

Friedrich Vogelbusch

**BWL** **Sozial**

Entwicklung einer modernen Managementlehre  
für Sozialunternehmen

***„If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants“  
(Isaac Newton)***

In diesem Buch berichte ich über die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre hin zu einer Managementlehre für Sozialunternehmen. Nachdem die vielen Etappen aus der Zeit der ersten Anfänge, über die Industrialisierung, die Etablierung der Betriebswirtschaftslehre an den Hochschulen bis hin zur heute gegebenen weiten Auffächerung ausformuliert vorliegen, staune ich selbst über die Fülle an aufgezeigten Ansätzen, Modellen und der aufgedeckten Entwicklungsgeschichte!

Dabei ist dieses Buch eher zufällig – sozusagen als Nebenprodukt – der Recherche für ein geplantes Lehrbuch zum Management für Sozialunternehmen entstanden. Das Lehrbuch wird im Laufe des Jahres 2017 erscheinen.

Seit knapp drei Jahren sitze ich am Schreibtisch und arbeite an einem Lehrbuch, das die Themen des Sozialmanagements übersichtlich und verständlich darstellen soll. Dabei habe ich die betriebswirtschaftlich nicht unbedingt vertieft vorgebildete Leitungskraft eines gemeinnützigen Unternehmens in der Branche der Gesundheitswirtschaft und Pflege (aber auch darüber hinaus im Bereich der Bildung und Erziehung) als Leserin bzw. Leser im Blick.

Verständlicherweise verfolge ich das Ziel, für das eigene Grundlagenwerk alle maßgebenden Publikationen gesichtet zu haben. Dies erwies sich jedoch als schwieriger als gedacht! Und dies trotz all meiner Erfahrungen aus den letzten 25 Jahren Tätigkeit bei einem mittelständischen Prüfungsunternehmen mit dem Schwerpunkt im Bereich Gesundheitswirtschaft und Pflege und meiner Lehrtätigkeit an Hochschulen im Fach „Pflegermanagement“.

Während meines Studiums in Bonn habe ich vornehmlich die klassische Betriebswirtschaftslehre kennen gelernt. Seitdem sind knapp dreißig Jahre

vergangen. Deshalb galt es zunächst, die zwischenzeitlichen Fortschritte des Faches zur Kenntnis zu nehmen.

Die eigentlichen neuen Erkenntnisse ergaben sich jedoch auf dem Feld der sozialwissenschaftlichen Arbeiten, die von den Vertretern der Institutionenökonomie und der Systemtheorie als Ergänzung zur traditionellen Betriebswirtschaftslehre vorgelegt wurden. Dies sind nach meiner heutigen Sicht ganz bedeutsame Beiträge, die auch ein klassisch ausgebildeter Betriebswirt unbedingt kennen sollte.

Mit dem erweiterten Blick auf die Phänomene im Betrieb eröffnet sich zudem ein guter Zugang zu den Modellen, die heute für das Management von gemeinnützigen Organisationen (NPO) und Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und Pflege vorliegen. Ohne die Recherche für dieses Buch hätte ich das Freiburger Modell für das NPO-Management, das Bielefelder Diakonie-Managementmodell und Jägers Modell für ein christliches Unternehmen wohl kaum näher betrachtet.

Mir selbst hat die Arbeit an diesem Buch also einen erheblichen Gewinn an Wissen gebracht!

Ich gebe zu, dass mir anfangs nur einige wenige Lehrbücher zum Sozialmanagement bekannt waren. Diese wollte ich studieren und gemeinsam mit meinen Erfahrungen zu einem größeren Buch zusammentragen. Mit voranschreitender Analyse stellte ich jedoch mit einigem Erstaunen fest, dass in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Lehrbüchern bzw. Sammelbänden erschienen ist. Die auch für das Sozialmanagement mittlerweile vorliegende breite Literatur stellt eine Herausforderung dar für denjenigen, der in einem Lehrbuch eine vollständige Literaturübersicht geben möchte.

