

VII.

Zum Schluß sollen nun nochmals die fünf wesentlichsten Punkte der Ausführungen zusammengefaßt werden:

- (1) Die Konzeption der Industriebetriebslehre sollte breit angelegt sein, so daß sie möglichst alle Problemfelder miteinbezieht.
- (2) Vor allem bedingt durch den tiefgreifenden technologischen Wandel ist im Produktions- und Logistik-Management einer der aktuellen Schwerpunkte einer Industriebetriebslehre zu sehen.
- (3) Generell hat man sich auf eine Ausdifferenzierung der Wettbewerbsstrategien einzustellen. Die Technologie ist hier nur ein Aspekt einer Tendenz zu einer mehr innenorientierten Unternehmensführung.
- (4) Diese Tendenz wird ihren Niederschlag auch in einer Bedeutungszunahme des industriellen Controlling haben - unserem zweiten Schwerpunkt einer Industriebetriebslehre. Dabei gilt es das Selbstverständnis des Controllings zu hinterfragen, welches nun jenseits des Rechnungswesens und der Kennzahlensysteme anzusiedeln ist.
- (5) Wer Systeme und Architekturen z.B. für ein Produktions- und Logistik-Management entwickeln will, wird auch eigenes EDV-Know-How aufbauen und einsetzen müssen. Deshalb wird meiner Auffassung nach die Bedeutung der elektronischen Datenverarbeitung in Forschung und Lehre der Industriebetriebslehre noch unterschätzt - oder sogar verdrängt.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

(class)

Betriebswirtschaftslehre der Industrie:

Was ist das und wozu studiert man sie?

Ein neuer Lehrstuhlinhaber ist für die Studentenschaft meist mit einem hohen Maß an Unsicherheit verbunden. Die damit einhergehenden Probleme sind äußerst schlecht strukturiert und jeder sieht die Lage anders - also ein typisches Führungsproblem. Man fragt sich, "ob alles beim alten bleibt", "ob es alten Wein in neuen Schläuchen gibt" oder "ob der Neue gar alles, mit was man sich gerade endlich vertraut gemacht hat, auf den Kopf stellen wird"?

Direkt beantworten kann ich diese Frage nicht; vielmehr möchte ich in meinen Ausführungen darauf eingehen, von welchen Fragen und Überlegungen man sich bei der Gestaltung des neuen Lehrstuhl-Konzepts für eine "Industriebetriebslehre" leiten ließ:

- (1) In welcher Situation befindet sich heute die wissenschaftliche (Teil-) Disziplin "Industriebetriebslehre"? Welche Schwerpunkte sind dabei in Forschung und Lehre zu erkennen?
- (2) Warum entscheiden sich unsere Studenten heute für ein Studium der Industriebetriebslehre? Welche Erwartungen verbinden sie damit?
- (3) Welche Rolle nimmt die Industriebetriebslehre in dem eingangs vorgestellten Ansatz einer angewandten Führungslehre ein?

I.

Knüpfe ich gleich einmal an dieser letzten Frage an, so gibt dazu das Leitbild des Lehrstuhls Auskunft: "Die Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Industrie betreiben wir im Sinne einer Lehre für die Führung des Industriebetriebs. Auf Probleme des industriellen Controllings sowie des Produktions- und Logistik-Managements legen wir besondere Schwerpunkte".

Die Industriebetriebslehre als Lehre für die Führung ist damit als eine der Erkenntnisdisziplinen zu verstehen, innerhalb derer Probleme der Führungspraxis - und im vorliegenden Fall speziell Probleme der Führungspraxis von Industriebetrieben - definiert, analysiert und einer Lösung zugeführt werden. Im Lichte der Erkenntnisse einer Lehre von der Führung werden aktuelle Schwerpunkte beim "industriellen Controlling" sowie bei einem "Produktions- und Logi-

stik-Management" gesetzt. Dies gilt es nun vor dem Hintergrund des allgemeinen Stands der Industriebetriebslehre zu begründen.

II.

