

Stephan A. Rehder

# Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Erarbeitet von:

Stephan A. Rehder, M.Sc. (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Redaktionsschluss: 2018

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Grundlagen.....	1
1.1 Wirtschaftstheoretische und verhaltenswissenschaftliche BWL.....	2
1.2 Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre.....	8
1.2.1 Der faktoranalytische Ansatz.....	8
1.2.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz von Edmund Heinen.....	9
1.2.3 Der Systemansatz von Hans Ulrich.....	19
1.2.4 Der situative Ansatz.....	22
1.2.5 Der nachhaltigkeitsorientierte Ansatz.....	24
1.2.6 Der institutionenökonomische Ansatz.....	26
1.2.7 Der strukturtechnische Ansatz.....	31
1.2.8 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung von Motivation.....	33
1.3 Unternehmensführung und Management.....	35
1.3.1 Market-Based-View.....	36
1.3.2 Resource-Based-View.....	36
2 Kosten- und Leistungsrechnung.....	42
2.1 Grundlagen und Begriffe der Kostenrechnung.....	42
2.2 Kostenrechnung.....	45
2.2.1 Kostenartenrechnung.....	45
2.2.2 Kostenstellenrechnung.....	47
2.2.3 Kostenträgerrechnung.....	49
2.3 Kostenrechnungssysteme.....	51
2.4 Moderne Kostenrechnungsverfahren.....	53
3 Investition und Finanzierung.....	54
3.1 Begriffe, Ziele und Zusammenhang von Investition und Finanzierung.....	54
3.2 Finanzmathematische Grundlagen.....	56
3.3 Finanzierung.....	58
3.3.1 Finanzierung aus Sicht der Bilanz.....	60
3.3.2 Kapitalbedarfsermittlung.....	62

3.3.3 Finanzierungsarten.....	64
3.4 Investition .....	66
3.4.1 Investition aus Sicht der Bilanz .....	66
3.4.2 Investitionsarten .....	67
3.4.3 Investitionsrechnung.....	68
4 Buchführung und Jahresabschluss.....	69
4.1 Aufgaben, Bereiche und Funktionen des externen Rechnungswesens.....	70
4.2 Begriffe und Abgrenzung von Inventur, Inventar und Bilanz.....	72
4.3 Bilanz.....	74
4.3.1 Inhalt.....	74
4.3.2 Bewertung .....	75
4.3.3 Gliederung .....	76
4.3.4 Analyse .....	77
4.4 Buchung .....	78
4.5 Gewinn- und Verlustrechnung.....	82
4.6 Lagebericht .....	85
4.7 Anhang .....	86
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	VII

## 1 Grundlagen

Die Betriebswirtschaftslehre ist Bestandteil der Wirtschaftswissenschaften, die sich traditionell aus eben dieser Wissenschaftsdisziplin und der Volkswirtschaftslehre konstituiert. Sie ist eine spezielle interdisziplinäre Form der Sozialwissenschaften, die – abseits der Betrachtung gesamtwirtschaftlicher Vorgänge im Rahmen der Volkswirtschaftslehre – den Schwerpunkt auf die einzelwirtschaftliche Betrachtung von Unternehmen legt. Die Interdisziplinärität dieser Wissenschaft zeigt sich vor allem in den Schnittmengen zu technischen, soziologischen oder juristischen Aspekten (vgl. Lechner et al. (1997), S. 33). Diese Betrachtungsweise war jedoch nicht immer so selbstverständlich.

Verortung der Betriebswirtschaftslehre

„Betriebswirtschaften sind vielschichtige Gebilde“ (Heinen (1991), S. 3). Mit diesem Satz leitet Heinen (1991) in seinem renommierten Werk zur Industriebetriebslehre ein. So banal uns diese Erkenntnis heute vorkommen mag; erst Heinen (1976) überwindet die Vorstellung von einer isolierten Wissenschaftsdisziplin, weitete den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre aus und erschütterte damit das bis dahin fest verankerte neoklassische Verständnis von der Betriebswirtschaftslehre in der Tradition der Volkswirtschaftslehre (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 3). Dem rational und eigennützig handelnden homo oeconomicus im Kosmos einer strengen wirtschaftstheoretischen Fundierung wurden im Rahmen entscheidungsorientierter Überlegungen von Heinen (1976) verhaltenswissenschaftliche Aspekte gegenübergestellt, die sich als konträre Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre aufspalteten (vgl. Heinen (1976), S. 395). Wöhe et al. (2016) haben die wesentlichen Ankerpunkten der verschiedenen Perspektiven innerhalb der Betriebswirtschaftslehre identifiziert und gegenübergestellt.

Betriebswirtschaftslehre als interdisziplinäres Konzept

### 1.1 Wirtschaftstheoretische und verhaltenswissenschaftliche BWL

Grundsätzlich wird in beiden Konzepten die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft verstanden, die sowohl die Beschreibung und Erklärung von spezifischen Tatbeständen mittels betriebswirtschaftlicher Theorien als auch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und bestimmten Verfahrensweisen für die Praxis umfasst (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 4f.). Es besteht durchaus ein Konsens über bestimmte, grundlegende Konzepte, die im Folgenden kurz skizziert werden (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 4f.).

Gegenüberstellung wirtschaftstheoretischer und verhaltenswissenschaftlicher Betriebswirtschaftslehre

Das Kompositum *Betriebswirtschaftslehre* beinhaltet die Begriffe *Betrieb*, *Wirtschaft* und *Lehre*. Während bei der Bezeichnung *Lehre* vor dem Hintergrund der wirtschaftswissenschaftlichen Orientierung in diesem Buch noch recht allgemein auf die Vermittlung von Wissen abgestellt werden kann, sind die beiden Begrifflichkeiten *Betrieb* und *Wirtschaft* durchaus näher zu betrachten.

