

# Produktionsfaktoren

(Beitrag im Online-Verwaltungslexikon, Version 1.0)

Für die Wirtschaftlichkeit spielt der Einsatz betrieblicher Ressourcen eine entscheidende Rolle. Sie werden wie folgt gegliedert<sup>1)</sup>:

- **Werkstoffe**, d.h. alle jene Einsätze, „die als Ausgangs- und Grundstoffe für die Herstellung von Erzeugnissen zu dienen bestimmt sind“<sup>2)</sup>, d.h. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, aber auch Energie. Die Abgrenzung zu den Betriebsmitteln ist darin zu sehen, dass Werkstoffe beim Produktionsprozess *verbraucht* werden; „Nutzen durch Verbrauch“;
- **Betriebsmittel**, „die gesamte technische Apparatur, deren sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen“<sup>3)</sup>. Betriebsmittel sind z.B. Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw., also Gegenstände, die für die Produktion längere Zeit eingesetzt sind; „Nutzen durch Gebrauch“.
- **ausführende Arbeit**, nach Gutenberg „objektbezogene Arbeitsleistungen“, d.h. alle Tätigkeiten, „die unmittelbar mit der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen, ohne dispositiv-anordnender Natur zu sein“<sup>4)</sup>
- der **dispositive Faktor**, die Geschäftsleitung mit der Aufgabe, „die drei Elementarfaktoren zu einer produktiven

**Werkstoffe: Nutzen durch Verbrauch**

**Betriebsmittel: Nutzen durch Gebrauch**

---

1) im Anschluss an Gutenberg, *BWL I, Die Produktion*, 24. Aufl., 1983; aus heutiger Sicht wurde der Faktor „Informationen“ ergänzt.

2) Gutenberg, a.a.O., S. 122

3) Gutenberg, a.a.O., S. 70

4) a.a.O., S. 3

Kombination zu vereinigen<sup>5)</sup>. Sie bedient sich dabei der Hilfsmittel der Planung und Organisation.<sup>6</sup>

- Aus heutiger Sicht zu ergänzen sind **Informationen** als Produktionsfaktor, d.h. für die Leistungserstellung nutzbares Wissen<sup>7</sup> bzw. nutzbare Daten.

Die betriebliche Leistungserstellung lässt sich also beschreiben als die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren durch dispositive Arbeit. Dass dies ein quasi mechanistisches Verständnis des Betriebes ist und alle sozialen Aspekte (der Beziehungen von Menschen untereinander) ausblendet, ist heute allgemein akzeptiert<sup>8)</sup>. Mit dieser Einschränkung hat die Unterscheidung aber noch Erkenntniswert.

„Produktionsfaktoren“ werden auch in der Volkswirtschaftslehre - mit anderem Erkenntnisinteresse - behandelt. Unterschiede und Gemeinsamkeiten lassen sich wie folgt gegenüberstellen:

<b>VWL</b>	Arbeit		Boden	Kapital
<b>BWL</b>	dispositive Arbeit	ausführende Arbeit	Betriebsmittel	Werkstoffe

---

5) Gutenberg, a.a.O., S. 5

6) Vgl. auch Wöhe, a.a.O., S. 833 ff. Die genannten Begriffe sollen hier nicht weiter diskutiert werden, da sie vom Studienplan vorgegeben sind. Eine empirische Überprüfung der Verteilung von Arbeit in Betrieben und Behörden ergibt, dass eine strikte Trennung zwischen - nur - ausführender Tätigkeit und Planung und Organisation nicht möglich ist (ein Sachbearbeiter mit Zeichnungsrecht plant seine Arbeit selbst, organisiert sie im Rahmen der Vorgaben durch Geschäftsordnung und Arbeitsanweisungen und führt sie selbst aus); die Funktion dieser begrifflichen Gliederung ist also zweifelhaft.

7) Zum Begriff „Wissen“ siehe im [Online-Verwaltungslexikon](#). Es ist an den Menschen gebunden, während Informationen auch technisch bereit gehalten werden können. Das ist wichtig im Zusammenhang mit „Wissensmanagement“, d.h. dem Management der Erfassung, Bereitstellung und Nutzung des in einer Organisation vorhandenen Wissens.

8) Vgl. zur Entstehung der Gliederung der Produktionsverfahren und zur Diskussion Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. BWL I, 7. Aufl., 1997, S. 113 ff.

