



Studienbrief

SRH Fernhochschule – The Mobile University

BETRIEBSWIRTSCHAFT ALS WISSENSCHAFT

Titel-Nr. 1286-01

1. Auflage Juli 2017

© 2017 SRH Fernhochschule
The Mobile University
Staatlich anerkannte Hochschule der SRH Fernhochschule GmbH

Lange Straße 19, 88499 Riedlingen
Telefon: 07371 9315-0, Telefax: 07371 9315-115

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Autor

Professor Dr. Martin Knoke

geboren 1967 in Mannheim

1987–1989	Freiwilliger Friedensdienst im Ausland, Belfast, Nordirland Sozial- und Versöhnungsarbeit mit Frauen und Kindern bis 12 Jahren Arbeit mit Kindern und Jugendlichen der irischen fahrenden Bevölkerung Aushilfstätigkeit in einem Jugendwohnheim für 12- bis 16-jährige Mädchen
1989–1992	Ausbildung/Studium der Sozialarbeit, Berufsakademie Stuttgart Ausbildungsstellen: Justizvollzugsanstalten Ulm und Heidelberg Fremdpraktikum: AG Sozialplanung, Stadtjugendamt Mannheim
1992–1998	Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Mannheim Studienschwerpunkte: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und Organisation Diplomarbeit zum Thema „Controlling in der Kirchenverwaltung“
1993–1999	Parallelstudium Magister Artium, Universität Mannheim 1. Hauptfach: Soziologie 2. Hauptfach: Wirtschafts- und Sozialgeschichte/Neuere Geschichte
1999–2003	Promotion zum Dr. rer. oec., Universität Mannheim Dissertation zum Thema „Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen“
1998–2000	Mitarbeitender Gesellschafter, abakus Organisationsberatung, Mannheim Planung und Durchführung von Beratungsprojekten im sozialen Sektor Arbeitsfelder der Firma: Suchtkrankenhilfe, Altenhilfe, Behindertenhilfe
1999–2003	Forschungsreferent, Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim Koordination des Arbeitsbereiches Sozialwesen und Sozialmanagement Organisation von Lehrstuhlprojekten und Tagungen Betreuung von Seminar- und Diplomarbeiten, Klausurkorrekturen
2000–2003	Mitarbeitender Gesellschafter, Wissenswerk GmbH, Mannheim/Offenbach Interne Koordination (Personal, Marketing, Organisation) Arbeitsfelder der Firma: Wissensmanagement, Informationstechnologie
2003–2004	Lehrtätigkeiten an der Fachhochschule für Sozialwesen, Mannheim
seit 2004	Professor an der SRH Fernhochschule
seit 2007	Verwaltungsratsmitglied Pilgerhaus Weinheim e.V., Einrichtung der Jugend- und Behindertenhilfe
seit 2011	Mitglied im Vorstand Drogenverein Mannheim e.V., Einrichtung der Suchthilfe

Inhaltsverzeichnis

Autor	3
Inhaltsverzeichnis	5
1 Gegenstand und Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre	7
1.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	7
1.1.1 Abgrenzung von anderen Wissenschaftsgebieten	7
1.1.2 Betriebe als Erfahrungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre	11
1.1.3 Wirtschaften als Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre	14
1.1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	17
1.2 Wissenschaftsziele und Aussagekategorien der Betriebswirtschaftslehre	18
1.2.1 Das kognitive und das pragmatische Wissenschaftsziel	18
1.2.2 Aussagekategorien in der Betriebswirtschaftslehre	20
1.3 Forschungsansätze und -methoden	24
2 Theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre	27
2.1 Die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre	27
2.2 Der faktortheoretische Ansatz	30
2.2.1 Die faktortheoretische Sicht auf das Unternehmen	30
2.2.2 Wesentliche Inhalte des faktortheoretischen Ansatzes	30
2.2.3 Kritische Würdigung des faktortheoretischen Ansatzes	32
2.3 Der entscheidungstheoretische Ansatz	33
2.3.1 Die entscheidungstheoretische Sicht auf das Unternehmen	35
2.3.2 Wesentliche Inhalte des entscheidungstheoretischen Ansatzes	36
2.3.3 Kritische Würdigung des entscheidungstheoretischen Ansatzes	37
2.4 Der systemtheoretische Ansatz	38
2.4.1 Die systemtheoretische Sicht auf das Unternehmen	39
2.4.2 Wesentliche Inhalte des systemtheoretischen Ansatzes	39
2.4.3 Kritische Würdigung des systemtheoretischen Ansatzes	41
2.5 Der verhaltenstheoretische Ansatz	42
2.5.1 Die verhaltenstheoretische Sicht auf das Unternehmen	42
2.5.2 Wesentliche Inhalte des verhaltenstheoretischen Ansatzes	44
2.5.3 Kritische Würdigung des verhaltenstheoretischen Ansatzes	45
3 Betriebliche Entscheidungen in Theorie und Praxis	49
3.1 Entscheidungstheoretische Grundlagen	50
3.1.1 Der Charakter einer Entscheidungssituation	51
3.1.2 Entscheidungsmodelle	54
3.1.3 Betriebliche Entscheidungen in der Praxis	60
3.2 Konstitutive Entscheidungen als Entscheidungsproblem	61
3.3 Die Unternehmensgründung	61
3.3.1 Motive der Unternehmensgründung	62
3.3.2 Voraussetzungen einer Gründung	63
3.3.3 Vorbereitung der Unternehmensgründung	64
3.4 Standortentscheidungen	67
3.4.1 Die Standortentscheidung als Entscheidungsproblem	68
3.4.2 Standortfaktoren als Kriterien der Standortentscheidung	69
3.4.3 Vorgehen bei der Standortentscheidung	71

3.5 Rechtsformentscheidungen	73
3.5.1 Die Rechtsformentscheidung als Entscheidungsproblem	76
3.5.2 Rechtsformen des privaten Rechts.....	79
3.5.3 Rechtsformen des öffentlichen Rechts.....	88
3.6 Sanierung und Liquidation	90
3.6.1 Ursachen für Unternehmenskrisen	90
3.6.2 Sanierung als aktives Krisenmanagement.....	91
3.6.3 Insolvenz und Liquidation	92
 Lösungen.....	 95
 Literaturverzeichnis	 103
 Abbildungsverzeichnis	 109
 Tabellenverzeichnis	 109
 Abkürzungsverzeichnis	 111

1 Gegenstand und Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre

Lernziele

- Wenn Sie dieses Kapitel bearbeitet haben, können Sie
- die Betriebswirtschaftslehre im Wissenschaftssystem verorten und von anderen Wissenschaften wie der Volkswirtschaftslehre oder den Sozialwissenschaften abgrenzen;
- den Begriff Betriebswirtschaftslehre definieren;
- Betriebe als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre beschreiben und nach verschiedenen Kriterien klassifizieren;
- Wirtschaften als Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre erläutern;
- das ökonomische Prinzip als Ziel-Mittel-Relation erklären;
- die Begriffe „Produktivität“ und „Wirtschaftlichkeit“ voneinander unterscheiden;
- darlegen, warum und inwiefern Wirtschaften auch in öffentlichen und gemeinnützigen Einrichtungen von Bedeutung ist;
- das kognitive und das pragmatische Erkenntnisziel der Betriebswirtschaftslehre darlegen;
- begriffliche, beschreibende, erklärende, prognostizierende und gestaltende Aussagen als wesentliche Aussagekategorien der Betriebswirtschaftslehre identifizieren;
- typische Forschungsansätze und Methoden der Betriebswirtschaftslehre skizzieren.

Wer sich wissenschaftlich betätigt, ist zunächst gehalten, Definitions- und Abgrenzungsfragen zu klären, um darzulegen, mit welchen Erfahrungsobjekten und Erkenntnisgegenständen er sich befassen will, denn letztlich erwächst erst aus solchen grundlegenden Fragen die notwendige Klarheit über den Betrachtungsgegenstand. Insbesondere gilt dies für vergleichsweise junge Wissenschaftsdisziplinen wie die Betriebswirtschaftslehre und selbstverständlich für Studierende, die sich erstmals unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten mit betriebswirtschaftlichen Fragen befassen. Das einführende Kapitel erörtert daher die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Es beginnt mit der Einordnung in das Gesamtsystem der Wissenschaften, um sich dann dem Gegenstand und den Erkenntniszielen der Betriebswirtschaftslehre zu widmen und schließlich ihre Teilgebiete und wissenschaftlichen Methoden darzulegen.

1.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Womit befasst sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft? Welche in der „realen Welt“ registrierbaren Phänomene unterzieht sie einer näheren Untersuchung und welche Fragen will sie im Rahmen dieser Analyse beantworten? Inwiefern unterscheidet sie sich dabei von anderen Wissenschaften wie der Volkswirtschaftslehre, der Wirtschaftspsychologie oder der Wirtschaftssoziologie? Diese und ähnliche Fragen stehen im Vordergrund des ersten Abschnitts, dessen Ziel es ist, ein grundlegendes Verständnis der „Betriebswirtschaftslehre“ mit ihren spezifischen Erfahrungsobjekten und Erkenntnisinteressen zu vermitteln und so die Basis für die weiteren (inhaltlichen) Ausführungen zu schaffen.

1.1.1 Abgrenzung von anderen Wissenschaftsgebieten

Forschung und Lehre als grundlegende Inhalte von Wissenschaften beziehen sich – seit es keine Universalwissenschaften mehr gibt – auf einen systematisch abgegrenzten Rahmen in den (Individual-)Wissenschaften, den sogenannten Erfahrungsgegenstand. Die Betriebswirtschaftslehre

wird den Realwissenschaften zugerechnet, denn sie befasst sich wie die Natur- oder Sozialwissenschaften mit in der Realität beobachtbaren Erfahrungsgegenständen (nämlich Unternehmen, Betrieben, Individuen, Märkten etc.), während die Formalwissenschaften (z. B. die Mathematik, die Logik oder auch die theoretische Informatik) formal-logische Aussagesysteme ohne direkten Bezug zu realiter wahrnehmbaren Phänomenen betrachten. Die Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre als Kulturwissenschaft zu den Naturwissenschaften besteht darin, dass Physik, Chemie und Biologie natürliche Erfahrungsobjekte (physikalische Phänomene, chemische Verbindungen, Flora und Fauna, den Menschen als „biologischen Körper“ etc.) untersuchen, die Kulturwissenschaften hingegen Phänomene betrachten, die erst durch Intentionen, Handlungen, Entscheidungen und das Zusammenleben von Menschen entstehen. Dazu zählen neben den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften also auch Kunst und Architektur, Sprachwissenschaften oder Geschichte. Abschließend wird die Betriebswirtschaftslehre mit ihrer „Schwesterdisziplin“, der Volkswirtschaftslehre, den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet. Diese Systematisierung der Wissenschaftsdisziplinen ist im Folgenden nochmals grafisch dargestellt.¹

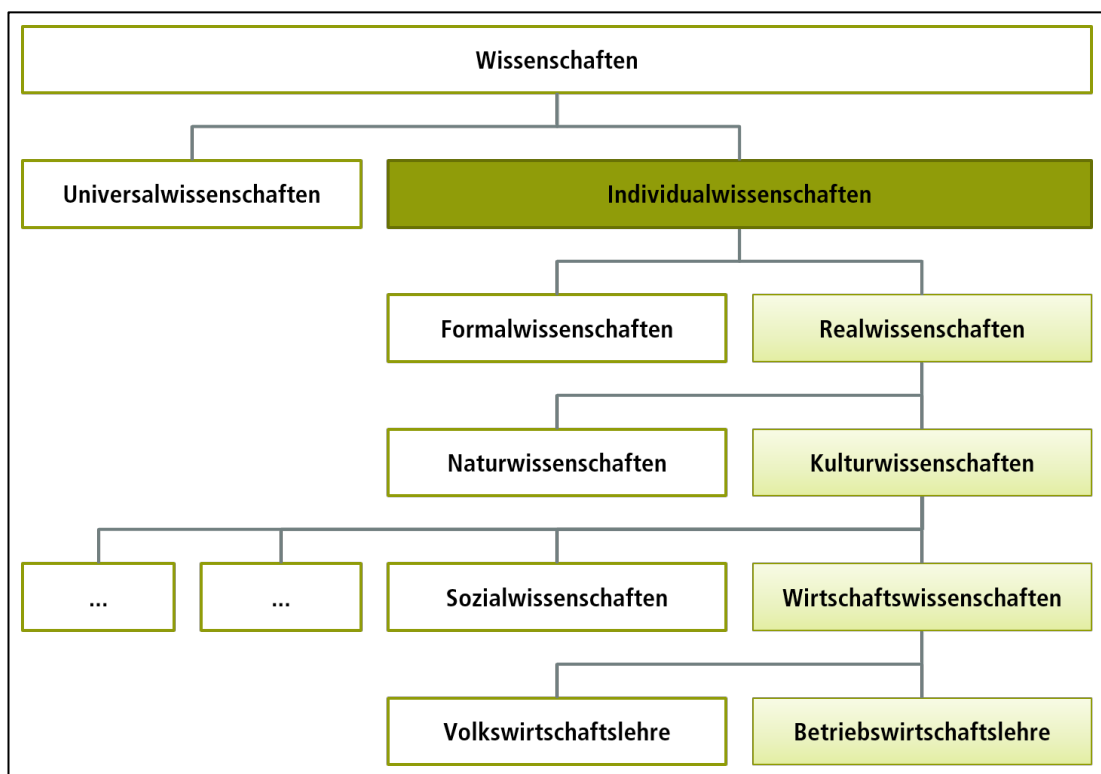


Abbildung 1: Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften
(Quelle: Eigene Darstellung)

Betriebs- und Volkswirtschaftslehre als Teilgebiete der Wirtschaftswissenschaften weisen zwar einige Parallelen bezüglich ihrer Erfahrungsobjekte und Erkenntnisziele auf, jedoch auch eine Reihe von Unterschieden. So gehen beide Disziplinen von einem ähnlichen Menschenbild (Menschen als tendenziell rationale „Nutzenmaximierer“) aus und treffen Aussagen zu Entscheidungen bzw. zum Verhalten und „Wirtschaften“ von Individuen (Nachfrager, Mitarbeiter) und Unternehmen. Während die Volkswirtschaftslehre solche Vorüberlegungen jedoch trifft, um sie zu aggregieren und gesamtwirtschaftliche Phänomene zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren, trifft die Betriebswirtschaftslehre entsprechende Aussagen über Unternehmen als spezielle Elemente

¹ Selbstverständlich sind – wie bei allen Systematisierungen – eine Vielzahl von Klassifizierungen und Ansätzen denkbar. So werden die Wirtschaftswissenschaften – z. B. bei *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 24 – hin und wieder den Sozialwissenschaften zugeordnet. Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften können aber auch auf einer Ebene mit den Kultur- u. Naturwissenschaften angeordnet werden, wobei „Kulturwissenschaften“ dann der Oberbegriff für Kunstwissenschaften, Sprachwissenschaften etc. wäre.

dieser Gesamtwirtschaft.² So ist auch die gelegentlich zu lesende, auf Kosiol zurückgehende³ Aussage zu interpretieren, dass die Betriebswirtschaftslehre als mikroskopische Betrachtung eine Froschperspektive einnimmt, während die Volkswirtschaftslehre als makroskopische Betrachtung einer Vogelperspektive entspricht. Entsprechend ihres jeweiligen Erkenntnisinteresses verfolgen beide Disziplinen das Ziel, Handlungsempfehlungen zu generieren – wobei die Volkswirtschaftslehre in erster Linie die Politik hinsichtlich der Gestaltung und Konsequenzen wirtschaftspolitischer Maßnahmen berät, wohingegen die Betriebswirtschaftslehre das Management von Wirtschaftsbetrieben und Unternehmen unterstützt.