Zum Glück gab es in den letzten Jahren drei Inspirationsquellen, die mir geholfen haben, eine Vielzahl an Material zu sichten:

- 
1. Seit einigen Jahren sendet mir Prof. Harro Kähler alle neuen Publikationen zu betriebswirtschaftlichen Themen im Bereich der Krankenhäuser. Offenkundig war dieser Sektor für Autoren attraktiv. Auf der Internetplattform „socialnet.de“, die Kollege Kähler gemeinsam mit dem erfahrenen Unternehmensberater Christian Koch betreibt, sind über 65 Buchbesprechungen zu Krankenhausthemen von mir zu finden.
  2. Eine wesentliche Motivation zu diesem Buch verdanke ich der KVI Initiative - Kirche, Verwaltung & Information. Seit über zehn Jahren greift die KVI Initiative aktuelle und zukunftsweisende Themen auf, um verwaltungsorientierten Führungskräften in Kirchen, kirchlichen und kirchennahen Organisationen neue Impulse für ihre tägliche Arbeit zu geben. Sie erfüllt die Funktion einer produkt-, verbands-, und arbeitsfeldübergreifenden Plattform für den Erfahrungsaustausch der Führungskräfte und stellt einen regelmäßigen Dialog mit Experten und der Wissenschaft her. Die Zeitschrift ‚KVI im DIALOG‘ erscheint als ein wichtiger Baustein der KVI Initiative 4x im Jahr und informiert Führungskräfte und Entscheidungsträger in den Verwaltungen von Kirchen, kirchlichen sowie kirchennahen Organisationen über aktuelle Themen. Als Mitherausgeber dieser Zeitschrift verfasste ich hier regelmäßig Beiträge, um den Lesern u.a. Aspekte der Betriebswirtschaftslehre näher zu bringen.
  3. Meine Honorarprofessur an der Evangelischen Hochschule in Dresden und meine Lehraufträge an der Dresden International University und der Sächsischen VWA sorgten dafür, dass ich in den vergangenen Jahren immer wieder neu herausgefordert war, betriebswirtschaftliche Grundlagen für Studierende des Faches „Pflegemanagement“ in möglichst kompakter, systematischer und leicht verständlicher Art und Weise zu präsentieren.

Diese drei Inspirationsquellen waren eine wichtige Grundlage für dieses Buch. Es hat sich jedoch als notwendig erwiesen, die einzelnen betriebswirtschaftlichen Lehrmeinungen näher zu betrachten.

Dabei galt es festzustellen, welchen Nutzen die Managementlehre für Sozialunternehmen von den einzelnen Beiträgen ziehen kann.

Da ich für die „KVI im DIALOG“ jedes Quartal einen Beitrag verfasse, hatte ich hier seit Anfang 2015 jeweils eine Etappe in der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Lehrmeinungen aufzubereiten und darzustellen. So wurden mittlerweile zahlreiche Beiträge zum Thema Betriebswirtschaftslehre veröffentlicht, die die Grundlage für dieses Buch bilden.

Das eingangs wiedergegebene Zitat von Issac Newton besagt, dass wir als Wissenschaftler alles nur „kleine Zwerge“ im Vergleich zu den „Riesen“ sind, die wir beim Blick in die Vergangenheit erkennen. Unsere Erkenntnisse sind nur marginal im Vergleich zu den bahnbrechenden Arbeiten unserer Vorgänger! Wenn sich beim Lesen dieses Buchs zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre hin zu einer Managementlehre für Sozialunternehmen ebenfalls das Gefühl des Staunens über die Vorarbeiten der Managementlehrer der vergangenen Jahre einstellt, wäre dies den eigenen Einsatz wert gewesen.



