

Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft

**Grundlagen, Geschichte
und Geschichten der BWL**

Von

Prof. Dr. Thomas Deelmann

2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 15803 4](http://ESV.info/9783503158034)

Hinweis für Studierende

Zu den Aufgaben und Diskussionsstellungen finden Sie Antworten und Lösungshinweise auf <http://meilensteine.ESV.info>

1. Auflage epubli, Berlin 2013
2. Auflage 2015

ISBN 978 3 503 15803 4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Weiterverarbeitung: Druckerei Strauss, Mörlenbach

Vorwort zur zweiten Auflage

„Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft“, so lautet der Titel dieses Lehrbuchs. Die Dichotomie der eher in der Vergangenheit liegenden Meilensteine sowie der in die Zukunft gerichteten Trends orientiert sich an verschiedenen Aphorismen, die urteilen, dass Zukunft Herkunft braucht und dass das Leben zwar nach rückwärts verstanden, aber nach vorwärts gelebt wird.¹

Gleichzeitig wächst die Erkenntnis, dass Managementfehler oftmals auf Grund eines mangelnden Geschichtsbewusstseins in der Betriebswirtschaftslehre begangen werden, dass ein Blick in die Vergangenheit zeigt, welche Wurzeln die aktuellen Wirtschaftspraktiken haben und dass unser Wissen über das Wirtschaften nichts ist, was wir gerade erst erworben haben, sondern sich aus den positiven und negativen Erfahrungen der Historie speist.²

An dieser Stelle können Kenntnisse über die „Grundlagen, Geschichte und Geschichten der BWL“ hilfreich sein: Elementar ist Wissen über die Disziplin der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen sowie über ihre Entwicklung und wichtige Begriffe im Besonderen. Die Historie kann, beispielsweise in Form einer Zeittafel, Orientierung bieten. Narrative Texte über prominente Personen, Projekte und Perioden sind hilfreich, um das manchmal trockene Faktenwissen eines Lehrbuchs aufzulockern.

Bei der Gestaltung dieses Buch wurde auf den oftmals vorzufindenden funktionenorientierten Aufbau von Einführungswerken in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre verzichtet. In den Vordergrund sind vielmehr Inhalte gerückt, die im kollektiven Gedächtnis der Wirtschaftswissenschaften einen prominenten Platz einnehmen und zum domänenspezifischen Allgemeinwissen gehören. En passant werden durch die Diskussion dieser Meilensteine und Trends auch ausgewählte Inhalte der Betriebswirtschaftslehre vermittelt und ein Einstieg in die Disziplin angeboten.

Die vorliegende zweite Auflage profitiert natürlich von den Erfahrungen mit der ersten Auflage, viel mehr aber noch von den Hinweisen der Kollegen und den Rückmeldungen der Studierenden an der BiTS, die den korrespondierenden Kurs „Historie und Trends der Betriebswirtschaft“ gelehrt bzw. gehört haben und nicht zuletzt von den Ratschlägen und der Unterstützung des Teams vom Erich Schmidt Verlag – ein großes „Dankeschön“ dafür!³

Thomas Deelmann

¹ Vgl. Marquard: 2003; Kierkegaard: 1843, dort im Original: „Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, daß das Leben rückwärts verstanden werden muß. Aber darüber vergißt man den andern Satz, daß vorwärts gelebt werden muß.“

² Vgl. Schneider: 1984, S. 114; Robins, Coulter: 2014, S. 63; Blaug: 1991, S. X

³ Und (Zwar unscheinbar in einer Fußnote, aber sehr wichtig!) vor allen Dingen: AKS! :-]

Inhaltsübersicht

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
2 Grundlagen.....	7
3 Ausgewählte Meilensteine und Trends.....	35
4 Kurzer Abriss einer Zeittafel der Betriebswirtschaft.....	195
Anhang: Ausgewählte Hinweise für die Erstellung wissenschaftlicher Texte.....	205
Literaturverzeichnis.....	209