Inhaltlich befasst sich die Volkswirtschaftslehre also durchaus auch mit einzelwirtschaftlichen Themen wie Konsumentenentscheidungen von Individuen, Produktionsentscheidungen von Betrieben oder der Preisbildung durch Angebot und Nachfrage auf Märkten, so wie auch die Betriebswirtschaftslehre Konsumentenverhalten, Produktionsfunktionen und Absatzmärkte untersucht. Der entscheidende Unterschied ist das jeweilige Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse, das sich im Falle der Volkswirtschaftslehre z. B. auf gesamtwirtschaftliche Aspekte wie Wachstum, Inflation oder Konjunktur bezieht, um hieraus Gestaltungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik abzuleiten, während die Betriebswirtschaftslehre Fragen der Steuerung des Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesses in Unternehmen und anderen Wirtschaftsbetrieben anspricht.⁴

Eine Abgrenzungsproblematik besteht jedoch nicht nur zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre, sondern auch mit Blick auf andere Wissenschaftsdisziplinen und hier vor allem die **Sozialwissenschaften**.⁵ Da es sich bei der Betriebswirtschaftslehre um eine Real- bzw. Kulturwissenschaft handelt, die Betriebe und Unternehmen als höchst komplexe Phänomene unserer erfahrbaren Wirklichkeit untersucht, greift sie an vielen Stellen auf Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen zurück, um Antworten zu generieren. Der interdisziplinäre Charakter betriebswirtschaftlicher Fragestellungen impliziert, dass Ansätze aus der Psychologie und der Soziologie, aber auch der Mathematik und der Statistik sowie der Rechts- oder der Ingenieurwissenschaften herangezogen werden müssen, um betriebliche Phänomene zu erklären. Auf diese Weise entstanden – gerade in den vergangenen Jahren – sogenannte Bindestrichwissenschaften wie die Wirtschaftspsychologie, die Organisationssoziologie, das Wirtschaftsrecht oder die Arbeitsmedizin.⁶

Die Humanpsychologie beschäftigt sich mit Wahrnehmungen, Einstellungen, Entscheidungen, Verhalten etc. von Einzelnen und Gruppen, während die Soziologie sozialkulturelle und gesellschaftliche Phänomene wie Sozialstrukturen, soziales Handeln, Kultur oder Macht in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellt. Auch hier ist die Abgrenzung nicht ohne weiteres ersichtlich, denn die Psychologie geht zwar vom Individuum aus, betrachtet aber selbstverständlich auch das „soziale Handeln“, das Erleben in Gruppen oder die Entstehung von Unternehmenskulturen. Die Soziologie zielt zwar auf die Erklärung gesamtgesellschaftlicher Phänomene, untersucht in diesem Kontext aber auch deren Entstehung aus dem Verhalten von Individuen sowie deren Wirkungen auf Gruppen und den Einzelnen. Die Betriebswirtschaftslehre muss – wie noch zu zeigen sein wird⁷ – naturgemäß auf Erkenntnisse aus beiden Fachgebieten zurückgreifen, wenn sie menschliches Verhalten und Strukturen des Zusammenlebens in wirtschaftlichen Kontexten beschreiben, erklären und prognostizieren will. Zum Beispiel können psychologische Erkenntnisse dazu beitragen, die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern oder die Kommunikationswirkung

² Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 24.

³ Vgl. *Kosiol* (1961), S. 134.

⁴ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 24, S. 24.

⁵ Die Wirtschaftswissenschaften werden sogar den Sozialwissenschaften zu- bzw. untergeordnet.

⁶ Vgl. hierzu auch *Eichhorn* (2001), S. 40ff.

⁷ Vgl. hierzu z. B. die Ausführungen zum verhaltenswissenschaftlichen bzw. systemtheoretischen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre in diesem Kapitel.

einer Werbebotschaft besser zu verstehen. Soziologisches Wissen kann das Verständnis von Unternehmenskulturen oder Einflüssen auf den Kaufentscheidungsprozess vervollständigen. In ähnlicher Weise bilden juristische Grundlagen den Hintergrund bei der Wahl der Rechtsform einer Unternehmung oder bei der Ausgestaltung ihrer Umweltbeziehungen durch Verträge, und die Gesetzmäßigkeiten der Ingenieurwissenschaften geben einen Input, mit dem betriebliche Produktionsplanungen oder Transportvorgänge optimiert werden können. Die Betriebswirtschaftslehre entwickelt sich in diesem Sinne immer mehr zu einer interdisziplinären Wissenschaft, die sich Ansätzen aus anderen Wissenschaften öffnet – und öffnen muss!

Nachdem nun die Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften eingeordnet wurde und die Abgrenzung zu den Nachbarwissenschaften der Volkswirtschaftslehre, der Psychologie oder der Soziologie sozusagen aufgezeigt hat, was die Betriebswirtschaftslehre nicht ist, stellt sich im nächsten Schritt die Frage nach einer „positiven“ Bestimmung ihres Gegenstandsbereiches. Erste Hinweise hierzu waren bereits in den Ausführungen weiter oben zu finden, wenn in Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre „Betriebe und Unternehmen“ und nicht die Gesamtwirtschaft als Erkenntnisobjekt identifiziert wurden, bzw. wenn in Abgrenzung zur Psychologie und Soziologie nicht von Verhalten und Strukturen generell, sondern speziell in der „wirtschaftlichen“ Sphäre die Rede war.

Genau diese gedanklichen Elemente finden sich in den meisten **Definitionen der Betriebswirtschaftslehre** wieder – selbst in der überaus knappen Formulierung bei Vahs: „Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften von Betrieben.“⁸ Ganz ähnlich, erweitert nur durch die Einbettung von Betrieben in ihr Umfeld, beschreibt auch Schweitzer die Betriebswirtschaftslehre als das „Wirtschaften in Betrieben unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zu anderen Betrieben und zu den sie umgebenden Wirtschaftsbereichen“⁹.

Mit anderen Worten: Ganz offensichtlich geht es bei der Betriebswirtschaftslehre um

I „Betriebe“ als Erfahrungsobjekte und die Beziehungen zu ihren Umfeldern

Diesen Aspekt differenziert die Definition in Gablers Wirtschaftslexikon, wo es heißt: Die Betriebswirtschaftslehre analysiert „Aspekte des Wirtschaftens a) in Betrieben, Unternehmungen (auch öffentlichen Unternehmen) bzw. Wirtschaftsorganisationen, wobei auch die Umweltbeziehungen dieser Institutionen [...] betrachtet werden; b) in Haushalten (bzw. Haushaltungen) als konsumorientierten Einheiten“.¹⁰

I „Wirtschaften“ als Entscheiden über knappe Güter

Diesen Aspekt führt die Definition von Wöhe näher aus. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist für ihn nämlich die „Summe aller wirtschaftlichen Entscheidungen, die im Rahmen eines Betriebes erfolgen. Dazu zählen Entscheidungen über die Zielsetzung des Betriebes (z. B. Gewinnmaximierung, optimale Güterversorgung, Erringen wirtschaftlicher Machtpositionen u. a.), Entscheidungen über den Aufbau des Betriebes (z. B. Wahl der wirtschaftlich zweckmäßigsten Rechtsform, Wahl des optimalen Standorts) sowie Entscheidungen über die Durchführung der Leistungserstellung und Leistungsverwertung (z. B. Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Entscheidungen über die Zusammensetzung des Produktionsprogramms, die Auswahl der Produktionsverfahren oder die Absatzpolitik).“¹¹

⁸ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 1.

⁹ Schweitzer (2004), S. 24. Die Eingebundenheit in das Umfeld betont auch Eichhorn (2001), S. 25.

¹⁰ Gabler Wirtschaftslexikon (2017a).

¹¹ Wöhe (1993), S. 4f.

1.1.2 Betriebe als Erfahrungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Wenn sich die Betriebswirtschaftslehre nun „dem Betrieb“ als Erfahrungsobjekt zuwenden will, wirft dies eine Reihe von Fragen auf: Was ist also unter einem Betrieb zu verstehen? Und was kennzeichnet im Gegensatz dazu ein Unternehmen? Wie verhalten sich die beiden zueinander? Sind kommunale Krankenhäuser als Betriebe oder Unternehmen aufzufassen? Und wie steht es mit der Kommunalverwaltung selbst? Und gilt das auch für private Haushalte o. Ä.? Sollte sich die Betriebswirtschaftslehre mit allen diesen Erfahrungsobjekten befassen, oder muss sie einige von ihnen ausgrenzen? Schon diese wenigen Fragen verdeutlichen, dass eine klare Bestimmung des Untersuchungsfeldes unabdingbar ist. Umso interessanter ist es, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre kein einheitliches Verständnis dieser zentralen Begrifflichkeiten und Kategorien entwickelt hat.¹² Folgt man Schweitzer, dann lassen sich Betriebe als ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheiten interpretieren, die durch drei konstitutive Merkmale gekennzeichnet sind:¹³

- Sie treffen selbstständige Entscheidungen.
- Sie tragen eigene Risiken.
- Sie erfüllen Aufgaben der Bedarfsdeckung.

Betriebe kennzeichnen sich zunächst einmal dadurch, dass sie selbstständige Entscheidungen treffen und auf eigenes Risiko am Markt auftreten. Die Selbstständigkeit der Entscheidungen impliziert nicht, dass sie losgelöst von anderen handeln, sondern dass die Initiative, Güter herzustellen, freiwillig erfolgt. Die Risikoübernahme bezeichnet die Gefahr, dass durch eigene bzw. fremde Entscheidungen oder Umwelteinwirkungen negative Folgen entstehen können. Kurzum: Betriebe sind Einzelwirtschaften.¹⁴

Betriebe, die in erster Linie der Fremdbedarfsdeckung dienen, nennt Schweitzer Unternehmen, während er Betriebe der Eigenbedarfsdeckung als Haushalte bezeichnet. Diese Unterteilung in Eigen- und Fremdbedarfsdeckung ist auf die zunehmende Arbeitsteilung und Ökonomisierung zurückzuführen. Wer in früheren Zeiten ein Bedürfnis nach gewissen Gütern verspürte, musste diese selbst herstellen, er betrieb also Eigenbedarfsdeckung. Seine Betriebsform war der autarke Haushalt. Sobald jedoch Güter über den eigenen Bedarf hinaus produziert werden, wird Fremdbedarfsdeckung betrieben.¹⁵

Auf einer weiteren Stufe unterscheidet Schweitzer – und mit ihm die meisten Autoren – öffentliche und private Einheiten, sodass sich insgesamt besehen die folgende Klassifikation ergibt:

¹² So sprechen *Vahs/Schäfer-Kunz* (2007), S. 4, *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 29ff. oder *Weber/Kabst* (2009), S. 7 auf der obersten Ebene ihrer Systematisierung von Wirtschaftseinheiten bzw. Wirtschaftssubjekten, die sie auf der nächsten Stufe in Betriebe und Haushalte gliedern, während *Schweitzer* (2004), S. 29ff. eben jene Betriebe als oberste Kategorie versteht und diese in Unternehmen und Haushalte unterteilt.

¹³ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 28.

¹⁴ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 27.

¹⁵ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 29.

Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheiten mit selbstständigen Entscheidungen, eigenen Risiken und der Aufgabe der ...				
		... Fremdbedarfsdeckung: Unternehmen		... Eigenbedarfsdeckung: Haushalte
Typus		Private Unternehmen	Öffentliche Unternehmen	Private Haushalte
Beispiele		■ Industriebetriebe ■ Handwerk ■ Kreditinstitute ■ Krankenhäuser ■ ...	■ ÖPNV ■ Versorgung ■ Sparkassen ■ Krankenhäuser ■ ...	■ Singles ■ Familien ■ WGs
Ziele		Gewinn Rendite	Daseinsvorsorge Kostendeckung	Selbstentfaltung
Finanzierung		Umsatzerlöse	Umsatzerlöse Gebühren	Einkünfte
				Steuern Abgaben

Abbildung 2: Klassifikation von Wirtschaftseinheiten
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Vorteil dieser Systematik ist darin zu sehen, dass sie betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre nicht auf klassische erwerbswirtschaftliche Unternehmen wie Coca-Cola, Porsche oder die Deutsche Bank beschränkt, sondern zwangsläufig Kommunalverwaltungen, freigemeinnützige Organisationen des Non-Profit-Sektors und Vereinigungen als Betriebe der Eigenbedarfsdeckung mitdenkt. Denn unbeachtet bleiben in der Betriebswirtschaftslehre – und das, obwohl ihre ökonomischen Defizite vielfach beklagt werden – regelmäßig die volkswirtschaftlich bedeutsamen „Nonprofit-Organisationen wie Gewerkschaften, Verbände, Vereine, Hochschulen, Kammern, Kirchen, Krankenhäuser, Sozialversicherungen, Wohlfahrtsträger und deren Einrichtungen; schließlich werden auch weitgehend Bundes-, Landes- und Gemeindeverwaltungen samt der Bäder, Bibliotheken, Museen, Schulen, Theater, Technologieparks, Gerichte, Vollzugsanstalten und Parlamente vernachlässigt“¹⁶. Auch hier gilt es angesichts der drängenden ökonomischen Herausforderungen, Ziele unter Einsatz knapper Mittel zu verfolgen und betriebswirtschaftliche Ansätze und Methoden zu diesem Zweck zu entwickeln. Die Einbeziehung von Haushalten in betriebswirtschaftliche Überlegungen hatte lange Zeit eher programmatischen Charakter, ist heute jedoch – zumindest was die öffentlichen Verwaltungen sowie alle Arten von Verbänden und Vereinigungen angeht – weitgehend akzeptiert.

