

Kapitel 13

Rückblick: Zum Vorgehen in diesem Buch

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	589
2. Die eingenommene Sichtweise	589
3. Entscheidungen in Unternehmen	591
4. Quantitative Methoden	591
5. Vereinfachungen und Verkürzungen	592

Glossar	595
---------------	-----

Literaturverzeichnis	611
----------------------------	-----

Sachverzeichnis	625
-----------------------	-----

Einführung

Kapitel 1

Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

Zum Inhalt von Kapitel 1

Im einführenden Kapitel 1 wird der Rahmen für diejenigen Fragen abgesteckt, die in den weiteren Kapiteln beantwortet werden sollen.

In Abschnitt 1 wird untersucht, welches real beobachtbare Phänomen in der **Betriebswirtschaftslehre** analysiert wird (**Erfahrungsgegenstand**) und welcher Aspekt dieses empirischen Phänomens im Mittelpunkt steht (**Erkenntnisgegenstand**). Etwas abweichend von vielen anderen Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre wird als Erfahrungsgegenstand das einzelne **Individuum**, als zentraler Erkenntnisgegenstand dessen Bemühen um **Einkommenserzielung** hervorgehoben. Die Partizipation an einem Unternehmen – in welcher Rolle auch immer – ist aus diesem Blickwinkel Mittel zum Zweck. Bei diesem Zugang werden einige Aspekte der Koordination von Entscheidungen besonders deutlich.

In Abschnitt 2 wird die eingenommene Sichtweise präzisiert. Das verwendete Untersuchungsprogramm bezeichnet man als **Institutionenökonomik**. Deren kennzeichnendes Merkmal ist die Einbeziehung der Unvollkommenheit von Märkten, insbesondere einer asymmetrischen Informationsverteilung. Unter diesen Rahmenbedingungen kann sich die ausschließliche Orientierung ökonomisch handelnder Individuen an ihren persönlichen Einkommensinteressen als prekär herausstellen. Viele empirische Regelmäßigkeiten erweisen sich als Maßnahme der dadurch hervorgerufenen Probleme.

In Abschnitt 3 schließlich werden die verfolgten Ziele und die angewendeten Methoden näher kommentiert.

1. Zu Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Betriebswirtschaft und auch Betriebswirtschaftslehre sind alltägliche Begriffe. Auch ein nicht spezifisch vorgebildeter Mensch hat eine gewisse Vorstellung von diesem Fach. Spontan mit Betriebswirtschaftslehre assoziierte Stichworte sind Unternehmen, Arbeitsplätze oder Gewinnerzielung; vielleicht auch schon speziellere Ideen wie Buchhaltung, Werbung oder Unternehmensbesteuerung. Eine genauere Kennzeichnung des Gegenstandes der Betriebswirtschaftslehre sollte idealerweise zwei Bedingungen erfüllen: sämtliche Aspekte der Betriebswirtschaftslehre umfassen und zugleich trennscharf sein gegenüber Elementen, die nicht Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind. Dafür ist es zweckmäßig zwischen Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand zu unterscheiden.

Der **Erfahrungsgegenstand** ist das empirische Phänomen, das es zu beschreiben gilt.

Der **Erkenntnisgegenstand** entspricht dem Blickwinkel und der speziellen Fragestellung, aus denen heraus der Erfahrungsgegenstand betrachtet wird.

Der Gedanke liegt nahe, als Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre die beiden ersten Wortbestandteile zu verwenden. So wird beispielsweise bei *Zelewski* als Erkenntnisobjekt das wirtschaftliche Handeln und als Erfahrungsobjekt der Betrieb angeführt.¹ Diese Abgrenzung des Faches bringt jedoch eine Reihe kaum sauber zu lösender Probleme mit sich, wie nachstehend anhand einiger Beispiele verdeutlicht wird. Deshalb wird hier schließlich für eine etwas andere Abgrenzung plädiert.

1.1 Betrieb oder Individuum?

Im aufgabenstärksten unter den einflussreichen Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre wird der Betrieb wie folgt definiert:

Der **Betrieb** ist „eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“²

¹ Vgl. *Zelewski* (2008), S. 9 ff. bzw. S. 17 ff.

² *Wöhe/Döring* (2013), S. 27.

Diese Definition umfasst offensichtlich gleichermaßen private Betriebe wie einen Automobilhersteller und öffentliche Betriebe wie die Stadtwerke. Der Unterschied zwischen diesen Betriebstypen besteht in der Zielsetzung ihrer Tätigkeit, die bei privaten Betrieben primär auf der Einkommenserzielung, bei öffentlichen Betrieben primär auf der Versorgung liegt. Auf diesen Punkt kommen wir später bei der Untersuchung des Erkenntnisgegenstandes zurück. Infolge der Fokussierung auf die Faktorkombination sowie auf Herstellung und Absatz von Gütern und Leistungen sind private Haushalte zunächst nicht in die Definition einbezogen. Allerdings ist deren Verhalten beispielsweise als Konsumenten auf Gütermärkten und als Anbieter von Arbeitsleistungen sowie von liquiden Mitteln für betriebliche Investitionen zweifellos ebenfalls Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Die Beschränkung des Erfahrungsgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre auf Betriebe wäre also nur dann vertretbar, wenn zugleich Privathaushalte unter Betriebe subsumiert werden.

Diskussionsbedürftig ist, ob eine Wirtschaftseinheit dann kein Betrieb mehr ist, wenn sie nicht planvoll organisiert ist.³ Dass in Betrieben nur planvoll agiert wird oder die Organisation von Betrieben ausschließlich Ergebnisverfügbare Planung ist, muss in Zweifel gezogen werden.

Problematisch ist weiter der Verweis auf eine „Wirtschaftseinheit“. Die Wortwahl suggeriert, dass eine einheitliche Verhaltensweise und bei entsprechend planvollem Handeln auch eine einheitliche Interessenlage gegeben sind. Es ist höchst fraglich, ob davon durchgängig ausgegangen werden darf. Nach allgemeiner Anschauung sind an einem Betrieb gewöhnlich mehrere Menschen beteiligt. In der Betriebswirtschaftslehre ist daher auch die Frage zu beantworten, wie es zur Zusammenarbeit mehrerer Menschen in einem Betrieb kommt: Warum werden die Gütererstellung und -verwertung oder insgesamt die Einkommenserzielung von mehreren Menschen gemeinsam vorgenommen? Es ist kein hinreichendes Verständnis für die Erscheinung „Betrieb“ zu gewinnen, wenn nicht geklärt wird, worin dessen spezifische Vorteile gegenüber anderen Formen der Leistungserstellung, der Koordination von Entscheidungen oder der Verteilung der mit Entscheidungen verbundenen Risiken liegen. Schon der Aufbau der Institution Betrieb ist Ergebnis von Entscheidungen durch Menschen. Demnach versuchen Individuen, über Betriebe ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Das nach außen sichtbare Verhalten eines Betriebes zu untersuchen kann also nur einen Teil der relevanten Fragen beantworten. Die Partizipation an betrieblichen Aktivitäten (als Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Lieferant oder Abnehmer der Produkte) ist stets nur Mittel zum Zweck, und ein besonders wichtiger Zweck ist die Einkommenserzielung.

³ Vgl. *heunw Schnaidler* (2008) S. 602 und 605.

Eine Sichtweise, nach der „die Betriebe (...) Träger von Entscheidungen über Ziele und Mittel des Wirtschaftens“⁴ sind, erweist sich also als wenig zweckmäßig. Das nachfolgende Zitat von *Meckling/Jensen* erfasst die im Weiteren eingenommene Perspektive besser.

„Das Unternehmen ist kein Individuum. Es fühlt nicht; es trifft keine Entscheidungen; es kann nicht die Steuerlast tragen; es kann nicht die Kosten der Regulierung tragen; es kann nicht von Zöllen und Subventionen profitieren. Alle diese Aktionen nützen oder schaden selbstverständlich *Individuen*, die irgendeine Beziehung zu dem Unternehmen haben, wie *Financiers*, *Angestellte* oder *Kunden*. Aber es ist buchstäblicher Unsinn zu sagen, dass dem Unternehmen genutzt oder geschadet wird.“⁵

Dennoch kann es bei bestimmten Fragestellungen aus Gründen der Vereinfachung sinnvoll sein, Betriebe zu behandeln, als wären sie Individuen.

