonomie. An sie sind **zwei zentrale Forderungen** zu stellen:

- Sie soll den gesamten Bereich der BWL erfassen.
- Wirtschaftende Einheiten mit vergleichbaren Eigenschaften bzw. betriebswirtschaftlich vergleichbaren Fragen sollen sich zu einer Gruppe zusammenfassen lassen.

3. Neue Systematisierung

Wirtschaftsbetriebe

- Als Erstes werden Betriebe nach ihrer **Absicht** differenziert, **Umsatz zu erzielen** (Betätigung im geschäftlichen Verkehr). Während sich **Wirtschaftsbetriebe** darauf fokussieren, ist dies bei **sonstigen Betrieben** nicht der Fall.
- Die Wirtschaftsbetriebe können in einem zweiten Schritt nach **privaten und öffentlichen Wirtschaftsbetrieben** differenziert werden. Das Merkmal eines öffentlichen Wirtschaftsbetriebs sind jedoch nicht die Eigentumsverhältnisse, vielmehr kommt es darauf an, ob die öffentliche Hand beherrschenden Einfluss ausübt (vgl. EU-Transparenzrichtlinie, RL 2000/52/EG), was sich etwa daran zeigt, ob den staatlichen Vertretern Befugnisse bei der Besetzung leitender Stellen im Betrieb zustehen oder diese Sonderrechte bei betrieblichen Entscheidungen haben. Umgekehrt zeichnen sich private Betriebe dadurch aus, dass sie überwiegend privatwirtschaftlichem Einfluss unterliegen (Abb. 3).

Unternehmen als Betriebe, die sich auf Wertschöpfung fokussieren

Anknüpfend an die vorherigen Ausführungen können nun auch Unternehmen konzeptionell eingeordnet werden. **Unternehmen** sind dabei grundsätzlich als **Spezialform von Betrieben** aufzufassen, die sich (im primären oder sekundären Sinne) hinsichtlich ihres Betriebszwecks auf die Erzielung einer **ökonomischen Wertschöpfung**, d.h. der Erzielung eines Überschusses gegenüber den bezogenen Vorleistungen, fokussieren (vgl. Lingnau/Beham).

Diese Überlegungen können nun nochmals mit der dargestellten Systematik verknüpft werden. Dazu werden die privaten Wirtschaftsbetriebe wiederum nach erwerbswirtschaftlichen und gemeinnützigen Betrieben differenziert. Während bei den erwerbswirtschaftlichen Betrieben die Erzielung einer ökonomischen Wertschöpfung der primäre Betriebszweck ist, kommt ihr bei gemeinnützigen privaten Wirtschaftsbetrieben nur eine sekundäre Rolle zu, wobei die Wertschöpfung etwa für karitative Zwecke oder im Sinne eines öffentlichen Versorgungsauftrags genutzt wird.

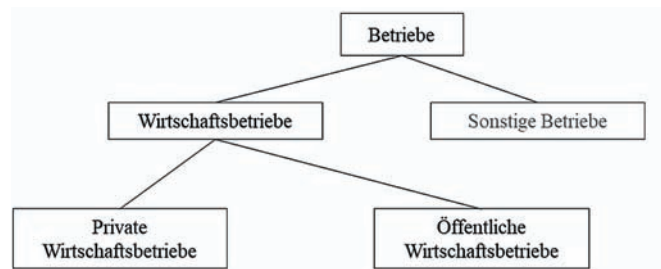


Abb. 3: Systematisierung der Wirtschaftsbetriebe (vgl. Lingnau et al., S. 8)

Öffentliche Wirtschaftsbetriebe

Bei öffentlichen Wirtschaftsbetrieben wird folgendermaßen unterschieden:

- **Überschussbetriebe** streben (ähnlich wie die gemeinnützigen privaten Wirtschaftsbetriebe) eine ökonomische Wertschöpfung im sekundären Sinn an (z.B. Deutsche Bahn).
- Bei den **Kostendeckungsbetrieben** geht es nur um die Deckung ihrer Kosten (z.B. kommunale Wasserwerke).
- **Zuschussbetriebe** benötigen stetige Zuschüsse der öffentlichen Hand, um keine Verluste zu erleiden und so ihrem Betriebszweck dauerhaft nachkommen zu können (z.B. öffentliche Theater).