Erst möchte ich einmal versuchen, die Industriebetriebslehre in den Forschungs- und Lehrbereich der Betriebswirtschaftslehre einzuordnen: Eine erste mögliche Dimension sind die Funktionsbereiche: Funktionsbereiche, die dem Gang der Herstellung folgen, also Logistik und Produktion, sowie übergreifende Funktionsbereiche wie z.B. Personal- oder Kapitalwirtschaft. Eine weitere Dimension ist die Untergliederung nach Institutionen wie Handel, öffentliche Wirtschaft oder Industrie. Drittens kommt noch eine methodenorientierte Problembearbeitung hinzu, die zu speziellen Betriebswirtschaftslehren wie z.B. der Systemforschung oder der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung führt.

Man kann nun den Bereich der Industriebetriebslehre als Institutionenlehre durch die gepunktete Fläche in der Abb. 1 veranschaulichen. Dabei fällt die enorme konzeptionelle Breite der Industriebetriebslehre auf, die natürlich Fragen nach der Bedeutung der einzelnen Funktionsbereiche sowie nach der Abgrenzung zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre aufwirft.

III.

Auch wenn nun die industrielle Produktion das eigentliche Charakteristikum eines Industriebetriebs darstellt, so reicht sie doch bei weitem nicht aus, die volle Komplexität des Industriebetriebs zu beschreiben. Vielmehr ist grundsätzlich davon auszugehen, daß alle Funktionen im Aussagebereich einer Industriebetriebslehre angesprochen werden müssen.

Die Industriebetriebslehre ist demnach so konzipiert, daß man versucht, allgemeine betriebswirtschaftliche Aussagen auf einen konkreten Unternehmenstyp