Mehrere Menschen zu einer Wirtschaftseinheit zusammenzufassen ist schließlich aus einem weiteren Grund problematisch: Es kann nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Menschen sich an den Interessen der Wirtschaftseinheit orientieren. Vielmehr werden sie das Gruppeninteresse im Allgemeinen nur dann verfolgen, wenn es mit ihrem individuellen Interesse vereinbar ist; dies wird in Abschnitt 2 dieses Kapitels noch deutlicher herausgearbeitet.

Den Aspekt des Erfahrungsgegenstandes zusammenfassend wird hier also die Auffassung vertreten, das Individuum in den Mittelpunkt des Interesses der Betriebswirtschaftslehre zu rücken. Dies entspricht der wissenschaftlichen Konzeption des *methodologischen Individualismus*⁶. Aufgrund dessen ist grundsätzlich auch Robinson Crusoe, also das Sinnbild des isoliert lebenden Menschen, ein möglicher Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Dieses Sinnbild wird in Kapitel 2 ausführlich aufgegriffen.

1.2 Wirtschaften oder Einkommenserzielung und -verwendung?

Auch mit Blick auf den Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre erfolgt ein erster Blick auf das bereits zitierte Standardlehrbuch:

„Unter *Wirtschaften* versteht man den sorgsamsten Umgang mit knappen Ressourcen.“⁷

⁴ *Kosiol* (1968), S. 13.

⁵ Wörtliche Übersetzung aus *Meckling/Jensen* (1983), S. 10; Hervorhebung im Original.

⁶ Siehe dazu näher *Richter/Furnuboth* (2010), S. 3.

⁷ *Wöhe/Döring* (2013), S. 4.

Unzweifelhaft sind gewisse natürliche Ressourcen knapp, namentlich in dem Sinne, dass sie nicht vermehrbar sind. Nach welchen Werturteilen auch immer – seien sie beispielsweise ethischer oder ökonomischer Natur – ist es unstrittig, dass mit solchen Ressourcen „sorgsam“ umgegangen werden sollte, wobei „sorgsam“ keine von vornherein präzise Qualifikation ist. Daher bleibt die zitierte Formulierung zu vage. Für die Konkretisierung ist es hilfreich, Input-Output-Relationen zu analysieren, also das Verhältnis eingesetzter Mittel und erzielter Ziele:

Das *ökonomische Prinzip* (oder Rationalprinzip) verlangt, ein vorgegebenes Ziel mit dem geringsten Mitteleinsatz zu erreichen (Minimumprinzip) oder mit einem vorgegebenen Mitteleinsatz eine möglichst weitgehende Zielerreichung zu bewirken (Maximumprinzip).

Eine Forderung, man solle mit den geringsten Mitteln eine möglichst weitgehende Zielerreichung erlangen, erweist sich als unsinnig, weil sie nicht in eine operationale Handlungsanweisung umgesetzt werden kann.⁸ Dies lässt sich gut am Beispiel eines Leichtathleten verdeutlichen, der ratlos zurückbleiben müsste, wenn er in einer möglichst kurzen Zeit eine möglichst lange Strecke zurücklegen soll.⁹

Das Rationalprinzip lässt sich normativ und positiv interpretieren. *Normative Aussagen* bestehen in Handlungsvorschriften, in Empfehlungen, mit welchen Mitteln ein bestimmtes Ziel am besten erreicht werden kann. *Positive Aussagen* erklären beobachtbare Sachverhalte und sind empirisch widerlegbar.

Viele normative Aussagen der Betriebswirtschaftslehre lassen sich unmittelbar auf das Rationalprinzip zurückführen. Dies kann man zum Beispiel belegen durch Sätze wie: „Produziere eine bestimmte Gütermenge zu den geringsten Kosten!“ oder „Investiere so, dass mit einem bestimmten eingesetzten Vermögen ein möglichst großer Rückfluss erzielt wird!“. Die normative Variante des Rationalprinzips erweist sich als das zentrale *ökonomische Basiswertteil*, aus dem viele weitere Aussagen abgeleitet werden, nämlich dass die Verwendung von Ressourcen stets vermieden werden soll. Die Anknüpfung an den oben angesprochenen sorgsamsten Umgang mit Ressourcen ist offensichtlich. Der Begriff Verschwendung macht allerdings noch keine Aussage über die sachliche Verwendung von Mitteln. Vielleicht mag die eine oder andere Person hohe Ausgaben für einen luxuriösen Dienstwagen oder einen gut gefüllten, be-

⁸ In Abschnitt 2 des zweiten Kapitels wird deutlich, dass es unabhängig von der mangelnden Eignung als Aufgabenstellung natürlich besser ist, mit weniger Mitteln ein weitergehendes Ziel zu erreichen als umgekehrt.

⁹ *Rieaner* (1929), S. 57.

gehbaren Schuttschrank für Verschwendung halten. Im Sinne des Rationalprinzips sind das jedoch höchstens ungewöhnliche Zielsetzungen, solange die konkreten Güter zu geringsten Mitteln beschafft werden.

Ein für die Betriebswirtschaftslehre typischer Anwendungsbereich des ökonomischen Prinzips ist der produktionstechnische Bereich der Kombination von Einsatzfaktoren. Betriebliche Tätigkeiten sind demnach so zu organisieren, dass eine bestimmte Produktionsmenge mit der geringsten Menge von Produktionsfaktoren hergestellt werden sollte; übertragen in eine monetäre Dimension entspricht dies der Kostenminimierung bei einer gegebenen Produktmenge. Da Unternehmen in der Regel nicht nur eine Produktart herstellen, müsste sich die Aussage bei allgemeinerer Darstellung auf ein Güterbündel beziehen. Zudem wäre zu ergänzen, dass nicht nur eine bestimmte Menge von Produkten, sondern auch eine bestimmte Produktqualität herzustellen ist. Diese beiden Beispiele für eine erforderliche Präzisierung zeigen, dass eine hohe Genauigkeit der Abgrenzung nur um den Preis sehr umständlicher Formulierungen zu erzielen ist.

Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Gütererstellung stellt sich in allen Formen von Betrieben, darunter auch in privaten Haushalten und öffentlichen Betrieben. Weite Teile der Betriebswirtschaftslehre fokussieren aber private Betriebe, bei denen von vornherein intendiert ist, die hergestellten Güter und Dienstleistungen auf dem Markt zu veräußern. Damit rückt die Zielsetzung der Einkommenserzielung in den Mittelpunkt.

Die Überschrift zu diesem Abschnitt verweist allerdings neben der Einkommenserzielung auch auf die Einkommensverwendung. Auch darauf ist das ökonomische Prinzip anzuwenden. Offenbar geht es darum, einen bestimmten Grad der Bedürfnisbefriedigung mit den geringsten Mitteln zu erreichen. Die Einkommensverwendung dient in der Sprache der ökonomischen Theorie der Erzielung eines *Nutzens*. Nutzen kann durch Konsum hervorgerufen werden, wie der oben etwas ironisch als Beispiel herangezogene begehbare Schuttschrank verdeutlicht. Eine nutzenstiftende Verwendung von Einkommen kann aber auch darin liegen, karitativ tätig zu werden, gemeinnützige Stiftungen einzurichten oder ähnliches. Angesichts der vielschichtigen Bedürfnisse von Menschen sind die Gründe für eine Nutzenentstehung entsprechend vielschichtig.

Fraglich ist, ob auch positive betriebswirtschaftliche Aussagen stets mit dem Rationalprinzip vereinbar sein müssen. Den Blickwinkel ausschließlich auf rationales Verhalten zu verengen hätte zur Folge, dass weite Bereiche des tatsächlichen Verhaltens von Menschen nicht erklärt würden. Angesichts der tatsächlichen Möglichkeit von Fehlentscheidungen¹⁰ sollten auch Aussagen über die Vermeidung von Fehlentscheidungen und Vorschläge für das Umgehen mit

möglichen Fehlentscheidungen anderer Parteien abgeleitet werden. Bei komplexer Beschränkung auf die Analyse rationalen Verhaltens könnte die Betriebswirtschaftslehre dem Anspruch, Aussagen über die Realität zu machen, kaum gerecht werden. Zwar könnte man das Rationalprinzip als Maßstab für jedes menschliche Verhalten formal dadurch zu retten versuchen, dass den Individuen genau diejenigen Bedürfnisse unterstellt werden, welche dazu führen, dass das beobachtbare Verhalten rational ist. Eine solche Argumentation wäre jedoch zirkelschlüssig: Sie wäre von einer bemerkenswerten inneren Logik zugleich aber von einer ebenso bemerkenswerten Leere an gehaltvollen Aussagen. Obwohl Wirtschaften sicherlich auf eine rationale Verwendung von Einsatzgütern gerichtet ist, wäre also die Beschränkung des Erkenntnisgegenstandes auf rationales Handeln unzweckmäßig. Positive Theorien, die ein in Bezug auf das Rationalprinzip widersprüchliches Verhalten untersuchen, sind insofern ebenfalls Teil der Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und der Betriebswirtschaftslehre im Besonderen.