Dekomposition von Betriebswirtschaftslehre

Der Begriff *Wirtschaft* bezieht sich auf das Untersuchungsgebiet dieser Wissenschaftsdisziplin (vgl. Lechner et al. (1997), S. 31). Zum besseren Verständnis kann als Hilfskonstruktion auch die Form des substantivierten Verbs hinzugezogen werden: das Wirtschaften. Wöhe et al. (2016) verstehen darunter „den sorgsamsten Umgang mit knappen Ressourcen“ (Wöhe et al. (2016), S. 4). Balderjahn und Specht (2007) definiert diesen Begriff „als der von Wirtschaftseinheiten (Betrieben) gezielt und wirtschaftlich durchgeführte Einsatz knapper Mittel zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung“ (Balderjahn/Specht (2007), S. 5). Nach Schierenbeck und Wöhle (2012) ist Wirtschaften das „Disponieren über knappe Güter, soweit sie als Handelsobjekte (= Waren) Gegenstand von Marktprozessen sind (oder zumindest potenziell sein können)“ (Schierenbeck/Wöhle (2012), S. 4). Den vorangestellten Definitionen von Wirtschaften ist vor allem der Umgang mit knappen Ressourcen, den sogenannten wirtschaftlichen Gütern, inhärent. Diese unterscheiden sich von freien Ressourcen respektive freien Gütern, zu denen beispielsweise die Atemluft, das Sonnenlicht oder der Wind zählen. Diese Kategorie zeichnet sich grundsätzlich durch Eigenschaften, wie ein nahezu unerschöpfliches Vorkommen, einen kostenlosen Zugang ohne den Anspruch einer Gegenleistung sowie eine, den Bedarf betreffend, mengenmäßige Überdeckung aus. Allerdings gibt es weitweit durchaus quantitative und qualitative Unterschiede. So kann zum Beispiel die Atemluft in einer Großstadt von niedrigerer Qualität als in ländlichen Gebieten sein oder das Gut Sand in einer Stadt ein wirtschaftliches Gut darstellen (vgl. Balderjahn/Specht (2007), S. 4). Die knappen Güter stehen – im Gegensatz zu freien Gütern – nur begrenzt zur Verfügung, da sie von Wirtschaftseinheiten in einem Prozess der Leistungserstellung zunächst erzeugt bzw. bereitgestellt werden müssen. Vor dem Hintergrund, dass die menschlichen Bedürfnisse praktisch unbegrenzt und die wirtschaftlichen Ressourcen limitiert sind, wird ein Spannungsfeld zwischen einerseits dem Bedarf und andererseits der Bedarfsdeckung begründet, das die Menschen zum Wirtschaften zwingt. Der Wert des jeweiligen Gutes wird einerseits durch seine Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung und andererseits durch den Grad der Knappheit bestimmt (vgl. Balderjahn/Specht (2007), S. 4; Wöhe et al. (2016), S. 4). Die nachfolgende Grafik zeigt dieses Spannungsfeld zwischen Bedürfnissen und Ressourcen und verweist auf das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben als Elementarfunktion des Wirtschaftens.

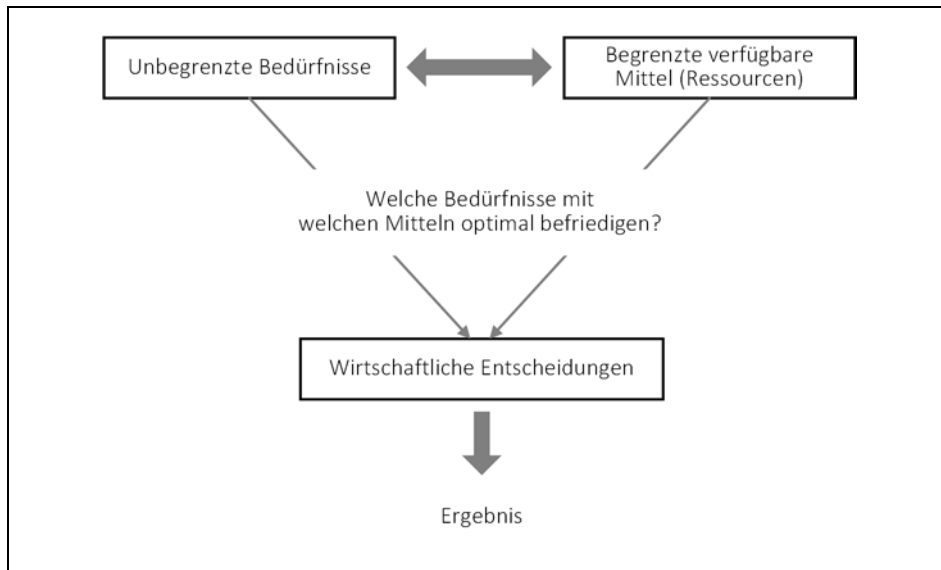


Abbildung 1: Wirtschaftliche Entscheidungen im Spannungsfeld  
Quelle: Balderjahn/Specht (2016), S. 5.

*Betriebe* bilden die zweite Komponente in der Auseinandersetzung mit Betriebswirtschaftslehre. Dabei können zwei Auffassungen von Betrieben unterschieden werden. Zum einen kann unter dem Begriff Betrieb jedwede Wirtschaftseinheit verstanden werden. Dies impliziert, dass neben produzierenden auch konsumierende Einheiten dazugezählt werden, also Unternehmen wie auch private Haushalte. Die zweite Auffassung von Betrieben charakterisiert sie als spezifische Wirtschaftseinheiten, deren Hauptzweck die Herstellung von Gütern zur Fremdbedarfsdeckung ist. In diesem Verständnis werden private Haushalte, die den Fokus auf der Eigenbedarfsdeckung haben, ausgeklammert und der speziellen Hauswirtschaftslehre zugeordnet (vgl. Balderjahn/Specht (2007), S. 5). In diesem Buch wird der zweiten Auffassung von Betrieben gefolgt, die in diesem Zusammenhang „als wirtschaftlich handelnde, soziale, technische und rechtliche Wirtschaftseinheiten mit der Aufgabe der Produktion und des Verkaufs von Produkten zur Fremdbedarfsdeckung“ (Balderjahn/Specht (2016), S. 6) definiert werden.

Betriebe

Vor dem Hintergrund der Divergenz zwischen wirtschaftstheoretischer und verhaltenswissenschaftlicher Betriebswirtschaftslehre ergeben sich verschiedene Positionen gleichermaßen zu Themen der betrieblichen Zielformulierung wie auch der Zuweisung von Verfügungsrechten, respektive sowohl der personellen Allokation von betrieblichen Entscheidungsbefugnissen als auch der Zuordnung von gemeinsam erzielten (Betriebs-)Ergebnissen (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 5). Die unterschiedlichen Grundhaltungen sollen nachfolgend anhand einschlägiger Kategorien kurz skizziert werden.