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ziel	2
1.3 Aufbau	2
1.4 Einordnung in einen Studienkontext.....	4
2 Grundlagen.....	7
2.1 Wissenschaft.....	7
2.1.1 Startpunkt: Zusammenwirken von Wissenschaft – Forschung – Lehre.....	7
2.1.2 Konstituierende Elemente und Entwicklungsschritte einer Wissenschaftsdisziplin.....	9
2.1.3 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaftsdisziplinen.....	10
2.1.4 Exkurs: Ausgewählte Aspekte der Geschichtswissenschaft	11
2.2 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin.....	15
2.2.1 Wirtschaftswissenschaften: Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre	15
2.2.2 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	16
2.2.3 Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehren.....	17
2.2.4 Exkurs: Homo oeconomicus.....	18
2.2.5 Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt.....	19

2.2.6	Unternehmenssektoren, -größe, Anzahl von Entitäten, Beschäftigtenzahlen und Wirtschaftsleistung.....	19
2.3	Grundbegriffe der Betriebswirtschaft.....	22
2.3.1	Betriebe und Haushalte.....	22
2.3.2	Ausgewählte Existenzgründe für Unternehmen und Unternehmer	22
2.3.3	Erfolgsmaßstäbe unternehmerischen Handelns.....	23
2.3.4	Bestimmungsfaktoren des Betriebes	24
2.3.5	Betriebliche Leistungserstellung und -verwertung.....	25
2.3.6	Produktionsfaktoren und ihre Verwendung.....	25
2.4	Ausgewählte Entwicklungen der Betriebswirtschaft im Zeitverlauf.....	27
2.4.1	Wirtschaftssektoren und Veränderung des primären betriebswirtschaftlichen Erfahrungsobjekts	27
2.4.2	Methoden der Betriebswirtschaftslehre als grundlegende Denkschule	29
2.4.3	Evolution konkreter betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ..	31
3	Ausgewählte Meilensteine und Trends.....	35
3.1	Zweite Industrielle Revolution.....	35
3.1.1	Kurzbeschreibung.....	35
3.1.2	Exkurs: Made in Germany.....	37
3.1.3	Ausgewählte Entwicklungen der Betriebsführung und -gestaltung.....	39
3.1.3.1	Taylorismus.....	39
3.1.3.2	Ford: Fließbandfertigung.....	39
3.1.3.3	Fayolsche Managementprinzipien	40
3.1.3.4	RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft	40
3.1.4	Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	41
3.2	Economies of Scale and Scope.....	42
3.2.1	Kurzbeschreibung.....	42
3.2.2	Skalen- und Verbundeffekte, Unternehmenstransformation am Beispiel PREUSSAG: Vom Bergbau zur Touristik	43

3.2.2.1	Charakteristika internationaler Wirtschaftsumgebungen als Determinante für Wettbewerbsverhalten.....	43
3.2.2.2	Genese von TUI	44
3.2.2.3	Genese von E.ON.....	45
3.2.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	46
3.3	Bombengeschäfte – Kriegswirtschaft in der NS-Zeit.....	47
3.3.1	Deutsche Wirtschaft in der Zeit des Nationalsozialismus.....	47
3.3.1.1	Motivation und Relevanz.....	47
3.3.1.2	Exkurs: Ausgewählte Entwicklungen	48
3.3.1.3	Begriffe: Friedens-, Wehr- und Kriegswirtschaft	50
3.3.1.4	Quantitative Aussagen zur Wirtschaft während der NS-Zeit	52
3.3.1.5	Reflexion und Aufarbeitung.....	54
3.3.2	Unternehmensbeispiel: Dr. Oetker	56
3.3.2.1	Vorbemerkung.....	56
3.3.2.2	Unternehmensentwicklung.....	56
3.3.2.2.1	Anfänge.....	56
3.3.2.2.2	Weimarer Republik und Zeit des Nationalsozialismus	57
3.3.2.2.3	Nachkriegszeit.....	58
3.3.2.2.4	Aktuelle Situation	59
3.3.2.3	Positionen zum Nationalsozialismus entlang ausgewählter Führungsären.....	60
3.3.2.3.1	Dr. Richard Kaselowsky	60
3.3.2.3.2	Rudolf-August Oetker.....	61
3.3.2.3.3	Dr. h. c. August Oetker	62
3.3.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	62
3.4	Überholen, ohne einzuholen – Planwirtschaft in der DDR	64
3.4.1	Übersicht und ausgewählte Aspekte der Planwirtschaft	64
3.4.1.1	Grundlegung: Ausgewählte Nomenklatur	64
3.4.1.2	Ordnungsmechanismen und Struktur der Wirtschaft in der DDR	66
3.4.1.3	Periodisierung der wirtschaftlichen Entwicklung.....	68
3.4.1.3.1	Übersicht.....	68
3.4.1.3.2	1945-1949: Wirtschaft in den Besatzungszonen – Weichenstellungen.....	69
3.4.1.3.3	1949-1958: Grundorganisation: Ostbindung nach außen und Klassenkampf nach innen	71
3.4.1.3.4	1958-1971: Reorganisationen und Reformen	73