Umgekehrt gibt es auch eine Vielzahl betrieblicher Probleme, die anderen Methoden als denen der Wirtschaftswissenschaft untersucht werden. So ist Mobbing gewiss ein betriebliches und auch betriebswirtschaftliches Problem, weil dadurch die Produktivität betrieblicher Abläufe fühlbar herabgesetzt wird. Zur Erklärung des Entstehens und zur Bewältigung der wirtschaftlich wie menschlich schädlichen Folgen des Mobbing ist es gleichwohl sinnvoll, auch außerökonomische Wissenschaften wie beispielsweise Psychologie oder Soziologie heranzuziehen. Für die Erforschung begrenzt rationalen Verhaltens erhielt denn auch im Jahre 2002 mit Daniel Kahneman ein Psychologe den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft.

1.3 Entscheidungen

Der Verweis auf positive und normative Aussagen der Betriebswirtschaftslehre impliziert bereits, dass mit der Auswahl zwischen Handlungsalternativen die Entscheidungen im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Es ist nahezu trivial, dass *Entscheidungen* stets einen Zukunftsbezug aufweisen. Ebenso ist es fast trivial, dass aufgrund der generellen Unsicherheit der Zukunft die Entscheidungsfolgen unsicher sind. Demnach muss planvolles Handeln nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips auch der Dimension der Unsicherheit Rechnung tragen. In der Regel bedeutet dies, dass es Kennzeichen wirtschaftlichen Handelns ist, Unsicherheiten zu verringern. Das stellt keineswegs einen Widerspruch dazu dar, dass ein wirtschaftlicher Erfolg kaum erzielt werden kann, ohne dass gewisse Risiken in Kauf genommen werden. Das Interesse an der Verringerung von Unsicherheiten äußert sich darin, dass unter sonst

¹⁰ Im Einzelnen wäre natürlich noch zu präzisieren, was genau eine Fehlentscheidung ist.

gleichen Bedingungen (insbesondere bei einem fixierten durchschnittlichen Erfolg) ein geringeres Risiko dem höheren Risiko vorgezogen wird. In der Sprache der Theorie bezeichnet man diese Haltung als Risikoaversion.¹¹

Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, setzt keineswegs Selbständigkeit im rechtlichen Sinne voraus. Auch in einem System der Zentralverwaltungsverwaltung, wo (scheinbar) Entscheidungen ausschließlich vom zentralen Planer getroffen werden, sind alle beteiligten Individuen Träger von Entscheidungen. Inwieweit der individuelle Beitrag zur Einhaltung der Pläne geleistet wird, ist durchaus Gegenstand von Entscheidungen. Um das Argument auf zynische Weise weiter zu schärfen, kann es sogar auf ein perverses System der Sklaverei ausgeweitet werden: Auch für den Sklaven stellt sich gedanklich das Entscheidungsproblem, den erteilten Befehlen Folge zu leisten oder nicht – selbst wenn die Folgen eines verweigerten Befehls für ihn verheerend sein dürften. Die Frage, wie in Hierarchien, die grundsätzlich auf dem Weisungsprinzip aufbauen, gesichert werden kann, dass den Weisungen Folge geleistet wird, stellt ein wesentliches Thema der Betriebswirtschaftslehre dar. Es muss stets damit gerechnet werden, dass eine handelnde Person ihre eigenen Interessen verfolgt. Die Existenz von Weisungen oder Vorschriften – seien sie gesetzlich oder vertraglich im weitesten Sinne – sagt noch nichts über deren Beachtung aus.

1.4 Zusammenfassende Abgrenzung

Die voranstehenden Ausführungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:¹²

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist die Untersuchung von individuellen, die Einkommenserzielung und -verwendung betreffenden Entscheidungen. Aufgrund der Zukunftsbezogenheit von Entscheidungen muss auch die Unsicherheit über das Einkommen gestaltet werden. Einkommensbezogene Entscheidungen von Individuen umfassen auch die Koordination von Handlungen mehrerer Menschen.

Dieses Verständnis der Betriebswirtschaftslehre entspricht etwa dem, was zu Beginn des 20. Jahrhunderts als **Privatwirtschaftslehre** bezeichnet wurde. Dieser Begriff ist vor allem mit dem Namen von *Wilhelm Rieger* verbunden. Die Umbenennung zur Betriebswirtschaftslehre brachte eine Verengung des Untersuchungsgegenstandes mit sich, weil das Rationalprinzip stärker auf den Faktoreinsatz bezogen wurde; die Einkommenserzielung trat in den Hintergrund. Zugleich war damit insofern eine gewisse Verbreiterung des Untersuchungsgegenstandes verbunden, als auch solche Betriebe einbezogen wurden, bei denen

die Einkommenserzielung keine Rolle spielt (etwa die oben genannten öffentliche Versorgungsbetriebe). Diese Entwicklung hatte durchaus auch ideologische Hintergründe, weil die Fachvertreter, welche den Begriff der Betriebswirtschaftslehre demjenigen der Privatwirtschaftslehre vorzogen, meinten, sich vom „öden Profitstreben“¹³ abheben zu müssen. Nach allem bisher Vorgetragenen ist es ohnehin abseitig, der so abgegrenzten Betriebswirtschaftslehre die ausschließliche Beschäftigung mit ödem Profitstreben zu unterstellen.

Die nachfolgenden Ausführungen sind ähnlich wie bei *Rieger* auf ein marktwirtschaftliches Wirtschaftssystem ausgerichtet. Ein solches System ist gekennzeichnet durch **Privatautonomie**, die eingeschränkt wird durch **Wettbewerb** verschiedener Wirtschaftseinheiten und durch **staatliche Reglementierung**. Ob „Marktwirtschaft“ durch Voranstellung eines Adjektivs in einer bestimmten Art und Weise näher präzisiert wird und gegebenenfalls durch welches (beispielsweise „sozial“ oder „ökologisch“), ändert nichts am Grundprinzip. Der Unterschied zwischen verschiedenen möglichen Varianten der Marktwirtschaft besteht in den Werturteilen, welche der staatlichen Gestaltung von Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Dies lässt zugleich Raum für eine demokratische Legitimation.

Die Fokussierung auf die Marktwirtschaft stellt eine gewisse Einschränkung gegenüber einer Betriebswirtschaftslehre dar, die unabhängig vom gesamtwirtschaftlichen System geltende Aussagen treffen möchte. Diese Einschränkung kann damit begründet werden, dass Zentralverwaltungssysteme eine vernachlässigbare empirische Relevanz besitzen. Überdies ermöglicht diese Beschreibung, einen bestimmten Aspekt wirtschaftlicher Fragestellungen noch deutlicher hervorzuheben: nämlich die Koordination von Entscheidungen selbständiger, auf ihr eigenes Einkommen bedachter Individuen. Als weiterer Schwerpunkt wird die Koordination von Entscheidungen hervorgehoben, Fragen also wie: Warum kooperieren Individuen? In welchen Formen kooperieren sie? Durch welche Institutionen werden durch Kooperation ermögliche Vorteile gesichert?

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei betont, was bisher eher zwischen den Zeilen angeklungen ist: Die hier entwickelte Konzeption der Betriebswirtschaftslehre ist durchaus nicht die einzig denkbare; insbesondere hinsichtlich des Erkenntnisgegenstandes können zahlreiche Ansätze unterschieden werden.¹⁴ Die neben der konsequent ökonomischen Ausrichtung wohl am häufigsten vertretene Sichtweise ist die der Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, also als multidisziplinäre Führungslehre.¹⁵

¹¹ Siehe dazu ausführlich Kapitel 1.0, Abschnitte 3.6 und 4.2.

¹² Insgesamt ähnlich *Schneider* (1995), S. 28.