Wie bereits gezeigt, können nun diejenigen Betriebe, die als zentralen charakteristischen Betriebszweck im primären oder sekundären Sinne einen Wertschöpfungsfokus aufweisen, als Unternehmen definiert werden. Dies umfasst folglich die erwerbswirtschaftlichen und die gemeinnützigen privaten Wirtschaftsbetriebe sowie im öffentlichen Bereich die Überschussbetriebe (Abb. 4).

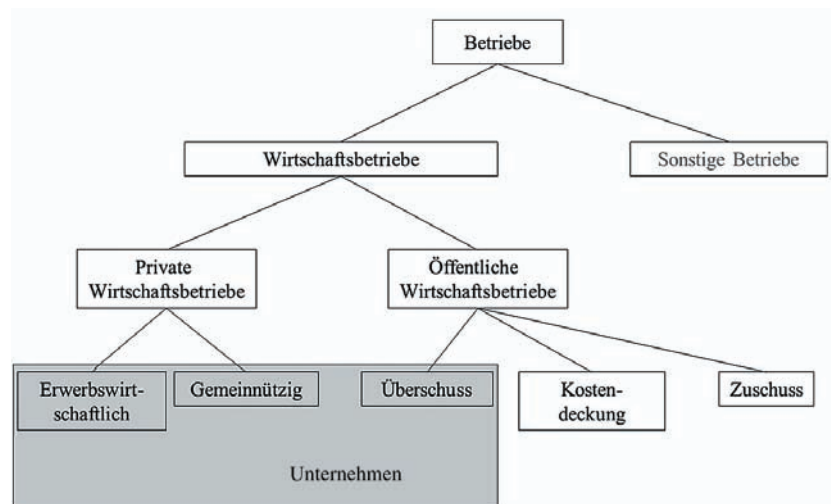


Abb. 4: Einordnung der Unternehmen als wertschöpfungsfokussierte Betriebe (vgl. Lingnau et al., S. 61)

Frage 2: Wie werden der Wirtschaftsbetrieb und darauf aufbauend die zwei Formen privater sowie die drei Formen öffentlicher Wirtschaftsbetriebe definiert?

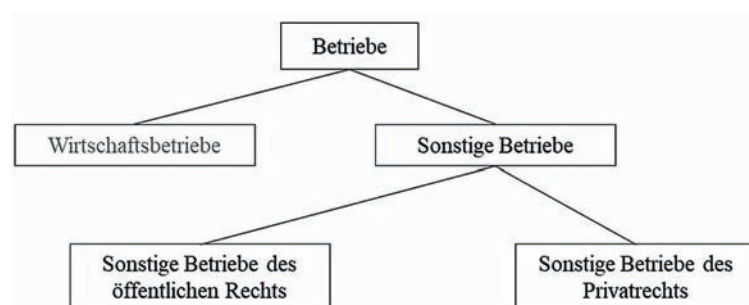


Abb. 5: Systematisierung der sonstigen Betriebe (vgl. Lingnau et al., S. 8)

Systematisierung der sonstigen Betriebe

Andere, d.h. nicht auf Umsatzerzielung fokussierte Betriebe lassen sich in **öffentlich-rechtliche sonstige Betriebe** und in **privatrechtliche sonstige Betriebe** unterteilen. Für Erstere gilt öffentliches Recht, für Letztere Privatrecht (Abb. 5).