3.4.1.3.5	1971-1989: Rückkehr zur zentralen administrativen Steuerung.....	74
3.4.1.3.6	1989-1990: Umorientierung und Versuch der Anschlussfähigkeit.....	75
3.4.1.4	Fünfjahrplan: Aufstellung und ausgewählte Inhalte.....	76
3.4.1.5	Wirtschaftsleistung in Zahlen.....	77
3.4.1.6	Vergleich: Management in Ost und West.....	78
3.4.1.7	Propaganda.....	79
3.4.1.7.1	Übersicht.....	79
3.4.1.7.2	Bundesrepublik Deutschland über die Deutsche Demokratische Republik.....	80
3.4.1.7.3	Deutsche Demokratische Republik über die Bundesrepublik Deutschland.....	80
3.4.2	Szenen ausgewählter Betriebe in der DDR.....	81
3.4.2.1	Vorbemerkung.....	81
3.4.2.2	LPG „Roter Stern“ Altkirchen.....	81
3.4.2.3	VEB Petrolchemisches Kombinat Schwedt.....	83
3.4.2.4	VEB Sachsenring Automobilwerke Zwickau.....	84
3.4.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	85
3.5	Deutschland AG.....	86
3.5.1	Kurzbeschreibung.....	86
3.5.2	Ausgewählte Akteure.....	87
3.5.2.1	Einführung.....	87
3.5.2.2	Hermann Josef Abs.....	87
3.5.2.3	Berthold Beitz.....	88
3.5.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	89
3.6	Wirtschaftswunder.....	91
3.6.1	Kurzbeschreibung.....	91
3.6.2	Profile ausgewählter Unternehmer der Wirtschaftswunderzeit.....	93
3.6.2.1	Carl Friedrich Borgward.....	93
3.6.2.2	Josef Neckermann.....	94
3.6.2.3	Willy H. Schlieker.....	96
3.6.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	96
3.7	KMU und Mittelstand.....	98
3.7.1	Kurzbeschreibung.....	98
3.7.1.1	Einführung und ausgewählte Beispiele.....	98
3.7.1.2	Definitionen für kleine und mittlere Unternehmen.....	100

3.7.1.3	Beschreibung und Charakteristika des Mittelstands	101
3.7.1.4	Gemeinsamkeiten erfolgreicher mittelständischer Qualitätsproduzenten.....	102
3.7.1.5	Abgrenzung zum Konzern	103
3.7.1.6	Trend: Chinesische Direktinvestitionen.....	103
3.7.2	Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen am Beispiel der Pralinenbote GmbH	104
3.7.2.1	Exkurs: Geschäftsmodell	104
3.7.2.2	Phase 1: Gründung des Pralinenclubs.....	105
3.7.2.3	Phase 2: Wechsel vom Chocolatier- zum Kollektionsmodell	105
3.7.2.4	Phase 3: Diversifikation und Ausweitung des Geschäfts ...	105
3.7.2.5	Phase 4: Einführung der Dachmarke Pralinenbote	106
3.7.2.6	Phase 5: Vom Handel zur Herstellung: Die Pralinenmanufaktur	106
3.7.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	107
3.8	Managementberatung & Mythos McKinsey	108
3.8.1	Kurzbeschreibung.....	108
3.8.1.1	Übersicht und Definition.....	108
3.8.1.2	Markt	109
3.8.1.3	Rollen und gesellschaftliche Wahrnehmung	112
3.8.2	Das Unternehmen McKinsey & Company.....	113
3.8.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	117
3.9	Mergers & Acquisitions	119
3.9.1	Kurzbeschreibung.....	119
3.9.1.1	Ausgewählte Mergers & Acquisitions-Kurzbeispiele	119
3.9.1.2	Organische und anorganische Unternehmensentwicklung .	121
3.9.1.3	Gründe und Auswirkungen	121
3.9.1.4	Ausgewählte Mergers & Acquisitions im Lebenszyklus des Unternehmens	122
3.9.1.5	Investitions- und Veräußerungsprozess	124
3.9.1.6	Terminologie: Erläuterung ausgewählter Schlagworte.....	126
3.9.2	Daimler AG	127
3.9.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	129