Dessen ungeachtet stehen klassische „Unternehmen“ als Betriebe der Fremdbedarfsdeckung im Zentrum des betriebswirtschaftlichen Interesses. Sie lassen sich ihrerseits weiter systematisieren, so z. B.:¹⁷

■ **Nach der Trägerschaft** in private und öffentliche Unternehmen (siehe oben):

Öffentliche Unternehmen befinden sich im Eigentum des Bundes, der Länder oder der Kommunen (oder entsprechender öffentlich-rechtlicher Gemeinschaften). Private Unternehmen befinden sich in der Hand privater Träger, wobei diese eigenwirtschaftliche oder gemeinwirtschaftliche Interessen verfolgen können. Ein Krankenhaus der Diakonie zählt also ebenso zu den privaten Unternehmen wie die BASF als Aktiengesellschaft oder ein Handwerksbetrieb als Einzelunternehmung. Daneben existieren sogenannte gemischtwirtschaftliche Unternehmen wie die Fraport AG, die den Frankfurter Flughafen betreibt und zu deren Aktionären neben privaten Anlegern auch das Land Hessen und die Stadt Frankfurt gehören.

¹⁶ Eichhorn (2001), S. 26.

¹⁷ Vgl. u. a. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 5ff.; Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 30ff. oder Schweitzer (2004), S. 33ff.

I Nach der Zielsetzung in eigenwirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: Eigenwirtschaftliche Unternehmen handeln im eigenen Interesse (bzw. exakter dem der Anteilseigner). Sie streben nach Einkommenserwerb bzw. Gewinnmaximierung, d. h., sie richten sich nach dem Äquivalenzprinzip und verkaufen eine Leistung nur, wenn sie dafür eine adäquate Gegenleistung erwarten können. Sie stehen traditionell im Blickpunkt der Betriebswirtschaftslehre. Im Gegensatz dazu folgen gemeinwirtschaftliche Unternehmen dem Alimentationsprinzip, indem sie – sei es im öffentlichen Auftrag oder aus christlicher Nächstenliebe – Leistungen ohne äquivalente Gegenleistung abgeben und dies durch freiwillige Beiträge, Spenden, ehrenamtliche Arbeit, Umlagen, Zuweisungen und andere Maßnahmen intern alimentieren.¹⁸ Zu den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zählen Unternehmen, die Fremdbedarfe als öffentliche Aufgabe bzw. im Interesse der Allgemeinheit decken, z. B. Energieversorger, kommunale Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe, Theater oder Badeanstalten, außerdem Gewerkschaftsunternehmen, Genossenschaften sowie Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, etwa ein Pflegeheim der Arbeiterwohlfahrt oder ein Diakonissenkrankenhaus. In ähnlicher Weise werden – auch wenn sie nicht vollkommen synonym sind – zumeist die Begriffspaare „Erwerbswirtschaftlichkeit“ und „Bedarfwirtschaftlichkeit“ sowie „gewinnorientierte Unternehmen“ und „Non-Profit-Organisationen“ verwendet. Von Erwerbswirtschaften spricht man, wenn als Zielsetzung der Einkommenserwerb im Zentrum steht, von Bedarfwirtschaften dann, wenn die Deckung von Bedarfen der Allgemeinheit oder der Mitglieder das Hauptanliegen ist. Gewinnorientierte Unternehmen streben – wie der Name schon sagt – nach Gewinn, während Non-Profit-Unternehmen solche Gewinne zwar erzielen dürfen, diese aber wieder für ihre „wohltätigen“ Zwecke einsetzen müssen. Dies ist auch mit dem steuerrechtlichen Begriff der „Gemeinnützigkeit“ gemeint.

I Nach der Art der erstellten Leistung in Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen: Sachleistungsunternehmen sind vornehmlich Industrie- und Handwerksbetriebe, die zum primären bzw. zum sekundären Sektor der Volkswirtschaft gehören. Sachleistungen sind Güter, die sich durch eine Gegenständlichkeit und Stofflichkeit auszeichnen. Man kann sie anfassen, spüren, riechen – und vor einem Kauf in Augenschein nehmen bzw. testen. Dienstleistungen zeichnen sich demgegenüber dadurch aus, dass sie immateriell sind und erst im Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten entstehen. Dadurch lassen sie sich im Vorfeld nur schwer beurteilen, was mit hoher Qualitätsunsicherheit verbunden ist. Der Anbieter kann den Kunden nur seine prinzipielle Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aufzeigen und kommunizieren.

I Nach der Größe in Kleinst-, kleine, mittlere und große Unternehmen: Die Unterscheidungskriterien, die – in Anlehnung an die Bestimmungen für Kapitalgesellschaften im Handelsrecht – herangezogen werden, sind die Bilanzsumme, die Umsatzerlöse und die Beschäftigtenzahlen:¹⁹

	Bilanzsumme in Euro	Umsatzerlöse/Jahr in Euro	Arbeitnehmer
Kleinstkapitalgesellschaften	bis 350.000	bis 700.000	bis 10
Kleine Kapitalgesellschaften	bis 6.000.000	bis 12.000.000	bis 50
Mittlere Kapitalgesellschaften	bis 20.000.000	bis 40.000.000	bis 250
Große Kapitalgesellschaften	über 20.000.000	über 40.000.000	über 250

Tabelle 1: Größenklassen der Kapitalgesellschaften
(Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁸ Vgl. Eichhorn (2001), S. 153.

¹⁹ Vgl. §267 Abs. 1ff. HGB.

Qualitative Kriterien wie die wirtschaftliche Bedeutung wären als ergänzende Maßstäbe zwar denkbar, sind jedoch nur schwer zu erheben, sodass sich die oben angeführten quantitativen Kriterien durchgesetzt haben.²⁰

Selbstverständlich lassen sich diese Systematisierungskriterien kombinieren, sodass man kleine erwerbswirtschaftliche Sachleistungsunternehmen in privater Trägerschaft (wahrscheinlich die Mehrzahl der Einzelhändler) ebenso als Gruppe identifizieren kann wie mittlere, gemeinwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen in öffentlicher Trägerschaft (z. B. viele Unternehmen im öffentlichen Nahverkehr). Weitere Klassifikationen ließen sich nach Wirtschaftszweigen (z. B. in Versicherungsunternehmen, Automobilunternehmen etc.), nach dem Internationalisierungsgrad (in nationale, internationale oder multinationale Unternehmen) oder nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor (in arbeits-, anlage- oder materialintensive Unternehmen) vornehmen.

1.1.3 Wirtschaften als Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre

Mit der näheren Bestimmung von Betrieben als Erfahrungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre wurde ein wichtiger erster Schritt vollzogen, allerdings stellt sich auf der nächsten Stufe die Frage, in welcher Art und Weise dieser Erfahrungsgegenstand betrachtet werden soll, d. h. welche Prämissen, Vorstellungen, Ideen, Ansätze und Methoden auf die betrieblichen Realitäten angewendet werden sollen, denn letztlich handelt es sich hier um ein Erfahrungsobjekt, dessen Probleme und Sachverhalte zu komplex sind, als dass sie von einer einzigen wissenschaftlichen Disziplin erforscht werden könnten. Die Betriebswirtschaftslehre hebt auf dem Wege der isolierenden Abstraktion nur einen Teilbereich, eine „Seite“, aus diesem Erfahrungskomplex heraus. Andere Disziplinen wie z. B. die Volkswirtschaftslehre, die Rechtswissenschaften, die Soziologie oder die Arbeitswissenschaften beziehen andere betriebliche Teilbereiche in ihr Erkenntnisobjekt ein. Mit anderen Worten lauten die Fragen also: Was unterscheidet die Augen eines Betriebswirts von denen eines Wirtschaftspsychologen, eines Juristen oder eines Volkswirtes? Welche Fragen stellt er im Unterschied zu seinen akademischen Kollegen an den Betrieb? Welche Aspekte und Probleme des Phänomens möchte er beschreiben, erklären, prognostizieren und gestalten?

Während Volkswirte vielleicht die Bedeutung der Unternehmen einer Schlüsselbranche für die Entwicklung der Gesamtwirtschaft betrachten, Soziologen die Veränderung der betrieblichen Arbeitswelt im Zuge der Globalisierung untersuchen oder Psychologen Auslöser, Konsequenzen und Interventionsmöglichkeiten im Falle von Mobbing beleuchten, liegt das zentrale Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre – der Ausschnitt also, den Betriebswirte fokussieren – in der Idee des „Wirtschaftens“. Alternativ wären auch die Gewinnmaximierung oder die Kombination von Produktionsfaktoren als Auswahlprinzipien denkbar, allerdings würde man im ersten Falle die Ziele aller gemeinwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen vernachlässigen und im zweiten Falle ein rein technisches und kein ökonomisches Problem beschreiben.²¹ Die Knappheit von Gütern hingegen, mit denen zugleich „unendlich große Bedürfnisse“ zu erfüllen sind,²² ist nicht nur ein ökonomisches Problem, sondern auch eines, das alle Typen von Organisationen tangiert: „Den gemeinsamen Nenner der Betriebswirtschaften bildet die Wirtschaftlichkeit der Faktorkombination. Dieses Prinzip von Einsatz und Ausbringung von Gütern kann man abstrakt verstehen. Dann gilt es überall und zeitlos.“²³ Das Problem nun, mit dem Betriebe konfrontiert sind und bei dessen Lösung die Betriebswirtschaftslehre einen Beitrag leisten will, ist folgendes: Wie sind die vorhandenen Mittel so einzusetzen, dass die Ziele der Organisation bestmöglich erreicht werden?²⁴ Die Antwort der Betriebswirtschaftslehre lautet: „Wirtschaften“.

²⁰ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 18.

²¹ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 52ff.

²² Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 4.

²³ *Eichhorn* (2001), S. 19.

²⁴ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 33ff.

Dabei meint Wirtschaften „knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt“²⁵. Das damit verbundene ökonomische Prinzip beinhaltet insofern zwei Komponenten, nämlich:²⁶

- Die Bedürfnisbefriedigung bzw. **Ziele**: Wirtschaften ist ein zielbezogener Prozess, wobei diese Ziele wirtschaftlicher, technischer, sozialer oder ökologischer Natur sind und je nach Unternehmenstyp (privat oder öffentlich, eigenwirtschaftlich oder gemeinwirtschaftlich) unterschiedlich gewichtet sein können.
- Die knappen Güter bzw. **Mittel**: Wirtschaften bedeutet stets Entscheiden über den Einsatz knapper Güter wie z. B. Kapital, Arbeitskraft und Arbeitszeit, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Maschinen etc., d. h., es handelt sich um einen Prozess der Steuerung von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozessen mit Blick auf die Umweltbedingungen.

Das oben besprochene **ökonomische Prinzip**, das in diesem Zusammenhang zu befolgen ist, lässt sich aus dem allgemeinen Vernunft- bzw. Rationalprinzip ableiten, das zweckgerichtetem menschlichen Handeln zugrunde liegt: Handle so, dass mit den vorhandenen knappen Mitteln optimale Ausprägungen deiner Ziele erreicht werden! In dieser allgemeinen Form wird zugleich deutlich, dass Ziele nicht notwendigerweise – auch wenn das der typische Fall ist – als Gewinnorientierung oder Kostenminimierung zu verstehen sind, sondern neben den wirtschaftlichen auch soziale, technische oder ökologische Absichten umfassen können.²⁷

Übertragen auf die Wirtschaft lassen sich nun zwei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips identifizieren:²⁸

- Das **Maximalprinzip** besagt, dass mit einem gegebenen mengen- oder wertmäßigen Input an Mitteln ein maximaler Output bezüglich der Ziele erzielt werden soll. Die klassische Form des Maximalprinzips ist die Gewinnorientierung. Aber auch, wenn ein bestimmtes Werbebudget vorgegeben ist, mit dem möglichst viele Kunden erreicht werden sollen, würde man vom Maximalprinzip sprechen.
- Das **Minimalprinzip** besagt, dass ein gegebener mengen- oder wertmäßiger Output mit einem möglichst geringen Einsatz an Input bzw. Mitteln erzielt werden soll. Die klassische Form des Minimalprinzips wäre die Kostenminimierung. Aber auch, wenn eine gegebene Anzahl von Patienten (unter Beachtung einer Mindestqualität) in einer möglichst kurzen Zeit behandelt werden soll, würde man vom Minimalprinzip sprechen.

Beide Ausprägungen des ökonomischen Prinzips lassen sich sowohl mengenmäßig als auch wertmäßig formulieren. Mengenmäßig formuliert setzt man die Zahl der produzierten Güter ins Verhältnis zu den eingesetzten Arbeitskräften, der Summe der Arbeitsstunden oder der Zahl der eingesetzten Maschinen bzw. des Volumens an Roh-, Hilfs- und Betriebsmitteln und misst dieses Verhältnis als „**Produktivität**“:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Menge an Ausbringung/Output (z. B. Menge der abgesetzten Güter)}}{\text{Menge an Einsatz/Input (z. B. dafür erforderliche Produktionszeiten)}}$$

Die Produktivität stellt damit das in Mengen- und/oder Zeiteinheiten ausgedrückte ökonomische Prinzip dar. Ganz ähnlich bezeichnet die **Wirtschaftlichkeit** das in Werteinheiten ausgedrückte

²⁵ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 8.

²⁶ Vgl. Schweitzer (2004), S. 55.

²⁷ Vgl. Schweitzer (2004), S. 57ff.

²⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 9.

ökonomische Prinzip. Ihre Messung erfolgt dadurch, dass die Einbringungs- und Ausbringungsmengen mit Preisen versehen werden, um die Relation aus wertmäßiger Ausbringungsgröße und wertmäßiger Einsatzgröße herzustellen, z. B. durch die Quotientenbildung aus Ertrag und Aufwand bzw. aus Umsatzerlösen und Kosten:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Wert Ausbringung/Output (z. B. Umsatzerlöse)}}{\text{Wert Einsatz/Input (z. B. Kosten)}}$$

Die Wirtschaftlichkeit drückt somit – im Gegensatz zur Produktivität – nicht die Stückzahlen, Mengen oder Zeiten aus, sondern die mit dem Leistungsprozess verbundenen Werteinheiten. Wirtschaftlichkeitskennziffern können aus der Bewertung der Stückzahlen, Mengen oder Zeiten mit Preisen gewonnen werden, wie die nachfolgende Formel zeigt:

$$\text{Produktivität} \cdot \text{Preisrelation} = \text{Wirtschaftlichkeit}$$

bzw.

$$\frac{\text{Menge Output}}{\text{Menge Input}} \cdot \frac{\text{Preis Absatzgüter}}{\text{Preis Einsatzgüter}} = \frac{\text{Wert Output (Umsatzerlöse)}}{\text{Wert Input (Kosten)}}$$

Beispiel zum Zusammenhang von Produktivität und Wirtschaftlichkeit

Ein Unternehmen des Spezialmaschinenbaus benötigt zur Erstellung einer Maschine acht Tage (Maschinen- und Arbeitstage). Hierbei verursacht die Erstellung pro Tag 100.000 € Maschinenkosten und 20.000 € Arbeitskosten. Für die Maschine bezahlt der Kunde exakt 1 Million €.