# Teil 1

Entwicklung der Allgemeinen  
Betriebswirtschaftslehre

## 1.1 Vorbemerkung: Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

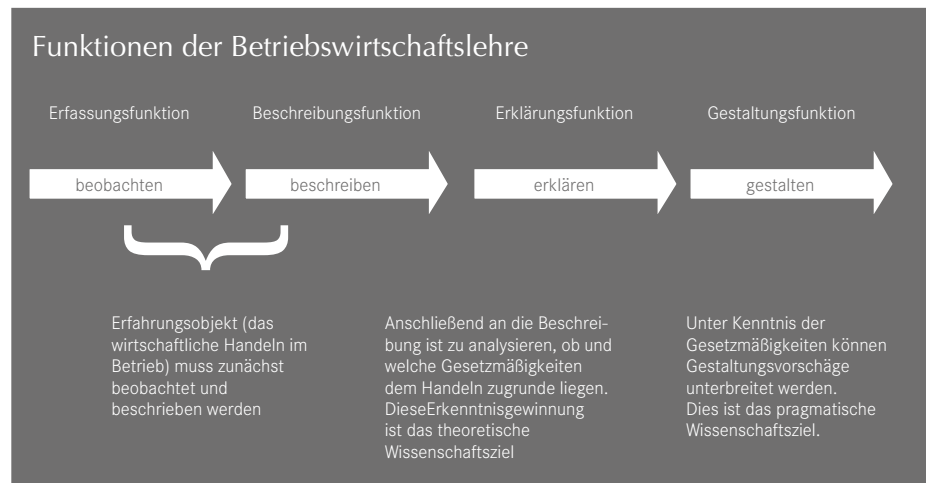
In diesem Buch soll die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis hin zur speziellen Managementlehre für soziale Unternehmen dargestellt werden. Dabei werden in den ersten Kapiteln auch die frühen Anfänge der Kaufmannskunde berücksichtigt, auch wenn einige Autoren die Wurzeln der heutigen betriebswirtschaftlichen Lehre erst im Merkantilismus und damit im 17. Jahrhundert sehen.

Grundsätzlich lassen sich zunächst von der Methode her zwei unterschiedliche Herangehensweisen bei der Vermittlung betriebswirtschaftlichen Fachwissens unterscheiden<sup>1</sup>.

Es ist Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die Phänomene im Betrieb (Unternehmen) zu untersuchen und Gesetzmäßigkeiten abzuleiten (theoretisches Erkenntnisziel). Mit diesem betriebswirtschaftlichen Wissen (und mit dem Faktenwissen zu rechtlichen, steuerlichen und anderen Gegebenheiten) soll die Managerin bzw. der Manager befähigt werden, ein Unternehmen gut zu leiten.

Betriebswirtschaftslehre als	
wissenschaftliche Disziplin	Managementlehre
sucht nach: Gesetzmäßigkeiten	Kenntnisse und Gesetzmäßigkeiten werden vermittelt, um Manager zu befähigen, „gute“ Entscheidungen zu treffen
Erkenntnisobjekt: Effizienz und Wirtschaftlichkeit	es werden auch Sätze vermittelt, die wissenschaftlich nicht gesichert sind
die optimale Gestaltung ist eine normative Frage	hierzu wird notwendiges Faktenwissen vermittelt (Regelwerke, rechtl. und steuerl. Rahmenbedingungen)
Ort der Forschung und Lehre: Universitäten	Ort der Lehre: Handelshochschulen, Fachhochschulen

*Aufgaben und Herangehensweisen der Betriebswirtschaftslehre (eigene Darstellung, angelehnt an Martin Moog [2012], aaO, S. 18)*



*Funktionen der Betriebswirtschaftslehre (eigene Darstellung, angelehnt an Martin Moog [2012], aaO, S. 20)*

---

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Betriebswirtschaftslehre dynamisch fortentwickelt und einen Prozess der Ausdifferenzierung in mehrerer Hinsicht durchlaufen.

Zusätzlich zum klassischen Kanon an Lerninhalten, der sich am gewinnorientierten Handels- und Industriebetrieb ausrichtet, kamen mit der Zeit von drei Seiten zahlreiche zusätzliche Erkenntnisse hinzu:

1. Einmal haben Randdisziplinen wie die Betriebspsychologie, die Betriebssoziologie oder die Systemtheorie (Kybernetik) zusätzliche Aspekte der Leitung von Unternehmen in die Analyse eingeführt. Forschung und Lehre richteten sich neben wissenschaftlichen Erkenntnissen auf praxisorientierte Managementkonzepte. Im angelsächsischen Bereich spricht man bezüglich dieser Verbreiterung der Untersuchungsmethode von „broadening“, ein Begriff,

der ins Deutsche übernommen wurde.

2. Zum Zweiten hat sich der Blick vertieft: Neben dem Aufbau des Betriebes wurden die Abläufe und Prozesse betrachtet. Hieraus hat sich ein ganzer Beratungsansatz ergeben - sowie das Qualitätsmanagement. Bedeutende Anstöße zur Prozessbetrachtung und zum Qualitätsmanagement wurden in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Japan entwickelt, man bezeichnet diese Vertiefung der Analyse inzwischen auch im deutschen Sprachraum als „Deepening“.