¹³ *Rieger* (1929), S. 48.

¹⁴ Für einen Überblick über andere Ansätze siehe *Schanz* (2009).

¹⁵ Bspw. *Hopfenbeck* (2002).

2. Die Sichtweise der Institutionenökonomik

Die betriebswirtschaftlichen Darstellungen unterscheiden sich also im Einzelnen dadurch, ob und wenn wie das wirtschaftliche Handeln besonders betont wird. In diesem Buch wird die Sichtweise der (Neuen) Institutionenökonomik eingenommen. *Institutionenökonomik* steht für ein Gedankengut, das in sich noch weiter ausdifferenziert werden könnte; alle Zweige folgen aber einem verwandten Untersuchungsprogramm. Es finden sich auch die Schlagworte *Informationsökonomik* oder *Vertragstheorie*.

Individuen sind bestrebt, ihre Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Diese Zielsetzung kann konkretisiert werden zur Optimierung eines Einkommensstroms. Durch das Einkommen wird allerdings beispielsweise das „Arbeitsleid“ nicht unmittelbar erfasst, also die mit der Erbringung von Arbeitsleistungen möglicherweise verbundene Nutzenminderung.¹⁶ Jedoch lässt sich das Arbeitsleid in Form seines monetären Äquivalents in die Einkommensermittlung einbeziehen. Entsprechend kann man mit anderen nicht-monetären Zielgrößen verfahren. Elementare Überlegungen über unterschiedliche Ressourcenausstattungen und Spezialisierungsvorteile führen zu der Erkenntnis, dass die Verfolgung der individuellen Ziele durch Kooperation mit anderen Individuen gefördert wird.¹⁷ Kooperation setzt häufig voraus, dass die Verfolgung der eigenen Ziele soweit eingeschränkt wird, dass es auch für die Kooperationspartner lohnend ist, zum gemeinsamen Erfolg beizutragen. Die Partner haben also ein teilweise übereinstimmendes Interesse, nämlich den gemeinsamen Wunsch am Gelingen von Projekten. Teilweise divergieren die Interessen aber auch, zum einen in Bezug auf die Aufteilung des gemeinsam erwirtschafteten Einkommensstroms, zum anderen in Bezug auf die Aufbringung der erforderlichen Einsatzgüter. Das partiell voneinander abweichende Interesse erfordert es, Vorkehrungen gegen das Scheitern einer grundsätzlich lohnenden Kooperation zu treffen. Die Gefahr des Scheiterns besteht, weil die allzu konsequente Verfolgung eigener Interessen innerhalb einer Partnerschaft den Gesamterfolg verringern kann. Die Suche nach Arrangements zur Sicherung möglicher, aber gefährdeter Kooperationsvorteile macht den Hauptgegenstand der Institutionenökonomik und einen wesentlichen Teil der Betriebswirtschaftslehre aus.

Gedanklich wird dabei häufig ein bestimmter Weg eingeschlagen: Zunächst wird überprüft, welche Verhaltensweisen den gemeinsamen Erfolg gefährden können, wenn keinerlei Sicherungsmaßnahmen getroffen werden; es wird also

¹⁶ Einem bisweilen vorgebrachten, etwas mutwilligen Missverständnis vorbeugend sei darauf hingewiesen, dass „Arbeitsleid“ keineswegs impliziert, dass Individuen notorisch faul sind. Vielmehr zeigt der Begriff an, dass Arbeit schon deshalb abgelehnt werden muss, weil damit der Verzicht auf andere Einkommensmöglichkeiten verbunden ist. Arbeitsfreude würde demgegenüber die Bereitschaft implizieren, dafür zu bezahlen, dass man arbeiten darf. Siehe zur Erklärung der Konzeption des Arbeitsleids auch Kapitel 2, Abschnitt 2.2.

¹⁷ Vgl. Kapitel 3, Abschnitt 2.

nach möglichen *Fehlansreizen* gesucht. Diese Gedankenexperimente gehen so weit, dass auch gesetzliche Regelungen vernachlässigt werden. Ergebnis solcher Überlegungen ist eine Welt, in der jedes Individuum seine eigenen Interessen konsequent durchzusetzen versucht, auch unter Zuhilfenahme von Betrug, Täuschung, Arglist und dergleichen. Es wird jedoch keineswegs, wie einfältige oder böswillige Kommentatoren unterstellen, die Vorstellung vertreten, dass damit die einkommensbezogenen Entscheidungen hinreichend beschrieben sind, und erst recht nicht, dass ein derartiges Verhalten anzustreben sei. Vielmehr geht es um die Frage: „Wie können wir Institutionen so gestalten, dass Menschen, die ihr (...) breit definiertes Eigeninteresse verfolgen, Entscheidungen treffen, die ihren gemeinsamen Interessen nicht widersprechen.“¹⁸

Untersuchungsziel der Institutionenökonomik ist die Erklärung und Gestaltung vertraglicher, institutioneller oder gesetzlicher Regelungen zur Sicherung möglicher, aber gefährdeter Kooperationsvorteile.

Begriffe wie Kooperation, Koordination oder Vertrag werden im Weiteren in einer sehr allgemeinen Bedeutung verwendet, die sich zum Teil vom Sprachgebrauch außerhalb der Wirtschaftswissenschaft unterscheidet:

Kooperation steht für jede Form des gemeinsamen Handelns von Individuen. Die am wenigsten intensive Form der Kooperation besteht im Austausch von Gütern; eine stärkere gegenseitige Abhängigkeit besteht in einer langfristig gültigen Vereinbarung über die gemeinsame Gütererstellung. Kooperation bedeutet hingegen im Allgemeinen *nicht*, dass Kooperationspartner sich ausschließlich von einem gemeinsamen Ziel leiten lassen.

Die Verhaltensannahmen der Institutionenökonomik gehen recht weit: ¹⁹ Den Entscheidern wird *Opportunismus* unterstellt, eine spezifische Form eigennützigen Verhaltens, das auch die bewusste Schädigung Dritter oder einen Regelverstöß einschließt, wenn dies den eigenen Nutzen fördert. Ein bloß eigennütziger, nicht aber opportunistischer Entscheider wird sich dagegen *unbedingt* an gesetzliche Regeln oder private Vereinbarungen halten, auch dann, wenn sie den eigenen Interessen zuwiderlaufen. Wer zum Beispiel zulässige Steuersparmodelle in Anspruch nimmt, handelt eigennützig, weil regelkonform, wer hingegen sein Geldvermögen ins Ausland transferiert und Zinserträge nicht deklariert, handelt opportunistisch (und überdies kriminell).

Für eine freiwillige Kooperation müssen die Entscheidungen der daran beteiligten Parteien derart aufeinander abgestimmt werden, dass sie bereit sind, an der Kooperation mitzuwirken. Es ist also notwendig, dass alle Parteien bei Mitwirkung an der Kooperation zumindest nicht schlechter dastehen als ohne

¹⁸ Brennan (2014), S. 335.

¹⁹ Richter/Furnbohn (2010), S. 5 f.

sie. Außerdem müssen Leistung und Gegenleistung der Parteien präzisiert werden. Diese Aufgaben werden im Weiteren als **Koordination** bezeichnet. Ein einfacher Koordinationsmechanismus ist der Preis für Güter, also deren Austauschverhältnis.²⁰ Die Koordination von Entscheidungen erfolgt durch die individuell optimale Anpassung der Individuen an bestimmte Austauschverhältnisse. Eine andere Form der Koordination sind Weisungen, also die Vorgabe von expliziten Verhaltensnormen durch eine dazu befugte Instanz.

