

# 1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

## 1.1 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Teil der Wirtschaftswissenschaften, zu denen als zweites Gebiet die Volkswirtschaftslehre gehört. Sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die Volkswirtschaftslehre befassen sich mit dem Wirtschaften.

**Wirtschaften** dient der Befriedigung von Bedürfnissen. Als **Bedürfnisse** eines Menschen bezeichnet man objektiv vorhandene oder subjektiv empfundene Mängel. Anders ausgedrückt sind Bedürfnisse unerfüllte Wünsche. Sie sind in unbegrenzter Menge vorhanden („Unersättlichkeitsaxiom“). In der Betriebswirtschaftslehre sind vor allem jene Bedürfnisse von Interesse, die von der Wirtschaft als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können. Es können prinzipiell drei Arten von Bedürfnissen unterschieden werden:

- **Existenzbedürfnisse**, die auch als primäre Bedürfnisse bezeichnet werden, dienen der Existenzhaltung. Hierzu zählen bspw. Nahrung, Kleidung und Unterkunft.
- Grundbedürfnisse entstehen in Abhängigkeit des sozialen und kulturellen Lebens sowie des allgemeinen Lebensstandards einer Gesellschaftsgruppe. Beispiele hierfür sind Bedürfnisse nach Kultur (Oper, Theater), Weiterbildung (Bücher), Reisen oder Sport.
- Luxusbedürfnisse sind Wünsche nach exklusiven Gütern und Dienstleistungen, die zumeist Erfolg oder Status symbolisieren sollen. Sie zu befriedigen erfordert i.d.R. ein hohes Einkommen. Als Beispiele für Luxusgüter sind wertvoller Schmuck, Antiquitäten oder hochpreisige Kleidung zu nennen.

Bedürfnisse sind zunächst keine wirtschaftlichen, sondern seelische Tatbestände. Wird ein Bedürfnis jedoch durch einen wirtschaftlichen, d.h. von der Kaufkraft unterstützten Tatbestand objektiviert, so spricht man von einem Bedarf, der auch als gesamtwirtschaftliche Nachfrage bezeichnet werden kann.

Zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzte Wirtschaftsgüter sind nur begrenzt vorhanden. Man spricht deshalb von ihnen auch als knappe Güter („Knappheitsaxiom“). Sie sind

Gegenstand des wirtschaftlichen Handelns. Von ihnen zu unterscheiden sind die sog. **freien Güter** (z.B. Luft, Wasser). Freie Güter werden im Gegensatz zu den knappen Gütern von der Natur in ausreichendem Maße bereitgestellt und stehen deshalb außerhalb von wirtschaftlichen Überlegungen und Tätigkeiten. Wirtschaftsgüter lassen sich in vielfältiger Weise klassifizieren:

- **Verbrauchsgüter – Gebrauchsgüter:** Die Unterscheidung der Wirtschaftsgüter erfolgt anhand ihrer Nutzungsart. Verbrauchsgüter werden bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht, d.h. sie gehen wirtschaftlich gesehen in das Produkt ein (z.B. Material) oder bei der Produktion des Gutes unter (z.B. Schmieröl). Gebrauchsgüter erlauben einen wiederholten und somit längerfristig angelegten Verbrauch (Maschinen, Fahrzeuge).
- **Inputgüter – Outputgüter:** Diese Klassifizierung beruht auf der jeweiligen Stellung eines Wirtschaftsgutes im Produktionsprozess. Inputgüter (=Einsatzgüter) wie z.B. Rohstoffe, Maschinen oder Gebäude werden benötigt, um andere Güter wie bspw. Nahrungsmittel zu produzieren. Die als Ergebnis des Produktionsprozesses entstandenen Güter stellen zum einen Outputgüter (=Ausbringungsgüter) dar. Sie können jedoch im Weiteren wieder in den Produktionsprozess eingepreist werden und werden dann wieder zu Inputgütern.

- **Produktionsgüter – Konsumgüter:** Die Wirtschaftsgüter werden danach unterschieden, ob sie direkt oder indirekt zur Bedürfnisbefriedigung beitragen. Konsumgüter sind stets Outputgüter (bspw. Genussmittel oder Ferienreisen). Sie stehen grundsätzlich am Ende des Produktionsprozesses. Produktionsgüter sind hingegen Output- und Inputgüter, an deren Ende wieder Konsumgüter stehen können.

- **Materielle Güter – Immaterielle Güter:** Die Unterscheidung erfolgt hier anhand der physischen Substanz. Materielle Güter sind greifbar (Möbel, Kleider). Immaterielle Güter hingegen haben keine materielle Substanz. Dies trifft z.B. für Rechte, Lizenzen oder Marken zu.

Zwischen der unbegrenzten Höhe der Bedürfnisse und der knappen Gütermenge, die zu ihrer Befriedigung zur Verfügung steht, besteht ein Spannungsverhältnis (trade-off). Um die bestmögliche Übereinstimmung zwischen Bedürfnisbefriedigung und vorhandenen Mitteln zu erreichen ist der Mensch gezwungen zu wirtschaften, d.h. nach dem **ökonomischen Prinzip** (Vernunftprinzip oder Rationalitätsprinzip) zu handeln. Das **ökonomische Prinzip** kann in das Maximalprinzip, das Minimalprinzip und das generelle Extremumprinzip (bzw. Minimaxprinzip) untergliedert werden. Das **Maximalprinzip** besagt, dass mit gegebenem Mitteleinsatz (Input) ein möglichst großer Erfolg (Output) erzielt werden soll. Das **Minimalprinzip** hingegen verlangt eine vorgegebene Leistung mit dem geringsten Mitteleinsatz zu erreichen. Das **generelle Extremumprinzip** verbindet die beiden vorhergegangenen Prinzipien, in dem es die Realisierung des möglichst günstigsten Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag verlangt.

Das ökonomische Prinzip wird durch ausgewählte Kennzahlen konkretisiert. Zu den **wichtigsten Kennzahlen** zählen die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit. Die **Produktivität** setzt die mengenmäßige Ausbringungsmenge (Output) in das Verhältnis zur mengenmäßigen Einsatzmenge (Input). Die **Wirtschaftlichkeit** setzt die wertmäßige Ausbringungsmenge in das Verhältnis zur wertmäßigen Einsatzmenge. Begegebener Ausbringungsmenge kann durch eine Verringerung der Faktoreinsatzmengen, eine Senkung der Faktorpreise oder eine Erhöhung der Absatzpreise eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit erreicht werden.

Der **Gewinn** wird definiert als die positive Differenz zwischen dem Ertrag und Aufwand. Das Gewinnziel wird häufig relativ formuliert, d.h. in das Verhältnis zu anderen Größen gesetzt. Unter **Rentabilität** versteht man insbesondere das Verhältnis des Erfolges zum eingesetzten Kapital eines Unternehmens. Die gängigsten Rentabilitätskennzahlen sind die Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität. Die Umsatzrentabilität setzt Gewinn und Umsatz in Beziehung.

Die **Liquidität** stellt auf die Fähigkeit eines Unternehmens ab, zu jedem Zeitpunkt die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erbringen.

In der Praxis stehen dem ökonomischen Prinzip eine Reihe von Problemen entgegen. So können unvollkommene Informationen die zielorientierte Realisierung des ökonomischen Prinzips gefährden. Die Wirtschaftssubjekte sind nicht im Stande mit Sicherheit zu sagen, ob sie alle Handlungsalternativen bei der Verfolgung ihrer Zielsetzungen berücksichtigt haben. Ein weiteres Problem liegt bspw. bei der Bewertung von Input- und Outputgütern. Werden diese nicht auf dem Markt gehandelt, so kann es zu einer Verzerrung der Realisierung des ökonomischen Prinzips bei gleichen Sachverhalten führen. Somit ist die Umsetzung des ökonomischen Prinzips von den Kosten und Nutzenvorstellung des Entscheiders abhängig.

Das ökonomische Prinzip darf, wenngleich es für den Wirtschaftenden im Vordergrund steht, nicht für sich gesehen werden. Es steht im Spannungsfeld mit weiterer Dimensionen, insbesondere mit dem Ökologie- und dem Humanitätsprinzip. Der Ökologieprinzip entsprechend soll die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten sowie ein schonender Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden. Beim **Humanitätsprinzip** steht die Betrachtung des Menschen im Mittelpunkt. Humane Arbeitsbedingungen, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, aber auch innerbetriebliche Kommunikation und kooperative Führung stellen wesentliche Handlungsfelder der Humanisierung der Arbeitswelt dar.



Trotz dieser engen Zusammenhänge ist es aber zweckmäßig, zumindest zwei Bereiche wirtschaftlicher Fragestellungen zu unterscheiden. Den ersten Bereich nennen wir **Volkswirtschaftslehre**. Dieser widmet sich den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen, den Beziehungen zwischen den Privathaushalten, den Betrieben, der Regierung, anderen Staaten usw. Man fragt sich dann z.B., warum in einem Land nur 90% der Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz haben und 10% von ihnen arbeitslos sind. Da in der Volkswirtschaftslehre immer die ganze Wirtschaft eines Landes, mehrerer Länder oder zumindest großer Teilbereiche betrachtet wird, muss auf viele Einzelheiten verzichtet werden. Zwar ist auch bei dieser Sichtweise von Bedeutung, wie viele Personen in den einzelnen Betrieben beschäftigt sind oder wie viel ein Betrieb produziert. Was aber in dem jeweiligen Betrieb im Einzelnen geschieht, bleibt außer Betracht.

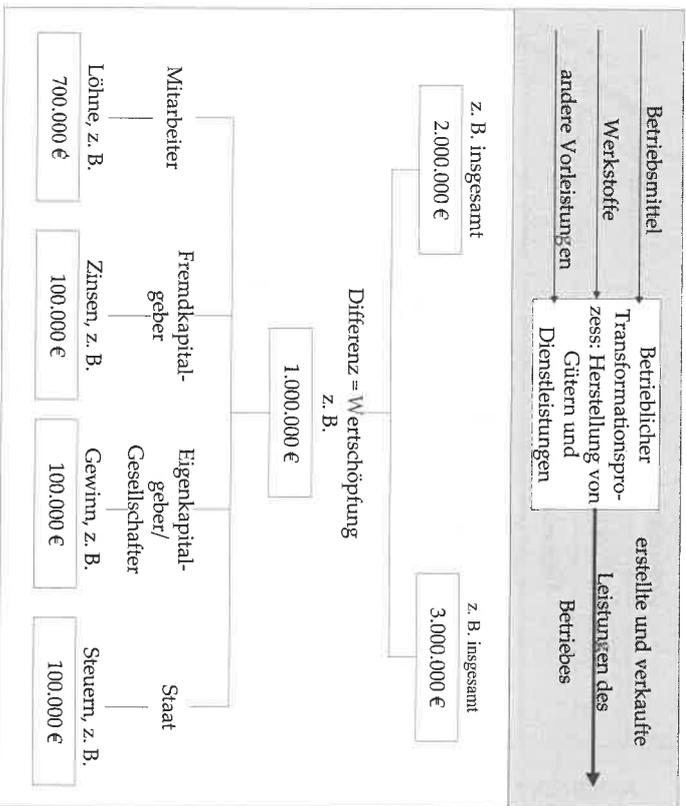
Genau damit beschäftigt sich die **Betriebswirtschaftslehre**, nämlich mit den Vorgängen und Problemen einzelner Betriebe. Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre steht hier die Innensicht im Vordergrund. Der Schwerpunkt liegt in der Analyse von Verhalten, Strukturen und Prozessen in den Betrieben sowie der Wechselbeziehungen der Betriebe zu ihrer Umwelt. Einige typische Fragestellungen sollen deutlich machen, worum es sich dabei handeln kann:

Wie sollen die erforderlichen Arbeiten auf die Betriebsangehörigen aufgeteilt werden? Soll eine reparaturbedürftige ältere Maschine weiter verwendet oder durch eine neue Maschine ersetzt werden? Wann soll ein Produkt aus dem Absatzprogramm genommen werden? Sind hohe oder geringe Lagerbestände besser? Wie können die Beschäftigten dazu bewegt werden, ihre Arbeitskraft zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben einzusetzen? Wie lenkt man einen Betrieb? Welche Strategie soll eingeschlagen werden, um ein Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig auf dem Markt zu etablieren?