Die Produktivität lässt sich in der Relation ausdrücken:

Eine Maschine in acht Tagen bzw. pro Tag 1/8 Maschine. Die Wirtschaftlichkeit besteht in der Relation des Output (1 Million €) zum Input ($8 \cdot 100.000 \text{ €} + 8 \cdot 20.000 \text{ €} = 960.000 \text{ €}$). Der Wert beträgt 1,0417.

Kommt es zu einer Erhöhung der Maschinenkosten auf 110.000 €/Tag und der Arbeitskosten auf 21.000 €/Tag, ergibt sich bei einer Beibehaltung der Arbeitsprozesse keine Änderung der Produktivität, sondern nur der Wirtschaftlichkeit. Die Erlöse des Output betragen weiterhin 1 Million €, der Input erhöht sich auf 1.048.000 € ($8 \cdot 110.000 \text{ €} + 8 \cdot 21.000 \text{ €}$). Da der Wert von 1,0 nun unterschritten wird, arbeitet das Unternehmen nicht mehr rentabel. Ansatzpunkte zur Wiedererlangung der Wirtschaftlichkeit bestehen nun darin, den Verkaufserlös durch eine Preiserhöhung beim Kunden zu steigern oder die Kostensituation zu reduzieren.

Da bei starkem Wettbewerb auf dem Kundenmarkt eine Preiserhöhung häufig nicht oder nur in geringem Umfang durchsetzbar ist, muss eine Reduzierung der Kosten realisiert werden. Hierfür ist häufig die Rationalisierung das einzige Mittel, d. h. die Verringerung der eingesetzten Menge an Maschinen- und Arbeitsleistung. So kann es im vorliegenden Fall gelingen, die Erstellungszeit pro Spezialmaschine auf 7,5 Tage zu drücken. Die Wirtschaftlichkeit ist dann wieder gegeben, da der Input nur noch 982.500 € ausmacht ($7,5 \cdot 110.000 \text{ €} + 7,5 \cdot 21.000 \text{ €}$). Allerdings liegt der Wert mit 1,0178 nur äußerst knapp über 1,0. In diesem Fall hat sich auch die Produktivität verändert, da für die Herstellung einer Maschine nur noch 7,5 statt 8 Tage benötigt werden.

In Ergänzung hierzu zählen manche Autoren auch die Gewinn- und Renditemaximierung sowie die Liquiditätssicherung zu den Ausprägungen des ökonomischen Prinzips,²⁹ streng genommen stellen sie jedoch Größen dar, die die Zielsetzung spezifischer Unternehmen widerspiegeln und sollen daher erst im Zusammenhang mit den Zielen von Unternehmen erläutert werden. Ziel und Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre – so viel kann zunächst zusammengefasst werden – ist die Analyse und Optimierung von Output-Input-Relationen bzw. die Bereitstellung von Wissen, Ansätzen und Instrumenten, um diesem Optimum näher zu kommen. Dass sich das hehre theoretische Ziel in der betrieblichen Praxis häufig als Zufriedenheit mit einem gewissen Zielerreichungsgrad („Satisfizierung“) oder als näherungsweise Optimierung („Approximation“) äußert,³⁰ vermag den allgemeinen wissenschaftlichen Anspruch nicht zu schmälern.

1.1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Nachdem nunmehr die Betriebswirtschaftslehre mit der Einordnung in das System der Wissenschaften abgegrenzt und mit der Definition ihres Gegenstandsbereichs und Erkenntnisinteresses näher umschrieben wurde, sollen im Folgenden die Teilbereiche dieser Wissenschaftsdisziplin skizziert werden, um das gesamte Spektrum betriebswirtschaftlicher Themen aufzuzeigen. Die Betriebswirtschaftslehre als Lehre des Wirtschaftens im Sozialgebilde Betrieb (siehe oben) wird zumeist in die Teilgebiete „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ (ABWL) und „Spezielle Betriebswirtschaftslehre(n)“ (SBWL) gegliedert.³¹ Dabei werden der **Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre** solche Überlegungen zugeordnet, die in allen Betriebsarten in vergleichbarer Weise auftreten: „Die Aussagen, die hier getroffen werden, sind in hohem Maße allgemeingültig, unabhängig vom Wirtschaftszweig, von der Rechtsform, von den herrschenden Eigentumsverhältnissen und unabhängig vom Leistungsprogramm des Betriebs.“³² Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind damit insbesondere die sogenannten konstitutiven Entscheidungen (Gründung, Standort- und Rechtsformwahl, Auflösung), außerdem generelle Fragen der Eingebundenheit in die Umwelt, der strategischen Ausrichtung und ihrer operativen Umsetzung sowie der Abbildung dieser Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen.

Hinzu kommen Fragen der Führung und der Anforderungen an Führungskräfte, sodass sich als Interessengebiete der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

- das ökonomische und institutionelle Umfeld eines Betriebes,
- das allgemeine und strategische Management in diesen Betrieben,
- die Geschäftsprozesse und ihre operative Steuerung,
- das Rechnungswesen und das Finanzmanagement sowie
- die für diese Aufgaben erforderlichen Qualifikationen von Betriebswirten

ausmachen lassen. Dabei besteht die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – wie die Speziellen Betriebswirtschaftslehren auch – aus der betriebswirtschaftlichen Theorie und der angewandten Betriebswirtschaftslehre. Erstere soll Zusammenhänge allgemein beschreiben, erklären und prognostizieren, während letztere diese Ansätze auf konkrete Einzelfälle anwendet und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis entwickelt.³³

Die Speziellen Betriebswirtschaftslehren behandeln grundsätzlich die gleichen Fragen, allerdings fokussieren sie Themen, die sich aus branchen- bzw. sektorenspezifischen Problemen ergeben (Institu-

²⁹ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 5.

³⁰ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 64.

³¹ Vgl. *Schweitzer* (2004), S. 24ff. oder *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 20.

³² *Weber/Kabst* (2009), S. 26.

³³ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 4f.

tionenlehren) oder mit Blick auf ausgewählte betriebliche Funktionen von Bedeutung sind (Funktionenlehren). Zu den Institutionenlehren zählen z. B. die Industriebetriebslehre, die Handelsbetriebslehre, die Verkehrsbetriebslehre, die Bank- und Versicherungsbetriebslehre oder auch das Sportmanagement, das Internationale Management oder die Betriebswirtschaftslehre in touristischen Betrieben. Zu den Funktionenlehren gehören u. a. Organisation, Personal- bzw. Human Resource Management, Produktionswirtschaft, Marketing, Accounting & Controlling, Investition & Finanzierung, aber auch das Projektmanagement. Eine Differenzierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre sowohl nach Institutionen als auch nach Funktionen veranschaulicht die folgende Abbildung:

		Wirtschaftsbereiche				
		Handel	Banken	Krankenhaus	...	
Funktionsbereiche	Organisation	...	...	Krankenhaus- organisation	...	Organisations- wirtschaft
	Personal	...	...	...	...	Personal- wirtschaft
	Produktion	...	...	...	...	Produktions- wirtschaft
	Marketing	Handels- marketing	...	...	...	Marketing
	Controlling	...	Bank- controlling	...	...	Controlling
	...	...	...	...	...	...
		Handels- betriebslehre	Bank- betriebslehre	Krankenhaus- betriebslehre	...	
		Institutionenlehren				

Abbildung 3: Spezielle Betriebswirtschaftslehren
(Quelle: In Anlehnung an *Schweitzer* (2004), S. 64)

1.2 Wissenschaftsziele und Aussagekategorien der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1 Das kognitive und das pragmatische Wissenschaftsziel

Der oben angesprochene Ansatz, die Betriebswirtschaftslehre in eine Betriebswirtschaftstheorie und eine Betriebswirtschaftspolitik zu unterscheiden, reflektiert eine grundsätzliche Zweiteilung hinsichtlich der Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre: Die Betriebswirtschaftstheorie verfolgt kognitive Wissenschaftsziele (Erkenntnis), während sich die Betriebswirtschaftspolitik an pragmatischen bzw. angewandten Wissenschaftszielen (Know-how) orientiert:³⁴

- Das **kognitive Wissenschaftsziel** wird meist von intellektueller Neugier getragen. Mit ihm ist der Wunsch nach deutendem Verstehen, also der Erklärung von Sachverhalten und der Suche nach „Wahrheit“ im Sinne eines Erkenntnisfortschritts verbunden. Gegenstand der Betrachtung sind nicht nur die beobachteten Phänomene selbst, sondern auch – und ge-

³⁴ Vgl. *Schanz* (2004), S. 86ff.

rade – deren Hintergründe, Ursachen und (zukünftige) Auswirkungen. Häufig werden Erkenntnisse um ihrer selbst willen angestrebt und Grundlagen erforscht. Eine spätere Anwendung des Wissens und Erwartungen bezüglich eines speziellen Nutzens sind nur in Grenzen motivationsrelevant. Im Zentrum steht die Entwicklung von Theorien, mit denen wir unsere Welt rationalisieren, begreifen, erklären und letztlich beherrschen wollen. In gewisser Weise fangen wir die Welt mit den Netzen der Theorie und arbeiten daran, die Maschen des Netzes immer enger zu ziehen.³⁵

- I Dem **pragmatischen Wissenschaftsziel** wohnt der Gedanke an einen unmittelbaren Anwendungsbezug inne. Wissenschaft in diesem Sinne führt über das reine Verstehen von Realität hinaus und möchte konkrete Beiträge zur Bewältigung realer Probleme, zum „Funktionieren“ von Betrieben und zur zielorientierten Gestaltung ihrer Zukunft leisten. In diesem Sinne wird sie als „Dienerin“ der Praxis verstanden. Die Formulierung von Theorien, Hypothesen oder Kausalitäten tritt gegenüber der Bereitstellung von Informationen und Beratungsleistungen zur „Beherrschung des sozialen Geschehens“ zurück.

Aus diesen beiden Vorstellungen heraus entbrannte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Auseinandersetzung um das Ziel der Betriebswirtschaftslehre: Soll sie – so diskutierten (bzw. stritten) die „Väter“ der Betriebswirtschaftslehre – eine anwendungsbezogene, beratende und insofern normative Wissenschaft sein, oder soll sie sich als theoretische Wissenschaft dem reinen Erkenntnisinteresse widmen und sich aller Hinweise und Empfehlungen für die Praxis enthalten? Die erste Position – Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, die immer auch **Gestaltungshinweise für eine bessere betriebliche Praxis** geben soll – wurde insbesondere von Eugen Schmalenbach (1873–1955) propagiert. Schmalenbach, der gemeinhin als Begründer der Betriebswirtschaftslehre gesehen wird,³⁶ vertrat die Auffassung, dass die Betriebswirtschaftslehre keine „philosophische“, von den konkreten Entscheidungsproblemen betrieblicher Realität losgelöste Wissenschaft sein dürfe, sondern vielmehr als technologisch orientierte „Kunstlehre“ zu konzipieren sei, die aufzeigen soll, „in welcher Weise ein wirtschaftlicher Erfolg mit möglichst geringer Aufwendung wirtschaftlicher Werte erreicht wird“³⁷. Seiner Betriebswirtschaftslehre geht es um praxisorientierte Empfehlungen zur Verbesserung der „Kunst der Betriebsführung“. Sie ist eine praktisch-normative Disziplin. Demgegenüber verstand Wilhelm Rieger (1878–1971) das Fach als theoretische Disziplin, deren Ziele in der Erkenntnis und systematischen **Erforschung empirischer betrieblicher Probleme** lägen, nicht aber in der Generierung von Anleitungen und Rezepten für die Praxis:³⁸ „Die Privatwirtschaftslehre enthält sich [...] jedes direkten Eingriffes in das Leben; ihre Aufgabe ist das Forschen und Lehre an sich, und soweit ihre Gedanken auf fruchtbaren Boden fallen und Wurzeln schlagen [...], helfen sie die Wirtschaft gestalten.“³⁹ Rieger bezieht seine Auffassung der Wissenschaft also durchaus auf praktische Probleme (auch wenn er diesen Anspruch de facto kaum einlösen konnte) und sieht die Betriebswirtschaftslehre in der Empirie verwurzelt. Er möchte jedoch die (beschreibende, erklärende und prognostizierende) Wissenschaft von der (gestaltenden) Betriebspolitik trennen.⁴⁰

Historisch betrachtet konnte sich Rieger mit seiner Auffassung der Privatwirtschaftslehre nicht durchsetzen. Der Streit der beiden renommierten Vertreter der deutschen Betriebswirtschaftslehre

³⁵ Vgl. Popper (1973), S. 31.

³⁶ Vgl. Schanz (2004), S. 97f. Schmalenbach gab dem Fach seinen heutigen Namen. Ursprünglich war der Begriff „Handelsbetriebslehre“ üblich, zwischenzeitlich auch der Terminus „Privatwirtschaftslehre“.

³⁷ Schmalenbach (1911), S. 310.

³⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 14.

³⁹ Rieger (1928), S. 81. Rieger wählte den Begriff „Privatwirtschaftslehre“, weil sein Erkenntnisinteresse dem erwerbswirtschaftlichen, gewinnorientierten Unternehmen bzw. der Rentabilität galt und nicht der zuvor definierten „Wirtschaftlichkeit“ unabhängig von der betrieblichen Zielsetzung.