3.10 Apples legendärer Werbespot „1984“ beim Super Bowl.....	130
3.10.1 Kurzbeschreibung.....	130
3.10.1.1 Apple Computer, Inc. und Apple Macintosh	130
3.10.1.2 Exkurs: Ausgewählte Entwicklungen in der Informationstechnik und Informatik	131
3.10.1.3 Werbespot 1984.....	132
3.10.1.4 Resonanz: Werbeerfolg und Vertriebsflop	132
3.10.1.5 Exkurs: Phasen der Marketinggeschichte	133
3.10.2 Netzwerkökonomie.....	134
3.10.3 Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	136
3.11 Structure follows Strategy	137
3.11.1 Kurzbeschreibung.....	137
3.11.2 Praxisfall Deutsche Telekom AG.....	139
3.11.2.1 Konzern Deutsche Telekom.....	139
3.11.2.2 Ausgewählte strategische Schwerpunkte der DT (ca. 1996-2012)	139
3.11.2.3 Strukturen der Deutschen Telekom im Zeitverlauf.....	140
3.11.3 Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	142
3.12 Schöpferische Zerstörung.....	143
3.12.1 Kurzbeschreibung.....	143
3.12.1.1 Innovation, Invention und Diffusion.....	143
3.12.1.2 Schumpeter und die Schöpferische Zerstörung	143
3.12.1.3 Beispiel: Nokia.....	144
3.12.1.4 Institutionalisierung: Innovationsprozess	145
3.12.2 IBM.....	147
3.12.2.1 Unternehmensüberblick	147
3.12.2.2 Ausgewählte Neuerungen und Veränderungen.....	147
3.12.2.3 Unternehmenstransformation und Patente	148
3.12.3 Aufgaben und Diskussionsstellungen.....	149
3.13 Outsourcing.....	150
3.13.1 Kurzbeschreibung.....	150
3.13.1.1 Einführung.....	150
3.13.1.2 Gründe	151
3.13.1.3 Vorgehen	152
3.13.1.4 Erfolgsfaktoren.....	152
3.13.1.5 Weiteres.....	152

3.13.2	Beispiele und Reifegrade.....	153
3.13.2.1	Outsourcingbeispiel 1.....	153
3.13.2.2	Outsourcingbeispiel 2.....	154
3.13.2.3	Organisationale Outsourcingreifegrade	154
3.13.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	156
3.14	Change Management	158
3.14.1	Kurzbeschreibung.....	158
3.14.1.1	Einführung.....	158
3.14.1.2	3-Phasen-Modell nach Lewin	158
3.14.1.3	8-Schritte-Modell von Kotter.....	159
3.14.1.4	Typisches Verhaltensmuster von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.....	161
3.14.2	Encyclopaedia Britannica	162
3.14.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	165
3.15	Generation Y.....	167
3.15.1	Kurzbeschreibung.....	167
3.15.2	Ausgewählte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Personalarbeit im Betrieb.....	168
3.15.2.1	Veränderung der Bevölkerungsstruktur	168
3.15.2.2	Digitalisierung und Mobilisierung der Arbeitswelt	170
3.15.2.3	MINT.....	170
3.15.2.4	Frauenquote.....	171
3.15.2.5	Green Card und Blue Card.....	171
3.15.2.6	Ältere Arbeitnehmer.....	172
3.15.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	172
3.16	BRICS und SMAC	174
3.16.1	Kurzbeschreibung.....	174
3.16.2	Hype, Mode und Trend.....	176
3.16.2.1	Begriffe.....	176
3.16.2.2	Nutzungsmöglichkeiten für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und Kategorisierung	176
3.16.2.3	Anwendung in der Wirtschaftsinformatik.....	177
3.16.2.4	Hype Cycle der Firma Gartner.....	178
3.16.3	Aufgaben und Diskussionsstellungen	180