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Funktionen

Wenn wir uns nun dem Inhalt der wissenschaftlichen Disziplin Betriebswirtschaftslehre zuwenden, ist es zweckmäßig, zunächst die von Unternehmen erfüllten bzw. zu erfüllenden Aufgaben zu betrachten (vgl. Abb. 3).

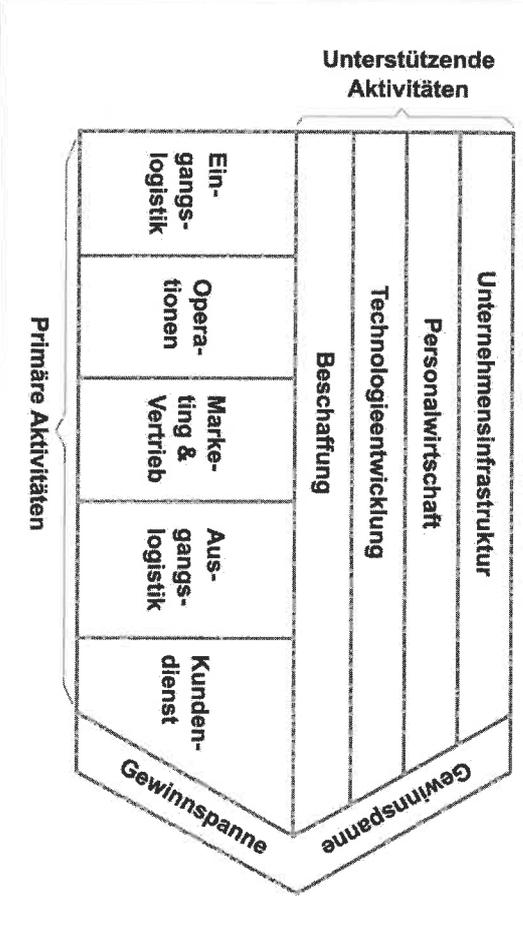
Abb. 3: Betrieblicher Wertschöpfungsfluss



Unternehmen stellen Güter und Dienstleistungen für andere Wirtschaftsteilnehmer her, setzen dazu andere Güter, die als Vorleistungen bezeichnet werden, ein und bewerten die erstellten Leistungen auf dem Absatzmarkt. Dabei besteht die Aufgabe eines Betriebes in der Beschaffung der Vorleistungen, die bei dem **Transformationsprozess** benötigt werden. Diese Inputfaktoren werden in der Produktion zu Outputgütern umgewandelt und anschließend auf dem Absatzmarkt den Wirtschaftseinheiten mit dem Ziel der Gewinnrealisierung angeboten.

Die betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens können in einer **Wertkette** nach Porter (Abb. 4) dargestellt werden. Bei der Wertkette wird zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden. Die primären Aktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes sowie dem Leistungsaustausch mit den Kunden. Die unterstützenden Aktivitäten beschaffen und erzeugen Inputs, damit die primären Aktivitäten überhaupt durchgeführt werden können.

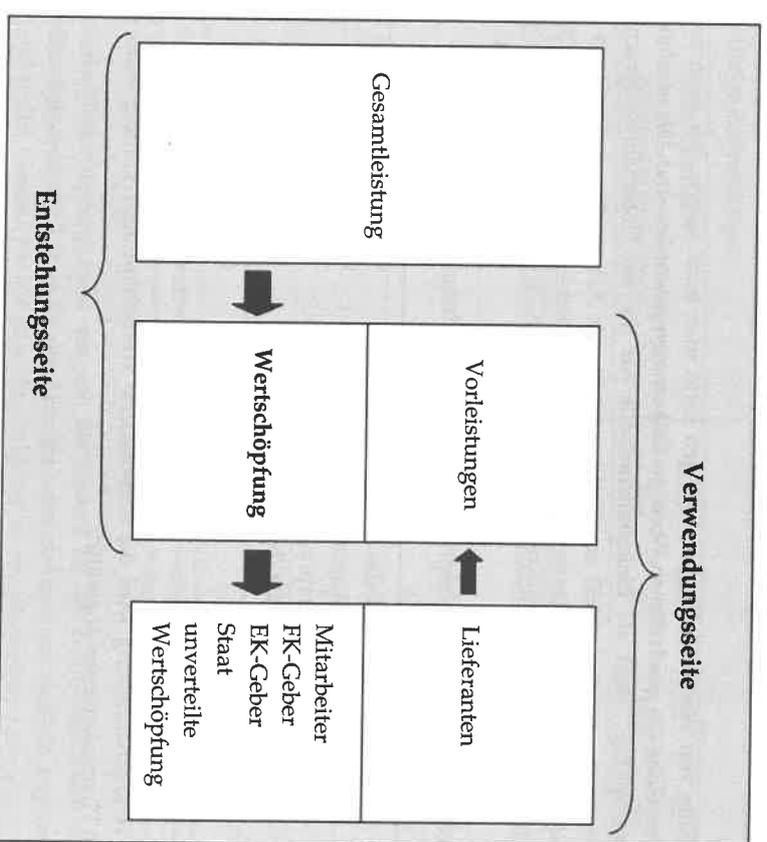
Abb. 4: Wertekette nach Porter (2000)



Nach Porter sind die einzelnen Teilprozesse auf ihre wertschöpfenden Anteile zu untersuchen und diese so zu stärken, dass die Prozesse entweder zu geringeren Kosten oder mit höherem Kundennutzen durchgeführt werden können. Damit stellt die Wertekette ein Diagnoseelement zur systematischen Durchleuchtung eines Unternehmens dar: Die Wertekette als heuristisches Modell schärft das Verständnis für die Notwendigkeit in Wertsteigerung zu denken. Neben der Wertekette (z.B. industrielle Produktionsprozesse) existieren heutzutage weitere Strukturmuster der Wertschöpfung wie Wertzyklus (z.B. Ärzte) und Wertnetz (z.B. eBay).

Der im Transformationsprozess geschaffene Wert wird als **Wertschöpfung** bezeichnet. Wertschöpfung im Unternehmen liegt vor, wenn der Preis des Outputs, den der Anbieter erhält, höher ist als der Wert des sachlichen Inputs, der von anderen Einheiten bezogen und dem Transformationsprozess zugefügt worden ist. Die einzelwirtschaftliche Wertschöpfung kann von der Entstehungs- und Verwendungssseite bestimmt werden, was mit Hilfe von Abb. 5 veranschaulicht wird.

Abb. 5: Wertschöpfung betrachtet nach Entstehung und Verwendung



1. Berechnung der Wertschöpfung von der Entstehungsseite

$$\begin{aligned} & \text{Gesamtleistung} \\ & - \text{Vorleistungen (Betriebsmittel, Werkstoffe, andere Vorleistungen)} \\ & = \text{Wertschöpfung} \end{aligned}$$

Die Differenz zwischen dem Gegenwert, den das Unternehmen auf dem Absatzmarkt für die Leistungen erzielt (dem Ertrag) und den Vorleistungen ist die Wertschöpfung des Unternehmens von der Entstehungsseite her. Vorleistungen sind fremdbezogene Leistungen, die im Transformationsprozess eines Unternehmens eingesetzt werden. Nicht zu den Vorleistungen gehören der Faktor Arbeit zusammen mit dem Faktor Kapital. Diese bilden die eigentlichen Komponenten der betrieblichen Wertschöpfung.

Die Wertschöpfung verkörpert also jene Steigerung des Wertes, die den erworbenen Gütern durch Be- und Verarbeitung an zusätzlichen Wert hinzugefügt worden ist. Im Englischen wird dieser Begriff mit „value added“ bezeichnet.

Mit Hilfe von Wertschöpfungsrechnungen kann man auch zeigen, bei wem und in welcher Höhe die geschaffenen Werte zu Einkommen geworden sind. Die entstandene Wertschöpfung steht als Einkommensquelle für die am Unternehmensgeschehen Beteiligten (sog. Stakeholder) zur Verfügung: für die Arbeitnehmer, die Eigen- und Fremdkapitalgeber sowie für den Staat, der durch seine Leistungen wichtige Voraussetzungen für die Unternehmenstätigkeit schafft.

## 2. Berechnung der Wertschöpfung von der Verwendungsseite

Leistungen an Mitarbeiter (bspw. Löhne)
+ Leistungen an Fremdkapitalgeber (bspw. Zinsen)
+ Leistungen an Eigenkapitalgeber (bspw. Gewinn)
+ Leistungen an den Staat (bspw. Steuern)
= <b>Wertschöpfung</b>

Zur Veranschaulichung wird die konsolidierte Wertschöpfungsrechnung eines deutschen Pharmakonzerns angeführt:

In Mio. Euro	2005	%	2006	%
<b>Summe Umsatzerlöse/Erträge</b>	12.236	100,0	13.220	100,0
Übrige Aufwendungen				
Materialaufwand	5.004	40,9	5.561	42,1
Anlageabschreibungen	334	2,7	350	2,6
sonstige Aufwendungen	3.257	26,6	3.489	26,4
<b>Wertschöpfung</b>	<b>3.641</b>	<b>29,8</b>	<b>3.820</b>	<b>28,9</b>
davon enthielten				
Mitarbeiter	2.273	62,4	2.351	61,6
Staat	318	8,7	351	9,2
Darlehensgeber				
Zinsaufwand	280	7,7	247	6,5
Aktionäre	193	5,3	214	5,6
Fremdgesellschaftler	13	0,4	16	0,4
<b>Im Unternehmen verbleiben</b>	<b>564</b>	<b>15,5</b>	<b>641</b>	<b>16,7</b>

Reicht die Wertschöpfung nicht aus, um die Steuern an den Staat, die Zinsen an die Fremdkapitalgeber, die Löhne an die Arbeitnehmer zu bezahlen und ein angemessenes Entgelt, den Gewinn für die Eigenkapitalgeber zu erwirtschaften, kann das Unternehmen nicht bestehen.

Überlebensvoraussetzung für das Unternehmen ist also, dass die oben nur kurz skizzierten Aufgaben (Beschaffung, Produktion und Absatz) so gut durchgeführt werden, dass alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen zufrieden gestellt werden können.

Diese Aufgaben sollen im Folgenden näher betrachtet werden. Gruppen solcher Aufgaben, die für das Bestehen von Unternehmen erfüllt werden müssen, werden als betriebswirtschaftliche Funktionen bezeichnet. Von Funktion wird gesprochen, wenn eine Größe von einer anderen Größe abhängig ist. Hier bedeutet dies, dass das Überleben des Unternehmens von der Erfüllung ganz bestimmter Aufgaben abhängig ist. Diese Funktionen bzw. Aufgabengebiete werden im Folgenden kurz vorgestellt und später ausführlicher erläutert.

## 1.2.1 Die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz

Gegenstand dieser Aufgaben sind zunächst einmal die zu erstellenden Leistungen. Deshalb wird von leistungswirtschaftlichen Funktionen gesprochen.

Um Leistungen (Güter und Dienstleistungen) erstellen zu können, sind verschiedene Mittel notwendig. Sie werden **Produktionsfaktoren** genannt. Nach einer in der Betriebswirtschaftslehre üblichen Einteilung werden die Faktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und Arbeit unterschieden. Bei der Betrachtung des Prozesses der betrieblichen Wertschöpfung konzentrieren wir uns auf die sog. Vorleistungen: die zur Leistungserstellung erforderlichen Betriebsmittel bzw. Maschinen, die Werkstoffe bzw. die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die halbfertigen Erzeugnisse sowie die Dienstleistungen anderer Wirtschaftseinheiten.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Produktion ist die Bereitstellung dieser Güter und Dienstleistungen. Dieser Vorgang wird Beschaffung genannt. An die **Beschaffung** schließt sich die **Produktion** an, der betriebliche Umwandlungs- bzw. Transformationsprozess, durch den aus den Einsatzgütern andere Güter oder Dienstleistungen erstellt werden.

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, ob die erstellten Güter oder Dienstleistungen verkauft werden. Alle Maßnahmen, die der Verwertung der erstellten Leistungen auf dem Markt dienen, werden unter der Bezeichnung **Absatz** zusammengefasst. Der Absatz stellt häufig den Ausgangspunkt der unternehmerischen Überlegungen dar, d.h., die anderen Teilbereiche wie Produktion oder Beschaffung werden weitgehend von Absatzüberlegungen bestimmt. Bei dieser Sichtweise gewinnt der Marketing-Gedanke an Bedeutung.