Die Verwendung des Begriffs **Vertrag** hängt hier nicht davon ab, ob die rechtlichen Kriterien der §§ 145 ff. BGB erfüllt sind. Vielmehr werden unter Vertrag alle Vereinbarungen subsumiert, die Individuen im Rahmen ihrer Kooperation schließen. Im einfachsten Fall kann die Vereinbarung die Zug-um-Zug-Abwicklung von Leistung und Gegenleistung beim Austausch von Gütern vorsehen (ähnlich dem Kaufvertrag im Recht). Ebenso wird eine komplizierte Regelung über eine langfristige Kooperation mit vielen wechselseitigen Leistungen und bestimmten Kontroll- oder Weisungsrechten als Vertrag bezeichnet. Auch sogenannte **implizite Verträge** (selbstdurchsetzende Verträge) werden einbezogen. Darunter fallen auch solche Vereinbarungen, die vor Gericht nicht durchgesetzt werden könnten. Solche Verträge können nur dann sinnvoll sein, wenn die Vertragspartner freiwillig die Absprachen einhalten. Da sie dies nur tun, wenn die Einhaltung im jeweils individuellen Interesse liegt, ist die Möglichkeit zum Abschluss eines impliziten Vertrages Restriktionen unterworfen.²¹ Ein Vertrag ist also ganz pauschal als Festlegung einer bestimmten Form der Koordination zu bezeichnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: **Konstituierende Merkmale der Institutionenökonomik** sind eigennütziges Verhalten, eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen kooperierenden Individuen sowie die Analyse von Institutionen zur Sicherung gefährdeter Kooperationsvorteile.

3. Ziele und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

3.1 Kognitive und praktische Wissenschaftsziele

Das **kognitive Ziel** einer Wissenschaft besteht darin, einen Erkenntnisfortschritt zu erzielen, also das Wissen um Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand zu vermehren.

Eine Theorie, die dem kognitiven Ziel einer Wissenschaft dient, bezeichnet man als erklärende oder **deskriptive** oder **positive Theorie**. Häufig werden Aussagen der Form „wenn – dann“ gemacht. Es sind Gesetzmäßigkeiten²² zu finden, die bei einem vorgegebenen Rahmen von Bedingungen eine bestimmte Folgeerung zulassen. Angesichts des Gegenstandes der Betriebswirtschaftslehre geht es also um die Erklärung von individuellen, die Einkommenszielung betreffenden Entscheidungen. Ein Beispiel für eine derartige Aussage (hier aus dem Bereich der positiven Theorie der Rechnungslegung) wäre: „Je weiter der Gesellschaftskreis in einer Aktiengesellschaft gestreut ist, desto eher wird der Vorstand Ansatz- und Bewertungswahlrechte in der Bilanz so ausüben, dass der Jahresüberschuss gering ausfällt.“ Die Folgerung (eine bestimmte Ausprägung der Bilanzpolitik) wird hier abgeleitet aus einer Bedingung (weiter Gesellschaftskreis) und einer Gesetzmäßigkeit (Interesse des Vorstands an einem Handlungsspielraum gegenüber den Aktionären).

Wesentlich ist natürlich, dass eine solche Behauptung nicht bloß aufgestellt wird, sondern durch eine gedankliche Konstruktion, also eine Theorie, oder durch einen empirischen Befund gestützt wird. Im genannten Beispiel könnte die Argumentation so aussehen: Der Vorstand einer Aktiengesellschaft ist generell an einem Handlungsspielraum zur Gestaltung der eigenen Einkommenssituation interessiert. Dieser Spielraum wächst mit dem Unternehmensvermögen, über das der Vorstand verfügen kann. Die Erhaltung des Unternehmensvermögens wird unter anderem dadurch gefördert, dass der Mittelabfluss in Form einer Ausschüttung an die Aktionäre verhindert wird. Da die Ausschüttungsobergrenze an den Jahresüberschuss gekoppelt ist, hat der Vorstand ein Interesse daran, diesen möglichst gering auszuweisen. Der Bezug zu der Bedingung lässt sich so herstellen: Auch die Aktionäre orientieren sich an ihren eigenen Einkommensmöglichkeiten. Die Verfügungsmacht über die in der Gesellschaft gebundenen Mittel möchten sie behalten – was nicht heißt, dass Aktionäre die Ausschüttungen stets maximieren wollen. Im Falle eines engen Gesellschafterkreises fällt es den wenigen Aktionären leichter, ihre Einflussmöglichkeiten über Hauptversammlung und Aufsichtsrat so zu koordinieren, dass der Vorstand dazu gebracht wird, Rechnungslegungsspielräume in ihrem Interesse wahrzunehmen. Bei einem weiten Gesellschafterkreis ist dies erschwert, daher hat der Vorstand größere Freiheitsgrade. Das Beispiel und die vorgetragene Argumentation leisten natürlich keine abschließende Diskussion zu Entscheidungen im Rahmen der Bilanzpolitik. Genau so wenig wird eine Aussage darüber gemacht, ob die dargelegte Gesetzmäßigkeit normativ zu befürworten sei.

Es steht nicht im Widerspruch zum kognitiven Wissenschaftsziel, Gedankengebäude zu errichten, die keinerlei Bezug zu empirischen Phänomenen haben.

²⁰ Vgl. Kapitel 3, Abschnitt 3.2.

²¹ Vgl. Kapitel 4, Abschnitt 1.3.2.

²² Da es sich bei der Wirtschaftswissenschaft nicht um eine Naturwissenschaft handelt, wäre es präziser statt „Gesetzmäßigkeit“ den Rechartiff „empirische Regelmäßigkeit“ zu verwenden.

In dem Fall spräche man von einer Formalwissenschaft. Nach allgemeinem Verständnis ist dies für die Betriebswirtschaftslehre jedoch unangemessen; sie gilt als eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Dementsprechend sollten die erklärenden Ansätze auch einen Bezug zur Realität haben. Realitätsbezug lässt sich im Rahmen einer erklärenden Theorie am ehesten durch Formulierung empirisch überprüfbarer Aussagen herstellen.²³ Die empirische Überprüfbarkeit setzt die Möglichkeit zur Widerlegung (*Falsifizierung*) voraus. Im vorgetragenen Beispiel ist dies der Fall: Waren die theoretischen Erwägungen korrekt, müssten Aktiengesellschaften mit ausgeprägtem Streubesitz in konjunkturellen Aufschwungsphasen einen geringeren Gewinnzuwachs aufweisen als Unternehmen mit engem Eigentümerkreis.

Realitätsbezug gewinnt das Erkenntnisziel einer Wissenschaft auch dadurch, dass durch die gewonnenen Erkenntnisse die Möglichkeiten zur Umsetzung im Rahmen des praktischen Wissenschaftsziels verbessert werden.

Das *praktische Wissenschaftsziel* ist, Beiträge zur zielgerichteten Gestaltung von Sachverhalten zu liefern.

Bezogen auf die Betriebswirtschaftslehre bedeutet dies: Es sind Handlungsempfehlungen für Entscheidungen zu formulieren, wenn Menschen ein Einkommen erzielen, steigern oder die Unsicherheit darüber verringern wollen. Theorien mit diesem Ziel bezeichnet man als normative oder präskriptive Theorien. Normative Theorien sind ihrerseits zu differenzieren in praktisch-normative und ethisch-normative (bekennend-normative) Theorien.

Bei *praktisch-normativen* Theorien wird das von Menschen verfolgte Ziel als exogene Größe betrachtet, ist also selbst nicht Gegenstand der Theorie. Sie macht vielmehr lediglich Aussagen darüber, durch welche Entscheidungen das vorgegebene Ziel am besten erreicht werden kann; diese Form von Theorie hat also einen instrumentalen Charakter. Vielleicht könnte man die Maximierung des Gewinns eines Unternehmens für eine geeignete Konkretisierung der Verfolgung des Einkommensziels von Entscheidern halten. Daraus ließe sich die Handlungsempfehlung ableiten, die Produktions- und Absatzmengen von Gütern solange auszu dehnen, wie die zusätzlich anfallenden Aufwendungen geringer sind als die zusätzlich resultierenden Erträge.

Ein solcher theoretischer Satz macht jedoch keinerlei Aussage darüber, ob Gewinnmaximierung tatsächlich eine zweckmäßige Konkretisierung des Einkommensziels ist. Dagegen spricht schon, dass angesichts der Unsicherheit kaum eindeutig gesagt werden kann, welche Maßnahmen zu einem maximalen Gewinn führen. Gewinn ist bei unsicheren Erwartungen eine unoperative

Größe, weil eine Entscheidung, die bei der einen Zukunftsentwicklung einen besonders hohen Gewinn herbeiführt, im Falle einer anderen Zukunftsentwicklung vielleicht sogar mit einem Verlust verbunden ist.