Wirtschaftssubjekte können hinsichtlich der Ziele des wirtschaftlichen Handelns differenziert werden. Vor dem Hintergrund vereinfachter Verhaltensannahmen der Entscheidungsträger, können diese Ziele auf der einen Seite entweder eigennützig oder auf der anderen Seite gemeinnützig formuliert sein. Das Streben nach

Menschenbild

einer Maximierung des Eigennutzes ist im Wesentlichen dem *Individualismus* zuzuschreiben. Es stellt die Essenz der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre dar. Das Ziel der Maximierung des Gemeinwohls hingegen, ist dem *Kollektivismus* zuzuordnen und gründet sich auf der Grundannahme der verhaltenswissenschaftlich fundierten Betriebswirtschaftslehre. Es ist dabei festzuhalten, dass diese dichotome Betrachtungsweise lediglich die entgegengesetzten Extrempunkte auf der Zieldimension der Wirtschaftsobjekte zeigt und aus Gründen der besseren Darstellbarkeit die vielen Facetten entlang der Zieldimension wirtschaftlichen Handelns ausblendet. Aus dieser kontrastierten Herangehensweise zeichnet sich ein deutlicher Unterschied zwischen den zugrundeliegenden Menschenbildern ab. Einerseits proklamiert die verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre sowohl solidarisch geprägte, idealistische Entscheidungsträger als auch gemeinnutzmaximierende Stakeholder, wie beispielsweise Arbeitnehmer, Kunden, Kapitalgeber und die Öffentlichkeit, die gemeinsam in eine Richtung streben und daher an einem Strang ziehen. Die wirtschaftstheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre lehnt dieses Menschenbild mit dem Vorwurf der Wirklichkeitsfremde ab und stützt in ihrer Argumentation auf klassische nationalökonomische Modelle. Diesen ist – bezogen auf das Menschenbild – das Verhaltensmuster des *homo oeconomicus* inhärent (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 5f.). Die Sozialwissenschaften wiederum üben starke Kritik an diesem traditionellen Modell, dem im Wesentlichen folgende Annahmen zugrunde liegen (Wöhe et al. (2016), S. 6):

- Jedes Individuum strebt nach maximalem Eigennutz.
- Extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns.
- Vollständige Information zur Beurteilung aller Handlungsalternativen.
- Entscheidungen nach dem Rationalprinzip.

Das Streben nach maximalem Eigennutz betrachten Vertreter der Sozialwissenschaften als wirklichkeitsfern und darüber hinaus auch moralisch bedenklich. Des Weiteren argumentieren sie, dass nicht ausschließlich materialistisch inkorporierte Kosten-Nutzen-Kalküle auf Grundlage extrinsischer Anreize Auslöser wirtschaftlichen Handelns sind, sondern eben auch die intrinsische Motivation, die sich unter anderem auf eigene Interessenslagen, Sinnggebung oder persönliche Verbundenheit stützt. Die Annahme der vollständigen Information wird ebenfalls stark kritisiert und mit dem Vorwurf der Realitätsferne besetzt. An dieser Stelle ist jedoch zu konstatieren, dass selbst Vertreter der wirtschaftstheoretischen Fundierung in der Betriebswirtschaftslehre diese Annahme zugunsten des relativierenden Konzeptes der beschränkten Information weitestgehend revidiert haben. Zuletzt lehnen Vertreter der verhaltenswissenschaftlich fundierten Betriebswirtschaftslehre das Prinzip der rationalen Entscheidungen, wonach der Entscheidungsträger immer die eigennutzmaximierende Handlungsalternative wählen, ab (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 6).



Der *Koordinationsansatz* bezieht sich auf das arbeitsteilige System unternehmerischer Tätigkeit und die Schwierigkeit der Kompensation geleisteter Beiträge der Stakeholder. Hier unterscheiden sich die wirtschaftstheoretisch und die verhaltenswissenschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre in der Lösung des sogenannten Koordinationsproblems und begründen damit zwei Ansätze: zum einen der Stakeholder-Ansatz und zum anderen der Shareholder-Ansatz. Der *Stakeholder-Ansatz* der verhaltenswissenschaftlich fundierten Betriebswirtschaftslehre proklamiert ein sogenanntes Harmoniemodell, das sich vor allem durch demokratische Prinzipien unter anderem hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten sämtlicher Stakeholder und gesellschaftliche Wohlfahrtsaspekte auszeichnet. Dieses idealtypische Modell vernachlässigt jedoch die Lösung konfliktärer Interessensverschiebungen, wie sie beispielsweise zwischen Kunden und Beträgsleister im Unternehmen bestehen. Einerseits wollen Kunden einen niedrigen Preis zahlen, andererseits erwarten Kapitalgeber, Arbeitnehmer und Lieferanten einen hohen Rückfluss für ihren geleisteten Beitrag. Dieser Ansatz wird jedoch aufgrund des sehr idealistischen Tenors oft als unpraktikabel zurückgewiesen. Der *Shareholder-Ansatz* der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre geht hier einen anderen Weg. Grundlegend sind hier der marktwirtschaftliche Wettbewerb sowie die geltende Rechtsordnung. Im Fokus stehen die Shareholder – die Eigenkapitalgeber. Sie tragen durch die Gefahr des Verlustes des Eigenkapitals, das unternehmerische Risiko, haben eine gewisse Leitungskompetenz und einen Anspruch auf Gewinne. Darüber hinaus sind sie mittels Verträgen im Sinne des Interessenausgleichs mit den Stakeholdern verbunden. Die Interessen der Stakeholder oder normativ-gesellschaftliche Aspekte des Unternehmens werden in dieser Tradition jedoch nicht berücksichtigt (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 7f.).

Koordinationsansatz

Während sich Vertreter sowohl aus dem Lager der verhaltenswissenschaftlich orientierten als auch der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre darüber einig sind, dass das Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre der Betrieb ist, existieren hinsichtlich des disziplinären Umfangs zum *Erkenntnisobjekt* verschiedene Auffassung. Die wirtschaftstheoretische fundierte Betriebswirtschaftslehre fokussiert ausschließlich das Wirtschaften im Betrieb und überlässt die Nebendisziplinen, die beispielsweise psychologische, physiologische, technische und soziale Themen untersuchen, den angrenzenden, spezialisierten Wissenschaften. Die verhaltenswissenschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre öffnet sich zu den sozialwissenschaftlichen Disziplinen und schließt in diesem Zusammenhang die Nachbarwissenschaften mit ein. Diese Ausweitung des wissenschaftlichen Erkenntnisobjektes hat jedoch auch zur Folge, dass sich innerhalb des interdisziplinären Diskurses unüberwindbare Ziel- und Interessenskonflikte ergeben. Vor diesem Hintergrund ist die ausschließliche Auseinandersetzung mit dem Wirtschaften im Betrieb wesentlich stringenter, da es vor allem dem Imperativ des *ökonomischen Prinzips* folgt (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 8f.). Dieses basiert auf dem Vernunftprinzip oder auch synonym Rationalprinzip. Es besagt im wirtschaftlichen Kontext ganz allgemein, dass „ein möglichst günstiges

Erkenntnisobjekt

Verhältnis (eine optimale Relation) zwischen den ökonomischen Einsatz- und Ergebnisgrößen anzustreben ist“ (Lechner et al. (1997), S. 32). Hier können drei Formen unterschieden werden: das Maximumprinzip, das Minimumprinzip und das Extremumprinzip. Gemäß den Ausführungen von Schierenbeck und Wöhle (2012) ist vor dem Hintergrund der Güterknappheit „stets so zu handeln, dass

- mit einem gegebenen Aufwand an Wirtschaftsgütern ein möglichst hoher Ertrag (= Nutzen) erzielt wird (**Maximumprinzip**),
- der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst gering gehalten wird (**Minimumprinzip**),
- ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag realisiert wird (**Extremumprinzip**)“ (Schierenbeck/Wöhle (2012), S. 5).