Der Grundgedanke des Marketing-Konzeptes lässt sich wie folgt zusammenfassen: Nicht nur der Absatz, sondern alle Aktivitäten einer Unternehmung sind auf die Bedürfnisse der Abnehmer, der Kunden auszurichten. Marketing ist wesentlich mehr als Absatz, der nur einen Teil der Tätigkeiten in einer Unternehmung umfasst. Marketing ist also ein markt- und kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung.

Beschaffung, Produktion und Absatz sind Teilprozesse im Rahmen der Erstellung betrieblicher Leistungen und ihrer marktlichen Verwertung. Sie werden deshalb auch als leistungswirtschaftliche Teilprozesse (Abb. 6) bezeichnet.

Abb. 6: Leistungswirtschaftliche Funktionen bzw. Teilprozesse



Als eine weitere Gruppe von Teilaufgaben werden auch alle Vorgänge, die sich mit Material- und Produktfluss befassen, unter der Bezeichnung „Betriebswirtschaftliche Logistik“ zusammengefasst und als besondere Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre behandelt. Die logistischen Prozesse stellen dann ein weiteres Gebiet des betrieblichen Wertschöpfungsflusses dar.

Vielfach werden allerdings die logistischen Aspekte nach wie vor als Transport- und Lagerprobleme im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz behandelt. Zur Sicherung des betrieblichen Wertschöpfungsflusses sind jedoch vielfältige flankierende Maßnahmen – z.B. im Bereich der Finanzwirtschaft und des Managements – erforderlich. Diese Gebiete werden im Folgenden skizziert.

## 1.2.2 Finanzwirtschaft

Die leistungswirtschaftlichen Teilprozesse spiegeln sich wie alle anderen betrieblichen Tätigkeiten in Geldströmen wieder. Für Werkstoffe, die an einen Betrieb geliefert werden, wird Geld bezahlt. Für die an Kunden abgegebenen Fertigprodukte fließen finanzielle Mittel wieder zurück in den Betrieb. Die Gestaltung der betrieblichen Zahlungsströme wird als Finanzwirtschaft oder Finanzierung bezeichnet. Die Beschaffung des Kapitals erfolgt i.d.R. über Kreditinstitute oder über den Kapitalmarkt, wo sowohl Eigenkapital als auch Fremdkapital beschafft werden kann. Dieser Vorgang ist mit Kosten verbunden, es müssen Zinsen bzw. Dividenden gezahlt und Kredite getilgt werden. Überdies besteht die Möglichkeit die überschüssige Mittel bei Kreditinstituten oder am Kapitalmarkt anzulegen, wodurch Zinsen erwirtschaftet werden.

Häufig wird das Wort „Finanzierung“ etwas enger nur für die Beschaffung finanzieller Mittel gebraucht. Hier soll die etwas umfassendere Bezeichnung Finanzwirtschaft verwendet werden.

Die **Finanzwirtschaft** umfasst:

- Finanzierung, d.h. Beschaffung des erforderlichen Kapitals. Arten der Finanzierung können Beteiligungs-, Fremd- sowie Innenfinanzierung sein
- Investition, d.h. Einsatz des Kapitals in wertschaffende Projekte und
- Zahlungsverkehr, d.h. Abwicklung der finanziellen Transaktionen.

Wichtige Fragestellungen betreffen in diesem Zusammenhang die Ermittlung des Kapitalbedarfs, die Gestaltung der langfristigen Zahlungsströme oder die Maßnahmen zur kurzfristigen Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

## 1.2.3 Management

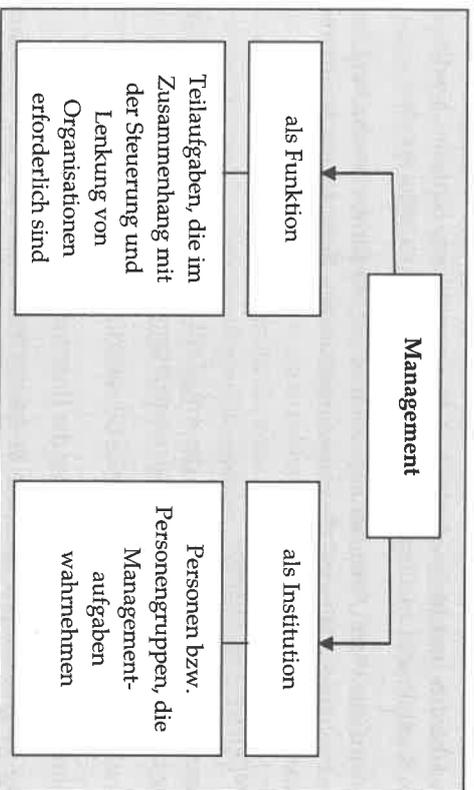
Betriebe können nur bestehen, wenn die vielfältigen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt werden. Die erfolgreiche Existenz eines Unternehmens setzt ein Mindestmaß an Einheitlichkeit des Handelns voraus. Dazu sind gemeinsame Zielvorstellungen notwendig, die Leitlinien des Handelns sein können.

Die betriebliche Koordination wird außer durch gemeinsame Zielvorstellungen auch durch die Zuordnung von Teilaufgaben, durch persönliche Abstimmung der Beteiligten, durch Pläne und Regeln unterschiedlicher Art, an die man sich im Unternehmen hält, durch persönliche Anweisungen und durch gemeinsame Wertorientierung der Mitglieder eines Unternehmens sichergestellt.

Diese Aufgabenbereiche, die letztlich alle mit der Steuerung und Lenkung von Unternehmen zu tun haben, können unter der Bezeichnung Management zusammengefasst werden. Das Wort Management wird in zweifacher Weise verwendet:

**Management als Funktion** beschreibt die Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit der Steuerung und Lenkung von Unternehmen bzw. von Organisationen zu bewältigen sind. **Management als Institution** bezeichnet die Personen bzw. die Personengruppen, die Management-Aufgaben

Abb. 7: Managementbegriffe



Im Rahmen dieser Darstellung wird das Wort „Management“ im funktionalen Sinne verwendet. Das bedeutet: Die Betrachtung konzentriert sich auf die wesentlichen Teilaufgaben. In der Management-Literatur wird eine Fülle von Einteilungen dieser Teil-

aufgaben vorgeschlagen und diskutiert. Die meisten dieser Vorschläge lassen eine enge geistige Verwandtschaft mit der funktionalen Gliederung der Unternehmung durch H. Fayol erkennen. Fayol unterschied die Management-Funktionen Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle. Als besonders einflussreich hat sich die Einteilung des Amerikaners L. Gulick erwiesen. Gulick unterscheidet sieben Management-Funktionen und bildet aus den Bezeichnungen dieser Funktionen das Akronym „POSDCORB“.

Er unterscheidet:

P	Planung	Planung
O	Organizing	Organisation
S	Staffing	Stellenbesetzung
D	Directing	Führung
CO	Coordinating	Koordination
R	Reporting	Berichterstattung
B	Budgeting	Budgetierung

An diesen und ähnlichen Vorschlägen orientiert sich die Auswahl der folgenden Themen. Dabei wird allerdings Rücksicht auf die traditionellen Abgrenzungen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre genommen. Außer der betriebswirtschaftlichen Zielproblematik werden die Themenbereiche Führung, Organisation und Personalwirtschaft besonders hervorgehoben. Sie entsprechen in etwa den Gulickschen Teilfunktionen Directing, Organizing und Staffing. Koordinations- und Planungsaspekte werden durchgängig angesprochen und im Zusammenhang mit der Steuerung des Unternehmens besonders betont. Da Fragen des Rechnungswesens in einem besonderen Kapitel behandelt werden, werden die Themen Berichterstattung und Budgetierung hier geringer gewichtet.

## 1.3 Betriebstypen

Bisher wurde relativ undifferenziert von Betrieben bzw. Unternehmungen gesprochen. Die gewählten Beispiele bezogen sich meist auf Industriebetriebe. Diese Perspektive soll nun erweitert werden, d.h., es wird eine spezifischere Kennzeichnung verschiedener Arten von Betrieben angestrebt.

Die Möglichkeiten der Gliederung von Betrieben sind allerdings sehr heterogen. Kriterien zur Bildung von Typologien können z.B. sein:

- **Betriebsgröße** (große, mittlere und kleine Betriebe)
- **Art der Leistungserstellung** (Fertigungsprinzipien, Fertigungsarten)
- **Wirtschaftszweig** (Industrie, Handwerk, Banken, Dienstleistung, u.a.)
- **Art der erstellten Leistung** (Sach- und Dienstleistungsbetriebe)
- **Vorherrschender Produktionsfaktor** (arbeits-, anlage- und materialintensive Betriebe)

### Betriebsgröße

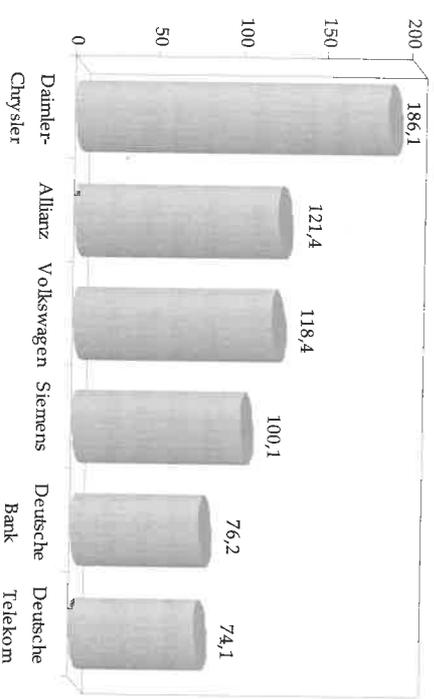
Die Einteilung der Betriebe lässt sich nach der Betriebsgröße (Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe) vornehmen. Umsatz, Beschäftigungszahl, regionale Ausdehnung, Bilanzsumme als auch die Ausbringungsmenge bilden die **quantitativen Kriterien** nach denen die Klassifizierung zumeist vorgenommen wird. **Qualitative Kriterien** wie bspw. die wirtschaftliche Bedeutung wären zur Einteilung auch denkbar, haben jedoch weniger Bedeutung, nicht zuletzt aufgrund ihrer problematischen Messung. Um Betriebsgrößen zu bestimmen, sind bestimmte Schwellenwerte im Hinblick auf die verwendeten Kriterien festzulegen. Da jedoch eine kleine Beschäftigungszahl nicht zwangsläufig mit einem geringen Betriebsumsatz einher geht, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die Betrachtung des Betriebs in Bezug auf seine Größe nach mehreren Kriterien gleichzeitig vorzunehmen. Dies wird in der folgenden Abbildung dargestellt. Nach HGB werden die Einteilungskriterien Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Beschäftigtenanzahl herangezogen. Die Zuordnung zu einer der Klassifikationen erfolgt erst, wenn zwei der drei Merkmale für eine bestimmte Klasse zutreffen.

Abb. 8: Größenklassen der Kapitalgesellschaften nach § 267 Abs. 1-3 HGB

Kapitalgesellschaften	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzerlöse in Mio. €	Arbeitnehmer
Kleine	bis 4,015	bis 8,030	bis 50
Mittelgroße	bis 16,060	bis 31,120	bis 250
Große	über 16,060	über 31,120	über 250

Nahezu die Hälfte der Beschäftigten in dem produzierenden Gewerbe entfallen auf die Großbetriebe. Die umsatzstärksten Unternehmen wie die frühere Daimler-Chrysler AG, Volkswagen, Siemens, Allianz, Deutsche Bank, Deutsche Telekom u.a. beschäftigen rund 10 % aller Beschäftigten und erarbeiten ca. 15 % des Umsatzes des Gewerbes.

Abb. 9: Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz in Mio. \$ im Jahr 2006  
(Quelle: Fortune Global 500, Fortune Magazin, 24 Juli 2006)



### Art der Leistungserstellung

Bei der Art der Leistungserstellung unterscheidet man zwischen den zeitlichen (Fertigungstyp) und den räumlichen/organisatorischen (Organisationstyp) Formen. Die wesentlichen Merkmale dieser Formen werden nachfolgend kurz skizziert.