Betriebe als soziotechnische Systeme

4. Systemtheoretische Bestimmung des Betriebsbegriffs

Diese Systematisierung erlaubt zwar eine zeitgemäße Differenzierung von Betrieben, allerdings bleibt die Frage zu klären, was Betriebe von Nicht-Betrieben unterscheidet und damit das Erfahrungsobjekt der BWL bestimmt. Dazu soll auf Erkenntnisse der neuen Systemtheorie zurückgegriffen werden. Der gemeinsame Grundgedanke aller systemtheoretischen Ansätze beruht auf der Erkenntnis des griechischen Philosophen Aristoteles, wonach „das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile“.

Ursprünglich in die Naturwissenschaften eingeführt (z.B. von Ludwig v. Bertalanffy, dem „Vater“ der allgemeinen Systemtheorie), verwendete Hans Ulrich ab den siebziger Jahren zunehmend systemtheoretische Ansätze in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Allerdings konzipierte Ulrich Betriebe, bzw. Unternehmen, lediglich als **soziale Systeme** (vgl. Ulrich), womit keine technischen Elemente integriert wurden. Die Erweiterung um ein technisches System, das zu einem **soziotechnischen Ansatz** führte, geht auf die arbeitswissenschaftlichen Überlegungen des Londoner Tavistock Institute zurück. Die Grundidee ist dabei, dass Betriebe aus zwei Teilsystemen bestehen: Einem sozialen System, das die Mitarbeiter umfasst, und einem technischen System, wozu die technischen Mittel gehören, die vom sozialen System zur Erfüllung des Betriebszwecks genutzt werden.

Das betriebliche soziale System

Betriebswirtschaftliche Konzeptionen, die auf diesem Gedanken aufbauen, gehen allerdings meist vereinfachend davon aus, dass Betriebe relativ triviale (offene) Systeme darstellen, weshalb die organisationswissenschaftlichen Erkenntnisse zu **sozialen Systemen** vernachlässigt werden. Von zentraler Bedeutung ist hier der ursprünglich aus der Biologie stammende Begriff der Autopoiesis, die die Eigenschaft lebender Systeme beschreibt, sich selbst zu generieren und zu erhalten sowie eine gewisse Eigenlogik bzw. interne Identität zu entwickeln (**operationale Geschlossenheit**). Diese biologischen Überlegungen lassen sich auf soziale Systeme übertragen, obwohl die genaue Konzeption dieser sozialen Autopoiesis kontrovers diskutiert wird (vgl. Lingnau et al., S. 15 ff.). Soziale Systeme haben als „quasi-lebende Systeme“ die Fähigkeit, operational geschlossene Eigenschaften zu entwickeln, wodurch diese, im Gegensatz zu den meisten technischen Systemen, auch nicht trivial (mechanistisch) „gesteuert“ werden können. So kann auch das Management das soziale System nicht direkt steuern, sondern nur im Rahmen seiner Führungsfunktion (z.B. durch Zielvorgaben und Anreize bzw. Sanktionen) beeinflussen (Intervention).

Das betriebliche technische System

Beim technischen System lassen sich anhand einer güterspezifischen Abgrenzung **drei Subsysteme** unterscheiden (vgl. Lingnau et al., S. 38 ff.).

- **Immaterielles technisches Subsystem:** Es umfasst Güter ohne physische Substanz wie Rechte, Patente, Lizenzen, Marken, Software, Dienstleistungen, aber auch Informationen bzw. Wissen, auch wenn sie sich auf materiellen Trägern befinden.
- **Materielles technisches Subsystem:** Dazu gehören Güter körperlicher Natur und mit einer physischen Ausdehnung. Es sind die klassischen physischen Betriebsmittel wie Grundstücke, Maschinen und Anlagen, aber auch im weiteren Sinn betrieblich genutzte Tiere und Pflanzen.
- **Finanzielles technisches Subsystem:** Dies sind die Nominalgüter, in der Regel die Geldmittel des Betriebs.

IMF-System

Fasst man die drei technischen Systeme als Gesamtsystem zusammen, lässt es sich wegen der Bezeichnung der Subsysteme auch als immaterielles, materielles und finanzielles System (IMF-System) bezeichnen.