Eine praktisch-normative Theorie macht erst recht keine Aussage darüber, ob die Einkommensorientierung nach irgendwelchen allgemeingültigen ethischen Grundwerten eine zu befürwortende Zielsetzung für Menschen ist. Dies wäre Gegenstand einer *ethisch-normativen Theorie*, welche die Beurteilung der Zielsetzung für menschliches Handeln als Bestandteil der Aussagen versteht. Der Anspruch geht dabei offensichtlich viel weiter. Ein gewisses Problem solcher Theorien liegt darin, dass über die Grundwerte Werturteile in die Theorie einfließen, die einer (Wirtschafts-) wissenschaftlichen Analyse nicht immer zugänglich sind. Ein Teil der Kritik, die aus dem Blickwinkel einer ethisch-normativen Theorie an der hier vorgetragenen Konzeption der Betriebswirtschaftslehre geübt wird, wird im Abschnitt über die Unternehmensethik untersucht.²⁴ Die Erwiderung auf diese Kritik basiert auf der Idee, dass in der Wirtschaftswissenschaft vor allem ökonomische Werturteile verwendet werden sollten, insbesondere die Forderung nach Vermeidung jeder Verschwendung (Rationalprinzip). Das Primat ökonomischer Werturteile steht allerdings keineswegs per se im Gegensatz zur Vereinbarkeit mit anderen, ethischen Maximen, zumal die Reichweite der Maxime „Vermeidung von Verschwendung“ limitiert ist.

Im Wesentlichen werden also deskriptive und normative Theorien einander gegenübergestellt. Es gibt jedoch auch Theorien, die in dieses Raster nicht hineinpassen. Als Beispiel dafür sind Überlegungen zur Messung des Gewinns als einer bestimmten Form des periodisierten Erfolgs einer wirtschaftlichen Aktivität zu nennen. Der Gewinn scheint zunächst eine einfache Größe zu sein; der nähere Blick zeigt jedoch, dass die Eignung einer bestimmten Methode zur Messung des in einer Periode erzielten Erfolgs nur vor dem Hintergrund bestimmter Messziele beurteilt werden kann.²⁵ Die Messziele leiten sich wiederum aus betriebswirtschaftlichen Theorien ab. Die Messung des Periodenerfolgs erfordert also eine eigene Theorie, eine *messende* oder *metrisierende Theorie*.²⁶

3.2 Ethisch-normative Defizite der Institutionenökonomik?

Es ist angebracht, noch einmal auf die Besonderheiten des Institutionenökonomischen Untersuchungsprogramms Bezug zu nehmen. Diesem Untersuchungsprogramm wird bisweilen der Vorwurf gemacht, es gehe mit der Verhaltensannahme des Opportunismus von einem völlig falschen Menschenbild aus. So

²⁴ Vgl. Kapitel 5, Abschnitt 2.6.

²⁵ Vgl. Kapitel 8, Abschnitt 3.

²⁶ Schneider (1995), S. 204 ff.

wurde behauptet: Institutionenökonomische Ansätze „verbiegen die Wirklichkeit, indem sie die Zusammenarbeit in Unternehmen unter der Annahme analysieren, dass jeder Mitarbeiter nicht nur den Vorgesetzten, sondern auch den Arbeitskollegen über's Ohr haue will – zwecks Maximierung des eigenen Wohlbefindens“²⁷.

Diese Einschätzung beruht allerdings auf einem Missverständnis: Die grundlegende Hypothese der Institutionenökonomik in Bezug auf menschliches Verhalten lautet, dass Geschäftsausancen, Verträge, Gesetze und dergleichen Institutionen sind, welche die Erlangung eines gemeinsamen Erfolges in einer Welt sicherstellen, die grundsätzlich durch Verfolgung der individuellen Bedürfnisbefriedigung gekennzeichnet ist. Es ist schwer, ausgehend von einer anderen Prämisse den Sinn des Strafrechts, der Wirtschaftsprüfung oder zahlreicher anderer Überwachungs- und Sanktionsinstrumente zu belegen. Wenn die Handlungsmaxime stets das Gemeinwohl wäre und das Individualziel stets hintangestellt würde, bedürfte es keiner Regelungen über die Sanktionierung krimineller Handlungen. Es bedürfte ebenfalls nicht der Überprüfung der Rechnungslegung in Unternehmen, wenn von der Ehrlichkeit aller Manager ausgegangen werden könnte.

Ebenfalls unterstellt die Institutionenökonomik keineswegs, dass *alle* Menschen ihren Eigennutz über alles stellen oder dass bestimmte Menschen dies stets tun.²⁸ Maßgeblich ist lediglich, dass sich ein wirtschaftlich handelnder Akteur ohne weiteres nie sicher sein kann, ob der jeweilige Geschäftspartner sich tatsächlich am gesamten Kooperationsgewinn orientiert und nicht nur an seinem eigenen Anteil.

Weiter ist es nicht unmoralisch, die Auswirkungen unmoralischen Verhaltens zu untersuchen. Im Gegenteil kann eine Wissenschaft, die den Anspruch erhebt, Aussagen über die Wirklichkeit zu machen, sich nicht auf die Untersuchung erwünschten menschlichen Verhaltens beschränken, sondern muss Hypothesen über die Determinanten des tatsächlichen menschlichen Verhaltens aufstellen. Das Untersuchungsprogramm der Institutionenökonomik zählt bei allen vielleicht vorhandenen Defiziten zu den erfolgreichsten Ansätzen zur Untersuchung wirtschaftlicher Entscheidungen.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die Moral, welche das Über's-Ohr-Haue anrücklich erscheinen lässt, bereits selbst eine der Institutionen darstellt, die gefährdete Kooperationsvorteile sichern helfen. „Ethik lohnt sich auch ökonomisch“ und „Wenn der Homo Oeconomicus seine eigene Nutzenfunktion wählen könnte, würde er eine mit Gewissen wollen?“, so lauten die Titel zweier

Aufsätze, die genau diesen Zusammenhang aufgreifen.²⁹ Plädoyers für ein moralisches Verhalten sind also keineswegs eine Alternative zur Institutionenökonomik. Die Lektion ist vielmehr, dass die Erziehung zu einem am Gemeinwohl orientierten Verhalten kostspieligere Institutionen ersetzen kann.

Mit ursächlich für die teilweise anzutreffenden Missverständnisse ist wohl das oben beschriebene, typische Vorgehen im Rahmen institutionenökonomischer Untersuchungen: Häufig wird zuerst nach möglichen Fehlalgorithmen gesucht, deren Ursache im opportunistischen Verhalten zu finden ist. Erst anschließend werden geeignete Institutionen benannt, welche die Probleme verringern oder beseitigen. Betont man den ersten Schritt, entstreht das schräge Bild, Individuen hätten ein aktives Interesse an der Schädigung Dritter. Richtig ist indes das Gegenteil: Gerade das Wissen um die teilweise voneinander abweichenden Interessen erzeugt die Bereitschaft, die eigenen Handlungsspielräume von vornherein einzuschränken, die Bereitschaft also, sich an solche Verhaltensweisen zu binden, die dem Gemeinwohl dienen.

So lässt sich die *Gestaltung von Verträgen, Institutionen* oder rechtlichen Vorschriften interpretieren: Eine durch Institutionen geschaffene Beschränkung von Handlungsspielräumen soll solche Situationen vermeiden helfen, in denen es vorteilhaft ist, das Eigenwohl zu Lasten des gemeinsamen Wohls aller Partner durchzusetzen. Gerade das Interesse am Gemeinwohl macht es für die an einer Kooperation Beteiligten unumgänglich, sich mit Verhaltensweisen auseinanderzusetzen, die das Einzelwohl in den Mittelpunkt rücken. Richtig ist also: Institutionen „setzen Anreize zu gegenseitigem Vertrauen und verstärken dieses Vertrauen. Unternehmen sind, so gesehen, in einer auf Eigennutz aufbauenden Gesellschaftsordnung, vertrauensbildende Maßnahmen“³⁰.

3.3 Abstraktion und Praxisbezug

Ein häufig an die Betriebswirtschaftslehre (insbesondere bei Hervorhebung der *Lehre*) herangetragener Anspruch ist die Praxisnähe oder – etwas schwächer formuliert – der Praxisbezug. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie weit von realen Sachverhalten abstrahiert werden sollte, um durch vereinfachte Modellstrukturen positive oder normative Aussagen zu gewinnen. Ganz konkret wird bisweilen die Eignung solcher Modelle, die eine formalisierte, mathematische Sprache verwenden, als Hilfestellung für reale betriebliche Entscheidungen in Frage gestellt. Solchen theoretischen Ansätzen wird dann vorgeworfen, sie seien zu wenig „praxisnah“.