#### Fertigungstyp:

- **Massenfertigung:** Homogene Produkte in großen Mengen (meist anonymen Markt).
- **Einzelfertigung (Individualfertigung):** Von jeder Produktart nur eine Einheit, hier erfolgt die Produktion in Werkstattfertigung.
- **Varianteinfertigung:** Standardisierte Teile oder Prozessfolgen mit bestimmten kundenspezifischen Komponenten.
- **Serienteinfertigung:** Begrenzte Herstellung von unterschiedlichen Produkten auf gleichen Produktionsanlagen.

- **Sortenfertigung:** Begrenzte Herstellung von artverwandten Produkten aus demselben Ausgangsmaterial in gleichartigen Produktionsprozessen.

#### Organisationstyp:

- **Fließfertigung:** Anordnung der Betriebsmittel und der Arbeitsplätze wird vom Produktionsablauf bestimmt.
- **Werkstattfertigung:** Einrichtungen werden nach Art und Funktionen zusammengefasst und in einem abgegrenzten Ort zusammengetragen.
- **Gruppenfertigung:** Die Fertigung erfolgt nach dem Werkstattfertigung, jedoch wird innerhalb der Gruppe nach Fließfertigung gehandhabt.

#### Wirtschaftszweig:

Die Unterscheidung von Betrieben nach dem Wirtschaftszweig ergibt eine grobe Einteilung, die allerdings auf sehr wichtigen Unterschieden zwischen den Betrieben basiert. Danach ergeben sich

- Industriebetriebe
- Handwerksbetriebe
- Handelsbetriebe
- Verkehrsbetriebe
- Bankbetriebe
- Versicherungsbetriebe und
- sonstige Dienstleistungsbetriebe

Die folgenden Zahlenangaben beziehen sich – soweit nichts anderes angegeben ist – auf das Jahr 2003 und die Bundesrepublik Deutschland. Sie sollen ein Bild vom Gewicht der einzelnen Wirtschaftszweige vermitteln.

**Industrie:** Mit 6,2 Millionen Beschäftigten in knapp 48.000 Betrieben ist die Industrie immer noch der größte Wirtschaftszweig in der Bundesrepublik Deutschland. Hauptmerkmal der Industrie ist die Umwandlung von Einsatzfaktoren in marktfähige Güter bei überwiegender Anwendung maschineller Hilfsmittel in weitgehender Arbeitsteilung.

Die Vielfalt der Betriebe, auf die diese Merkmale zutreffen, hat zu einer weitergehenden Typenbildung von Industriebetrieben geführt. So wird z.B. zwischen Bergbau und verarbeitender Industrie mit den Bereichen Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien, Nahrungs- und Genussmittelindustrien unterschieden.

**Handwerk:** In der Bundesrepublik Deutschland gab es im Jahr 2003 knapp 590.000 Handwerksbetriebe, in denen über 5 Millionen Menschen beschäftigt waren. Im Durchschnitt beschäftigt jeder Handwerksbetrieb etwa 11 Personen.

Handwerksbetriebe decken einen vorwiegend individuell ausgerichteten Bedarf. Aufgrund der Betriebsgröße, der fachlichen Qualifikation der hier Beschäftigten und der damit verbundenen großen Flexibilität können sie auch sehr differenzierte Bedürfnisse befriedigen.

**Handel:** Für die Versorgung mit Gütern kommt dem Handel entscheidende Bedeutung zu. Der Handel stellt die Verbindung zwischen Produktion und Konsumtion (Verbrauch an Wirtschaftsgütern) dar. Zwar kann Handel auch von den Produzenten selbst betrieben werden, eine differenzierte und räumlich weit gestreute Nachfrage verlangt jedoch ein ausgebautes System von Betrieben, die sich auf die Erbringung von Handelsleistungen spezialisiert haben.

Auch im Handel hat sich mittlerweile eine Vielzahl von spezialisierten Formen herausgebildet. Der Fachhandel ist ein besonders wichtiges Beispiel.

In der Bundesrepublik Deutschland waren im Großhandel 2003 in rund 71.400 Unternehmen etwa 1,2 Millionen Personen beschäftigt. Die 280.400 Einzelhandelsbetriebe beschäftigten 2,5 Millionen Personen. Insgesamt sind in Deutschland im Handel einschließlich der Handelsvermittlung etwa 3,8 Millionen Erwerbstätige beschäftigt. Die Dienstleistungen des Handels sind demnach in einer entwickelten Volkswirtschaft ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor.

**Verkehrsbetriebe** produzieren Dienstleistungen, die in der Raumüberwindung bestehen. Transportobjekte sind Personen, Sachen und Nachrichten. Die Transportbetriebe stellen die zahlenmäßig größte Gruppe unter den Verkehrsbetrieben. Neben dem Transport von Personen und Sachen nimmt die Nachrichtenübermittlung eine immer wichtiger werdende Rolle ein. Mit rund 1,4 Millionen Erwerbstätigen haben die Verkehrsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland ebenfalls ein erhebliches Gewicht.

**Bankbetriebe** und auch Sparkassen bieten Dienstleistungen im Zahlungs- und Kreditverkehr sowie im An- und Verkauf von Wertpapieren an. **Versicherungsbetriebe** haben Versicherungsgeschäfte zum Gegenstand. Im Bereich Banken und Versicherungen sind in Deutschland rund eine Millionen Erwerbstätige beschäftigt.

**Dienstleistungsbetriebe**, zu denen Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsbetriebe gehören, haben in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Angesichts der wachsenden Bedeutung, die dem Freizeitkonsum zukommt, werden freizeitzugehörige Dienstleistungen – Reisen, Unterhaltung, Sport – immer umfangreicher. Wenn der Staat einbezogen wird, sind in den entwickelten Volkswirtschaften rund die Hälfte, zum Teil sogar mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig.

## ■ Leistungsprogramm

Nach dem Kriterium Leistungsprogramm werden Sachleistungsbetriebe und Dienstleistungsbetriebe unterschieden. Innerhalb der Sachleistungsbetriebe wird zwischen Rohstoffgewinnungs-, Investitionsgüter- und Konsumgüterbetrieben unterschieden. Die Dienstleistungsbetriebe werden in Handels-, Verkehrs-, Bank-, Versicherungs- und sonstige Dienstleistungsbetriebe gegliedert. Es ergibt sich also eine der Branchengliederung sehr ähnliche Einteilung.

## ■ Vorherrschender Produktionsfaktor

Nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor lassen sich arbeitsintensive, anlagenintensive und materialintensive Betriebe unterscheiden. Arbeitsintensive Betriebe sind durch einen besonders hohen Lohnanteil an den Gesamtkosten gekennzeichnet. Anlagenintensive Betriebe zeichnen sich durch einen hohen Anteil der Abschreibungen auf Betriebsmittel sowie der Zinsen an den Gesamtkosten aus. In materialintensiven Betrieben wiederum tragen zum Großteil die Materialkosten (Rohstoffkosten) zu den Gesamtkosten bei. Es sind jedoch auch Kombinationen dieser drei Fälle denkbar. Die Untergliederung nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor veranschaulicht, welchem Produktionsfaktor der höchste Anteil an den Gesamtkosten zukommt. Diesem Faktor ist die höchste Aufmerksamkeit zu schenken, wenn kostensenkende Maßnahmen durchgeführt werden sollen. So wird ein arbeitsintensiver Betrieb, der hochbezahlte Facharbeiter beschäftigt, versuchen durch den Einsatz von zeitsparenden Verfahren und genauer Arbeitsvorbereitung seine Lohnkosten zu senken. Anders wird bspw. ein anlagenintensiver Betrieb seine Produktionsanlagen dauerhaft hoch auslasten wollen, um die produktionsunabhängigen Kosten, die durch Abschreibungs- und Zinszahlungen anfallen, durch einen möglichst hohen Produktoutput zu kompensieren.

## 1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Die bisherigen Überlegungen können als Grundlage für eine erste Gliederung des weit reichenden Gebietes der Betriebswirtschaftslehre verwendet werden, die diesem Buch zugrunde liegt.

Den Kern der betrieblichen Tätigkeit bildet der Wertschöpfungs- und Geldfluss. Der betriebliche Wertschöpfungsfluss umfasst die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz einschließlich der Logistik. Die leistungswirtschaftlichen Prozesse spiegeln sich in finanzwirtschaftlichen Vorgängen und damit in Geldströmen wieder. Wir können also als einen ersten zentralen Bereich der Betriebswirtschaftslehre den betrieblichen Wertschöpfungs- und Geldfluss festhalten. Vielfach wird hier auch von den leistungs- und finanzwirtschaftlichen Funktionen des Betriebes gesprochen.

Alle betrieblichen Prozesse müssen aber auf einheitliche Ziele ausgerichtet, die verschiedenen Teilprozesse koordiniert werden. Alle mit der Lenkung, Steuerung, Koordination von Betrieben bzw. Unternehmungen zusammenhängenden Teilaufgaben können unter der Bezeichnung Management zusammengefasst werden.

Betriebe bzw. Unternehmungen sind stets Teil der Gesellschaft, in der sie sich befinden. Deshalb müssen wir auch den Rahmenbedingungen der betrieblichen Tätigkeit Rechnung schenken. Ein wichtiger Teil dieser Rahmenbedingungen in Industriegesellschaften sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die Frage der Unternehmensverfassung.

Schließlich werden bei der Bearbeitung der vielfältigen Aufgaben in Betrieben Werkzeuge ganz unterschiedlicher Art genutzt. Solche Werkzeuge sind nicht nur Geräte wie z.B. Computer, sondern auch die vielfältigen in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Methoden zur Unterstützung von Entscheidungen.

Unter diesen Methoden ist das Rechnungswesen ganz besonders wichtig. Der Einsatz von Computern bzw. der modernen Informations- und Kommunikationstechnik einschließlich der in diesem Bereich typischen Methoden wird hier unter der Bezeichnung Informationswirtschaft zusammengefasst.

Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist die einzelwirtschaftliche Wertschöpfung, die als Einkommen den verschiedenen Beteiligten am betrieblichen Geschehen zufließt. Wichtige Themen in diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter-Entlohnung sowie Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter.

Diese Überlegungen bilden die Struktur des vorliegenden Textes. Im Mittelpunkt stehen die Blöcke Wertschöpfungs- und Geldfluss sowie Management. Wegen der großen Bedeutung des internationalen Aspekts ist ein Kapitel der internationalen Unternehmenstätigkeit gewidmet.

Im Bereich der Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen tätig sind, konzentrieren wir uns auf die Unternehmensverfassung, die – ähnlich wie die Verfassung eines Staates – ein langfristig angelegter Rahmen ist, an dem sich alle Beteiligten orientieren.

Schließlich werden einige Instrumente bzw. Werkzeuge vorgestellt, die in Unternehmen benutzt werden. Dabei kommt dem Rechnungswesen besondere Bedeutung zu.

Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit wird im Hinblick auf die einzelwirtschaftliche Verteilungsproblematik betrachtet. Wir konzentrieren uns hier auf das Thema Lohn und Erfolgsbeteiligung.

Es liegt nahe, das große Gebiet der Betriebswirtschaftslehre zu strukturieren und verschiedene Teilgebiete dieses Faches zu unterscheiden. Dabei werden meist neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre verschiedene spezielle Betriebswirtschaftslehren unterschieden.