Die volkswirtschaftliche Einteilung der Produktionsfaktoren spiegelt die englischen Gesellschaftsklassen zu Beginn der Industrialisierung wider. „Man wählte diese Faktoreinteilung, um untersuchen zu können, welchen Beitrag jede dieser 3 Klassen zur Entstehung des Volkseinkommens leistete und welcher Anteil dieser bei der Verteilung des Volkseinkommens (Lohn, Grundrente, Gewinn) zufiel.“<sup>9)</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre diskutiert nicht die Frage der Verteilungsgerechtigkeit, sondern analysiert den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung im Hinblick auf typische Gestaltungs- und Steuerungsprobleme:<sup>10)</sup>

- Der **dispositive Faktor** ist für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung, er ist nicht ohne weiteres in definierter Qualität auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen,
- die „**ausführende Arbeit**“ ist nicht beliebig zu gewinnen, in der benötigten Qualität sind oft erhebliche Investitionen und mindestens mittelfristige Planung erforderlich; außerdem sind Menge und Qualifikation der Arbeitskräfte nicht kurzfristig veränderbar, weil Arbeitskräfte auf Dauer eingestellt werden.
- Deshalb ist Personalplanung und - mehr noch - Personalmanagement erforderlich, vgl. das entsprechende Kapitel im Skript); damit ergeben sich vielfältige Einschränkungen für die Dispositionsmöglichkeiten des Managements und ist der Faktor Arbeit oft ein entscheidender Engpassfaktor, aus Kostensicht: ein für die Verwaltung oft dominierender Teil der „Fixkosten“.
- Das Problem der **Betriebsmittel** ist ihre Langlebigkeit, sie müssen also beschafft werden mit Blick auf den Bedarf weit in die Zukunft hinein, ohne dass die zukünftige Entwicklung mit Sicherheit voraussehbar wäre. **Betriebsmittel sind auf Vorrat bereit gestelltes Produktionspotenzial**
- Dieses Problem gibt es bei den **Werkstoffen** nicht, dort geht es um die Optimierung der Bestellmenge. Bei kleinen **Optimierungsproblem „Bestellmenge“, Lagerkosten**

---

<sup>9)</sup> Wöhe/Kaiser/Döring, Übungsbuch Allg. BWL, 8. Aufl., 1996, S. 6

<sup>10)</sup> im Anschluß an Wöhe/Kaiser/Döring, ebd.; die folgende Darstellung der Probleme ist überarbeitet und auf die Belange der öffentlichen Verwaltung hin konkretisiert.

Bestellmenge sind die Lagerkosten zwar gering, dafür ist der Preis vergleichsweise hoch, mit zunehmender Bestellmenge sinkt der Preis pro Einheit, dafür erhöhen sich die Lagerkosten.<sup>11)</sup>

- Die Ressource „**Information**“ wiederum hat völlig andere Eigenschaften und verursacht entsprechend andersartige Probleme: einmal beschafft, sind Informationen beliebig und ohne nennenswerte Kosten vermehrbar. Aber ihre Beschaffung und Bereitstellung wird zunehmend als wichtiges Problem verstanden: „Wenn der Betrieb nur wüsste, was der Betrieb weiß“ verweist auf die Schwierigkeiten, das im Betrieb eigentlich vorhandene Wissen auch zu nutzen, es denjenigen zur rechten Zeit zur Verfügung zu stellen, die es benötigen. Und die Funktion des „Data Mining“ belegt, wie schwierig es gerade in Zeiten umfangreicher Datenbestände ist, sie sinnvoll auszuwerten, zu den entscheidungserheblichen Daten zu verdichten und allen zur Verfügung zu stellen, die sie benötigen.

---

<sup>11)</sup> Aktuelle Variante dieses Problems ist die Zentralisierung des Beschaffungswesens im Geschäftsbereich des BMI. Sie führt zwar zu kostengünstiger Beschaffung, wenn man die Kosten der einzelnen beschafften Gegenstände betrachtet, aber zu mangelnder Flexibilität der Behörden des Geschäftsbereichs, die erst auf die zentrale Beschaffung und Verteilung warten müssen und dadurch möglicherweise Nachteile auf der Nutzen-seite erleiden.

Diese Probleme werden allerdings heute durch elektronische Beschaffung (E-Procurement) lösbar.