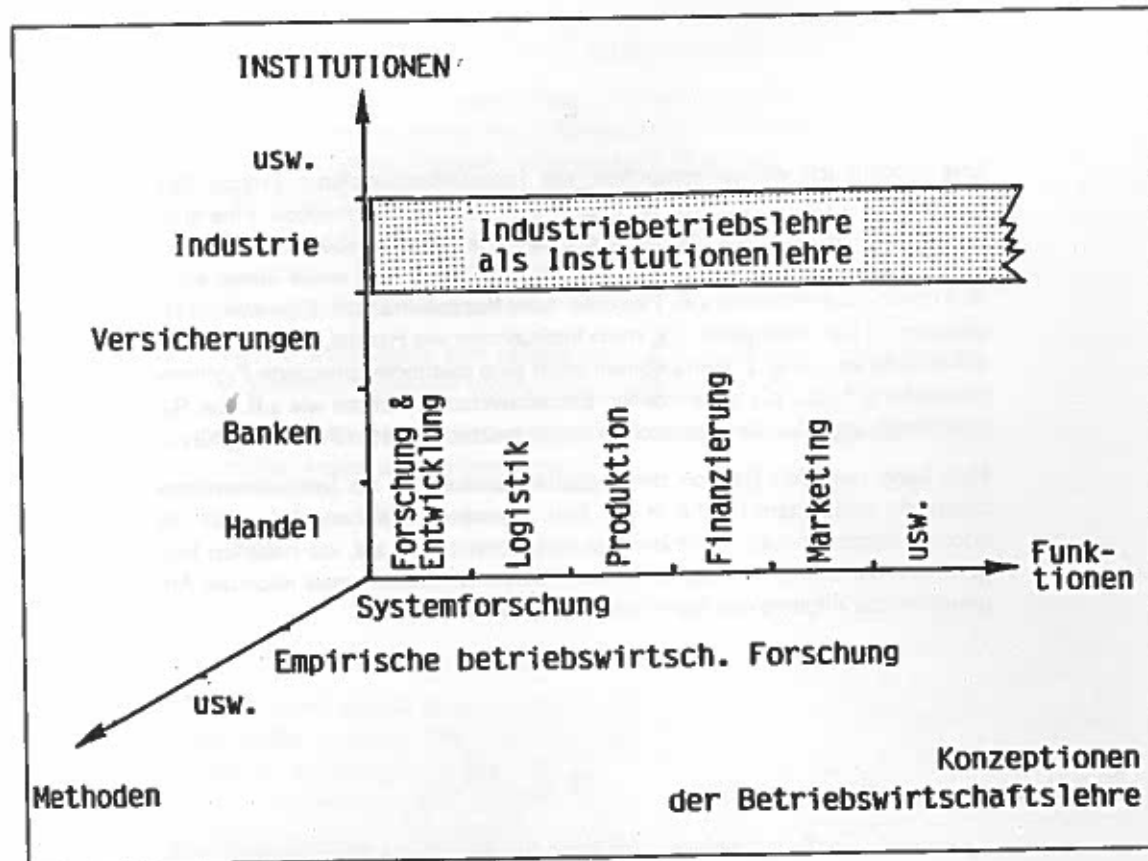


Abb. 1: Industriebetriebslehre als Institutionenlehre

- also den Industriebetrieb - anzuwenden. Berücksichtigt man daneben, daß der Industriebetrieb aus historischen Gründen das klassische Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist, so verwundert es wenig, wenn man heute feststellt, daß die Industriebetriebslehre viele Gemeinsamkeiten mit der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre aufweist.

Diese Affinität zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre erkennt man z.B. auch an der funktionsorientierten Gliederung der bereits in der 8. Auflage vorliegenden "Industriebetriebslehre" von Heinen (vgl. Abb. 2): Nach dem theoretischen Fundament der entscheidungsorientierten Industriebetriebslehre findet man in Block B Aussagen zu "konstitutiven Entscheidungen". Dies sind sehr grundsätzliche Entscheidungen, die für längere Zeit den Rahmen eines Unternehmens determinieren. Ein Beispiel dazu wäre die Standortentscheidung. Bei den Funktionsbereichen ist insbesondere auf die Informationswirtschaft in Teil B hinzuweisen. In dieser Form findet man sie nur in wenigen Veröffentlichungen zur Industriebetriebslehre. Ihre Inhalte sind das betriebliche Rechnungswesen in Verbindung mit der elektronischen Datenverarbeitung. Damit wird die Basis für eine funktional und institutional eigenständige Kontrolle und Steuerung als Führungsinstrument geschaffen.

Greift man nun wiederum die These der weitreichenden Ähnlichkeit von Industriebetriebslehre und Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre auf und sieht man diese als Managementlehre, so liegt es nahe, die Steuerung und Kontrolle zu einem der Schwerpunkte der Konzeption einer Industriebetriebslehre zu machen. Wir sprechen hier von der Aufgabenstellung eines "industriellen Controlling". Sie ist als eine spezifische Rolle der Unternehmensführung zu verstehen. Anknüpfungspunkt sind für sie im Prinzip alle Managementsysteme einer Organisation.

Dies gilt auch bezüglich des zweiten Schwerpunkts einer Industriebetriebslehre: dem "Produktions- und Logistikmanagement". Hinsichtlich einer operativen Führung ergibt sich dieser Schwerpunkt - wie bereits erwähnt - logisch aus der historischen Entwicklung der betrieblichen Organisationsformen sowie aus seiner Bedeutung im Industriebetrieblichen Alltag. Aber auch vor dem Hintergrund einer Strategischen Unternehmensführung, also einer nicht ergebnis- sondern erfolgspotentialorientierten Unternehmensführung, lassen sich die beiden Schwerpunkte rechtfertigen.

**Konzeption der
"INDUSTRIEBETRIEBSLEHRE"
von Heinen (1985):**

Block A: "theoretisches Fundament"

Teil 1: Industriebetriebslehre als
Entscheidungslehre

Block B: "Meta-Entscheidungen"

Teil 2: Konstitutive Entscheidungen

**Block C: "Funktionen der Leistungserstellung
und -verwertung"**

Teil 3: Beschaffungs- und
Lagerwirtschaft

Teil 4: Fertigungswirtschaft

Teil 5: Absatzwirtschaft

Block D: "Übergreifende Funktionen"

Teil 6: Personalwirtschaft

Teil 7: Kapitalwirtschaft

Teil 8: Informationswirtschaft

Abb. 2: Konzeption der Industriebetriebslehre nach Heinen

IV.