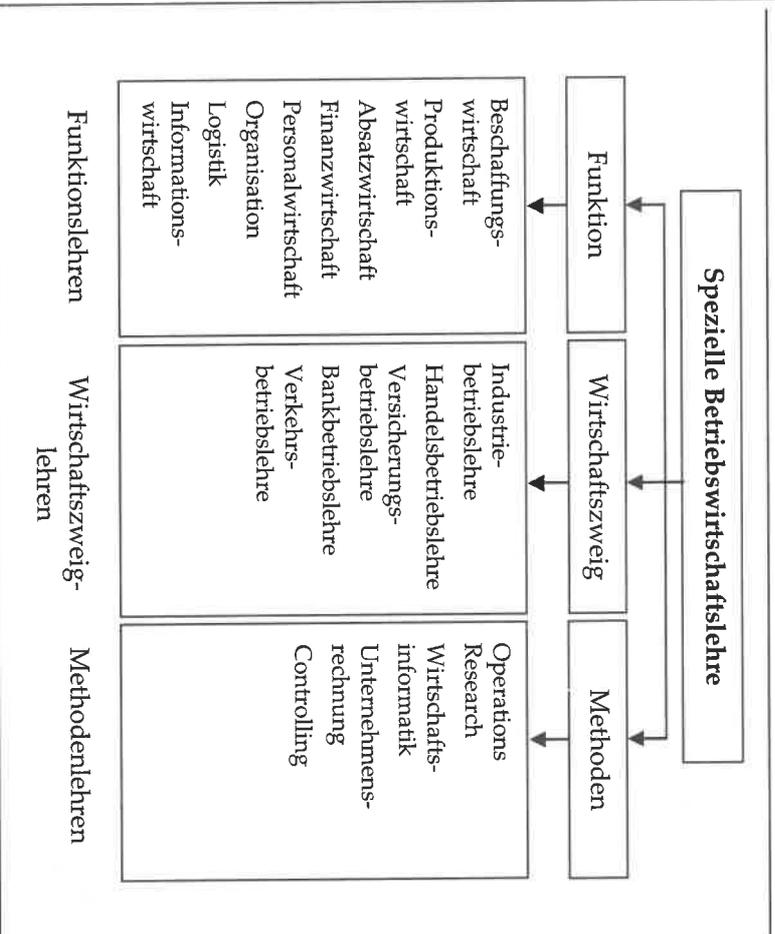
### Spezielle Betriebswirtschaftslehren

Die spezielle Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den spezifischen Sachverhalten, Problemen und Fragestellungen der Betriebe. Die Kriterien Wirtschaftszweig, Methoden und Funktionen werden zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre, d.h. zur Abgrenzung spezieller Betriebswirtschaftslehren verwendet.

Die **betrieblichen Funktionen** lassen sich differenzieren in

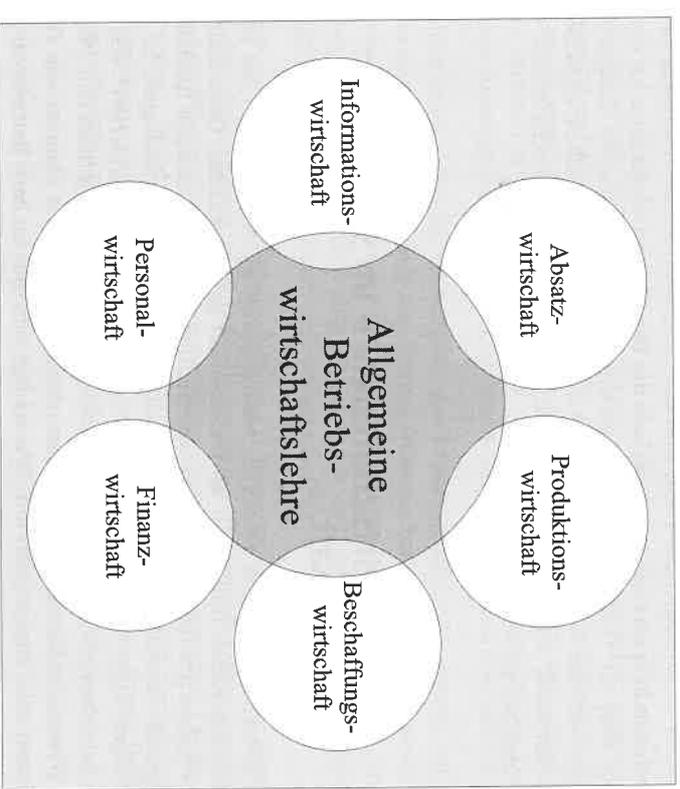
- **Längsschnittfunktionen**  
(Primärfunktionen: z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz),
- **Querschnittfunktionen**  
(Unterstützungsfunktionen: z.B. Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft) und
- **Unternehmensführungsfunktionen**  
(Unternehmensplanung, Organisation, Personalführung und Kontrolle).

Abb. 10: Übersicht über die speziellen Betriebswirtschaftslehren



In Abbildung 10 werden einige Abgrenzungsprobleme sichtbar. Dabei werden die Kriterien Wirtschaftszweig, Methoden und Funktionen zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre, d.h. zur Abgrenzung spezieller Betriebswirtschaftslehren verwendet. Die Informationswirtschaft kann als die betriebswirtschaftliche Funktion angesehen werden, die sich mit der Bereitstellung und Aufbereitung der Informationen befasst, die zur Unternehmenssteuerung notwendig sind. Sie bedient sich dabei spezifischer Methoden, die als Gegenstand der sog. Methodenlehre angesehen werden, bspw. den in der Wirtschaftsinformatik und im Rechnungswesen entwickelten Methoden, aber auch der mathematischen Methoden, die im Rahmen des Operations Research bzw. der Unternehmensforschung behandelt werden.

Abb. 11: Die Kernbereiche der betriebswirtschaftlichen Funktionslehren als Teil der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre



### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

In der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre werden jene betriebswirtschaftlichen Gebiete zusammengefasst, die für alle Betriebe charakteristisch sind. Das sind die Kernfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung und die Managementfunk-

tionen, die jedoch – wie oben dargelegt – vielfach zu speziellen Betriebswirtschaftslehren ausgebaut werden. Die Aussagen, die hier getroffen werden sind im hohen Maße allgemeingültig, unabhängig vom Wirtschaftszweig, von der Rechtsform, von den herrschenden Eigentumsverhältnissen und unabhängig vom Leistungsprogramm des Betriebs. Dieser Aspekt der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre kann durch Abbildung 11 veranschaulicht werden.

Im Gegensatz zu spezifischen Aspekten bestimmter Betriebe – z.B. der Produktions-, Handels- oder Bankbetriebe – können die in allen Betrieben geltenden generellen Gesetzmäßigkeiten als allgemeingültige Aspekte und damit als wichtige Teile der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre angesehen werden. Das sind die Aussagen über Entscheiden und Planen in Betrieben, über die Relevanz und Bedeutung von Zielen, Theorien über das Verhalten von Betrieben und Modelle, die Verhalten bzw. Reaktionen von Betrieben abbilden.

Zu diesen generell bedeutsamen Aspekten gehören schließlich die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Fachs und die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Die zunehmende Spezialisierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hat die Gefahr verstärkt, dass die Gesamtsicht der Zusammenhänge betrieblichen Geschehens aus den Augen verloren wird. Die folgenden Ausführungen sollen deshalb dazu beitragen, diese Gesamtsicht am Beginn der Beschäftigung mit Betriebswirtschaftslehre wenigstens in Ansätzen zu vermitteln.

## 1.5 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft

Die Betriebswirtschaftslehre wurde im vorangegangenen Abschnitt als Teil der Wirtschaftswissenschaften und damit als Wissenschaft gekennzeichnet. Diese Einführung in die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin umfasst deshalb einige grundlegende Ausführungen zu wissenschaftstheoretischen Grundlagen. Es werden solche Fragen aufgeworfen wie: Was versteht man unter Wissenschaft? Wie ordnet sich die Betriebswirtschaftslehre in die wissenschaftlichen Disziplinen ein? Wie gehen wir als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit solchen Themen wie Theorien, Definitionen oder Werturteilen um? Wie schlägt sich dies im Fach Betriebswirtschaftslehre nieder? Auf einige dieser Fragen gibt der folgende Abschnitt erste, wenn auch keineswegs abschließende Antworten. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Fach schließt die Vertiefung der hier aufgeworfenen ersten wissenschaftstheoretischen Fragen ein.

### 1.5.1 Wissenschaftsbegriffe

Mit **Wissenschaft** kann Verschiedenes gemeint sein (vgl. Abb. 12). Wissenschaft ist zunächst eine **Tätigkeit**, die alle Bemühungen um die Gewinnung systematischen Wissens bezeichnet. Bei dem systematischen Wissen handelt es sich um zusammengehörige, auf ein bestimmtes Gegenstandsgebiet sich beziehende oder durch den gleichen Gesichtspunkt der Betrachtung verbundene, zusammenhängende wissenschaftliche Erkenntnisse. Wissenschaftliches Arbeiten ist demnach das Erarbeiten von Aussagen über Zusammenhänge – z.B. über betriebliche Prozesse – aber auch die kritische Auseinandersetzung mit diesen Aussagen und schließlich die Wiedergabe dieses Wissens. Kennzeichen wissenschaftlicher Arbeit ist das methodische Vorgehen.

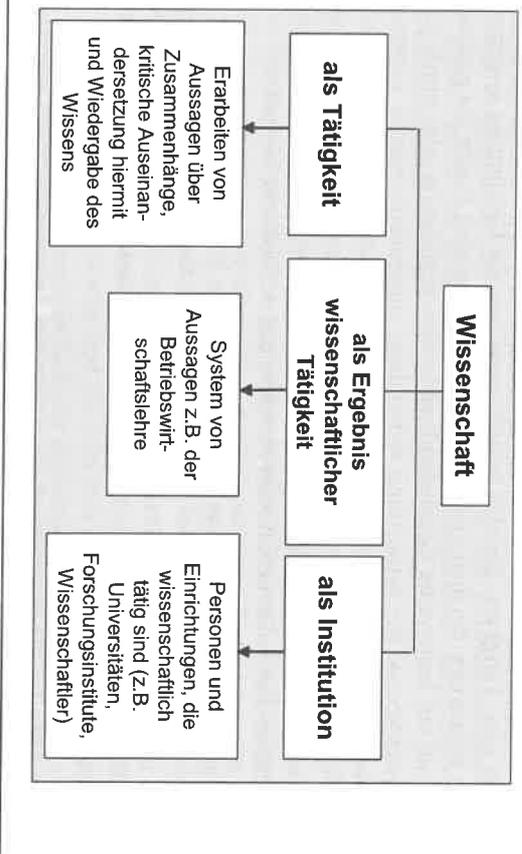
Auch das **Ergebnis** des wissenschaftlichen Arbeitens heißt Wissenschaft. Die Ergebnisse wissenschaftlicher Tätigkeit schlagen sich in sichtbarer Form – in Forschungsberichten, Lehrbüchern, Zeitschriftenaufsätzen, Vorträgen auf Kongressen – nieder. Wissenschaft in diesem Sinne kann als **systematisch geordnetes Gefüge von Aussagen** bezeichnet werden.

Wenn wir uns auf die Wissenschaft als System von Aussagen beziehen, sagen wir z.B.: Die Betriebswirtschaftslehre lehrt uns, dass betriebliche Innovationen dann eine gute Chance auf Realisation haben, wenn sie von einem Fachpromotor und einem Machtpromotor unterstützt werden. Wir berufen uns in diesem Fall also auf das geordnete System von Aussagen einer Disziplin, in diesem Fall der Betriebswirtschaftslehre.

Häufig hört man auch: „Es ist Aufgabe der Wissenschaft ...“ In diesem Fall ist die dritte Verwendungsmöglichkeit des Wortes Wissenschaft gemeint: Wissenschaft als **Institution**. Mit Wissenschaft werden dann diejenigen Personen und Einrichtungen bezeichnet, die wissenschaftlich tätig sind, also Forschungsinstitute, Universitäten, die dort tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Wenn hier von der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft die Rede ist, dann ist im Wesentlichen das Ergebnis wissenschaftlicher Tätigkeit gemeint. Dabei muss beachtet werden, dass Wissenschaft bzw. ihre Aussagen niemals endgültig sind. Die Menschen erweitern ihren Stand an Erkenntnissen in dem sie ständig neue Sachverhalte und Zusammenhänge erkennen. Die Wissenschaft bildet somit neben einem Bestand an endgültigen Wahrheiten, einen dynamischen Erkenntnisprozess ab.