3. Drittens erfolgte eine Ausdifferenzierung nach Branchen, wobei neben der klassischen Unterteilung (Produktionsbetriebslehre, Bankbetriebslehre, Handelsbetriebslehre, Investitionsgüterbetriebslehre) zunehmend auch andere Branchen und Betriebsformen, wie z. B. öffentliche Betriebe, Dienst-

leistungsunternehmen, Krankenhäuser, Sozialunternehmen sowie Non-Profit-Organisationen (Verbände und Vereine) betrachtet wurden. Bedeutende Beiträge zu dieser Ausdifferenzierung stammen aus dem deutschsprachigen Bereich.

Die in diesem Buch im Mittelpunkt stehende Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen profitiert sowohl von dem weiteren Blickwinkel als auch von der Ausdifferenzierung nach Branchen. Im Folgenden ist es daher Ziel dieses Beitrages, die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Lehrmeinungen bis zum heutigen Forschungsstand darzustellen.

*Der Verfasser dankt Frau Lara Lierheimer für wertvolle Hinweise, die insbesondere für die ersten beiden Teile dieses Buches verwendet werden konnten.*

zu <sup>1</sup> Martin Moog (2012) *Umwelt aus Sicht der BWL*, Skript ([http://www.fwl.wi.tum.de/fileadmin/Downloads/TUM\\_Bwl/Umwelt\\_aus\\_Sicht\\_der\\_BWL\\_05-2012.pdf](http://www.fwl.wi.tum.de/fileadmin/Downloads/TUM_Bwl/Umwelt_aus_Sicht_der_BWL_05-2012.pdf), Zugriff am 23. 8. 2016).



## 1.2 Historische Wurzeln in der Antike, der Kaufmannskunst der oberitalienischen Städte und der Renaissance, Entwicklung einer Kommerzienkunde

Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre reicht ca. 4.000 Jahre zurück<sup>2</sup>. In der Antike wurden wirtschaftliche Sachverhalte wie Schreiben, Rechnen, die Abwicklung von Zahlungen, Buchhaltung und Reiseplanung bereits auf Handelsschulen gelehrt, wie aus den Büchern der Lebensweisheiten der ägyptischen Pharaonen zu entnehmen ist. Gut erhalten sind Schriften zur Betriebsführung aus der griechischen und römischen Antike. Xenophon schrieb um 380 v. Chr. in seinem „*Oikonomikos*“ über die landwirtschaftliche Betriebslehre. Die wohl erste fachgemäße ökonomische Theorie stammt aus der um 350 v. Chr. verfassten Lehrschrift „*Über Haushaltung in Familie und Staat*“ von Aristoteles, in welcher er eine Orientierung am Gewinn des Haushaltes festmachte. Er unterschied Formen der „Hauswirtschaft“ und mehrere Arten der Einstellung des „Hauswirts“, wobei es sich hierbei um Grundprinzipien der betriebswirtschaftlichen Betätigung handelt.

Die Kommerzienkunde bzw. Stufenfendisziplin (1200-1700) entwickelte sich im Mittelalter und erfuhr eine erste Blüte in Italien<sup>3</sup>. Als Kunde war

Die weitere Entwicklung kann wie folgt eingeteilt werden:

Bezeichnung	Kommerzienkunde	Merkantillehre Kameralismus	Handlungswissenschaft	Handelswirtschaftslehre
Zeit	1200-1700	1650-1800	1750-1900	1850-2000
Vertreter	Pisano Pacioli Peri	Savary Marperger Ludovici Leuchs	Ludovici (nicht eindeutig zuzuordnen)	Schär Seyffert

*Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den historischen Anfängen an (eigene Darstellung)*

sie weniger als eine Wissenschaft, sondern eher als Handelswissenschaft im weiteren Sinne zu bezeichnen. Die oft auf Alltagserfahrungen beruhenden Sammlungen an Schriften waren zeitgebunden von religiösen und kanonischen Lehrsätzen geprägt. In der Gesamtbetrachtung wird allerdings ein erster Blick in Geschäftstechniken, eine sich entwickelnde Wirtschaftsmathematik und in Techniken des Rechnungswesens erkennbar<sup>4</sup>.