Dabei ist zu konstatieren, dass das Extremumprinzip gleichermaßen das Maximum- wie auch das Minimumprinzip einschließt und daher die allgemeinste Form des ökonomischen Prinzips darstellt. Müller-Merbach (1998) hat zur Veranschaulichung der verschiedenen Formen des ökonomischen Prinzips eine Beispielsituation beschrieben (Müller-Merbach (1998), S. 5):

„Studenten, denen es nicht auf die Note, sondern nur auf das Bestehen des Exams ankommt, handeln unabhängig davon, ob dieses Verhalten den Professoren gefällt, ökonomisch, wenn sie ihren Lerneifer auf ein Minimum begrenzen. Denn bei ihrer Interessenlage ist es vernünftig, nur die für ein ausreichendes Examen unbedingt notwendige Menge an Arbeit zu leisten. [Minimumprinzip] Auf der anderen Seite gibt es auch Studenten, die – aus welchen Motiven auch immer – ihre ganze Arbeitskraft auf das Studium konzentrieren und ein möglichst gutes Examen machen wollen. Auch sie handeln ökonomisch, da sie mit gegebenem Bestand an Zeit und Intellekt ein maximales Ergebnis zu realisieren suchen. [Maximumprinzip] Zwischen diesen beiden extremen Typen von Studenten gibt es natürlich noch viele andere, die weder ihren Arbeitseinsatz minimieren, noch ihre Arbeitskraft voll dem Studium widmen wollen. Sofern sie aber zumindest ein möglichst günstiges Verhältnis von Einsatz und Ergebnis zu erreichen trachten, handeln sie auch ökonomisch. [Extremumprinzip]“

### Maximierungsimperativ

Die beiden Strömungen der Betriebswirtschaftslehre unterscheiden sich – in Anlehnung an das zuvor vorgestellte Menschenbild sowie den Koordinationsansatz – auch hinsichtlich ihres Maximierungsgegenstandes. Die verhaltenswissenschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre strebt nach der Maximierung des Gemeinwohls. Dies soll durch eine „optimale Verteilung der Verfügungsrechte [...] unternehmensintern, durch Konsensgespräche der Stakeholder am runden Tisch erreicht werden“ (Wöhe et al. (2016), S. 9). Dem entgegen steht die wirtschaftstheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, die, mit dem Ziel einer langfristigen Gewinnmaximierung, dem Prinzip und Regularien der sozialen Marktwirtschaft folgt und in diesem Zusammenhang die externe Verteilung von Verfügungsrechten durch „den marktwirtschaftlichen Wettbewerb und flankierende Korrekturen durch den demokratisch legitimierte Gesetzgeber“ (Wöhe et al. (2016), S. 9) proklamiert. Beide Zugänge zu der Wissenschaftsdisziplin sind bezüglich ihres jeweiligen Maximierungsimperatives nicht von Kritik befreit. Das Re-

pertoire der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre umfasst Begriffe, wie beispielsweise Gemeinwohl, Gerechtigkeit und Moral, die allesamt einer wissenschaftlich verbindlichen Interpretation entbehren. Darüber hinaus ist die Durchführung von Konsensgesprächen mit sämtlichen Stakeholdern am runden Tisch nicht oder nur bedingt praktikabel und fallieren in den meisten Fällen. Die wirtschaftstheoretische Betriebswirtschaftslehre steht vor allem wegen ihres übergeordneten Ziels, der langfristigen Gewinnmaximierung, in der Kritik. Sie wird – wie bereits angedeutet – teilweise als moralisch verwerflich und wirklichkeitsfern betrachtet. Dennoch kann nach einem Fazit von Wöhe et al. (2016) konstatiert werden, dass der marktwirtschaftliche Wettbewerb zusammen mit dem gesellschaftlichen und gesetzlichen Ordnungsrahmen „den notwendigen Kompromiss zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Stakeholderzielen“ (Wöhe et al. (2016), S. 10) bewerkstelligen vermag.

Dieses Buch folgt – ohne den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz zu negieren oder dessen Diskursbeitrag innerhalb des Betriebswirtschaftslehre zu schmälern – dem Konzept der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre. Hintergrund ist die gebotene Nähe zur Wirklichkeit, die sich unter anderem sowohl hinsichtlich der Maximierung des Eigennutzes der Entscheidungsträger als auch im Vorhandensein des gesellschaftlich und gesetzlich legitimierten Ordnungsrahmens ausprägt. Überdies hinaus können auf dieser Grundlage Handlungsempfehlungen nach dem Imperativ der Effizienzbewertungen von Alternativen abgeleitet werden. Wöhe et al. (2016) stellen des Weiteren fest, dass zum Beispiel die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter auch in der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre eine zentrale Rolle spielt, da auch die Bedürfnisbefriedigung als Mittel zur Zielerreichung der Gewinnmaximierung ein wesentlicher Anker ist (vgl. Wöhe et al. 2016), S. 12f.). Nachfolgend werden tabellarisch noch einmal übersichtlich die wirtschaftstheoretische und die verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre in ihren Grundzügen gegenübergestellt.

Merkmal	Wirtschaftstheoretisch fundierte Betriebswirtschaftslehre	Verhaltenswissenschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre
Methodologischer Ansatz	Individualismus	Kollektivismus
Untersuchungsperspektive	Wirtschaftssubjekte im marktwirtschaftlichen Wettbewerb	Mensch als Mitglied des Sozialsystems Betrieb
Individualziel	Leistungsanbieter und -nachfrager streben nach Eigennutzmaximierung	Streben nach Minimierung des durch Organisationsmitgliedschaft bedingten Freiheitsopfers
Koordinationsmodell	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Verhältnis der Anspruchsgruppen	Vorrang von Shareholdern (= Eigentümer)	Alle Stakeholder sind gleichberechtigt
Lösung von Interessenskonflikten	Verträge zwischen Eigentümern und Stakeholdern	Konsensgespräche am runden Tisch
Unternehmensziel	Langfristige Gewinnmaximierung	Gemeinwohlmaximierung (ökonomisch, sozial, ökologisch)
Bezug zum marktwirtschaftlichen Wettbewerb	Wettbewerb wird als Datum akzeptiert	(Teil-)Ersatz des Wettbewerbs durch Konsensgespräche

Tabelle 1: Gegenüberstellung wirtschaftstheoretischer und verhaltenswissenschaftlicher BWL  
 Quelle: In Anlehnung an Wöhe (2016), S. 4, 12.