Abb. 12: Wissenschaftsbegriffe



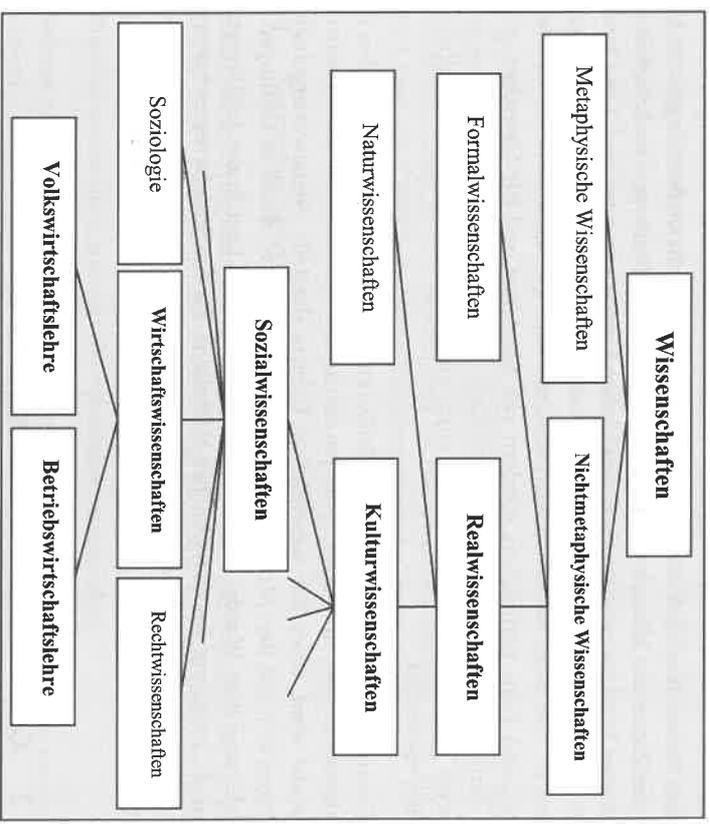
## 1.5.2 Einordnungen der Betriebswirtschaftslehre

Da das Wissen über diese Welt beständig wächst, kann niemand alle Gebiete überblicken. Wissenschaftlicher Fortschritt kann nur noch arbeitsteilig erreicht werden. Deshalb werden Teilbereiche des Wissens abgegrenzt. Oder anders formuliert: Es werden die Grenzen einzelner wissenschaftlichen Disziplinen abgesteckt. Diese Abgrenzung ist allerdings schwierig, weil es vielfach zu Überlappungen der Gebiete kommt. Man braucht nur an die Probleme der Abgrenzung zwischen Volks- und Betriebswirtschaft zu denken.

Durch die Weiterentwicklung der Wissenschaft werden manchmal die bestehenden und lange Zeit akzeptierten Abgrenzungen problematisch. Deshalb werden gelegentlich Disziplinengrenzen neu abgesteckt. So hat sich in den letzten Jahrzehnten im Spannungsfeld von Betriebswirtschaftslehre und Informatik ein neues Gebiet, die Wirtschaftsinformatik etabliert, das vor einigen Jahrzehnten noch nicht bekannt war.

Es fehlt deshalb nicht an Versuchen, etwas Ordnung in die Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen zu bringen. Allerdings gibt es keine allgemein akzeptierte Systematik hierfür. Dennoch ist eine Betrachtung der am meisten verbreiteten Einteilungen hilfreich. Dabei wird jeweils auch die Frage beantwortet, wo die Betriebswirtschaftslehre einzuordnen ist. Durch keine dieser Unterscheidungen und Einteilungen wird allerdings das Wissenschaftssystem als Ganzes abgebildet; es werden lediglich Aspekte möglicher Unterscheidungen geliefert.

Abb. 13: Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften



Die **Wissenschaften** können zunächst in **metaphysische Wissenschaften** (Theologie und Teile der Philosophie) und **nichtmetaphysische Wissenschaften** unterteilt werden. Nichtmetaphysische Wissenschaften können weitergehend in Bezug auf das Untersuchungsobjekt in **Formalwissenschaften** und **Realwissenschaften** differenziert werden.

Gegenstand der **Formalwissenschaften** ist die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen, ohne einen Bezug zu realen Gegenständen und Sachverhalten. Am Ende entsteht ein System von Zeichen und Regeln mit dessen Hilfe man Aussagen treffen kann, die stets auf ihre logische Wahrheit überprüfbar sind. Die Objekte der Formalwissenschaften werden in der Form von Denkprozessen geschaffen. Die wichtigsten Formalwissenschaften sind die Mathematik und die Logik. Die **Realwissenschaften** beschäftigen sich immer mit realen, der Beobachtung prinzipiell zugänglichen Erscheinungen. Die Aussagen sind logisch und faktisch überprüfbar. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der realen Erscheinung Betrieb. Sie ist deshalb den Realwissenschaften zuzurechnen. Dabei bedient sie sich – wie viele andere Realwissenschaften – häufig der Formalwissenschaften, insbesondere der Mathematik.

Eine weitere Unterteilung der Realwissenschaften grenzt Natur- und Geisteswissenschaften voneinander ab. Physik, Chemie, Biologie, Medizin, Geologie sind wichtige Beispiele für **Naturwissenschaften**. Sie befassen sich mit den vielfältigen Erscheinungen der Natur, einschließlich des Menschen, also mit physischen Gegenständen, die ohne das Zutun des Menschen existieren, während die **Geisteswissenschaften** auf die vielfältigen Bereiche geistigen bzw. kulturellen Lebens gerichtet sind. Die Geisteswissenschaften haben alles zum Gegenstand was erst durch oder mit Hilfe des Menschen existent ist. Die wirtschaftlichen Realitäten, mit denen sich die Betriebswirtschaftlehre befasst, sind keine natürlichen, sondern von Menschen und für Menschen erdachte, veränderte, aufgegebene und mit Modifikationen erneut eingeführte Tatsachen. Als Synonym für Geisteswissenschaften wird vielfach auch das Wort Kulturwissenschaften verwendet.

Die Geisteswissenschaften können in Teilbereiche klassifiziert werden, wobei die **Sozialwissenschaften**, für die als Synonym häufig das Wort Gesellschaftswissenschaften verwendet wird, eines der wesentlichen Gebiete darstellt. Sozialwissenschaften beschäftigen sich mit den Menschen und sozialen Gebilden, deren Beziehungen untereinander und dem Wandel dieser Beziehungen. Ihr Ziel liegt in der Erklärung, Prognose und Gestaltung des menschlichen Verhaltens. Zu den Sozialwissenschaften gehören neben Wirtschaftswissenschaften auch bspw. die Soziologie, Politologie oder Rechtswissenschaft.

### 1.5.3 Gegenstand der Wissenschaftstheorie

**Wissenschaft** trägt dazu bei, Wissen über die Welt zu gewinnen und dadurch bei der Lösung menschlicher Probleme zu helfen. Diese beiden **Aufgaben** der Wissenschaft werden als **Aufklärung** und **Steuerung** bezeichnet. **Aufklärung** kann mit Theorieentwicklung bzw. der Aufgabe, Wissen über die Welt zu gewinnen, gleichgesetzt werden. **Steuerung** meint Theorieanwendung, d.h. Anwendung des gewonnenen Wissens zur Lösung konkreter Aufgaben und Probleme.

Vielfach werden die **Funktionen der Wissenschaft** in anderer, wenn auch ähnlicher Weise differenziert. Neben der **fundierenden Funktion** wird die **kritische Funktion** der Wissenschaft hervorgehoben, die auf das Aufdecken von Fehlern und Missständen sowie das daran anschließende Bewirken von Änderungen abhebt. Damit eng verbunden ist die **utopische Funktion**, mit der das Auffinden neuer Hypothesen über die Lösung von Problemen angesprochen ist.

Aber bereits die Frage nach den Aufgaben bzw. Funktionen der Wissenschaft ist Gegenstand heftiger Diskussionen. Dennoch haben sich unter den wissenschaftlich Tätigen im Laufe der Zeit bestimmte Vorstellungen darüber herausgebildet, wie Forschungsprozesse ablaufen müssen, wenn sie dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit genügen sollen. Die wissenschaftliche Disziplin, die sich mit den damit zusammenhängenden Fragen beschäftigt, ist die Wissenschaftstheorie.

Die **Wissenschaftstheorie** beschäftigt sich nicht mit den Fragestellungen einzelner Wissenschaften wie etwa der Betriebswirtschaftslehre. Sie befasst sich vielmehr mit diesen Wissenschaften selbst, also z.B. ihren Aussagen und Methoden. Ein wichtiges Thema wissenschaftstheoretischer Erörterungen sind Werturteile und deren Problematik. Weil sich der Gegenstand der Wissenschaftstheorie auf alle anderen Disziplinen bezieht, kann die Wissenschaftstheorie als **Metawissenschaft** bezeichnet werden: Sie ist eine Wissenschaft, die Aussagen über die Wissenschaften macht und damit aus einer übergeordneten Perspektive auf die Einzelwissenschaften blickt.

Wenn wir uns mit den Fragestellungen einer einzelnen Disziplin wie der Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzen, sprechen wir auch vom Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre. In den Abschnitten 1.2 bis 1.4 dieses Kapitels wird ein erster Überblick über den Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre gegeben.

### 1.5.4 Sprache und Definition

Zum wissenschaftlichen Handwerkszeug gehört Klarheit und Präzision der verwendeten Sprache. Die Umgangssprache reicht häufig nicht aus, um sich über spezielle Fragestellungen eines Problembereichs zu verständigen. Deshalb bilden sich Fachsprachen heraus, die sich in einigen Aspekten von der Umgangssprache unterscheiden. Das gilt selbstverständlich auch für die Betriebswirtschaftslehre.

Da **Theorien** sprachliche Gebilde sind, muss auf einen besonderen Aspekt der Sprache hingewiesen werden: Die Sprache bewegt sich auf unterschiedlichen Ebenen.

Eine wichtige Rolle bei der Verwendung einer wissenschaftlichen Fachsprache spielt das Definieren. Mit einem bestimmten Wort ist nicht immer das Gleiche benannt. Nicht alle Fachleute eines Gebietes gehen mit der gleichen Problemsicht an bestimmte Fragestellungen heran, so dass sich schon deshalb unterschiedliche Verwendungswesen eines Wortes ergeben können.

Die Festsetzung der Verwendungsweise von Termini, d.h. die Zuordnung von Wort und Vorstellungsinhalt, heißt **Definition**. Definieren bedeutet also, dass eine Entscheidung bzw. Vereinbarung darüber getroffen wird, wie ein bestimmtes Wort verwendet wird. I.d.R. werden Wörter verwendet, die bereits in anderen Zusammenhängen gebraucht werden. Es wird aber eine sprachliche Konvention darüber getroffen, dass einen bestimmten Sachverhalt ein ganz bestimmtes Wort zugeordnet wird. Dieses Verständnis von Definition dominiert in der Wissenschaft. Es wird als **Nominaldefinition** bezeichnet. Sie enthält zwei Komponenten, den eigentlichen Begriff (Definiendum) und den Inhalt des Definiendums (Definiens). Die Nominaldefinition, auf die hier abgehoben wird, kann nicht richtig oder falsch sein. Sie kann nur in unterschiedlichem Maße zweckmäßig sein.

Beim Definieren müssen bestimmte **Regeln** eingehalten werden, wenn die Erfordernisse der Klarheit und Präzision realisiert werden sollen. Definitionen müssen adäquat, klar und aussagefähig sein; sie sollen den Begriffsinhalt intentional beschreiben und dürfen keine Zirkel enthalten. Dies soll noch etwas genauer erläutert werden.

■ Die Definition muss **adäquat** sein, d.h. sie darf weder zu weit noch zu eng sein. Es dürfen nicht mehr Gegenstände unter die Definition fallen, als das verwendete Wort sinnvollerweise umfasst. Das wäre der Fall, wenn man z.B. einen Schimmel als weißes Tier bezeichnen würde. Eine Definition als Festsetzung der Bedeutung eines Terminus ist zwar grundsätzlich beliebig; deshalb steht es auch frei, ein weißes Tier Schimmel zu nennen. Man wird damit aber im Kontext der Umgangssprache wenig kommunikativen Erfolg haben. Deshalb erfüllt das obige Beispiel die Adäquatheitsprüfung nicht.

■ Die Definition muss **klar** sein, d.h. in der Definition dürfen nur bekannte oder zusätzlich erklärte Ausdrücke verwendet werden. Unbekanntes darf nicht durch Unbekanntes ersetzt werden.

■ Die Definition darf **keinen Zirkel** enthalten, d.h. man darf das zu definierende Wort nicht zur Definition verwenden. Nicht korrekt ist also: Organisation ist die durch Organisation geschaffene Ordnung. Die Definition soll **aussagekräftig** sein, d.h. es sollen zur Definition solche Wörter verwendet werden, die **viel** über den zu definierenden Tatbestand aussagen. Die Definition soll auch **einfach** sein, d.h. überflüssige Ausdrücke müssen vermieden werden.