3.17 Industrie 4.0	181
3.17.1 Kurzbeschreibung	181
3.17.1.1 Begriff	181
3.17.1.2 Vierte Industrielle Revolution	183
3.17.1.3 Smart Factory	183
3.17.1.4 Technologische Entwicklungspfade und betriebswirtschaftliche Herausforderungen	184
3.17.2 Analyse von Markt- und Wettbewerbsentwicklungen	185
3.17.3 Aufgaben und Diskussionsstellungen	188
3.18 tbd – to be determined	189
3.18.1 Kurzbeschreibung	189
3.18.1.1 Anmerkungen zur Wahl der Überschrift	189
3.18.1.2 Ausgewählte Prognosen	189
3.18.1.3 Methodische Hilfsmittel für Zukunftsbetrachtungen	190
3.18.1.4 Exemplarische Anwendung: Industrieproduktion in China	192
3.18.2 Fragen über die Zukunft	194
3.18.3 Aufgaben und Diskussionsstellungen	194
4 Kurzer Abriss einer Zeittafel der Betriebswirtschaft	195
Anhang: Ausgewählte Hinweise für die Erstellung wissenschaftlicher Texte	205
Literaturverzeichnis	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge der Betriebswirtschaftslehre.....	7
Abbildung 2:	Zeitliche Gliederung der Geschichtswissenschaft	12
Abbildung 3:	Anteil der Erwerbstätigen in den Wirtschaftssektoren, Deutschland 1800-2010	28
Abbildung 4:	Methoden der Betriebswirtschaft im Vergleich	31
Abbildung 5:	Ausgewählte Aspekte der Ersten und Zweiten Industriellen Revolution.....	35
Abbildung 6:	Economies of Scale and Scope im Überblick	42
Abbildung 7:	Unternehmenstransformation am Beispiel PREUSSAG	45
Abbildung 8:	Ausgewählte Entwicklungen der Kriegswirtschaft i. w. S. in der NS-Zeit und ihre Aufarbeitung	50
Abbildung 9:	Ebenen der Leitung	67
Abbildung 10:	Perioden der wirtschaftlichen Entwicklung der DDR im Überblick	69
Abbildung 11:	Ablauf zur Erstellung des ersten Fünfjahrplan 1951-1956 ...	77
Abbildung 12:	Wirtschaftsleistung im Vergleich.....	78
Abbildung 13:	Management in der DDR in Abgrenzung zur BRD.....	79
Abbildung 14:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge zur Deutschland AG	86
Abbildung 15:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge zum Wirtschaftswunder	91
Abbildung 16:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge von KMU und Mittelstand	98
Abbildung 17:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge der Unternehmensberatung	109
Abbildung 18:	Entwicklung des Beratungsmarktes in Deutschland, 1980-2014.....	111
Abbildung 19:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge von M&A	119
Abbildung 20:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge des Apple Macintosh	130
Abbildung 21:	Zusammenhang zwischen Zielen, Strategie und Struktur...	137
Abbildung 22:	Skizze der Strategie für GE von Welch	138
Abbildung 23:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge der Schöpferischen Zerstörung.....	144
Abbildung 24:	Einfacher Innovationsprozess	146
Abbildung 25:	Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge des Outsourcing	151

Abbildung 26: Ausgewählte Treiber für Veränderungen.....	158
Abbildung 27: Ansatzpunkte und Modelle des Change Management.....	159
Abbildung 28: Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge zur Generation Y	167
Abbildung 29: Vorausberechneter Bevölkerungsaufbau, Deutschland 2060	169
Abbildung 30: BRICS und SMAC im Überblick.....	174
Abbildung 31: Hype Cycle von Gartner.....	179
Abbildung 32: Kapitelüberblick und ausgewählte Zusammenhänge der Industrie 4.0.....	181
Abbildung 33: Annahmen über zeitliche Entwicklungen	191
Abbildung 34: Zukünftige Rollen und Wahrnehmung Chinas	193
Abbildung 35: Zeitliche Gliederung der Geschichtswissenschaft	195