## 1.2 Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre

Im Zusammenhang mit der vorangestellten Debatte zwischen wirtschaftstheoretischer und verhaltenswissenschaftlicher Betriebswirtschaftslehre sind noch weitere Wissenschaftsprogramme zu nennen, die sich aus diesen verschiedenen Lagern konstituieren und ein ähnliches Spannungsfeld für die Betriebswirtschaftslehre aufmachen.

### 1.2.1 Der faktoranalytische Ansatz

Der *faktorenanalytische* oder auch *produktivitätsorientierte Ansatz* geht auf den Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg zurück. Er begründete nach dem Zweiten Weltkrieg die sogenannte moderne deutsche Betriebswirtschaftslehre, die sich vor allem durch eine erste interdisziplinäre Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre mit Einflüssen unter anderem aus der Psychologie, Soziologie sowie den Rechtswissenschaften auszeichnete. In seinem dreibändigen Lehrwerk mit dem Titel *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, differenzierte er die Bereiche *Produktion*, *Absatz* und *Finanzen*, die den Betrieb als Organismus konstituieren. Dieser umfasst in sämtlichen Funktionsbereichen unternehmerische Anordnungen, Entscheidungen sowie Verfügungen und zeichnet sich durch den zentralen Stellenwert der Produktivität zwischen Input (Faktoreinsatz) und Output (Faktorsertrag) aus. Im Mittelpunkt steht vor diesem Hintergrund der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren, die sich in zwei Gruppen unterscheiden lassen: Die Elementarfaktoren, die die Produktion direkt betreffen und zu denen Werkstoffe, Betriebsmittel sowie die ausführende Arbeit gezählt wer-

den, und die dispositiven Faktoren, die lediglich indirekt auf den Produktionsprozess wirken und die Leitung, Planung, Organisation und Überwachung umfassen (vgl. Gutenberg (1958), S. 27; Wöhe et al. (2016), S. 16).

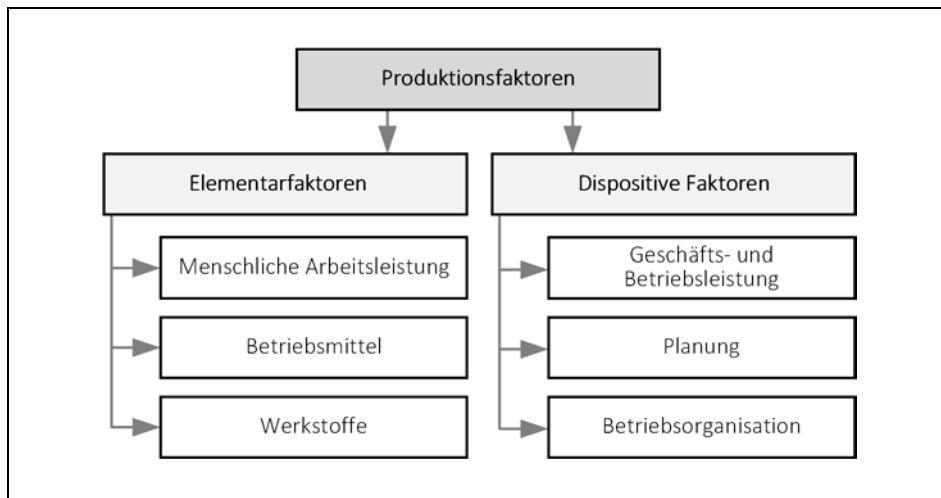


Abbildung 2: Produktionsfaktoren nach Gutenberg  
Quelle: In Anlehnung an Gutenberg (1958), S. 27.

Erich Gutenberg hob die Betriebswirtschaftslehre drüber hinaus auf eine ganz neue Ebene, als er, in Anlehnung an mikroökonomische Modelle der Volkswirtschaftslehre, Produktions-, Kosten- und Preismodelle für die (industrielle) Betriebswirtschaftslehre entwickelte, die sich den technischen Produktionsbedingungen und dem Käuferverhalten am Absatzmarkt stark annäherten (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 16).

### 1.2.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz von Edmund Heinen

Wie eingangs schon erwähnt, brachte Edmund Heinen den *entscheidungsorientierten Ansatz* vor allem mit dem Argument der Entscheidungsproblematik zum Umgang mit knappen Gütern hervor. Er konstatiert in diesem Zusammenhang, dass die „Erstellung und Verwertung betrieblicher Leistungen [...] das Ergebnis von Entscheidungen über die Kombination menschlicher Arbeit mit sachlichen Produktionsfaktoren [sind]“ (Heinen (1991), S. 3). Dabei verließ er die Traditionspfade des homo oeconomicus und wandte sich realwissenschaftlichen Tatbeständen zu, die vornehmlich im Bereich sozialwissenschaftlicher Auseinandersetzung stattfanden. Heinen (1991) verortet die Betriebswirtschaftslehre deshalb vornehmlich innerhalb der Gesellschafts- oder Sozialwissenschaften. Nach seinem Verständnis versucht die Betriebswirtschaftslehre „das betriebswirtschaftliche Handeln und Verhalten von Individuen, Gruppen und Organisation in der Gesellschaft zu erklären [...] neben einem allgemeinen Orientierungswissen auch konkrete Handlungsempfehlungen zu geben“ (Heinen (1991), S. 4). Die Entwicklung von Handlungs- bzw. Gestaltungsempfehlungen betrachtet Heinen (1991) als integralen Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre und bezieht sich

damit insbesondere auf die Erweiterung des Kompetenzspektrums der Entscheidungsträger hinsichtlich der Ermittlung und Entwicklung von zielspezifischen Handlungsweisen. Dazu umfasst der entscheidungsorientierte Ansatz folgende Ankerpunkte (vgl. Heinen (1991), S. 6):

- Identifikation der Ziele und Zielvorstellungen der Adressaten
- Ermittlung von Erklärungsmodellen zur Folgenbeschreibung verschiedener Handlungs- bzw. Entscheidungsalternativen
- Festlegung von zielorientierten Lösungsregeln auf Grundlage der ermittelten Erklärungszusammenhänge

Die Elemente der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre hat Heinen (1991) in dem nachfolgenden Schaubild übersichtlich zusammengetragen.