■ Die Definition soll den **Begriffsinhalt intentional beschreiben**. Gemeint ist damit, dass die Aufzählung aller Gegenstände bzw. Fakten, die unter eine Definition fallen, nicht praktikabel ist. Deshalb sollen die grundsätzlichen und charakteristischen Merkmale des Begriffsinhalts und nicht alle Details in die Definition aufgenommen werden. Dies ist gemeint, wenn von der intentionalen Beschreibung des Begriffsinhalts die Rede ist.

Bei wissenschaftlichen Aussagen ist es oft wichtig, Klarheit darüber herzustellen, auf welcher Ebene der Sprache man sich befindet.

Betrachtet man nur die Zeichen bzw. Buchstaben, die in der Sprache verwendet werden und die Regeln ihrer Verwendung, so handelt es sich um die **syntaktische Ebene**. Geht es um die Bedeutung der Zeichen und ihrer Kombination, bewegen wir uns auf der **semantischen Ebene**. Von der **pragmatischen Ebene** wird gesprochen, wenn die Beziehung zwischen der Sprache und ihren Benutzern, also die Zwecke in die Betrachtung einbezogen werden.

Diese Unterscheidung ist verschiedentlich durch einen Vergleich mit Landkarten veranschaulicht worden. Wenn wir nur die Punkte, Linien etc. auf einer Landkarte betrachten, entspricht dies der syntaktischen Ebene. Wenn erklärt wird, was die Linien und Punkte bedeuten (z.B. Städte und Straßen) kommen wir zur semantischen Ebene. Wenn wir den Zweck der Landkarte in die Betrachtung einbeziehen (z.B. Straßenkarte,

Wanderkarte etc.), ist dies die pragmatische Ebene. Genau so wie wir uns mit einer guten Landkarte in der Realität – z.B. auf einer Wanderung – besser zurecht finden, sollen gute Theorien dabei helfen, uns in der Realität – z.B. der wirtschaftlichen Zusammenhänge – besser zurecht zu finden.

Die syntaktische und die semantische Ebene sind wichtig für die Überprüfung von Theorien, die pragmatische ist wichtig für den Gebrauch von Theorien.

## 1.5.5 Theorien und Theoriebildung

Der **Prozess der Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen** kann als ein umfassender und arbeitsteiliger Lernprozess interpretiert werden. Dieser Lernprozess wird auch als Problemlösungsprozess interpretiert werden. Ein Problem entsteht und wird formuliert. Problemlösungshypothesen werden unter Zuhilfenahme der Kenntnisse über die einschlägigen Zusammenhänge entwickelt. Schließlich wird der Versuch unternommen, die Hypothesen in der Realität zu überprüfen.

Der Prozess der Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen umfasst mehrere **Teilschritte**. Es gibt **Wissenschaftler, die Probleme entdecken und formulieren**. Andere denken sich in erster Linie **Lösungswege bzw. Hypothesen** über mögliche Zusammenhänge aus. Und schließlich gibt es **Forscherinnen und Forscher, die überprüfen**, ob die ausgedachten Hypothesen haltbar sind oder ob sie verworfen werden müssen. Diese Teilaufgaben können von einer Person allein bzw. von einer Gruppe ausgeführt werden. Viele wissenschaftliche Beiträge beziehen sich aber nur auf Teilaspekte dieses Prozesses.

Insgesamt müssen durch die Wissenschaft auf drei Fragen Antworten gegeben werden:

1. Wie gelangt man zu Theorien (Entdeckungszusammenhang)?
2. Wie kann die Bewährung bzw. die Richtigkeit von Theorien überprüft werden (Begründungszusammenhang)?
3. Wozu werden Theorien benötigt bzw. verwendet (Verwendungszusammenhang)?

Ergebnis der ersten Phase des Forschungsprozesses ist ein gedankliches Konstrukt, das wir als **Problemlösungshypothese**, gegebenenfalls als **Theorie** bezeichnen können und das empirisch noch nicht überprüft ist. Üblicherweise werden zwei grundlegende **Verfahren** genannt, nach denen Theorien entwickelt werden können:

■ **Induktive Methode:** Das ist die Sammelbezeichnung für alle die Situationen, in denen aus Einzelfällen, die in der Realität beobachtet wurden, generelle Hypothesen gewonnen wurden. Es wird also vom Besonderen auf das Allgemeine geschlossen. Das wäre z.B. dann der Fall, wenn beobachtet wird, dass Beschäftigte, die viel leisten, immer wieder von sich sagen, sie seien mit ihrer Arbeit sehr zufrieden und daraus abgeleitet wird, dass die Arbeitszufriedenheit von der Arbeits-

leistung abhängt. Der Wissenschaftler gelangt dadurch zu einer Theorie, dass ihm in der Realität Regelmäßigkeiten auffallen. Diese Methode eignet sich insbesondere zur Erkenntnisgewinnung im Entdeckungszusammenhang.

- **Deduktive Methode:** Hier leitet der Forscher bzw. die Forscherin aus allgemeinen Zusammenhängen weitere Erkenntnisse. Es wird also vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen. Er leitet z.B. aus den in der Lerntheorie bekannten Zusammenhängen ab, dass überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse als belohnend empfunden werden und deshalb leistungsstarke Mitarbeiter eine positive emotionale Beziehung zu ihrer Arbeitsumwelt bzw. -tätigkeit aufbauen. Arbeitszufriedenheit – so wird hier geschlossen – wird also von der Arbeitsleistung beeinflusst.

Die eigentliche Domäne der Wissenschaftstheorie ist in der Theorieüberprüfung zu sehen. Die **Theorieüberprüfung** umfasst zwei Ansatzpunkte, die Überprüfung der logischen Konsistenz und die Konfrontation mit der Realität. Bei der Überprüfung der logischen Konsistenz geht es um das Aufdecken von logischen Widersprüchen innerhalb des betreffenden Aussagesystems. Bei der Konfrontation mit der Realität stehen empirische Untersuchungen im Vordergrund des Interesses.

Bei der empirischen Überprüfung kann von zwei Überlegungen ausgegangen werden: Entweder man versucht möglichst viele konforme Fälle zu finden, die die aufgestellte Theorie oder den behaupteten Zusammenhang bestätigen. Diese Vorgehensweise heißt **Verifikation**. Dabei kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass auch Sachverhalte beobachtet werden können, die die Theorie widerlegen. Der Gedanke der endgültigen Verifizierung einer Theorie muss jedoch verworfen werden, da nicht alle möglichen Wahrheitsprüfungen in der Realität durchführbar sind. Es würde ein Anspruch auf allgemeine Gültigkeit erhoben, der nicht gerechtfertigt ist, da die Wissenschaft nur eine endliche Menge von Wahrheitsprüfungen in der Realität vornehmen kann. Die Alternative zur Verifikation heißt **Falsifikation**. Man sucht Fälle, in denen die Realität die Theorie nicht bestätigt. Es wird gefordert, dass Theorien so formuliert werden, dass sie leicht falsifiziert werden können.

Für den Prozess der empirischen Überprüfung von Theorien werden von der Wissenschaftstheorie Voraussetzungen genannt: Die wichtigsten **Anforderungen** sind:

- Eine Theorie muss **operationalisierbar** sein. Sie soll weder sehr allgemeine und damit abstrakte, noch hoch spezifische und wegen ihrer geringen Anwendbarkeit praktisch unbrauchbare Aussagen enthalten.
- Die Erfahrungsdaten, auf die sich eine Theorie bezieht, müssen prinzipiell **wiederholbar** sein. Dies ist eine Voraussetzung für die Überprüfung von Theorien durch Dritte.
- Die Theorien müssen **falsifizierbar**, d.h. widerlegbar sein. Oft werden Theorien so formuliert, dass sie gegen Widerlegung immun sind. Der Aussagegehalt einer solchen Theorie ist gleich Null.

Wenn eine Theorie mehreren Falsifizierungsversuchen standgehalten hat, ist das allerdings noch kein Beweis dafür, dass die Theorie wahr ist. Man sagt: Sie hat sich bisher bewährt. Man kann im Falle des Scheiterns von Falsifikation auch von einer Bestätigung der Theorie sprechen, die als vorläufige Verifikation angesehen wird.

Mit der Frage, wozu **Theorien** benötigt werden, rückt die pragmatische Ebene in den Vordergrund der Betrachtung. Es geht also um die Frage, für welche **Verwendungszwecke** Theorien sich anbieten.

Theorien können drei Aufgaben erfüllen:

- Mit Hilfe von Theorien können Sachverhalte aus der Realität erklärt werden (**Erklärungsfunktion**).
- 1. Theorien erlauben die Vorhersage (**Prognose**) von Ereignissen.
- 2. Theorien ermöglichen schließlich Aussagen darüber, welche Maßnahmen geeignet sind, um bestimmte Ziele zu erreichen (**technologische Funktion**).

Bei der Erklärung stellt man die Frage nach den Ursachen. Die Prognose stellt für die Praxis ein wichtiges Ergebnis wissenschaftlichen Bemühens dar. Bei der Technologie steht die Anwendung bestimmter Maßnahmen (Techniken) im Vordergrund. Der praktische Gebrauch und somit erfolgreiches Handeln sind das zentrale Anliegen der technologischen Theorieanwendung.

An der Frage, ob Wissenschaftler überhaupt Empfehlungen abgeben sollen, haben sich heftige Diskussionen entzündet. Empfehlungen verlangen wertende Stellungnahmen. Der Grundproblematik, die generell mit Werturteilen verbunden ist, wird in Abschnitt 1.5.7 nachgegangen. Zunächst wird im Folgenden jedoch die Bedeutung von Modellen in der Betriebswirtschaftslehre hervorgehoben.

### 1.5.6 Modelle in der Betriebswirtschaftslehre

In der Betriebswirtschaftslehre spielen Modelle eine besonders wichtige Rolle. **Modelle** sind vereinfachte Abbilder der Realität. Sie werden verwendet, um die komplexen Zusammenhänge in der Wirtschaft überschaubar zu machen und auf das Wesentliche zu reduzieren. Diese Modelle abstrahieren von den vielen Details in der Realität, die einen manchmal „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr erkennen lassen“.

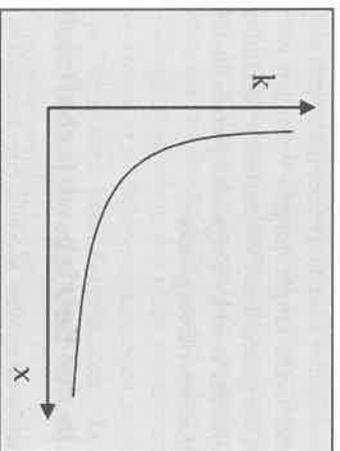
Es werden eine Fülle verschiedener Modelle unterschieden, die hier im Einzelnen nicht dargestellt werden sollen. Einige wichtige Unterscheidungen werden aber im Folgenden angesprochen.

Grundsätzlich kann zwischen impliziten und expliziten Modellen unterschieden werden. **Implizite Modelle** sind gedankliche Konstrukte z.B. mentale Modelle. Sobald die impliziten Modelle die Sphäre reiner Gedanken verlassen, werden sie zu **expliziten Modellen**. Folgend werden die expliziten Modelle voneinander abgegrenzt. Eine erste

Unterscheidung ist die von Reduktivmodellen und Konstruktivmodellen. **Reduktivmodelle** abstrahieren von den vielen Details der Realität und reduzieren die Zusammenhänge auf die wichtigen Variablen bzw. Teilaspekte eines spezifischen Sachverhalts oder betrieblichen Geschehens. Wenn hingegen Modelle konstruiert werden, werden Zusammenhänge gedanklich gesetzt. In diesem Fall wird von **Konstruktivmodellen** gesprochen.

Im Anschluss an die oben angesprochenen Funktionen von Theorien ist die Unterscheidung von Beschreibungsmodellen, Erklärungsmodellen und Entscheidungsmodellen von Bedeutung. Manchmal wird auch nur zwischen Erklärungs- und Entscheidungsmodellen unterschieden, wobei die Beschreibungsmodelle als Schritt zum Erklärungsmodell interpretiert werden können. **Erklärungsmodelle** umfassen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten und streben an, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge transparent zu machen. Sie zeigen die Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen auf. Die folgende Abbildung gibt ein Beispiel, in dem verdeutlicht wird, dass mit zunehmender Produktionsmenge die Stückkosten sinken.