Vereinfacht dargestellt positionieren sich Unternehmen im Wettbewerb über die Art, wie sie ihre strategischen Erfolgspotentiale zum Einsatz bringen. Bislang erfolgte dies primär über die Produkt/Markt-Potentiale. Strategische Unternehmensführung war damit eher außenorientiert. Innenorientierte Potentiale wie Human Resources, Technologien oder Managementsysteme wurden als strategische Waffe im Wettbewerb vernachlässigt - oft einfach auch deshalb, weil keine direkte Notwendigkeit zu ihrem Einsatz bestand (vgl. Abb. 3). Auch in der Organisationstheorie standen interaktionstheoretische Überlegungen im Mittelpunkt, was sogar eine weitgehende Verdrängung technischer Aspekte aus der Führungsdiskussion zur Folge hatte.

In der jüngsten Vergangenheit zeichnet sich jedoch eine Schwerpunktverlagerung in Richtung auf eine mehr innenorientierte Führung ab. In der "Fabrik der Zukunft" reißerisch verpackt deutet sich z.B. eine Emanzipierung des Produktions- und Logistik-Managements innerhalb einer Strategischen Unternehmensführung an, wobei es hier eben speziell um den Aufbau und die Steuerung von Technologien als Erfolgspotentiale geht. Mit Schlachtrufen wie "Just-in-Time-Production" oder "Computer-Integrated-Manufacturing" wird dies durch die Marketing-Abteilungen der Unternehmen der Computer-Branche und des Maschinenbaus unterstrichen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile verschafft sich vor allem der, der diesen tiefgreifenden technologischen Wandel für sich besser zu nutzen weiß, als es die Konkurrenz vermag.

Mit dieser Tendenz zur stärkeren Betonung eher innenorientierter Erfolgspotentiale in der Unternehmensführung wird wohl eine Zunahme der Bedeutung eines industriellen Controlling einhergehen. Es gilt die neue Vielfalt der entworfenen Potentialstrategien bei ihrer Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. Mißt man dem industriellen Controlling diesen Stellenwert bei, so kann dann sicherlich auch davon ausgegangen werden, daß seine Erfordernisse nicht unerhebliche Gesichtspunkte bei der Gestaltung eines Managementsystems, z.B. für Produktion und Logistik, darstellen.