Weitere betriebskonstitutive Merkmale

Die dargestellten systemtheoretischen Grundlagen sind zwar notwendig, reichen jedoch nicht für eine vollständige Beschreibung des Betriebs aus. Damit lassen sich nicht alle soziotechnischen Systeme (z.B. einmalige Demonstrationszüge) sinnvoll als Betrieb klassifizieren, weshalb es weiterer betriebsspezifischer Kriterien bedarf. Diese können, angelehnt an den Kaufmannsbegriff von § 1 HGB, so definiert werden:

- Es gibt einen, **für Dritte erkennbaren** und auf **gewisse Dauer** angelegten **instrumentellen Zweck (Betriebszweck)**, der vom soziotechnischen System verfolgt wird.

- Die Verfolgung dieses Zwecks zeigt eine gewisse **Professionalisierung** – etwa hinsichtlich Planmäßigkeit, Wissen und Können –, wenn über den Einsatz knapper Ressourcen (das Wirtschaften) entschieden wird.
- Das soziotechnische System hat einen **Betreiber**.

Neben einem erkennbaren Betriebszweck und einem Mindestmaß an Professionalität beim Wirtschaften ist das Vorhandensein eines formalen Betreibers konstitutiv für den Betrieb. Betreiber sind Entitäten, die Träger von Rechten und Pflichten aufgrund des Betriebes des soziotechnischen Systems sind. Es kann sich im privatrechtlichen Kontext um eine Aktiengesellschaft handeln, die als juristische Person ein soziotechnisches System als Betrieb betreibt und Träger von Rechten und Pflichten ist (z.B. aufgrund von Kauf- und Arbeitsverträgen) und deren Handlungen den Betrieb rechtlich binden. Die Relevanz des Betreibers als konstituierendes Merkmal des Systems zeigt auch die Trennschärfe des Ansatzes bei Systemen, die als soziotechnische Systeme aufgefasst werden können, jedoch „aus sich selbst heraus“ existieren, nicht „betrieben“ werden und daher keine Betriebe sind – etwa Familien (allerdings jedoch der von den Familienmitgliedern betriebene gemeinsame Haushalt).

Definition des Betriebs

Diese Überlegungen lassen sich in einer kompakten Definition des Betriebs zusammenfassen: Betriebe sind soziotechnische Systeme, die einen Betreiber haben und für Dritte erkennbar für eine gewisse Dauer die Erfüllung eines instrumentellen Zwecks (Betriebszweck) anstreben. Es sei denn, dass dies nicht eine gewisse Professionalisierung (z.B. hinsichtlich Planmäßigkeit oder Wissen und Können) erfordert.

Damit lassen sich Betriebe wie in Abb. 6 darstellen.