⁴⁰ Vgl. Schanz (2004), S. 101f.

ging sogar so weit, dass man Rieger die Mitgliedschaft im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft entzog. Heute ist er als „theoretisches Gewissen“ der Betriebswirtschaftslehre zwar weitgehend rehabilitiert, grundsätzlich versteht sich die Wissenschaft jedoch ganz im Schmalenbach'schen Sinne: Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis zählen zu ihren zentralen Zielen – wobei diese nach Möglichkeit empirisch begründet und theoretisch fundiert sein sollten. Der in der Vergangenheit diskutierte Gegensatz zwischen den kognitiven und praktischen Zielen der Betriebswirtschaftslehre hat sich in der Moderne damit weitgehend aufgelöst, denn letztlich – so die Einsicht – sind die theoretischen Erkenntnisse eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Entscheiden und Handeln in der betrieblichen Praxis.⁴¹

Ebenso wenig konnte sich eine weitere Interpretation der Betriebswirtschaftslehre durchsetzen: Die auf Heinrich Nicklisch (1876–1946) zurückgehende Auffassung der **Betriebswirtschaftslehre als ethisch-normative Wissenschaft** sieht die Aufgabe des Faches in der Ableitung von Normen für wirtschaftliches Handeln aus allgemeingültigen ethischen Grundwerten.⁴² Dies gipfelt in der Idee einer Betriebsgemeinschaft, in der „alle nach ihren Gaben einig mitwirken und sicher der Ernte auch ihres Wirkungsanteils entgegensehen“⁴³. Nicklisch stellte also – um es zeitgemäßer zu formulieren – die Menschen in das Zentrum seiner Überlegungen und nicht (wie Schmalenbach) die Wirtschaftlichkeit der Faktorkombination oder (wie Rieger) die Rentabilität einer Investition. Im normativen Sinne ging es ihm um Hinweise für das „richtige Handeln“ in Betrieben. Anders als Schmalenbach jedoch, der dies als „wirtschaftliches Handeln“ mit Blick auf die Verwirklichung nicht zu wertender Unternehmensziele interpretierte, verstand Nicklisch „richtiges Handeln“ als „gerechtes und gutes Handeln“ in einem ethischen Sinn. Die Betriebswirtschaftslehre muss seines Erachtens immer auch Werturteile abgeben, um den angestrebten Soll-Zustand der Betriebsgemeinschaft erreichen zu können. Eine solche Auffassung ist mit dem modernen Wissenschaftsverständnis jedoch nicht mehr zu vereinbaren, das eine **Wertfreiheit von Forschen und Lehren** postuliert. Wie es bereits Max Weber formulierte: Eine Wissenschaft vermag „niemanden zu lehren, was er soll, sondern nur, was er kann und – unter Umständen – was er will“⁴⁴. Zugleich zeigen die aktuellen Diskussionen über Fehlentwicklungen in kapitalistischen Systemen und eine notwendige Ethik der Unternehmensführung, dass ethisch-normative Anforderungen an wirtschaftliches Handeln in Betrieben und Unternehmen nicht unerheblich sind.

1.2.2 Aussagekategorien in der Betriebswirtschaftslehre

Aus den genannten Wissenschaftszielen lassen sich nun fünf grundlegende Aussagekategorien ableiten, mit denen sich Betriebswirte ihrem Erkenntnisgegenstand (dem Betrieb) und ihrem Erkenntnisinteresse (dem Wirtschaften) nähern.

⁴¹ Vgl. Schanz (2004), S. 89.

⁴² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 14.

⁴³ Nicklisch (1920), S. 66.

⁴⁴ Weber (1968), S. 151.

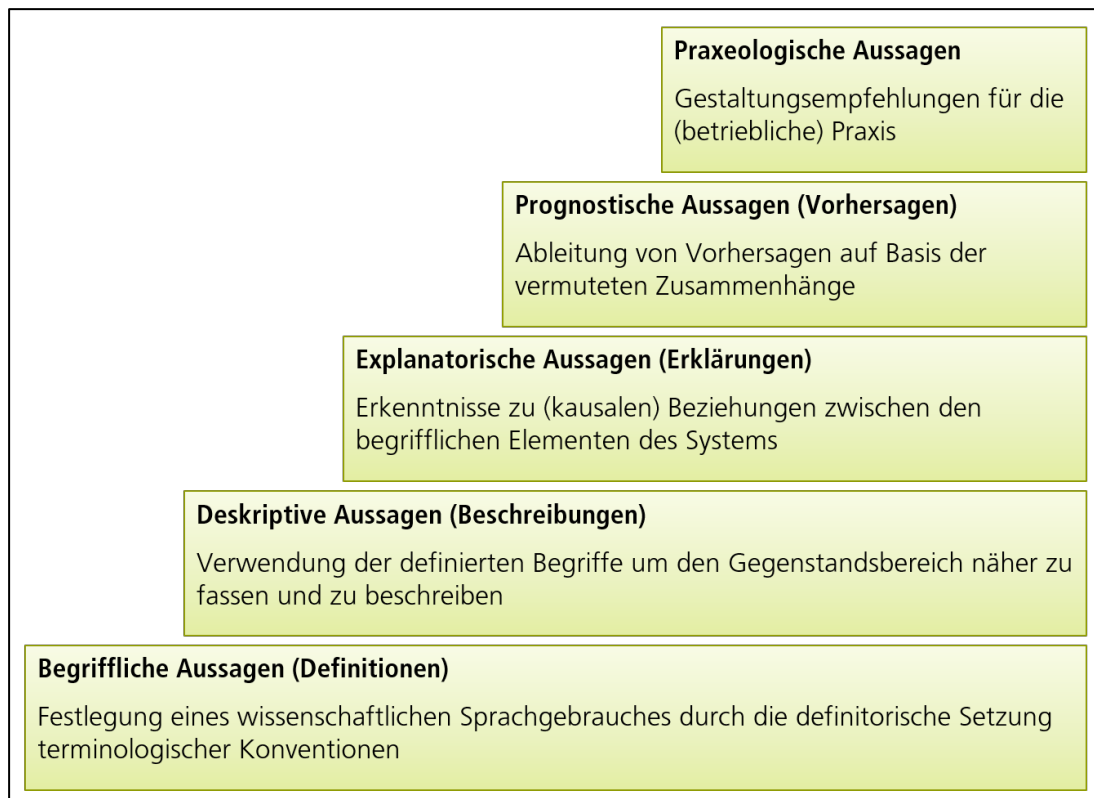


Abbildung 4: Aussagekategorien in der Betriebswirtschaftslehre
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Wolf*(2005), S. 7ff.)

Dabei sind Definitionen, Beschreibungen, Erklärungen und Vorhersagen eher dem kognitiven Wissenschaftsziel zuzuordnen, während die Empfehlungen für die Gestaltung der betrieblichen Praxis dem pragmatischen Wissenschaftsziel entstammen.

Begriffliche Aussagen (Definitionen)

Unter Definitionen versteht man die Zuordnung von Worten und Vorstellungsinhalten bzw. die Festsetzung der Verwendung von Begrifflichkeiten, um ein gemeinsames Verständnis mit dem Leser bzw. der Zuhörerschaft zu schaffen. Beispiele für solche Definitionen wären:

- **Kosten:** „Bewerteter Verzehr von wirtschaftlichen Gütern materieller und immaterieller Art zur Erstellung und zum Absatz von Sach- und/oder Dienstleistungen sowie zur Schaffung und Aufrechterhaltung der dafür notwendigen Teilkapazitäten.“⁴⁵
- **Organisationen:** „Wenn wir im Folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das Verfolgte ausgerichtet werden sollen.“⁴⁶

Definitionen spielen eine wichtige Rolle in wissenschaftlichen Fachsprachen.⁴⁷ Denn nur wenn wir (und das gilt auch für Studierende, die Hausarbeiten oder eine Bachelor-Thesis verfassen) klar und eindeutig bestimmen, wie wir einen Begriff verwenden und welche Vorstellungsinhalte wir damit verbinden, können wir unsere Aussagen transparent machen und mit der „Scientific Community“ (bzw. dem Betreuer unserer Arbeiten) kommunizieren. So kann man Marketing verstehen als „die

⁴⁵ Gabler Wirtschaftslexikon (2017b).

⁴⁶ Kieser/Kubicek (1992), S. 4.

⁴⁷ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 31.

konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“⁴⁸. Oder aber man definiert das Fach mit der American Marketing Association (AMA) als „the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“⁴⁹. Während im ersten Fall nur die Bedürfnisse des Marktes als Ziel des Marketing genannt werden, was ein Personalmarketing oder das Spendenmarketing von Non-Profit-Organisationen ausschließen könnte, ist in der zweiten Definition von einem Austausch die Rede, der mit Kunden, aber auch mit Klienten oder Partnern allgemein stattfinden kann. Das bedeutet aber nicht, dass die zweite Definition zwangsläufig vorzuziehen wäre, denn Definitionen können per se nicht falsch oder richtig, sondern nur in einem unterschiedlichen Maße zweckmäßig sein. Insbesondere mehrdeutige Begriffe sind folglich möglichst präzise zu definieren, aber auch scheinbar eindeutige Begriffe sollten in einer wissenschaftlichen Arbeit klar definiert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und das eigene Verständnis offenzulegen.⁵⁰ Gute Definitionen sollten adäquat sein und den Begriff weder zu weit noch zu eng auslegen, sie sollten klar und aussagekräftig, dabei jedoch möglichst einfach sein und den Begriffsinhalt intentional beschreiben, d. h. die grundsätzlichen, charakteristischen und typischen Inhalte des Begriffs darlegen und nicht alle einzelnen denkbaren Teilaspekte.⁵¹

Deskriptive Aussagen (Beschreibungen)

In Beschreibungen werden die Begrifflichkeiten verwendet, um Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erkenntnisse zum betrachteten Gegenstandsbereich darzulegen. Mit anderen Worten: Wir stellen fest, was ist und/oder was war, z. B. in folgenden Formulierungen:

- Die Arbeitszeit in der Metallindustrie liegt gemäß aktuellem Tarifvertrag bei 7,8 Stunden täglich (inklusive vereinbarter Pausen).
- Die Eigenkapitalrendite der Donautal-Bank AG im standardisierten Privatkundengeschäft (Retail-Banking) lag im Jahr 2002 bei 3,2 %.

Ein typisches Beispiel ist auch das Rechnungswesen, mit dessen Hilfe betriebliche Aktivitäten und Zusammenhänge in Zahlen erfasst und möglichst exakt dargestellt werden. Mithilfe von Beschreibungen werden also empirische Erscheinungen abgebildet, ohne dass sie analysiert oder erklärt würden. Wie Definitionen auch sollten deskriptive Aussagen möglichst einfach, aber dennoch präzise getroffen werden.

Explanatorische Aussagen (Erklärungen)

Erklärungen stellen einen kausalen Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren beobachteten Phänomenen bzw. Beschreibungen dar. Mit Erklärungen beantwortet man also die Frage nach den Ursachen der beschriebenen Sachverhalte, z. B. durch folgende Aussagen:

- Der Einsatz der Balanced Scorecard als Managementinstrument hat in der letzten Periode zu einer Gewinnsteigerung von 5 % geführt.
- Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens steht in einem engen kausalen Zusammenhang mit seinem Eigenkapitalanteil. Daher hat auch die Aufstockung des Eigenkapitalanteils der Spedition Meyer im vergangenen Jahr zu einem erhöhten Kreditrahmen bei der Hausbank Kies & Söhne geführt.

⁴⁸ Vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* (2017c).

⁴⁹ *American Marketing Association* (2009).

⁵⁰ Vgl. *Eichhorn* (2001), S. 14.

⁵¹ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 32.

Erklärungen stellen also Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen auf. Im einfachsten Falle bringen sie – siehe das erste Beispiel – zwei einzelne Beobachtungen (Einsatz der Balanced Scorecard/Gewinnsteigerung von 5 %) in einen kausalen Zusammenhang. Da die Aussagekraft solcher Erkenntnisse jedoch auf ganz spezifische Kontexte beschränkt ist, sollen Erklärungen – siehe das zweite Beispiel – aus Hypothesen über allgemeine Gesetzmäßigkeiten abgeleitet werden, die auf einen speziellen Raum-Zeit-Bezug verzichten.⁵² Eine gute Erklärung besteht aus drei Bestandteilen: Sie formuliert als Explanans eine allgemeine Gesetzmäßigkeit sowie spezifische Rahmenbedingungen, unter denen diese gültig ist. Aus der allgemeinen Gesetzmäßigkeit lässt sich bei Vorliegen der definierten Rahmenbedingungen dann das Explanandum, d. h. das zu erklärende Phänomen logisch ableiten (Hempel-Oppenheim-Schema):

Gesetzmäßigkeiten	$G_1, G_2, \dots G_n$	} <i>Explanans</i>
Spezifische Rahmenbedingungen	$R_1, R_2, \dots R_n$	
Logische Ableitung/ Effekt	E	} <i>Explanandum</i>

Abbildung 5: Hempel-Oppenheim-Schema
(Quelle: Schanz (2004), S. 88)

Wenn etwa formuliert werden kann, dass Stückkosten mit der Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um 20 bis 30 % sinken (= Gesetz der Erfahrungskurve) und dieses Gesetz unter anderem für die Halbleiterindustrie gilt (= spezifische Rahmenbedingung), dann lässt sich aus der Tatsache, dass die Firma CompuChip ihren Ausstoß in den vergangenen fünf Jahren um 100 % steigern konnte, ableiten, dass die Stückkosten pro Chip im gleichen Zeitraum um 20 bis 30 % gesunken sind – vorausgesetzt, die Unternehmung ist Teil der Halbleiterbranche. Wenn explanatorische Aussagen der fortwährenden empirischen Prüfung standhalten und das Gesetz nicht widerlegt werden kann, gewinnt es an Kontur und Überzeugungskraft.⁵³

Prognostische Aussagen (Vorhersagen)

Prognostische Aussagen leiten sich aus vermuteten Zusammenhängen, Gesetzmäßigkeiten und Theorien ab und sagen auf dieser Basis zukünftig eintretende empirische Ereignisse voraus. So z. B. bei den folgenden Aussagen:

- Wenn variable Leistungsbestandteile in öffentlichen Kommunalverwaltungen eingeführt werden, ist eine Steigerung der Arbeitsleistung der Angestellten zu erwarten.
- Wenn wir das Marketingbudget für die Produktgruppe „Fahrräder“ erhöhen, ist von einer Erhöhung des Absatzes von Fahrrädern auszugehen.

Prognostische Aussagen wenden also die Erklärung in die Zukunft und formulieren Hypothesen darüber, welche Konsequenzen und Wirkungen zu erwarten sind, wenn bestimmte Annahmen zutreffen.⁵⁴ Prognosen haben demnach hypothetischen Charakter und müssen an der Realität geprüft werden. Kommt es nicht zu dem vermuteten Ergebnis, spricht man von einer Falsifikation der Hypothese. Entspricht das Ereignis der Wirklichkeit, kann die Hypothese nicht widerlegt werden und gilt nur vorläufig als wahr. Denn die Bestätigung einer Hypothese im Einzelfall sichert nicht ihren Wahrheitsgehalt in allen denkbaren Kontexten.⁵⁵

⁵² Vgl. Schanz (2004), S. 88 bzw. Eichhorn (2001), S. 10.

⁵³ Vgl. Eichhorn (2001), S. 10.

⁵⁴ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 36.

⁵⁵ Vgl. Eichhorn (2001), S. 10.