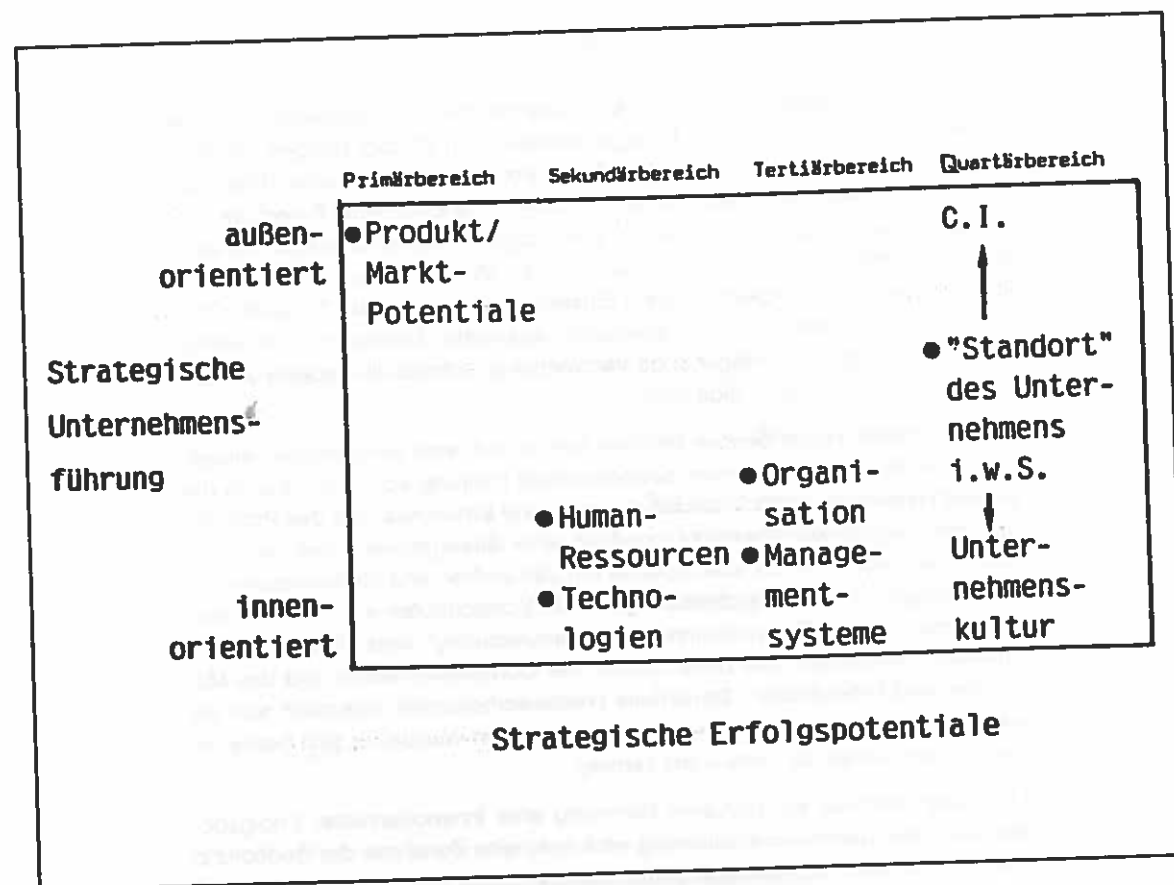


Abb. 3: Strategische Erfolgspotentiale

Knackpunkt des Erfolgs eines industriellen Controlling insgesamt wird dabei immer sein, inwieweit es gelingt, eine Brücke zwischen den Steuerungs- und Kontrollgrößen einer potentialorientierten Unternehmensführung und dem betrieblichen Rechnungswesen herzustellen.

Diese beiden nun herausgearbeiteten Schwerpunkte einer Industriebetriebslehre wurden bislang nur rein verbal begründet. Zur Unterstützung wurde lediglich das weit verbreitete Buch von Heinen herangezogen. Doch wie sind diese Thesen im Lichte der Arbeiten anderer Autoren zu beurteilen?

V.

Zu dieser Problemstellung kommt uns eine 1981 publizierte empirische Untersuchung entgegen. Dort wurden 46 Themenbereiche als mögliche Inhalte sowohl einer Industriebetriebslehre als auch einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre identifiziert. Daraufhin wurde die Verteilung des Engagements von 80 auf diesem Gebiet ausgewiesenen Autoren auf die einzelnen Themenbereiche ermittelt. Das Ergebnis ist in Abb. 4 dargestellt. Es bestätigt im Prinzip die oben getroffenen Aussagen: Erstens findet man die These der hohen Affinität von Industriebetriebslehre und Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre bestätigt. Zweitens erkennt man deutlich die funktionsorientierte Ausrichtung der Inhalte mit der Produktionswirtschaft an der Spitze. Auch das Rechnungswesen als Basis eines industriellen Controlling ist auf einem der vorderen Plätze zu finden.

Die meisten dieser ausgewerteten Arbeiten wurden aus der Sicht einer Lehre für die Führung geschrieben. Bei einigen ganz aktuellen Veröffentlichungen sind allerdings auch Elemente einer Lehre von der Führung enthalten. So ist z.B. das 1986 von Hahn und Laßmann verfaßte Buch "Produktionswirtschaft: Controlling industrieller Produktion" aus der Position des Controlling mit dem Ziel einer ergebnisorientierten Unternehmensführung geschrieben. Gegliedert ist es aber wiederum nach verschiedenen Steuerungsebenen.