Zu dieser Zeit legte der syrische Scheich Abu l'Fadl Gafar ben Ali ad Dimisqi die Grundlage für die Erklärung des Preises durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage in seiner Schrift „*Über die Schönheiten des Handelns*“.

1202 verfasste der Mathematiker Leonardo Pisano „*Fibonacci*“ aus Pisa ein Rechenbuch („*Liber Abaci*“). Darin führte er das aus Indien stammende und über die arabische Welt übermittelte dezimale Zahlensystem in den italienischen Kultur- und Handelsraum ein.

Der Einfluss dieses Zahlensystems war enorm, da es den Kaufleuten nun um ein Vielfaches leichter war, ihre Angelegenheiten zu kalkulieren und darzustellen. Damit läutete Pisano eine erneute Beschäftigung mit der Einzelwirtschaftslehre ein<sup>5</sup>.

Im Gegensatz zu Thomas von Aquin (1225–1274), der noch das

---

kanonische Zinsverbot vertreten hatte, war Bernhardin von Siena (1380–1444) weniger von den Zwängen des mittelalterlichen Denkens geprägt. Den Handel sah er durch die damit möglich werdende Arbeitsteilung gerechtfertigt. Gewinne und Zinsen waren das Entgelt für die Arbeitsleistung und das übernommene Risiko des Kaufmanns.

Ebenso argumentierten auch Antoninus von Florenz (1389–1459) und Antonio Maria Venusti (um 1560). Für diese Kaufleute des späten Mittelalters waren der Preis das Ergebnis von Angebot und Nachfrage.

Im Handel sei ein Aufschlag auf die Kosten (die Handelsspanne) statthaft, solange das darin enthaltene Entgelt des Händlers zu einem vernünftigen Zweck benötigt wurde, z. B. für den Unterhalt der Familie und eine standesgemäße Lebensführung.

In diese Zeit fiel die Erfindung der bis heute zur Anwendung kommenden doppelten Buchführung. Als deren Erfinder wird der Franziskanermönch Luca Pacioli (1447-1517) genannt. In seinem 1494 verfassten Werk „Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita“ behandelte Pacioli kommerzielle Fragen und stellt das System der doppelten Buchführung dar.

Dieses Werk, das im Stile eines Kompendiums ein breites kaufmännisches Wissen abbildete, erlangte große Bekanntheit. Pacioli hatte auf verschiedene Vorläuferwerke der Renaissance in den oberitalienischen Städten zurückgreifen können.

Allerdings handelte es sich hier um nicht allgemein publizierte „Geheimschriften“, in denen das erworbene Kaufmannswissen bewahrt wurde, um es vom Vater auf den Sohn weiterzugeben.

In diesen Schriften finden sich Ausführungen zum Handelsgeschäft, zu den Handelsplätzen sowie zu den damals bekannten Handelsrouten. Darüber hinaus wurden die jeweiligen lokalen Handelsusancen, die Tarife für die Zölle und Gebühren, Umrechnungstabellen für Münzen, Maße und Gewichte, die in den unterschiedlichen Regionen verwendet wurden, aufgezeigt.

Zu den herausragenden italienischen Vertretern ist noch Giovanni Domenico Peri zu zählen, welcher im Jahre 1638 sein wohl bekanntestes Werk „Il Negotiante“ veröffentlichte.

Dieses Buch avancierte – obwohl es nicht im heutigen Sinne systematisch verfasst war – zu einem ersten Baustein eines handlungswissenschaftlichen Lehrgebäudes. Peri stellte neben Grundlagen und Instrumenten des Rechnungswesen auch die Anfangsgründe einer Han-

zu <sup>2</sup> Vgl. für eine Übersicht die Standardwerke von Bernhard Bellinger (1967) *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, bzw. Edmund Sundhoff (1979) *Dreihundert Jahre Handelswissenschaft*, Göttingen.

zu <sup>3</sup> Sundhoff (1991), aaO, S. 24. zu <sup>4</sup> Sundhoff (1991), aaO, S. 19.

zu <sup>5</sup> Sundhoff (1991), aaO, S. 20.,