Praxeologische Aussagen (Gestaltungsempfehlungen)

Praxeologische Aussagen dienen dem pragmatischen Wissenschaftsziel und streben danach, die Gestaltung betrieblicher Handlungssysteme und Lösungen zu optimieren, indem Empfehlungen für das „richtige Tun“ formuliert werden, so z. B.

- Wenn wir die Unzufriedenheit unserer Mitarbeiter reduzieren wollen, sollte die tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten oder ein angemessener Überstundenausgleich erfolgen.
- Im Privatkundengeschäft sollten wir, um zukünftige Investitionen finanzieren zu können, eine Eigenkapitalrendite von 10 % anstreben.

Obwohl solche Gestaltungsempfehlungen auf Hypothesen und vermuteten Gesetzmäßigkeiten beruhen, gehen sie also über das reine Erkenntnisinteresse hinaus und suchen nach Mitteln zur Realisierung eines bestimmten Zieles. Im Sinne des pragmatischen Wissenschaftszieles handelt es sich also um normative Aussagen. In der betrieblichen Praxis mag es vielleicht gestattet oder durchaus üblich sein, wenn diese Empfehlungen intuitiv und aufgrund von Erfahrungswerten formuliert werden, wobei ein solches Vorgehen immer die Gefahr von Fehleinschätzungen birgt. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Fragen jedoch, also auch im Rahmen von Hausarbeiten, Praxisberichten und Abschlussarbeiten, sollten Konzepte, Hinweise und Gestaltungsempfehlungen immer auf theoretischen Überlegungen beruhen und auch empirisch wohl begründet sein.

1.3 Forschungsansätze und -methoden

Wie aber kommt man nun zu begrifflichen, deskriptiven, explanatorischen, prognostischen und praxeologischen Aussagen? Mit welchen Methoden und welchen Verfahren gewinnt man die gewünschten theoretischen Erkenntnisse und Hinweise für die betriebliche Praxis? Im Lauf ihrer Entwicklung hat die Betriebswirtschaftslehre ein Arsenal entwickelt, das im Grundsatz mit den Vorgehensweisen anderer Wissenschaften vergleichbar ist und kurz skizziert werden soll:⁵⁶

- **Klassifizierung und Typisierung:** Ausgehend von den begrifflichen und beschreibenden Festlegungen versucht man, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der realen Phänomene zu identifizieren und auf dieser Grundlage die „innere Ordnung der Welt“ zu bestimmen. So wie ein Biologe die Arme und Beine von Säugetieren zählt, ihre Maße nimmt und ihre Lebenswelten analysiert, um sie im System der Säugetiere als Nagetiere, Insektenfresser, Raubtiere, Paarhufer etc. zu sortieren, so nehmen auch Betriebswirte Maß und ordnen Betriebe nach der Eigenbedarfs- und Fremdbedarfsdeckung (siehe oben), Entscheidungen nach Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit (siehe Abschnitt 3.1.2.) oder Standortfaktoren in beschaffungs-/produktionsorientierte, absatzorientierte und unternehmensbezogene Standortfaktoren (siehe Abschnitt 3.4.2.).
- **Induktion und Deduktion:** Um zu explanatorischen und prognostischen Erkenntnissen zu gelangen, sind zwei Vorgehensweisen denkbar. Wird aus der Beobachtung von einzelnen Tatbeständen auf deren generelle Gültigkeit geschlossen, um schließlich zu allgemeinen Gesetzmäßigkeiten zu gelangen, handelt es sich um ein induktives Vorgehen (Induktion). Bei der umgekehrten Vorgehensweise, der Deduktion, werden aus allgemein gesicherten

⁵⁶ Vgl. Schweitzer (2004), S. 70ff.

Annahmen Rückschlüsse auf einzelne Tatbestände gezogen.⁵⁷ Wenn man etwa aus der erfolgreichen Einführung einer Balanced Scorecard in einem kommunalen Krankenhaus schließen würde, dass dieses Instrument in allen kommunalen Krankenhäusern bzw. noch weiter gefasst in Krankenhäusern generell ein Erfolg versprechendes Instrument darstellt, dann handelt es sich um Induktion. Wenn man aus der Marketingtheorie weiß, dass es in Dienstleistungsunternehmen eine positive Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gibt und diesen Zusammenhang auch für Produktionsbetriebe prüfen möchte, dann handelt es sich um Deduktion.

- **Hermeneutik:** Dies ist eine Technik zur Auslegung von Aussagen und Aussagesystemen, die in der Betriebswirtschaftslehre insofern von Bedeutung ist, als in den hier analysierten sozialen Systemen die (vermeintliche) Exaktheit der Naturwissenschaften kaum erreicht werden kann. Im Sinne eines verstehenden Beschreibens und Erklärens geht es darum, sich in Texte – z. B. Geschäftsberichte, Leitbilder, Qualitätsmanagementsysteme etc. – zu vertiefen und durch Analyse, Auslegung und Interpretation ihren Sinn nachzuvollziehen. Das Problem liegt natürlich in der Gefahr der mangelnden Objektivität solcher Aussagen und Schlussfolgerungen, denn die Kriterien der Analyse sind weniger exakt, und immer werden wir auch mit einem Vorwissen und bestimmten Erwartungshaltungen, die unser Bild vorab prägen, an den Untersuchungsgegenstand herangehen.
- **Modellbildung:** Modelle sind strukturgleiche oder strukturähnliche Abbildungen eines Realitätsausschnittes, die mithilfe fachsprachlicher Begrifflichkeiten, logischer Aussagen, programmierter Simulationen oder mathematischer Regeln entworfen werden. Da sie die Komplexität der Welt in einem vereinfachten Schema fassen, müssen sie zwangsläufig Abstraktionen der Wirklichkeit vornehmen und die abzubildenden Phänomene auf ihren Kern reduzieren. Dieser Verlust an Realitätsnähe wird durch einen Gewinn an Präzision und Aussagekraft kompensiert, sodass die Modellbildung in der Betriebswirtschaftslehre häufig zum Einsatz kommt. Ein Beispiel hierfür wäre das Konzept der normativen Entscheidungstheorie (siehe Abschnitt 3.1.2.)
- **Algorithmik:** Sie ist eine Teildisziplin der Mathematik, die sich mit der Formulierung von Rechenvorschriften, Folgen von Rechenoperationen und Rechenprozessen befasst. In der Betriebswirtschaftslehre kommen Algorithmen bei der Lösung mathematischer Modelle zur Anwendung, z. B. bei der Lösung von Entscheidungsproblemen.

⁵⁷ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 33f.

Übungsaufgaben zu Kapitel 1

- | | |
|-----|---|
| 001 | Grenzen Sie den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre von dem der Volkswirtschaftslehre ab. |
| 002 | Welche Elemente muss eine Definition der Betriebswirtschaftslehre enthalten? |
| 003 | Durch welche konstitutiven Merkmale sind Betriebe gekennzeichnet? |
| 004 | Wie lassen sich Wirtschaftseinheiten klassifizieren? |
| 005 | Dürfen gemeinwirtschaftliche Unternehmen Gewinne erzielen? |
| 006 | Beschreiben Sie die beiden Ausprägungen des ökonomischen Prinzips. |
| 007 | Warum kann die Wirtschaftlichkeit besser beurteilt werden als die Produktivität? |
| 008 | Was versteht man unter Institutionen- und Funktionenlehren der BWL? Nennen Sie je zwei Beispiele. |
| 009 | Welchen Inhalt hat der Streit um eine theoretische oder eine angewandte Betriebswirtschaftslehre? |
| 010 | Was ist eine Erklärung? |
| 011 | Was ist der Unterschied zwischen Induktion und Deduktion? |

2 Theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin skizzieren;
- darlegen, warum es notwendigerweise eine Vielfalt theoretischer Ansätze geben muss und warum dies für den wissenschaftlichen Fortschritt förderlich ist;
- Unternehmen nach dem faktortheoretischen Ansatz von Erich Gutenberg als produktive Systeme kennzeichnen, die verschiedene Produktionsfaktoren im Rahmen eines gezielten Input-Output-Prozesses zu Produkten und Dienstleistungen transformieren;
- Unternehmen als Entscheidungsgeneratoren begreifen und die Bedeutung und Struktur unternehmerischer Entscheidungen mithilfe des entscheidungstheoretischen Ansatzes nachvollziehen;
- Unternehmen im Sinne der Systemtheorie als soziale Systeme interpretieren und die daraus resultierenden Implikationen bezüglich der Einbettung in Umsysteme und der Notwendigkeit von Anpassung und Steuerung beschreiben;
- Unternehmen mit den Augen des verhaltenstheoretischen Ansatzes betrachten und sie als Interessenskoalitionen begreifen, die sich nur über die Motivationen und das Handeln einzelner Individuen erklären lassen;
- die Sichten des faktortheoretischen, entscheidungstheoretischen, systemtheoretischen und verhaltenstheoretischen Ansatzes auf den Betrieb unterscheiden und erkennen, welches die Vorzüge der jeweiligen Perspektive sind;
- für jeden dieser Ansätze aufzeigen, wo seine „blind spots“ und Beschränkungen liegen.

2.1 Die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre ist im Vergleich zu anderen Wissenschaftsdisziplinen eine relativ junge Wissenschaft, auch wenn ihre Ursprünge weit zurück in die Geschichte reichen. So finden sich bereits bei den Ägyptern, Griechen und Römern Quellen kaufmännischer Techniken, Regeln und Methoden,⁵⁸ und auch in Europa gibt es solche Schriften seit dem 15. Jahrhundert, als der italienische Mönch Luca Pacioli die (zuvor bereits praktizierte) doppelte Buchführung erfand bzw. zumindest für ihre Verbreitung sorgte.⁵⁹ Zu den nennenswerten deutschen Autoren der weiteren Entwicklung gehören P. J. Marberger (1656–1730), der eine Zusammenfassung des damaligen Wissens erstellte, C. G. Ludovici (1707–1778), der ein Lexikon mit dem Titel „Eröffnete Akademie der Kaufleute: oder vollständiges Kaufmannslexikon“ veröffentlichte, oder J. M. Leuchs (1763–1836), der im gleichnamigen Werk „Das System des Handels“ aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht darstellte.⁶⁰ Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin entstand also erst mit der Industrialisierung und der Entwicklung der kapitalistischen Produktionsweise – denn jetzt eröffneten sich wirtschaftliche (Entscheidungs-)Freiheiten, die das strengstens regulierte Regiment des Mittelalters noch nicht zugelassen hatte.

Eine intensive und systematische Behandlung des wirtschaftswissenschaftlichen Stoffes fand jedoch erst ab dem späten **18. Jahrhundert** mit den Anfängen der sogenannten Nationalökonomie statt, als deren wichtige Vordenker die Ökonomen Adam Smith (1723–1790), David Ricardo

⁵⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 13.

⁵⁹ Vgl. Hoffmann (1994), S. 14ff.

⁶⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 23. Eine ausführliche Darstellung der Historie der Betriebswirtschaftslehre findet sich bei Wöhe (1993), S. 59ff.

(1772–1823), Karl Marx (1818–1883), Léon Walras (1834–1910) und Vilfredo Pareto (1848–1923) gelten.⁶¹ Allerdings beschäftigten sich alle diese Wissenschaftler als Nationalökonomien eher mit volkswirtschaftlichen Themen und weniger mit der betrieblichen Perspektive.

Die systematische Betriebswirtschaftslehre hat sich jedoch zu Beginn des **20. Jahrhunderts** aus dem Nährboden der Nationalökonomie heraus entwickelt und ist insofern mehr als 100 Jahre jünger als ihre Schwester, die Volkswirtschaftslehre.⁶² Als ihre Geburtsstunde im deutschsprachigen Raum wird zumeist die Gründung der Handelshochschulen 1898 in Leipzig, St. Gallen und Wien vermerkt.⁶³ Durch die Einrichtung betriebswirtschaftlicher Lehrstühle an den Universitäten und die Lösung von den Vorstellungen der Nationalökonomie entwickelte sie sich schnell zu einem eigenständigen Fach mit den oben beschriebenen eigenen Erfahrungsobjekten und Erkenntnisinteressen. Bis zum Zweiten Weltkrieg standen dabei vor allem grundlegende Fragen im Vordergrund.

So klärten sich die konfliktären Auffassungen

- zum Grundcharakter der Wissenschaft: Theoretische Wissenschaft oder Kunstlehre?
- zum Erfahrungsobjekt: Privatwirtschaftslehre vs. Betriebswirtschaftslehre?
- zum Erkenntnisinteresse: Wirtschaftlichkeit oder Rentabilität?

Ansonsten lag der Fokus der wissenschaftlichen Arbeiten auf der Kostenrechnung, obwohl sich einige Autoren bereits mit Bilanztheorie und Finanzierungspolitik befassten.⁶⁴ Die wesentliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre setzte allerdings erst **nach dem Zweiten Weltkrieg** mit dem Schaffen von Erich Gutenberg (1897–1984) ein, dem die erste systematische Konzeption des Faches in Deutschland zugeschrieben wird. Sein Denken und seine Ansätze prägten lange die Entwicklung der Disziplin in Deutschland, bis sich mit dem Entstehen von „Käufermärkten“ und der Rezeption der sozialwissenschaftlich orientierten US-amerikanischen Managementlehre eine **Ausdifferenzierung der theoretischen Denkmodelle** vollzog.

Als maßgebliche Gründe für die Theorienvielfalt nennt Wolf den hohen Abstraktionsgrad und die Komplexität des Unternehmens als Untersuchungsobjekt: „Die „Abstraktheit der Phänomene ‚Organisation‘, ‚Management‘ und ‚Unternehmensführung‘ begünstigt deshalb eine Theorienvielfalt, weil sie jeweils in hohem Maße interpretationsbedürftig sind. [...] Aber auch die hohe Komplexität der zu betrachtenden Phänomene begünstigt eine Theorienvielfalt. Organisation, Management und Unternehmensführung sind keine monolithischen Gestaltungsbereiche; stattdessen setzen sie sich aus einer Vielzahl inhaltlich verwobener Teilprobleme zusammen.“⁶⁵ Hinzu kommt, dass sich Wissenschaftler aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen – und insofern auch mit verschiedenen Herangehensweisen, konzeptionellen Vorstellungen und Methoden – mit dem Erfahrungsobjekt „Betrieb“ befassen.⁶⁶

Und schließlich darf nicht übersehen werden, dass auch die Wissenschaft einen „Markt“ darstellt, auf dem sich Wissenschaftler profilieren und mit ihren jeweiligen Ideenwelten gegenüber den Wettbewerbern (auf Kongressen, in Fachbüchern etc.) durchsetzen müssen.⁶⁷ Klappern gehört also durchaus zum Geschäft – mit der Folge, dass sich nicht notwendigerweise die leistungsfähigsten

⁶¹ Vgl. *Schneck* (1997), S. 120f.