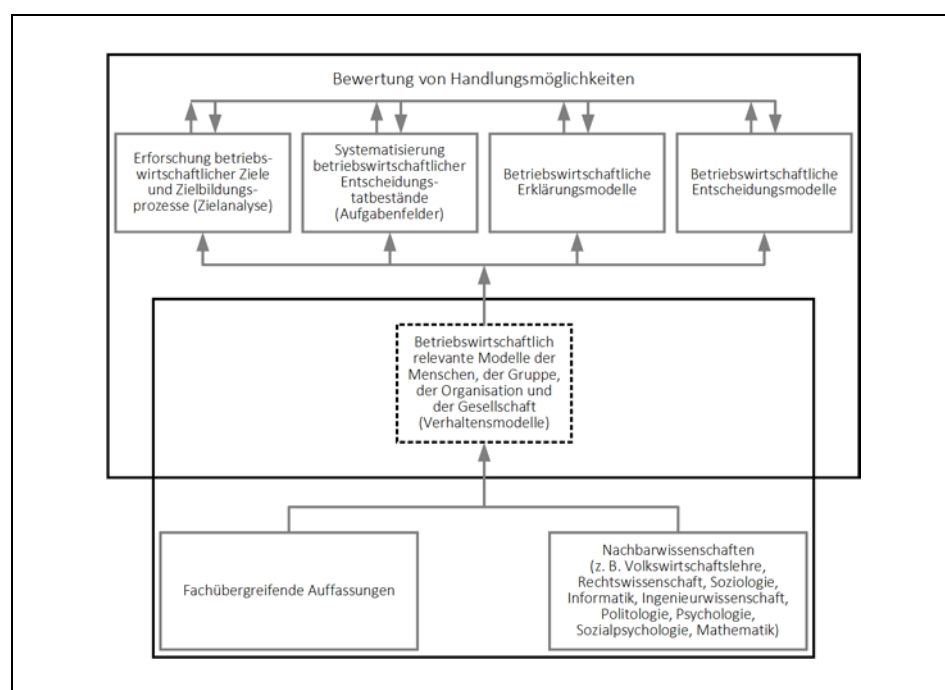


Abbildung 3: Elemente des entscheidungsorientierten Ansatzes  
Quelle: In Anlehnung an Heinen (1991), S. 13.

## Problemlösungsprozess

Wie bereits dargestellt, behandelt die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre im Wesentlichen reale Entscheidungsprozesse, die nach Staehle et al. (1999) auch als Problemlösungsprozesse aufgefasst werden können. Nach Dörner (1979) konstituiert sich ein *Problem* formal aus drei Bestandteilen: Erstens, es liegt ein unerwünschter Ausgangszustand ( $S_0$ ) vor, zweitens, es gibt einen gewünschten Zielzustand ( $S_1$ ) und drittens, es existieren problematische Barrieren, die die Transformation von dem Ist-Zustand ( $S_0$ ) in den Soll-Zustand ( $S_1$ ) verhindern oder zumindest behindern, sodass in der Konsequenz lediglich ein abweichender Zielzustand ( $S_2$ ) erreicht wird, der wiederum ein neues Problem hervorbringt (vgl. Dörner (1979), S. 10). Die nachfolgende Abbildung zeigt diesen Problemaufriss, der sich durch die Alternativenverschiebung ergibt.

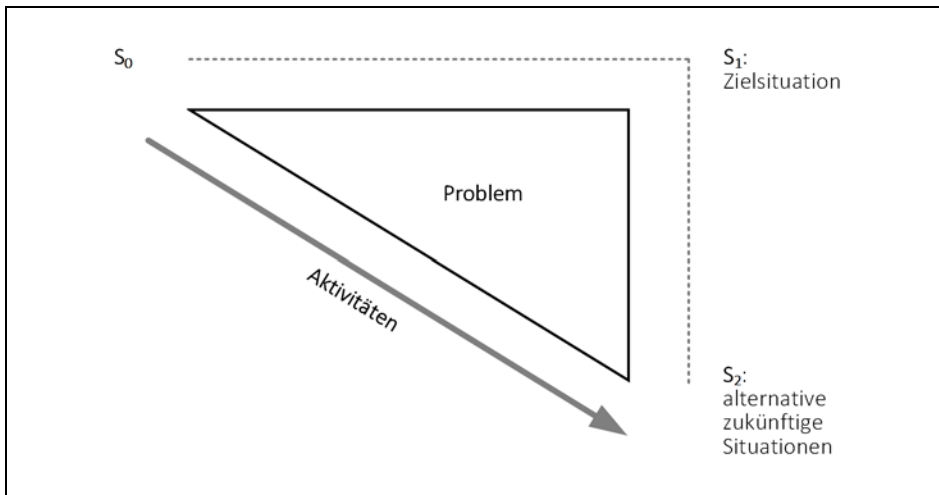


Abbildung 4: Komponenten des Entscheidungsproblems

Quelle: Dörner (1979), zitiert bei Staehle (1999), S. 295 und erweitert von Balderjahn/Specht (2007), S. 44.

Der Problemlösungsprozess durchläuft mehrere Stufen und reicht von der Problemerkennung bis zur Lösung des jeweiligen Problems. Nach der Phase der Problemerkennung, die gemäß den Ausführungen von Schein (1969) die schwierigste Phase im gesamten Prozess ist, schließt sich die Phase der Problemdefinition an. Diese zeichnet sich durch eine qualitative und quantitative Konkretisierung des Problemgegenstands sowie die Ermittlung der Problemstruktur hinsichtlich kausaler Zusammenhänge aus. Im Bereich der Alternativenbildung werden möglichst differenzierte Lösungsalternativen zusammengetragen, die danach hinsichtlich vorgegebener Parameter bewertet werden. Im Ergebnis dieser Phase steht die Wahl einer Alternative. Diese wird im Anschluss, in der Durchführungs- und Kontrollphase, eingeführt und bezüglich ihres tatsächlichen Problemlösungsvermögens hin evaluiert. Sollte das Problem an dieser Stelle nicht oder nur unzureichend gelöst worden sein, beginnt der gesamte Prozess in einer Schleife von Neuem (vgl. Staehle et al. (1991), S. 295f.). Die folgende Abbildung zeigt den schematischen Problemlösungsprozess.

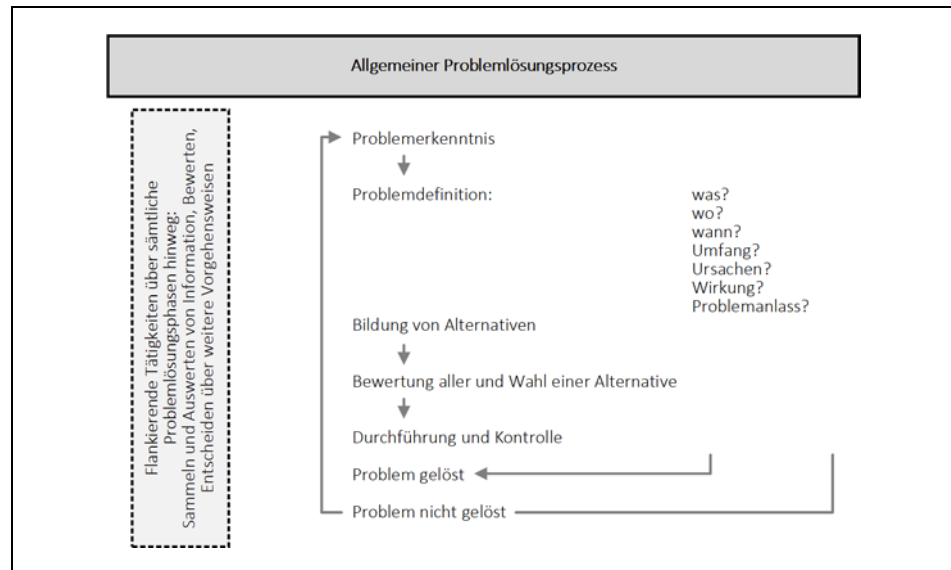


Abbildung 5: Problemlösungsprozess  
 Quelle: In Anlehnung an Staehle et al. (1999), S. 296.