Neben der näheren Auseinandersetzung mit dieser Befürchtung wäre auch zu prüfen, ob die betriebswirtschaftliche Praxis nicht bisweilen zu „theoriefern“

²⁷ Albach/Albach (1989), S. V.

²⁸ Die empirische Verhaltensforschung zeigt, dass Menschen, die „kognitiv ausgelastet“ sind, also unter Stress stehen, eher egoistische Entscheidungen treffen. Vgl. Kahneman (2012), S. 57.

²⁹ Kettle (1992) bzw. Frank (1987), wobei letzterer die von ihm gestellte Frage selbstverständlich bejaht.

³⁰ Albach/Albach (1989), S. 2.

ist; bestimmte Fehlentwicklungen wie nach theoretischen Erkenntnissen falsche Entlohnungssysteme oder klar vorhersagbare Fehlreize bei unzweckmäßiger Gestaltung von Kreditverbriefungstransaktionen waren zumindest mit ursächlich für das Entstehen der Banken- und Finanzkrise nach 2007.

Es gehört unstrittig zu den Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen, Handlungsempfehlungen auszusprechen. Normative Modelle drohen aber in eine Beliebigkeit abzugleiten, wenn sie allzu viele Einzelheiten beobachtbaren Entscheidungsverhaltens einbeziehen. *Tirole* verdeutlicht dies so:³¹ Experimentelle Befunde besagen sehr robust, dass im sogenannten Ultimatumspiel³² Entscheider nicht verhandelbare Verteilungsangebote zurückweisen, wenn das Angebot für den Vorschlagenden einen deutlich größeren Gewinnanteil vorsieht. Rational wäre es dagegen, auch einen kleinen Betrag zu akzeptieren, wenn die Alternative darin besteht, gar nichts zu bekommen. Den tatsächlichen Befund könnte man damit erklären, dass aufgrund einer Verärgerung die andere Partei bestraft wird, weil sie ein unfreundliches Angebot gemacht hat. Alternativ könnte das Ergebnis Ausdruck einer nicht weiter mit Emotionen behafteten Ungleichheitsaversion sein. Möglich ist es auch, dass man schlechthin nicht „schwach“ erscheinen möchte. Das Problem dieser Theorien zur Erklärung des Verhaltens besteht darin, dass sie zu völlig anderen Folgerungen für normative Aussagen führen. Auch wenn gewisse Erklärungsdefizite zu konstatieren sind, vermeidet die sparsame Modellierung auf Basis der Rationalität die genannten Auslegungsprobleme.

Eine intuitive Vorstellung der Sinnhaftigkeit von Modellen gerade für praktisch-normative Zwecke erhält man aus dem Nebeneinander von Landkarte und Landschaft.³³ Um sich in der Landschaft zurechtzufinden, benötigt man die Landkarte, die offenbar nur dann hilfreich ist, wenn sie genügend von der Landschaft abstrahiert. Anderenfalls hätte die Karte keinen zusätzlichen Informationswert und könnte nicht den Überblick über die Landschaft erleichtern. Ist der Maßstab jedoch zu klein gewählt (die Abstraktion also zu weitgehend), dann hilft die Karte nicht mehr weiter, weil der eigene Standort relativ zum angestrebten Ziel nicht mehr erkennbar ist. Dieses Bild macht außerdem deutlich, dass für unterschiedliche Erkenntnisziele oder unterschiedliche Entscheidungen auch unterschiedliche Abstraktionsgrade erforderlich sind: Für die Planung der Reise hilft ein Gesamtüberblick; wenn man aber wissen will, ob man an einer Gabelung rechts oder links abbiegen soll, reicht der Gesamtüberblick nicht aus, der Abstraktionsgrad muss dann verringert werden. Demzufolge ist es gerade für einen ersten Einstieg in ökonomische Probleme, gewissenmaßen für

die Planung der Reise, zweckmäßig, stärker abstrahierende Überlegungen anzustellen, um den Zugang zu erleichtern. Erst nach einer erfolgreichen Groborientierung in Bezug auf wirtschaftliche Fragestellungen ist es sinnvoll, feiner zu differenzieren.

Wenn die Verwendung von Modellen deutlich macht, dass sich zahlreiche Probleme auf dasselbe Grundmuster zurückführen lassen, erweisen sie sich als überaus praxisnah. Dem so Angeleiteten wird es erleichtert, betriebswirtschaftlich relevante Erkenntnisse zu gewinnen. Der Einsatz der *mathematischen Logik* hilft, diesen Anspruch zu erfüllen, weil sie die formale Verwandtschaft unterschiedlicher Entscheidungsprobleme hervorhebt. Bei schwierigeren Fragestellungen werden Interdependenzen zwischen einzelnen Aspekten zweifelsfrei nachgewiesen, wo Rückwirkungen anderenfalls leicht hätten übersehen werden können. Und schließlich zwingen mathematische Modelle dazu, den „Input“ für gedankliche Konstruktionen präzise offenzulegen; Verschleierung mangelnder gedanklicher Schärfe wird unmöglich gemacht. Weder das scheinbare Problem noch die hier vorgebrachten Kommentare sind neu. Bereits 1970 schrieb einer der bedeutendsten deutschen Betriebswirte:

„Die Vorstellung, man könne Inhalt und Ergebnis mathematischer Ableitungen häufig ebenso gut verbal und ohne Verwendung mathematischer Symbole zum Ausdruck bringen, scheint weit verbreitet zu sein. Wer allerdings selber einmal versucht hat, einen mathematischen Gedankengang in seinen Grundzügen rein verbal wiederzugeben, weiß, dass diese Übersetzung kaum ohne Verlust an Klarheit oder Präzision möglich ist. ... Zusammenhänge, deren verbale Darstellung schwierig, zeitraubend und missverständlich wäre, lassen sich in der Sprache der Mathematik kurz, klar und einfach wiedergeben.“³⁴

In jüngerer Zeit wird zunehmend die Denkfigur des *Homo Oeconomicus* – also das Sinnbild des konsequent rationalen Entscheiders – kritisiert. Völlig unstrittig ist, dass einige daraus abgeleitete Implikationen empirisch falsch sind. Auf die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsforschung beispielsweise von *Kahneman* wurde bereits verwiesen. Tatsächlich steht der *Homo Oeconomicus* aber nicht für ein bestimmtes Menschenbild. Vielmehr ist er „nichts anderes als ein Theoriestruktur zur Ableitung von Verhaltenstendenzen in bestimmten Situationen“³⁵. Trotz der genannten Grenzen ist dieses Theoriestruktur geeignet, weite Teile wirtschaftlichen Handelns zutreffend zu beschreiben. Daher wäre es völlig verfehlt, diese Form der Abstraktion aufzugeben.

³¹ Vgl. *Tirole* (2002), S. 637.

³² Vgl. Kapitel 11, Abschnitt 3.1.1. Dabei handelt es sich um ein extrem konstruiertes Verhandlungsspiel: Eine Partei macht einen Verteilungsvorschlag für eine feste Gewinnsomme. Akzeptiert die andere Partei, erfolgt die Zuteilung; bei Ablehnung erhalten beide Seiten nichts.

³³ Ähnlich *Krahn* (1985), S. 5.

³⁴ *Hax* (1970), S. 577.

³⁵ *Kahneman* (2011), S. 63.

Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben

Lösungshinweise <https://online.mohr.de/elib/neus>.

Aufgabe 1.1

- Worin liegt der Unterschied zwischen eigenützigem Verhalten im Allgemeinen und opportunistischem Verhalten im Besonderen?
- Diskutieren Sie kritisch das Für und Wider der Opportunismusannahme.

Aufgabe 1.2

- Erklären Sie die Begriffe „Erfahrungsgegenstand“ und „Erkenntnisgegenstand“ einer Wissenschaft.
- Was spricht dafür, den Betrieb, was dafür, den einzelnen Menschen als Erfahrungsggegenstand der Betriebswirtschaftslehre anzusehen?

Aufgabe 1.3

Kommentieren Sie die Aussage: „Das ökonomische Prinzip kann gleichermaßen positiv wie normativ interpretiert werden.“

Aufgabe 1.4

- Erklären Sie, inwiefern sich die folgenden Aussagen am kognitiven oder am praktischen Wissenscharakter orientieren:
- Bei Insolvenzgefahr des Geschäftspartners sollte man sich um alternative Geschäftsbeziehungen bemühen.
 - Ist der Geschäftspartner insolvenzgefährdet, hat er meist einen Managementfehler begangen.
 - Die Streuung von Risiken erreicht man, indem unterschiedliche Anlagen vorgenommen werden.