⁶² Vgl. *Schneck* (1997), S. 122.

⁶³ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 13.

⁶⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2007), S. 24.

⁶⁵ *Wolf* (2005), S. 42.

⁶⁶ Wie bereits angedeutet, war die US-amerikanische Managementlehre sehr viel stärker sozialwissenschaftlich geprägt, während die deutsche Betriebswirtschaftslehre ihre Wurzeln in der Nationalökonomie sowie dem Rechnungswesen und der Produktionstheorie hatte.

⁶⁷ Vgl. *Wolf* (2005), S. 43.

Konzeptionen durchsetzen, sondern vielmehr die im darwinistischen Sinne am besten angepassten: „Ein Ansatz ist selbst ja keine wissenschaftliche Aussage, die wahr oder unwahr sein kann, sondern ein Mittel zum Zweck der Gewinnung und Ordnung wissenschaftlicher Erkenntnis.“⁶⁸

Dass sich in der Konsequenz **vielfältige Widersprüche zwischen den Ansätzen** ergeben, mag durchaus zu Irritationen führen, denn eigentlich sind es ja Wahrheit und Klarheit, die uns die Wissenschaft liefern soll. Auf der anderen Seite entwickelt sich jede Wissenschaft nur dadurch weiter, dass fehlerhafte oder irrtümliche Interpretationen der Welt identifiziert und überwunden werden.⁶⁹ Neue theoretische Ansätze entstehen also typischerweise in Auseinandersetzung mit den Limitationen der herrschenden Vorstellungen. Denn letztlich stellt jeder Ansatz „ein Vor-Urteil dar, mit dem der wissenschaftliche Erkenntnisprozess in Angriff genommen wird, und er begrenzt zwangsläufig die möglichen Erkenntnisse, die man durch diesen Prozess gewinnen wird“⁷⁰. Insofern erscheint – wenn man sich der Komplexität betrieblicher Phänomene nähern will – eine aktive Ideenkonkurrenz, wie sie Schanz in seiner „differenzierten Verteidigung des pluralistischen Wissenschaftsbetriebs“ fordert⁷¹ nicht nur unumgänglich, sondern auch förderlich für die betriebswirtschaftliche Erkenntnis.

In diesem Sinne sollen im Folgenden der faktortheoretische Ansatz, der entscheidungsorientierte Ansatz, der systemtheoretische Ansatz und der verhaltenstheoretische Ansatz als bedeutendste Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre vorgestellt werden. Sie sollen in ihren grundsätzlichen Auffassungen und wesentlichen Aussagen beschrieben und im oben beschriebenen Sinne auch in ihren Beschränkungen kritisch diskutiert werden, sodass drei Themen im Mittelpunkt stehen:

- **Erkenntnisgegenstand und Erkenntnisinteresse:** Welche Sicht nimmt der Ansatz auf das Unternehmen? Welcher Ausschnitt der betrieblichen Wirklichkeit ist von Interesse?
- **Kernaussagen und Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre:** Welche inhaltlichen Aussagen werden zu diesem Ausschnitt der Wirklichkeit getroffen? Welche Erkenntnisse haben das betriebswirtschaftliche Denken weitergebracht?
- **Kritik und Limitationen:** Was sind die Vorzüge und was die Nachteile des Ansatzes? Wo verstellt die jeweils spezifische Sicht auf die Wirklichkeit weiterführende Erkenntnisse?

Dabei sollte letztlich deutlich werden: Dem Unternehmen, der Organisation oder der Führung kann man sich aus vielen Richtungen nähern... was kein Fehler sein muss, denn mit Blick auf die Komplexität sozialer und wirtschaftlicher Phänomene müssen wir den Schluss ziehen, dass Erkenntnis nur durch Vielfalt zu erreichen ist.

⁶⁸ Ulrich (1971), S. 43.

⁶⁹ Vgl. Schanz (2004), S. 93.

⁷⁰ Ulrich (1971), S. 43.

⁷¹ Vgl. Schanz (2004), S. 93ff.

2.2 Der faktortheoretische Ansatz

Der faktortheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre geht auf den deutschen Ökonomen Erich Gutenberg (1897–1984) zurück, der seine Überlegungen zu den grundlegenden Fragen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in einem dreibändigen Werk zusammentrug und dabei einen ersten konsistenten und in sich geschlossenen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre schuf. Dem ersten Band „Die Produktion“ von 1951 folgte 1955 „Der Absatz“ und mit etwas zeitlichem Abstand 1969 „Die Finanzen“, sodass in der Summe eine umfassende Betriebswirtschaftslehre entstand, die eine Integration der bis dahin existierenden vielfältigen Ansätze und Fragmente betriebswirtschaftlichen Denkens vornahm.⁷²

2.2.1 Die faktortheoretische Sicht auf das Unternehmen

Der faktortheoretische Ansatz versteht den Betrieb als System von Produktionsfaktoren und den betrieblichen Leistungsprozess als Kombination dieser Produktionsfaktoren. Im Mittelpunkt steht also die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorsertrag.⁷³ Gutenberg selbst beschreibt diese Fokussierung so: „Bezeichnet man die Arbeitsleistungen und die technischen Einrichtungen als Produktionsfaktoren und das Ergebnis der von diesen Produktionsfaktoren eingesetzten Mengen als Produktmengen, Ausbringung oder Ertrag [...], dann erhält man eine Beziehung zwischen dem Faktorsertrag und dem Faktoreinsatz. Diese Beziehung ist eine Produktivitätsbeziehung, und zwar nicht irgendeine, sondern die betriebliche Produktivitätsbeziehung schlechthin...“⁷⁴ Gutenberg macht demnach – um mit den Begriffen des einleitenden Abschnitts zu sprechen – den Produktionsprozess zu seinem Erkenntnisgegenstand und die Optimierung der technisch-funktionalen Faktorkombination zu seinem Erkenntnisinteresse. Es geht ihm also um nichts anderes als das oben angesprochene ökonomische Prinzip in seiner mengenmäßigen Ausprägung (Produktivität), im Falle einer Bewertung der Inputs und Outputs auch in seiner wertmäßigen Ausprägung (Wirtschaftlichkeit). Ziel des Ansatzes ist es, Aussagen zum optimalen Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorsertrag zu treffen.⁷⁵

2.2.2 Wesentliche Inhalte des faktortheoretischen Ansatzes

Mit der Fokussierung auf den technisch-funktionalen Produktionsprozess und die Optimierung der erforderlichen Faktorkombination widmet sich der faktortheoretische Ansatz vor allem den folgenden grundlegenden Aspekten der betrieblichen Wirklichkeit:

- die begriffliche Bestimmung des Systems der produktiven Faktoren;
- die Analyse des Produktionsprozesses und der zugehörigen Produktionsfunktionen;
- die Analyse der Produktionskosten und der zugehörigen Kostenfunktionen.

Als wichtiger Beitrag Gutenbergs für die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Terminologie gilt seine Einteilung der Produktionsfaktoren. Im Gegensatz zur damals noch vorherrschenden volkswirtschaftlich geprägten Dreiteilung der Produktionsfaktoren in die Inputfaktoren Arbeit, Boden und Kapital orientierte sich Gutenberg am betrieblichen Leistungserstellungsprozess und seiner Steuerung. Daher schlug er eine Unterscheidung von Elementarfaktoren und dispositiven Faktoren vor. Während Elementarfaktoren direkt in den Produktionsprozess einfließen, dienen die dispositiven Faktoren der Unterstützung und Steuerung des Leistungserstellungsprozesses. Die folgende Abbildung stellt die betrieblichen Produktionsfaktoren nach Gutenberg in einer Übersicht dar.

⁷² Vgl. Schanz (2004), S. 107 sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 16f.

⁷³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 16.

⁷⁴ Gutenberg (1961), S. 25.

⁷⁵ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 38.

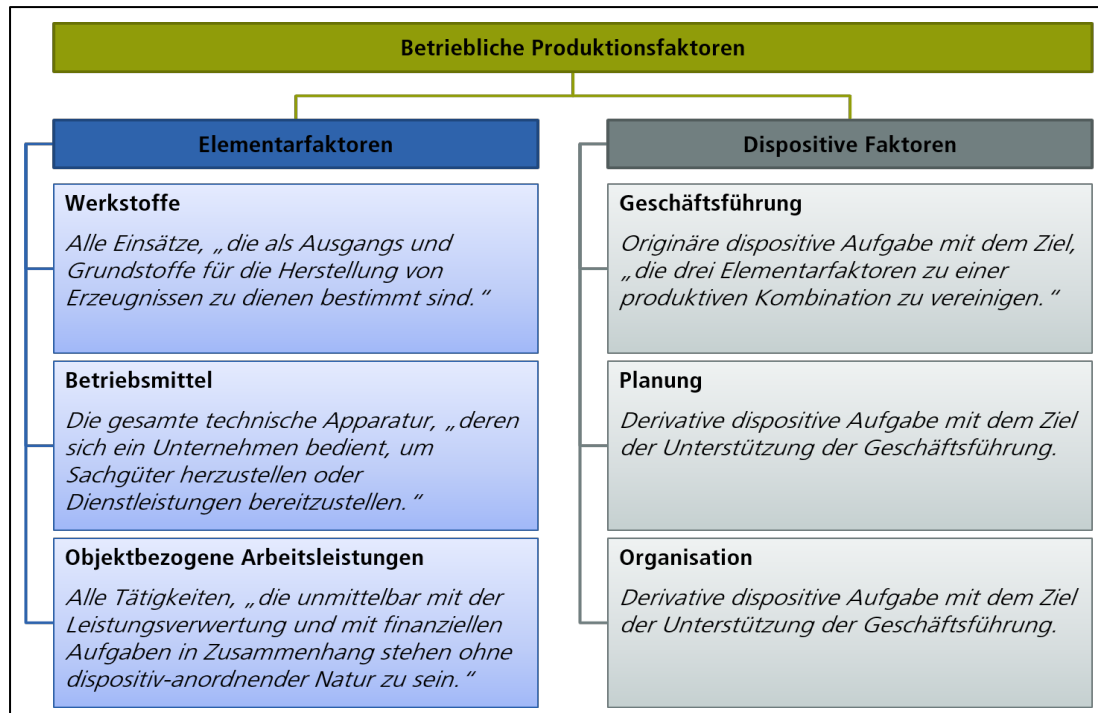


Abbildung 6: Produktionsfaktoren nach Gutenberg
(Quelle: Eigene Darstellung)

In der Gruppe der **Elementarfaktoren** unterscheidet Gutenberg Werkstoffe, Betriebsmittel und objektbezogene Arbeitsleistungen:⁷⁶

- I Werkstoffe** sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die als Grundmaterialien zur Herstellung der Produkte bzw. zur Erbringung der Leistungen notwendig sind. Während Rohstoffe als Hauptbestandteile des Produktes und Hilfsstoffe als weniger wesentliche Bestandteile direkt im zukünftigen Produkt verarbeitet werden und in ihm aufgehen, werden Betriebsstoffe nicht Bestandteil des Produktes, sind jedoch zur Aufrechterhaltung der Produktion nötig. Bei der Produktion eines Fahrrades z. B. wären die Felgen oder der Sattel (bzw. die hierfür erforderlichen Ausgangsmaterialien) als Rohstoffe zu interpretieren, Hilfsstoffe wären in den Farben zur Lackierung oder den Schmiermitteln für die Kette zu sehen, während die Schmiermittel für die Produktionsmaschinen oder das Büromaterial Betriebsstoffe sind.
- I Betriebsmittel** sind alle Einrichtungen und Anlagen, die zur Erstellung der Sachgüter oder Dienstleistungen erforderlich sind: Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge etc.
- I Objektbezogene Arbeitsleistungen** sind alle Tätigkeiten, die direkt mit der Produktion und Verwertung der Leistungen zu tun haben, ohne dispositiv-anordnender Natur zu sein. Mit anderen Worten: Die unmittelbaren Arbeiten am Produkt in der Werkstatt, am Fließband oder in einer Verkaufsstätte sind objektbezogene Arbeitsleistungen, die Leistungen der Meister oder Verkaufsstellenleiter sind hiervon zu trennen und zählen zu den dispositiven Tätigkeiten (Leitung, Planung, Organisation und Überwachung).

Die **dispositiven Faktoren** sind auf der Ebene der Geschäfts- bzw. Betriebsleitung angesetzt und dienen dazu, die Elementarfaktoren optimal zu kombinieren. Sie umfassen die gedankliche, steuernde Arbeit, auf Neudeutsch: das Management.

⁷⁶ Vgl. Schanz (2004), S. 108f.

Aufbauend auf diesen Begrifflichkeiten untersuchte und beschrieb Gutenberg die Produktionsabläufe zahlreicher Betriebe⁷⁷ und kam hinsichtlich des Einsatzes mehrerer Produktionsfaktoren zur Erkenntnis, dass die Produktion von Gütern und Dienstleistungen typischerweise auf einer optimalen Mischung von Einsatzfaktoren beruht und nicht, wie die mikroökonomische Theorie der Volkswirtschaft annimmt, ein Produktionsfaktor einfach durch einen anderen substituiert, d. h. ersetzt werden kann.⁷⁸ Daraus entwickelte er sogenannte „limitationale“ und eine Vielzahl weiterer **Produktionsfunktionen**, mit deren Hilfe er die Beziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorsertrag abbilden konnte. Mit anderen Worten: Es gelang ihm, die Faktorkombination in ein formal-mathematisches System zu fassen, das eine Optimierung technischer Zusammenhänge ermöglichte. Zur Bewertung der technischen Ergebnisse in monetären Größen hat Gutenberg darüber hinaus aus den Produktionsfunktionen entsprechende Kostenfunktionen abgeleitet, die bis heute als sein wesentlicher Beitrag zur Produktionstheorie angesehen werden. Allerdings ist es für den wachsenden tertiären Sektor der Wirtschaft, die Dienstleistungsbetriebe, nur schwer möglich – wenn nicht gar völlig unmöglich – Produktionsfunktionen aufzustellen, aus denen im nächsten Schritt Kostenfunktionen abgeleitet werden. Durch die zumeist individuelle und wenig standardisierte Form der Leistungserstellung in diesem Bereich und das Fehlen eines Rohstoffeinsatzes beschränkt sich die mathematische Ausprägung des faktortheoretischen Ansatzes auf den sekundären Sektor.