Wesentliche Inhalte der			
IBL	IBL und ABWL	ABWL	
Rang			Rang
1	Grundwissen		1
2	Produktion - Fertigung - Erzeugung		5
3	Umsatz - Vertrieb - Absatz		4
4	Arbeit - Personal		7
5,5	Rechnungswesen		2
5.5	Organisation		-
7.5	Führung-Leitung-Betriebswirtschaft		-
7.5	Beschaffung-Einkauf		-
	Finanz-Kapital		3
	Unternehmensformen und -zusammenschlüsse		6

*) Berechnet nach anteiligen Autorenengagement; 25 IBL- und 55 ABWL-Autoren;
Wesentlich sind Inhalte dann, wenn mehr als 1/3 aller 80 Autoren sich in dem jeweiligen Bereich engagieren
Quelle: in Anlehnung an Hügler, V., Forschungsbestrebungen in der Industriebetriebslehre; Mannheim 1981, S.243

Abb. 4: Wesentliche Inhalte der IBL und ABWL

Bemerkenswert ist auch, daß aufgrund des wieder zunehmenden Stellenwerts technisch-ökonomischer Fragestellungen sich vermehrt Techniker auch zu Führungsaspekten bei Industriebetrieblichen Fragestellungen äußern. So z.B. Warnecke - Leiter des Fraunhoferinstituts für Produktionssteuerung und Automatisierung in Stuttgart. Er setzt sich relativ umfassend mit dem wettbewerbsstrategischen Charakter flexibler Produktions- und Fertigungssysteme auseinander.

Als letztes noch ein Blick zur anglo-amerikanischen Literatur: Dort findet man keine der Industriebetriebslehre als Institutionenlehre entsprechende Managementdisziplin. Man findet lediglich funktionsorientierte Literatur z.B. zum "Production-" oder "Operations-Management".

Dies war nun ein Überblick zu möglichen Inhalten einer Industriebetriebslehre. Was nun noch offen ist, ist die Frage, inwieweit die Gründe, weshalb Studenten das Fach Industriebetriebslehre wählen, inhaltlicher Natur sind.

VI.

Um nicht lange zu spekulieren, wurden 405 Studenten dazu befragt. Die Ergebnisse sind in Abb. 5 niedergelegt: Sieht man einmal von Rang acht ab, so ist doch eine gewisse Übereinstimmung der studentischen Interessen mit den Zielen aus dem Lehrstuhl-Konzept festzustellen: Hauptinteresse scheint eine möglichst breite, der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre nahekommende Ausbildung zu sein. Dafür stehen Rang 1, 2 und 3. Auch die mit der angewandten Führungslehre vertretene Position scheint sich in den Rängen 4 und 5 wiederzufinden; nicht ganz unerwartet kommt an der hiesigen Fakultät der geringe Stellenwert der Technologie auf Rang 7 und indirekt auf den Rängen 11 und 12 zum Ausdruck.

Extra erfragt wurden auch die seitens der befragten Studenten erwarteten Inhalte im Fach Industriebetriebslehre. Hier gab es im Durchschnitt keine wesentlichen Abweichungen zu den Ergebnissen der vorher angeführten empirischen Studie zu den Inhalten von Forschung und Lehre. Man vergleiche dazu die Abb. 6.

Warum studieren Sie Industriebetriebslehre?

(Befragung von 405 IBL-Studenten an der Universität München; max. 3 Nennungen)