Aufgabe 1.5

In der Institutionenökonomik berücksichtigt man insbesondere, dass jeder Partner im Rahmen der Kooperation mit anderen Partnern seine eigenen Ziele verfolgt.

- Welche Problematik entsteht daraus?
- Wie kann man versuchen, sie zu meistern?

Aufgabe 1.6

Beurteilen Sie, ob die folgenden Aussagen richtig oder falsch sind:

- Es ist eine unsinnige Formulierung des Rationalprinzips, wenn verlangt wird, mit minimalen Mitteln ein maximales Ziel zu erreichen.
- Nach den Verhaltensprämissen der Institutionenökonomik sind wirtschaftliche Akteure vor allem daran interessiert, sich durch betrügerische Handlungen auf Kosten anderer zu bereichern.
- Dem Rationalprinzip zufolge soll ein gegebenes Ziel stets mit minimalen Mitteln erreicht werden.
- Als Opportunismus bezeichnet man eine Ausprägung eigenützigen Verhaltens, die auch den Einsatz von List und Tücke nicht ausschließt.
- Das praktisch-normative Wissenscharakter besteht darin, Individuen Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung zu geben.
- Modelle sind typisch für die ökonomische Theorie. Praktische Entscheidungen werden ohne Bezug auf Modelle getroffen.

Literaturhinweise

Von den einflussreichen Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre hat *Wöhe/Döring* (2013) die höchste Gesamtauflage. Zumindest als Vergleich für andere Möglichkeiten der Einführung zum Kern der Sache sollte dies zur Hand genommen werden.

Die hier eingenummene Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre geht zurück auf *Rieger* (1929), ein von der Konzeption her immer noch modernes Buch. Eine in vielen Punkten ähnliche Sichtweise nimmt *Schneider* (1995) ein; für die Einordnung seiner Darstellung sind jedoch Vorkenntnisse erforderlich. Die Rolle von Unternehmer und Unternehmen in der Marktwirtschaft wird bei *Hax* (2005) eingehend diskutiert.

Einen Überblick über andere Untersuchungsprogramme, die ebenfalls unter Betriebswirtschaftslehre subsumiert werden, bietet *Schanz* (2009). Die Lektüre ist zur Abrundung der Einführung zu empfehlen.

Im anregenden, aber Vorkenntnisse voraussetzenden Aufsatz von *Wenger* (1989) wird deutlich, welche Auswirkungen das ausgewählte Untersuchungsprogramm auf Folgerungen aus betriebswirtschaftlichen Theorien hat.

Einen umfassenden Überblick über institutionenökonomische Fragestellungen gibt das Buch von *Richter/Furuboth* (2010). Eine kurze Einschätzung für die Theorie des Unternehmens findet sich in *Hax* (1991).

Das vorliegende Buch enthält einige Abschnitte, die man auch als Teil einer Einführung in die Volkswirtschaftslehre begreifen kann. Ein solcher Zuschnitt findet sich (bei anderer Ausfüllung im Einzelnen) auch bei *Spremann* (2013).

Zusammenfassung

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind Entscheidungen von Individuen über die Erzielung von Einkommen und die Verringerung der Einkommensunsicherheit. Eine wichtige Gruppe von Entscheidungen sind diejenigen über die Koordination der Entscheidungen mehrerer Individuen.
2. Nach dem Untersuchungsprogramm der Institutionenökonomik lassen sich Individuen von ihren eigenen Einkommenszielen leiten.
3. Bei der Koordination von Entscheidungen mehrerer Individuen muss davon ausgegangen werden, dass Transaktionskosten im weitesten Sinne (also Marktvollkommenheiten) die Koordination erschweren.
4. Die Institutionenökonomik verweist auf Probleme („Fehlansätze“), die entstehen könnten, wenn nicht geeignete Vereinbarungen zwischen Individuen („Institutionen“, darunter Gesetze, Verträge, stillschweigende Übereinkünfte usw.) dies verhindern. Die Aussagen über Fehlansätze dienen nicht der Beschreibung der Welt; vielmehr geht es darum, empirisch beobachtbare Institutionen als sinnvolle Antworten auf Fehlansätze zu interpretieren und Vorschläge für eine sinnvolle Gestaltung von Institutionen zu machen.
5. Zwei Formen von Theorien stehen im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre: deskriptive Theorien zur Erklärung beobachtbarer Sachverhalte und normative Theorien zur zielgerichteten Gestaltung von Sachverhalten. Inwieweit auch Theorien zur „richtigen“ Zielsetzung Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind, ist umstritten.
6. Die Betriebswirtschaftslehre ist eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Dennoch sollte sie nicht auf eine Abstraktion verzichten. Im Gegenteil liegt jeder realen Entscheidung ein Modell zugrunde. Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist es, die unterstellten Vereinfachungen offenzulegen, Aussagen über sinnvolle Vereinfachungen zu machen und auf deren Basis logisch konsistente Folgerungen abzuleiten. Insbesondere für den letztgenannten Punkt bietet die mathematische Entscheidungslogik den adäquaten Rahmen.

Schlüsselbegriffe

Betrieb	Modelle
Einkommenserzielung	Privatwirtschaftslehre
Erfahrungsgegenstand	Rationalprinzip
Erkenntnisgegenstand	Theorie
Institutionenökonomik	normative
Kooperation	positive
Koordination	Vertrauen

Teil II

Individuen, Märkte und Unternehmen

Zum Inhalt von Teil II

In vielen Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre werden Unternehmen oder Betriebe als Untersuchungsobjekt schlicht vorausgesetzt. Bei einem solchen Vorgehen lässt sich nur schwer erklären, worin der besondere Vorteil des Koordinationsmechanismus „Preis“ gegenüber dem Koordinationsmechanismus „Preis“ liegen kann. Für eine sachgerechte Gestaltung von Unternehmen ist es aber zweckmäßig, Rahmenbedingungen zu identifizieren, unter denen die Weisung dem Preis, also das Unternehmen dem Markt überlegen ist. Es ist wenig sinnvoll, die Koordination von Entscheidungen in Unternehmen in einem Umfeld verbessern zu wollen, in dem dennoch der Markt das überlegene Koordinationsinstrument ist. Statt an der internen Organisation zu feilen, sollten dann eher Auslagerungen erfolgen. Vor diesem Hintergrund legen die folgenden Kapitel ein besonderes Gewicht auf die Diskussion von Überlegungen, welche die *Existenz von Unternehmen* rechtfertigen. Der Weg dahin erfolgt in mehreren Schritten.

Bei der Koordination der Entscheidungen mehrerer Individuen tauchen auch solche Fragestellungen auf, die nicht kooperationsbedingt sind, sondern Entscheidungsprobleme schlechthin darstellen. Solche Probleme werden vorab in Kapitel 2 behandelt. *Robinson Crusoe* ist das Sinnbild des auf sich alleine gestellten Menschen, bei dem situationsbedingt keinerlei Potential für eine wirtschaftliche Kooperation und daher auch kein Bedarf an Koordination von Entscheidungen aufkommt und auch nicht aufkommen kann.

Auch wenn es mehrere Individuen gibt, ist es nicht selbstverständlich, dass sie bei ihren wirtschaftlichen Aktivitäten *kooperieren*. Denkbar ist, dass sie unabhängig und isoliert voneinander ihre Ziele zu verfolgen suchen. In Kapitel 3 wird gezeigt, warum es häufig sinnvoll ist, dass Individuen ihre wirtschaftlichen Ziele gemeinsam verfolgen, worin also mögliche Kooperationsvorteile bestehen, und wie eine solche Kooperation auf Basis einer völlig *dezentralen Koordination* erfolgen könnte.

Gegenstand von Kapitel 4 ist es, Bedingungen herauszuarbeiten, unter denen eine zumindest teilweise zentral vorgenommene Koordination von Entscheidungen von Vorteil ist. Ausgangspunkt sind dabei die bei einer ausschließlich dezentralen Koordination auftretenden Schwierigkeiten. Die *Existenz von Unternehmen* kann am Ende von Kapitel 4 als begründet gelten.