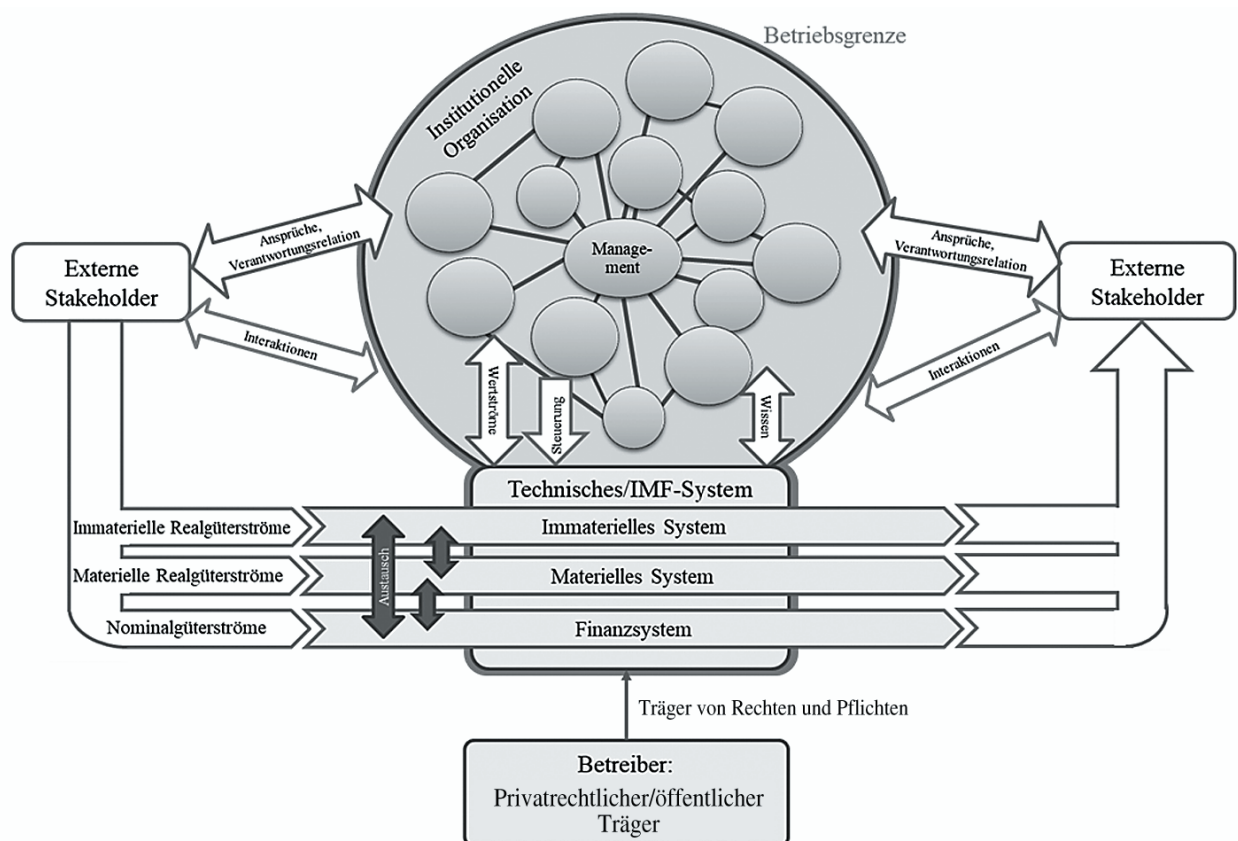


Abb. 6: Gesamtmodell des Betriebs (vgl. Lingnau et al., S. 56)

Frage 3: Wir lauten die drei zentralen charakteristischen Eigenschaften des Betriebs?

Einordnung von Unternehmen

Nun lassen sich auch Unternehmen als spezifischer Betriebstyp einordnen (Abb. 7). Wie erörtert sind Unternehmen diejenigen privaten und öffentlichen Wirtschaftsbetriebe, die sich durch den charakteristischen Betriebszweck der ökonomischen Wertschöpfung auszeichnen. Dieser Instrumentalzweck tritt also zu den grundlegenden Merkmalen aller Betriebe hinzu.