Abb. 14: Einfaches Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge



Wenn die Modellformulierung auf eine Voraussage über bestimmte Wirkungen abhebt, wird von **Prognosemodellen** gesprochen. Mit Hilfe von Prognosemodellen wird im Interesse des Prognoseziels erforscht, welche Konsequenzen zu erwarten sind, falls bestimmte in den Modellen vorgegebene Annahmen zutreffen.

Erklärungsmodelle können als Hypothesen über Zusammenhänge, hier also über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gesehen werden. Wenn auf Analysen und Erklärungen verzichtet wird, handelt es sich um **Beschreibungsmodelle**: Die Realität wird – allerdings ebenfalls vereinfachend – deskriptiv erfasst.

**Entscheidungsmodelle** sind Erklärungsmodelle, die um eine Zielkomponente erweitert sind. Damit über ein Entscheidungsmodell die Bewertung von alternativen Handlungsmöglichkeiten durchgeführt werden kann, müssen in das Entscheidungsmodell Ziele eingehen. Es wird deshalb eine Zielfunktion eingeführt, die auf das Erreichen von Extremwerten (Maximal- oder Minimalwerte) oder das Erreichen von bestimmten Zufriedenheitsniveaus ausgerichtet sind. Wenn hier von der Bewertung von Handlungsalternativen gesprochen wird, sind die Werturteile gemeint, von denen im nächsten Absatz die Rede ist.

### 1.5.7 Werturteile

In der Wissenschaft werden häufig Werturteile, die Aussagen bzgl. der persönlichen Einstellung und Meinung darstellen, gefällt. Dagegen ist im Prinzip nichts einzuwenden. Es wird allerdings erwartet, dass Aussagen über bestimmte Sachverhalte der Realität und Werturteile getrennt und gekennzeichnet werden. In der Wissenschaft werden deshalb wahrheitsfähige und nicht wahrheitsfähige Aussagen unterschieden. Werturteile können im Gegensatz zu wissenschaftlichen Aussagen nicht auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft werden.

Die Unterscheidung zwischen wahrheitsfähigen und nicht wahrheitsfähigen Aussagen ist wichtig. Das bedeutet aber keineswegs, dass Werturteile sofort als solche erkannt werden können. Werturteile können in offener und in versteckter Form in Aussagen enthalten sein. Um Werturteile sicher identifizieren zu können, ist es nützlich zu fragen, in welchen Bereichen und bei welchen Fragestellungen Werturteile auftauchen können. Zur Klassifikation von Werturteilen kann eine von *Hans Albert* vorgeschlagene Einteilung dienen.

- Danach werden
- Werturteile im Basisbereich,
  - Werturteile im Objektbereich und
  - Werturteile im Aussagenbereich
- unterschieden.

Diese Unterscheidung soll durch Beispiele anschaulich gemacht werden: Der Satz „Die Betriebswirtschaftslehre soll sich mit privaten Haushalten befassen“ ist ein Werturteil im Basisbereich. **Werturteile im Basisbereich** der Betriebswirtschaftslehre betreffen also das grundlegende Problem, mit welchen Sachverhalten sich die Betriebswirtschaftslehre überhaupt befassen soll. Zu den Werturteilen im Basisbereich gehört neben Methodenfragen auch die Entscheidung darüber, was Aufgabe der Wissenschaft sein soll und welche Sicht bzw. Perspektive der Wissenschaftler bzw. die Wissenschaftlerin einnimmt, z.B. die des Kapitalgegners oder des Managers. Werturteile im Basisbereich beziehen sich also auf das Wissenschaftsprogramm einer Disziplin.

Beispiele für Werturteile im Objektbereich sind die Sätze „Unternehmer streben danach, ihren Gewinn zu maximieren“ oder „Arbeitnehmer bevorzugen Arbeitsplätze, die Selbstverwirklichung ermöglichen“. Das sind Wertungen, die von Individuen oder Organisationen, für die sich Wissenschaftler interessieren, ausgesprochen werden. Es geht also darum, die Wertungen, Motive oder Einstellungen der Betroffenen zu erforschen. Diese Wertungen können durch empirische Forschung ermittelt werden. Da es sich um empirische Aussagen handelt, können sie von anderen auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden.

**Werturteile im Aussagenbereich** sind Wertungen der Wissenschaftler selbst. Das ist z.B. bei folgender Aussage der Fall: „Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist gut (schlecht)“. Hier bringt der Wissenschaftler bzw. die Wissenschaftlerin die eigene Meinung über den jeweiligen Tatbestand (hier: Mitbestimmung) zum Ausdruck.

## 1.6 Theoretische Grundlagen: Betriebswirtschaftliche Konzepte

Nachfolgend werden drei ausgewählte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre skizziert, die das Ziel haben, zu einem grundlegenden Verständnis betriebswirtschaftlicher relevanter Zusammenhänge beizutragen.

### Faktortheoretischer Ansatz

Der faktortheoretische Ansatz geht auf *Gutenberg* (1951) zurück, der den betrieblichen Prozess als Kombination dispositiver und elementarer Produktionsfaktoren versteht. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht der Betrieb als ein System produktiver Faktoren. Die dispositiven Faktoren umfassen Leitung, Planung sowie Betriebsorganisation. Zu den elementaren Produktionsfaktoren zählen Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe.

Ziel betriebswirtschaftlicher Aktivität liegt in der Produktion von Leistungen mit Absatzabsicht. Dabei soll ein optimales Verhältnis zwischen Faktoreinsatz und Faktorortrag erreicht werden.

### Entscheidungstheoretischer Ansatz

Der entscheidungstheoretische Ansatz von *Heinen* (1971) versucht durch Untersuchung des menschlichen Entscheidungsverhaltens, den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben. Dabei steht der wirtschaftende Mensch als Entscheidungsobjekt (dispositiver Produktionsfaktor nach *Gutenberg*) sowie die reale Entscheidungssituation unter Berücksichtigung des Informationsstandes des Entscheiders im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Vergleich zu *Gutenberg* zieht *Heinen* zusätzlich die Erkenntnisse der Sozial- und Verhaltenswissenschaften in die Betrachtung mit ein und entwickelt die Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer Unternehmensführungslehre.

Der entscheidungstheoretische Ansatz baut auf dem Entscheidungsprozess (als Problemlösungsprozess) auf. Ausgehend von der Situation des Unternehmens und deren Zielen werden für die Entscheidungstafelbestände Erklärungsmodelle verwendet mit deren Hilfe bestmögliche Entscheidungen aus vorhandenen Alternativen getroffen werden können. Unter „Entscheidung“ wird der gesamte Entscheidungsprozess vom Erkennen des Problems, über die Suche nach Handlungsalternativen sowie deren Beurteilung, bis hin zur Umsetzung und Kontrolle der gewählten Handlung zusammengefasst.

### Systemtheoretischer Ansatz

Der auf *Ulrich* (1971) zurückgehende systemtheoretische Ansatz setzt bei den Problemen der Gesamtführung der Unternehmung ein und versucht allgemeingültige Gesetze über das Verhalten von Systemen zu formulieren.

*Ulrich* sieht das Unternehmen als produktives, zweckorientiertes und soziales Regelkreissystem, welches selbst bei Störungen selbständig in den Bereich der zulässigen Abweichungen zurückkehrt. Das Unternehmen ist als soziales System in einem dauerhaften und wechselseitigen Austauschprozess mit der Umwelt eingebunden. Es strebt danach, bei gleichgewichtsstörenden Ereignissen mit Hilfe der Rückkopplung wieder in bestehenden Gleichgewichtszustand zurückzukehren bzw. einen neuen Gleichgewichtszustand zu erarbeiten.

### Weiterführende Literatur

- Bea, F. X.:** Einleitung; Führung, in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 2: Führung, 9. neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart 2005, S. 1-15
- Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M.:** Einleitung; Leistungsprozess, in Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 3: Leistungsprozess, 9. neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart 2006, S. 1-7
- Bellingher, B.:** Die Betriebswirtschaftslehre der neueren Zeit, Darmstadt 1988
- Brockhoff, K. (Hrsg.):** Geschichte der Betriebswirtschaftslehre - Kommentierte Meilensteine und Originaltexte, 2. durchges. Aufl., Wiesbaden 2002
- Chmielewicz, K.:** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 3. unveränd. Aufl., Stuttgart 1994
- Eisler, R.:** Handwörterbuch der Philosophie, 2. Aufl., Berlin 1972
- Frantzeke, A.:** Grundlagen der Volkswirtschaftslehre: mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft, Stuttgart 1999
- Haller, A.:** Wertschöpfungsrechnung: Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext, Stuttgart 1997

- Heinen, E.:** Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfließch (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre: Bericht von der Wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen von 2.-5. Juni 1971, Berlin 1971, S. 21-37
- Holzamer, K.:** Wissenschaft, in: Staatslexikon: Recht-Wirtschaft-Gesellschaft, Bd. 8, 6. Aufl., Freiburg 1963, S. 873-880
- Koller, I./Roth, W.-H./Morck, W.:** Handlungsbuch: Kommentar, 6. Aufl., München 2007
- Krüger, W.:** Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Personal und Organisation, München 2004, S. 57-82
- Porter, M. E.:** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2000
- Raffée, H.:** Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9. unveränd. Nachdr. der 1. Aufl., Göttingen 1995
- Schanz, G.:** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./Dichtl E./Schweitzer M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart u.a. 2004, S. 80-158
- Schauenberg, B.:** Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Compendium der Betriebswirtschaftslehre Band 1, 4. völlig überarb. und erw. Aufl., München 1998, S. 1-56
- Schneider, D.:** Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, 2. Aufl., München 1985
- Schweitzer, M.:** Einleitung: Grundlagen, in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1-22
- Schweitzer, M.:** Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 2004, S. 23-82
- Stahle, W.H.:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. München 1999
- Ulrich, H.:** Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfließch (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43-60.
- Weber, W.:** Einführung in das Studium der Betriebswirtschaftslehre, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 1995

## 2 Gesellschaftliches, wirtschaftliches und rechtliches Umfeld

### 2.1 Einleitung

Die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen ist eng mit der jeweiligen Umwelt verbunden. Religiöse und andere Wertvorstellungen, geographische, insbesondere klimatische Faktoren, der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft, die Rechtsordnung und viele weitere Faktoren beeinflussen das Verhalten der Wirtschaftsteilnehmer. Umgekehrt beeinflusst die Tätigkeit der Unternehmen diese Rahmenbedingungen. Wir brauchen nur an die Umweltproblematik zu denken: Produktion und Konsum in Industriegesellschaften erzeugen vielfältige Umweltbelastungen. Viele Menschen in den Industriegesellschaften nehmen diese Belastungen mittlerweile wahr und orientieren sich auch in ihrem wirtschaftlich relevanten Verhalten an dieser Situation: Sie meiden z.B. Umwelt belastende Produkte und beeinflussen damit die an den Marktchancen orientierten Produktangebote der Unternehmen. Die Beziehungen sind also wechselseitig. Im Folgenden konzentriert sich die Betrachtung der Einfachheit halber auf die wichtigsten Aspekte der Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld der Unternehmen.

### 2.2 Gesellschaftliches Umfeld

Betriebe sind wie alle anderen Wirtschaftsteilnehmer Teil der Gesellschaft. Die Gesellschaft ist ein territorial begrenztes umfassendes System, deren Mitglieder sich weitgehend den gleichen Normen und Werten verpflichtet fühlen. Die Mitglieder entwickeln wenigstens ein Mindestmaß an Wir-Gefühl bzw. Identifikation.

Innerhalb jeder Gesellschaft können verschiedene Teilsysteme unterschieden werden (Abb. 15). Wenn sich die Betrachtung z.B. auf die religiösen Normen und Werte, die Formen der Religionsausübung und die Organisationen in diesem Bereich – die Kirchen – konzentriert, können wir von dem religiösen Teilsystem einer Gesellschaft sprechen. Dieses religiöse Teilsystem umfasst Organisationen, ist aber selbst keine Organisation.