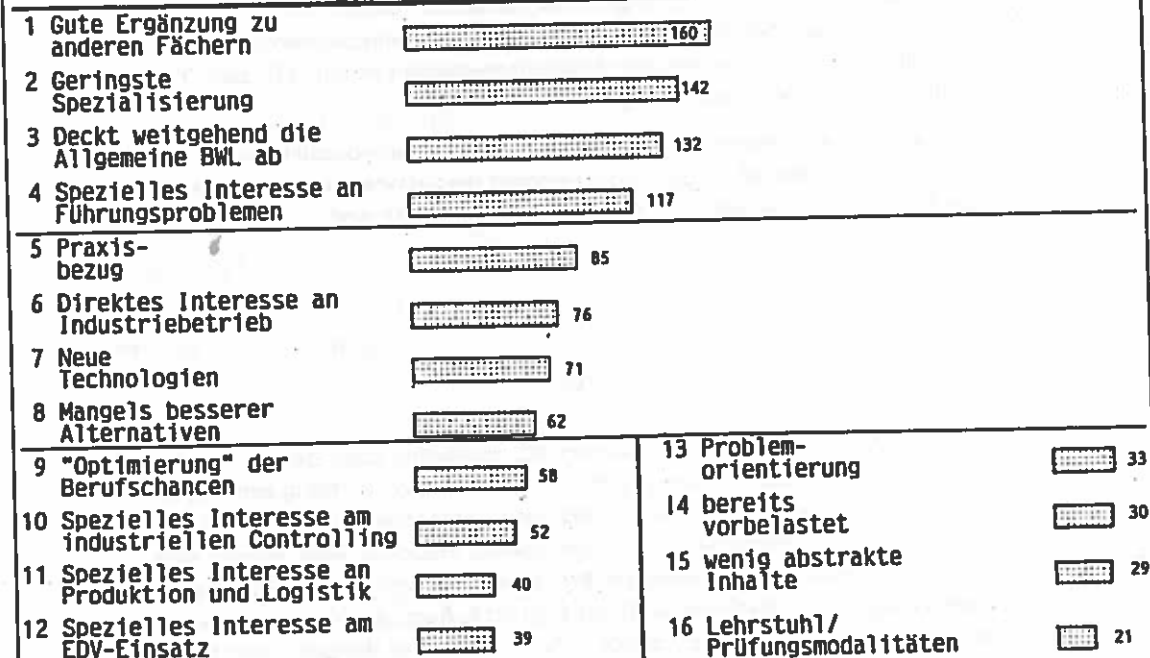


Abb. 5: "Warum studieren Sie Industriebetriebslehre?"

Wesentliche Inhalte der Industriebetriebslehre

Ränge berechnet nach
Autorenengagement (n=25)

Verteilung in % nach einer
Befragung von 405 IBL-Studenten

1	Grundwissen	12.0% (2)
2	Produktion-Fertigung-Erzeugung	6.0% (6)
3	Umsatz-Vertrieb-Absatz	2.9% (12)
4	Arbeit-Personal	2.5% (15)
5.5	Rechnungswesen	1.8% (16)
5.5	Organisation	7.1% (3)
7.5	Führung-Leitung-Betriebswirtschaft	13.7% (1)
7.5	Beschaffung-Einkauf	1.5% (19)
	Planung	6.9% (4)
	Wirtschaftlichkeit-Produktivität	6.5% (5)
	Entscheidung	4.4% (7)
	Produktionsfaktoren	3.4% (8)
	EDV	3.2% (9)

Abb. 6: Wesentliche Inhalte der Industriebetriebslehre

VII.

Zum Schluß sollen nun nochmals die fünf wesentlichsten Punkte der Ausführungen zusammengefaßt werden:

- (1) Die Konzeption der Industriebetriebslehre sollte breit angelegt sein, so daß sie möglichst alle Problemfelder miteinbezieht.
- (2) Vor allem bedingt durch den tiefgreifenden technologischen Wandel ist im Produktions- und Logistik-Management einer der aktuellen Schwerpunkte einer Industriebetriebslehre zu sehen.
- (3) Generell hat man sich auf eine Ausdifferenzierung der Wettbewerbsstrategien einzustellen. Die Technologie ist hier nur ein Aspekt einer Tendenz zu einer mehr innenorientierten Unternehmensführung.
- (4) Diese Tendenz wird ihren Niederschlag auch in einer Bedeutungszunahme des industriellen Controlling haben - unserem zweiten Schwerpunkt einer Industriebetriebslehre. Dabei gilt es das Selbstverständnis des Controllings zu hinterfragen, welches nun jenseits des Rechnungswesens und der Kennzahlensysteme anzusiedeln ist.
- (5) Wer Systeme und Architekturen z.B. für ein Produktions- und Logistik-Management entwickeln will, wird auch eigenes EDV-Know-How aufbauen und einsetzen müssen. Deshalb wird meiner Auffassung nach die Bedeutung der elektronischen Datenverarbeitung in Forschung und Lehre der Industriebetriebslehre noch unterschätzt - oder sogar verdrängt.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

(clapp)

Betriebswirtschaftslehre der Industrie:

Was ist das und wozu studiert man sie?