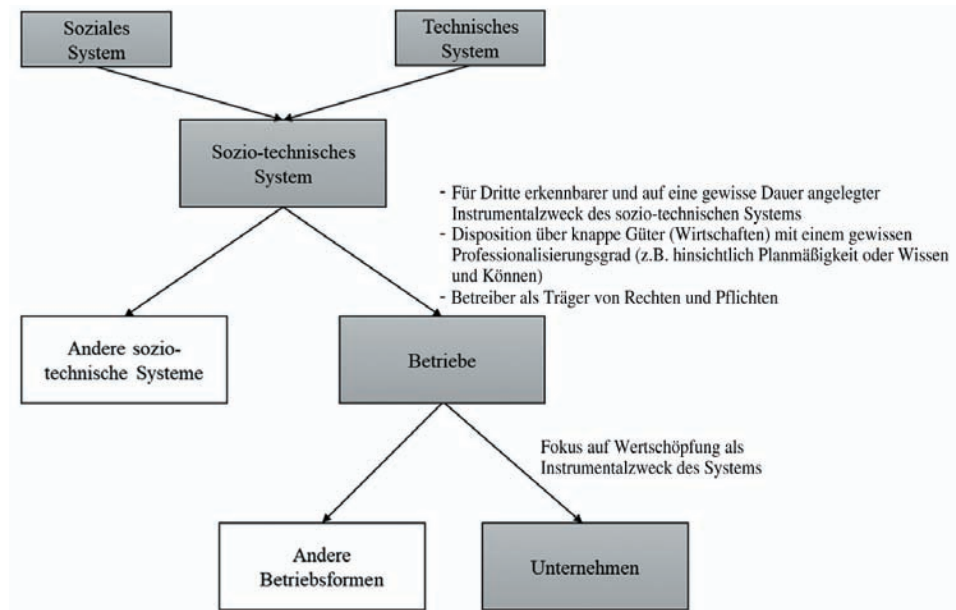


Abb. 7: Einordnung des Unternehmens als wertschöpfungsorientierter Betrieb (vgl. Lingnau et al., S. 60)

Frage 4: Wie lässt sich der charakteristische Betriebszweck von Unternehmen beschreiben? Dabei soll auch auf die Frage der primären oder sekundären Verfolgung des Betriebszwecks eingegangen werden.

Ausgangsbasis für ethische Fragen

Dieser neue Ansatz eignet sich auch als Ausgangsbasis für unternehmensethische Fragen, etwa inwieweit das soziale System Träger einer kollektiven Verantwortung ist (vgl. Lingnau/Fuchs). Insbesondere wenn, wie zu erwarten ist, sich bei der digitalen Transformation (Industrie 4.0, künstliche Intelligenz) Entscheidungen nicht mehr einzelnen Individuen zurechnen lassen.

Literatur:

- Althammer, J.W./Lampert, H.: Lehrbuch der Sozialpolitik, 9. Aufl., Berlin et al. 2014.
- v. Bertalanffy, L.: General System Theory: Foundations, Development, Applications. 18. Nachdruck der rev. Ed., New York 2015.
- BGH: Urteil des Bundesgerichtshofs v. 18.10.2011, <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=59003&pos=0&anz=1>, Abruf am 29.9.2020.
- Busse von Colbe, W.: Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964.
- Dillerup, R./Stoi, R.: Unternehmensführung: Management & Leadership, 5. Aufl., München 2016
- Europäische Union: EU-Transparenzrichtlinie v. Juli 2000 (RL 2000/52/EG). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0052&from=DE>, Abruf am 29.9.2020.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion. 24. Aufl., Berlin et al. 1983.
- Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbeck 1978.
- Lingnau, V./Beham, F.: Das erwerbswirtschaftliche Prinzip neu definiert: Wertschöpfung als Alternative zur traditionellen Gewinn- bzw. Shareholder-Value-Orientierung. In: Ulrich, P./Baltzer, B. (Hrsg.): Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre – Festschrift für Prof. Dr. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 2019, S. 27 - 49.
- Lingnau, V./Beham, F./Fuchs, F.: Der Betrieb, das unbekannte Wesen: Eine Neukonzeption des Erfahrungsobjektes der Betriebswirtschaftslehre aus systemtheoretischer Perspektive. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 29, Kaiserslautern 2020.
- Lingnau, V./Fuchs, F.: Das Subjekt als Verantwortungsträger in der Wirtschaft? Von den Grenzen individueller Verantwortung in der globalisierten Wissensgesellschaft und der Begründung von Unternehmensethik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 20. Jg. (2019), Nr. 2, S. 231 - 257.
- Macharzina, K./Wolf, J.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Müller, H.-E.: Unternehmensführung: Strategien – Management – Praxis, 3. Aufl., Berlin et al. 2017.
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.