Dabei ist zu konstatieren, dass sämtliche Problemlösungsphasen durch die Informationsammlung und -auswertung, deren Bewertung sowie von Entscheidungsmeilensteinen zum weiteren Vorgehen flankiert werden (vgl. Staehle et al. (1999), S. 295f.). In diesen Zusammenhang kann auch festgehalten werden, dass der Problemlösungsprozess aus einer Vielzahl von Entscheidungen und damit auch Entscheidungsprozessen besteht.

## Merkmale von Entscheidungen

Entscheidungen können hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen unterschieden werden. Balderjahn und Specht (2007) haben – wie auch zuvor Heinen (1991) – dazu eine Aufstellung entwickelt, die die wesentlichen Formen abbildet (Balderjahn/Specht (2007), S. 42):

- *Träger* der Entscheidung (individuum oder Gruppe),
- *Anlass* der Entscheidung (antizipativ oder reaktiv),
- *Planungsintensität* der Entscheidung (extensive oder habitualisiert),
- *Objekt* der Entscheidung (Ziele oder Mittel),
- *Art* der Entscheidung (Führungsentscheidungen oder operative Entscheidungen),
- *Häufigkeit* der Entscheidung, der Entscheidungssituation bzw. des Entscheidungsproblems (innovativ oder routiniert) und
- *Struktur* des Entscheidungsproblems (wohl strukturiert oder unstrukturiert).

## Formen innerhalb der Entscheidungstheorie

In der Entscheidungstheorie werden zwei basale Grundformen unterschieden: Zum einen die *präskriptive Entscheidungstheorie*, die – einer Entscheidungslogik folgend – vor allem rational begründete Verfahren umfasst, um aus verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen. Dazu werden Entscheidungsmodelle entwickelt, die das jeweilige Entscheidungsproblem in abstrakter Form darstellen und die Lösung des Entscheidungsproblems logisch abgeleitet lassen. Gerade bei



wohl strukturierten Entscheidungsproblemen, bei denen die relevanten Parameter, wie zum Beispiel die Anzahl von Alternativen, die Informationen über Auswirkungen sowie Ziele und Regeln, bekannt sind, eignet sich diese Form der Entscheidungsfindung. Zum anderen gibt es die *deskriptive Entscheidungstheorie*, die sich vor allem auf sozialwissenschaftliche Erkenntnisse stützt und in diesem Zusammenhang das menschliche Problemlösungsverhalten unter anderem hinsichtlich kognitiver Prozesse untersucht sowie heuristische Problemlöseprozesse proklamiert. Die Form wird vor allem bei schlecht- bzw. unstrukturierten Entscheidungsproblemen angewandt, die sich insbesondere durch das Fehlen von mindestens einem der zuvor genannten Merkmale auszeichnen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass diese beiden Formen innerhalb der Entscheidungstheorie keinen ausschließlichen Charakter haben, sondern auch sehr gut kombiniert werden können (vgl. Heinen (1991), S. 26ff.).

Das *Grundmodell* der präskriptiven Entscheidungstheorie differenziert nach Heinen (1991), Bamberg et al. (2012) sowie Bea (2009) folgende Bestandteile (vgl. Bamberg et al. (2012), S. 13ff.; Bea (2009), S. 342; Heinen (1991), S. 26ff.):

Präskriptive Entscheidungstheorie

- Umweltzustände (S) bzw. Rahmenbedingungen, die sich außerhalb des Einflussbereiches der Entscheidungsträger liegen
- Ziele (Z) bezeichnen gewünschte Endzustände und dienen der Bewertung des jeweiligen Zielerreichungsgrades der Handlungsalternativen
- Handlungsalternativen (A) obliegen dem Entscheidungsträger in vollem Umfang und dienen der Erreichung der angestrebten Ziele
- Ergebnisse (e) stellen Kombinationsvarianten aus Zielen (Z), Handlungsalternativen (A) und den situativen Gegebenheiten (S) dar

Aus den angegebenen Elementen des Grundmodells der präskriptiven Entscheidungstheorie konstituiert sich eine allgemeine Form der sogenannten Ergebnismatrix, die nachfolgend dargestellt ist. Hier werden die unterschiedlichen Einflussfaktoren – sowohl die vom Entscheidungsträger beeinflussbaren als auch die unabänderlichen – gegenübergestellt und kombiniert, sodass sich diverse Ergebnisvarianten ausprägen.

Umweltzustände		S <sub>1</sub>				...	S <sub>m</sub>			
Alternativen	Ziele	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	...	Z <sub>p</sub>	...	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	...	Z <sub>p</sub>
A <sub>1</sub>		e <sub>111</sub>	e <sub>112</sub>	...	e <sub>11p</sub>	...	e <sub>1m1</sub>	e <sub>1m2</sub>	...	e <sub>1mp</sub>
A <sub>2</sub>		e <sub>211</sub>	e <sub>212</sub>	...	e <sub>21p</sub>	...	e <sub>2m1</sub>	e <sub>2m2</sub>	...	e <sub>2mp</sub>
...		...	...	...	...	e <sub>ijk</sub>	...	...	...	...
A <sub>n</sub>		e <sub>n11</sub>	e <sub>n12</sub>	...	e <sub>n1p</sub>	...	e <sub>nm1</sub>	e <sub>nm2</sub>	...	e <sub>nmp</sub>

Tabelle 2: Ergebnismatrix  
Quelle: Balderjahn/Specht (2007), S. 45.

Werden die Ergebniswerte nun mit den Präferenzen des Entscheidungsträgers angereichert bzw. zahlenmäßig mit ihren entsprechenden Zielerreichungsgraden

konfrontiert, entsteht im Ergebnis eine sogenannte Nutzen- bzw. Entscheidungsmatrix. Grundsätzlich gilt: Je höher der Zielerreichungsgrad des jeweiligen Ergebnisses aus der Ergebnismatrix, desto höher auch der Nutzen.

### Entscheidungsregeln

Nach Heinen (1991) ist eine Entscheidungsregel ein „Verfahren, das für ein Entscheidungsproblem die optimale(n) Aktion(en) auswählt“ (Heinen (1991), S. 29). Die entsprechenden Entscheidungssituationen geben vor, wann welche Entscheidungsregel zum Einsatz gebracht wird. Man differenziert hierbei vor allem zwischen Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit und stellt in diesem Zusammenhang auf den Informationsstand des Entscheidungsträgers ab (vgl. Heinen (1991), S. 29ff.).

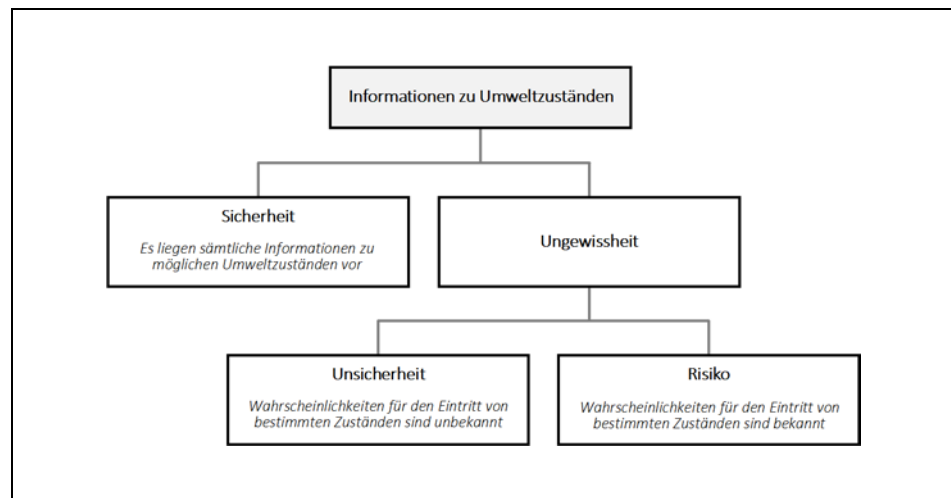


Abbildung 6: Entscheidungssituationen auf Grundlage des Informationsstandes  
Quelle: Bea (2009), S. 348.

### Entscheidung unter Sicherheit

Bei einer *Entscheidung unter Sicherheit* verfügt der Entscheidungsträger über vollständige Informationen zu aktuellen und zukünftigen Umweltzuständen. Darüber hinaus sind auch die Ergebnisse aus der Gegenüberstellung von Handlungsalternativen und Zielen vollständig bekannt. Hier gilt der Imperativ der Nutzwertmaximierung, das heißt, dass die Handlungsalternative gewählt werden soll, die den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist (vgl. Bamberg et al. (2012), S. 41ff.; Heinen (1991), S. 29). Die *Nutzwertanalyse* ist bei Entscheidungen unter Sicherheit das probate Instrument zur Ermittlung der Alternative, die die größten Nutzwert aufweist. Nachfolgend ist ein Beispiel für eine Nutzwertmatrix unter Sicherheit skizziert.

Ziele:	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Nutzenwert
Gewichtung der Ziele:	g <sub>1</sub> = 0,6	g <sub>2</sub> = 0,3	g <sub>3</sub> = 0,1	$U_i = \sum_{k=1}^p g_k u_{ik}$
Alternativen:				
A <sub>1</sub>	5	2	9	4,5 = (5 · 0,6) + (2 · 0,3) + (9 · 0,1)
A <sub>2</sub>	3	4	7	3,7 = (3 · 0,6) + (4 · 0,3) + (7 · 0,1)
A <sub>3</sub>	1	5	5	2,6 = (1 · 0,6) + (5 · 0,3) + (5 · 0,1)

Nutzenskala: 0 = Niedrigste Zielerreichung bis 10 = maximale Zielerreichung

Tabelle 3: Nutzwertmatrix unter Sicherheit  
 Quelle: In Anlehnung an Balderjahn/Specht (2007), S. 47.

Bei *Entscheidungen unter Risiko* sind dem Entscheidungsträger die multivariaten Umweltzustände bekannt, aber es ist noch ungewiss, welcher der potenziellen Zustände eintreten wird. Dem Entscheidungsträger liegen für jede Zustandsvariante jedoch Wahrscheinlichkeitswerte für den Eintritt des jeweiligen Zustandes vor. Diese Wahrscheinlichkeitswerte können sowohl auf Methoden der formalisierten Wahrscheinlichkeitsrechnung zurückgeführt werden als auch auf den subjektiven Erfahrungswerten des Entscheidungsträgers beruhen. Im Wesentlichen werden bei Entscheidungen unter Risiko drei Prinzipien bzw. Regeln unterschieden: die Bayes-Entscheidungsregel, die (μ, σ)-Regel und das Bernoulli-Prinzip. Die *Bayes-Entscheidungsregel* – auch unter der Bezeichnung *μ-Regel* bekannt – besagt, dass in Entscheidungssituationen unter Risiko „diejenige Aktion gewählt [wird], die den höchsten Erwartungswert des Ergebnisses über alle Umweltzustände aufweist“ (Heinen (1991), S. 30). Dabei folgt diese Regel der Annahme, dass der Entscheidungsträger risikoneutral ausgeprägt ist. Wöhe et al. (2016) konstatieren, dass die Bayes-Entscheidungsregel für die meisten Wirtschaftssubjekte ungeeignet ist, da sich bei diesen vornehmlich ein risikoaverses Entscheidungsverhalten ausprägt (vgl. Wöhe et al. (2016), S. 91f.). Vor diesem Hintergrund erweitert die (μ, σ)-Regel die Bayes-Entscheidungsregel um die Berücksichtigung des Risikos als gewichtete Standardabweichung σ und bezieht die individuelle Risikoneigung des Entscheidungsträgers mit ein. Die Entscheidungen werden demnach unter der Maßgabe des individuellen Risikopräferenzwertes des Entscheidungsträgers getroffen. Das *Bernoulli-Prinzip* unterscheidet sich von der Bayes-Entscheidungsregel insoweit, als hier – wie bei der (μ, σ)-Regel – die Risikoneigung des Entscheidungsträgers berücksichtigt wird und dieses Prinzip darüber hinaus nicht auf die Ergebnisse abgestellt, sondern direkt auf die Nutzwerte angewendet wird (vgl. Heinen (1991), S. 30; Wöhe et al. (2016), S. 91f.). Nachfolgend ist ein Beispiel für eine Nutzwertmatrix unter Risiko skizziert. Aus Gründen der Vereinfachung werden hier multiple Zielsysteme ausgeklammert und vor diesem Hintergrund angenommen, dass lediglich ein Ziel verfolgt wird.

Entscheidung unter Risiko