2.2.3 Kritische Würdigung des faktortheoretischen Ansatzes

Eine kritische Würdigung des faktortheoretischen Ansatzes hat zunächst die hohe **theoretische Konsistenz** des Gutenberg'schen Denkens hervorzuheben. Wo zuvor nur betriebswirtschaftliche Bruchstücke und Fragmente existierten, gelang es Gutenberg als Erstem, diese Ansätze in einem Gesamtmodell zusammenzuführen.⁷⁹ Dabei konnte Gutenberg insbesondere in den Bereichen der **Produktions- und Kostentheorie** sowie deren Zusammenhängen wertvolle neue Erkenntnisse beisteuern. Als Meilenstein in der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre ist ferner die mit dem Band 2 „Der Absatz“ angesprochene Gestaltung des Absatzmarktes zu werten, der zuvor überhaupt nicht als betriebswirtschaftliches Problem erkannt worden war, nun aber explizit als Aufgabe der Geschäftsführung wahrgenommen wurde.⁸⁰

Das Individuum und sein Verhalten wird bei Gutenberg hingegen nicht näher betrachtet, er nahm letztlich eine Übereinstimmung individueller Ziele mit denen des Unternehmens an:⁸¹ „Für Gutenberg stand die **Einheit von Mensch und Maschine** im Zentrum der Probleme, die wissenschaftlicher Erklärung bedurften, nicht dagegen waren es die vielen und vielfältigen Mensch-Mensch-Beziehungen ohne Berücksichtigung maschineller Aggregate, die für andere theoretische Systemversuche das Wesen der Unternehmung ausmachen.“⁸² Anders formuliert: Einzelne Arbeiter und Manager mit ihren Motivationen, Entscheidungen und Verhaltensweisen bleiben gesichtslos. Sie sind Teil einer Produktionsmaschinerie, die sich rein mechanisch an der optimalen Faktorkombination zur Erreichung eines einzigen, für alle gleichen Zieles orientiert. Gutenberg selbst formulierte dies später so: „Ich hatte Menschen und Maschinen immer nur als eine in Funktion befindliche Einheit erfahren. Mit anderen Worten, ich bekam die soziale und funktionale (technisch-organisatorische) Komponente des betrieblichen Geschehens nicht in jene wissenschaftlich überzeugende Einheit zusammen, wie sie in Unternehmungen täglich praktiziert wird.“⁸³ Gutenberg selbst waren die Limitationen seines Ansatzes also durchaus bewusst.

⁷⁷ Man beachte die Verwendung der oben beschriebenen Aussagekategorien: Zunächst trifft Gutenberg definitorische Aussagen, mit denen er deskriptiv arbeitet, um schließlich zu erklärenden und prognostischen Modellen zu gelangen.

⁷⁸ Schanz (2004), S. 108.

⁷⁹ Vgl. Schanz (2004), S. 107.

⁸⁰ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 16f.

⁸¹ Vgl. Brockhoff (2009), S. 197.

⁸² Albach (1986), S. 588.

⁸³ Gutenberg (1983), zitiert nach Albach (1986), S. 589.

Zugleich ist festzuhalten, dass sich die Erklärungen, die eine solchermaßen **eingeschränkte Sicht des Betriebes** mit sich brachte, bestenfalls auf technisch-funktionale Aspekte beziehen können, ja teils sogar von einem Verzicht auf wissenschaftliche Erklärungen gesprochen werden kann.⁸⁴ Das Zustandekommen von Entscheidungen, das Wirken des Managements, das Verhalten der Einzelnen, die Unternehmung als soziales System – all das konnte Gutenberg in dem Ausschnitt der Wirklichkeit, den er sich zur Betrachtung und Analyse ausgewählt hatte, nicht erkennen.

Der Ansatz Gutenbergs blieb – obwohl sein Werk in viele Sprachen übersetzt wurde – auf den deutschen Raum beschränkt. Und selbst in Deutschland, wo Gutenberg lange Zeit als Vordenker und Begründer einer modernen Betriebswirtschaftslehre gesehen wurde, entstanden schon bald neue betriebswirtschaftliche Strömungen, nicht zuletzt weil man im internationalen wissenschaftlichen Diskurs mit neuem Gedankengut, insbesondere aus den USA, konfrontiert wurde. Vor allem aber ließen sich die mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen der siebziger Jahre entstehenden Fragen und Herausforderungen mithilfe der klassischen Ansätze nicht mehr lösen.⁸⁵ Der Preis der theoretischen Konsistenz war letztlich eine Abgeschlossenheit des Modells, das interdisziplinäre Einflüsse und eine Öffnung zu den Sozialwissenschaften nicht zulassen konnte. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass spätere Wissenschaftsprogramme in erster Linie die blinden Flecken des faktortheoretischen Ansatzes – den dispositiven Faktor und das Verhalten der Individuen – zu klären suchten. Zugleich hat die Gutenberg'sche Methodik die Betriebswirtschaftslehre in vielfältiger Weise geprägt und insbesondere die Mathematisierung und Formalisierung der Disziplin, z. B. im Bereich „Operations Research“, maßgeblich befördert.⁸⁶

2.3 Der entscheidungstheoretische Ansatz

Der ursprünglich aus den USA stammende entscheidungstheoretische Ansatz, der in Deutschland von Edmund Heinen (1919–1996) aufgegriffen wurde,⁸⁷ will dazu beitragen, „den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmungen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben“⁸⁸. Im Zentrum der Betrachtung stehen demnach Entscheidungen bzw. das **Entscheidungsverhalten** – oder um in den Kategorien von Gutenberg zu sprechen: die dispositiven Faktoren Geschäftsführung, Planung und Organisation. Der Ansatz betrachtet gewissermaßen also jene Ebene, die von Gutenberg zwar erwähnt, vor dem Hintergrund seines Interesses an der Ebene der produktiven Faktorkombination aber nicht näher beleuchtet wurde, und unterzieht die Entscheidungen einer genaueren Analyse.

Eng verbunden mit dieser Weiterentwicklung der Gutenberg'schen Konzepte war der Anspruch, die klassische Betriebswirtschaftslehre für Erkenntnisse der Sozialwissenschaften zu öffnen. Betrachtet man die Konzepte und Modelle des Ansatzes jedoch genauer, bemerkt man größere **Unterschiede zwischen Anspruch und tatsächlicher Konzeptualisierung** – was für das Verständnis des entscheidungstheoretischen Ansatzes nicht unbedeutend ist. Denn – das sei an dieser Stelle vorweggeschickt – der Anspruch konnte nur in begrenztem Maße bzw. erst deutlich später im Rahmen des verhaltenstheoretischen Ansatzes eingelöst werden.⁸⁹

⁸⁴ Vgl. Schanz (2004), S. 109.

⁸⁵ Vgl. Brockhoff (2009), S. 199.

⁸⁶ Vgl. Schanz (2004), S. 111ff.

⁸⁷ Vgl. Rühli (1971), S. 39.

⁸⁸ Heinen (1971), S. 22 bzw. Weber/Kabst (2009), S. 38.

⁸⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 2.5. in diesem Kapitel.

Schaut man sich zunächst den theoretisch formulierten Anspruch an, lassen sich die folgenden **Ziele des entscheidungsorientierten Ansatzes** identifizieren:

- Die Beschreibung des Entscheidungsverhaltens Einzelner.
- Die Analyse der Entscheidungsfindung in Gruppen und Organisationen.
- Die Untersuchung gesellschaftlicher Einflüsse auf individuelles Entscheidungsverhalten.

Es geht in diesem Ansatz also offensichtlich darum, eine realistische Beschreibung von Entscheidungen in Unternehmen und der relevanten Einflüsse zu entwerfen. Mit Blick auf die angestrebte Öffnung zu den Sozialwissenschaften müsste dies natürlich auch eine neue Sicht auf den Menschen bzw. den Faktor Arbeit beinhalten – und damit eine Abkehr vom Gutenberg'schen technokratischen und funktionalen Menschenbild. Man müsste also Wahrnehmungen, Einstellungen, Kognitionen, Erfahrungen usw. als Teil des menschlichen Entscheidungsverhaltens verstehen und dies in den Überlegungen und Modellen berücksichtigen.

De facto sehen die Konzepte und Modelle des entscheidungstheoretischen Ansatzes aber völlig anders aus: Es geht weniger darum, Entscheidungen in allen ihren Facetten und mit allen ihren Einflüssen zu beschreiben, sondern so in formal-mathematischen Modellen zu fassen, dass man normative Aussagen zum richtigen Entscheiden in Unternehmen ableiten kann.⁹⁰ Diese Richtung des entscheidungstheoretischen Ansatzes wurde daher auch als **normative Entscheidungstheorie** bekannt. Sie entwickelt logisch-mathematische Entscheidungsregeln und Verfahren, mit deren Hilfe die optimale Auswahl von Entscheidungsalternativen unterstützt werden soll. Der Fokus liegt also auf dem Prozess des Problemlösens und Entscheidens: „Ausgehend von der Situation des Unternehmens und deren Zielen werden für die Entscheidungstatbestände Erklärungsmodelle verwendet, mit deren Hilfe bestmögliche Entscheidungen aus vorhandenen Alternativen getroffen werden können.“⁹¹ Falls z. B. die Stelle eines Produktionsleiters neu zu besetzen ist, stellt die normative Entscheidungstheorie Verfahren und Instrumente zur Verfügung, mit deren Hilfe relevante Ziele (z. B. Sozialkompetenz, Innovationskraft, Gehalt etc.) bestimmt und gewichtet, Alternativen (d. h. die verschiedenen Bewerber) identifiziert und bewertet sowie die Rahmenbedingungen (z. B. zeitliche Restriktionen, Budgets etc.) analysiert werden. Diese drei Elemente werden anschließend in Modellen zusammengeführt, um mit Hilfe von Entscheidungsregeln optimale Entscheidungen abzuleiten bzw. praxeologische Aussagen für das Management zu treffen. Wenn in Kapitel 3.1.2. beschrieben wird, wie man Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, Risiko oder Unsicherheit modellieren kann, um daraus optimale und rationale Entscheidungen abzuleiten, dann ist genau das die Idee der in diesem Abschnitt beschriebenen (normativen) Entscheidungstheorie. Ebenso wie Gutenberg also versuchte, den Produktionsprozess durch Produktions- und Kostenfunktionen mathematisch abzubilden, will der normative Ansatz der Entscheidungstheorie Entscheidungen in formal-mathematischen Modellen beschreiben. Dass dabei an der einen oder anderen Stelle auch psychologische oder sozialwissenschaftliche Aspekte einfließen (z. B. das Risikobewusstsein sowie Optimismus oder Pessimismus), werden wir bei der Behandlung der Entscheidungsmodelle sehen – aber natürlich sind das nur kleine Ausschnitte aus der Welt der Sozialwissenschaften.

Demgegenüber versucht die **deskriptive Entscheidungstheorie** nur, das tatsächliche Verhalten von Wirtschaftssubjekten zu beschreiben und zu erklären. Dabei gelingt es natürlich deutlich besser, die Komplexität von tatsächlichen Entscheidungssituationen realistisch darzustellen. Denn wo die Entscheidungsmodelle des normativen Ansatzes – wie alle Modelle⁹² – die Realität zwangsläufig auf Kernaspekte und wesentliche Elemente reduzieren müssen, lassen sich rein beschreibend sehr viel mehr Variablen und Aspekte erfassen: Entscheidungssituationen lassen sich mit allen ihren

⁹⁰ Vgl. Heinen (1971), S. 25ff. sowie Brockhoff (2009), S. 197.

⁹¹ Weber/Kabst (2009), S. 39.

⁹² Vgl. hierzu Kapitel 1.3.

Rahmenbedingungen und Einflüssen beschreiben; Wahrnehmungen, Motive und Einstellungen der Entscheider können differenziert dargestellt werden; Gruppenphänomene, Mikropolitik und Macht können Berücksichtigung finden usw. In diesem Sinne geht es im deskriptiven Ansatz der Entscheidungstheorie um eine detaillierte, umfassende Darstellung des Entscheidungsverhaltens. Das jedoch hat den Nachteil, dass die Erkenntnisse des deskriptiven Ansatzes sehr viel schwerer zu verallgemeinern und auf andere Fragestellungen übertragbar sind – denn hier handelt es sich ja um andere Situationen, andere Rahmenbedingungen, andere Entscheider etc. Aufgrund der realitätsnäheren, sozialwissenschaftliche Aspekte integrierenden Herangehensweise⁹³ muss man mit normativen Aussagen und Empfehlungen für das Management also vorsichtiger sein.

Zu ergänzen ist vielleicht, dass auch die normative Entscheidungstheorie weiterentwickelt wurde und dass es zwischenzeitlich gelingt, verschiedenste psychologische und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse oder Gruppenphänomene zu modellieren. Es bleibt aber dabei, dass solche Modelle notwendigerweise eine Reduktion der Wirklichkeit sind. Wie bei den Grundmodellen des Ansatzes auch, die in Kapitel 3.1.2. detailliert beschrieben werden, geht es noch immer um die Abbildung von Entscheidungen in formal-mathematischen Modellen. In den folgenden Abschnitten soll die normative Entscheidungstheorie in ihren Grundzügen dargestellt werden. Die Beschreibung von Entscheidungen in allen ihren Facetten bleibt jedoch ein Anspruch, der mit diesem Ansatz nicht wirklich eingelöst werden kann. Erst mit dem verhaltenstheoretischen Ansatz, der in Abschnitt 2.5. ausführlich beschrieben wird, kommt die Betriebswirtschaftslehre diesem Anspruch näher. Er kann in diesem Sinne dem hier erwähnten deskriptiven Ansatz der Entscheidungstheorie gleichgesetzt werden. Hier, in Kapitel 2.3., soll wie gesagt aber der normative Ansatz der Entscheidungstheorie im Vordergrund stehen.

2.3.1 Die entscheidungstheoretische Sicht auf das Unternehmen

Während Gutenberg die dispositiven Produktionsfaktoren insofern am Rande behandelt, als er nur darlegt, dass dispositive Entscheidungen die Kombination der Produktionsfaktoren prägen, und sich in seinen Arbeiten dann auf die Abbildung dieser Faktorkombination konzentriert, stellt der entscheidungstheoretische Ansatz genau jene **dispositiven Faktoren**, also die Führungs- und Managemententscheidungen ins Zentrum der Überlegungen.⁹⁴ Man könnte auch so formulieren: Egal, was in einem Unternehmen geschieht, ob also neue Mitarbeiter eingestellt werden, ob eine neue Software zum Einsatz kommen soll, wie die Maschinen bestückt werden oder auf welchen Märkten man zukünftig tätig sein will – immer geht es um Entscheidungen. Es macht also sehr viel Sinn, sich mit der Natur von Entscheidungen zu befassen und genauer zu analysieren, was Entscheidungen überhaupt sind, wie sie getroffen werden und welche Einflüsse dabei eine Rolle spielen. In der normativen Entscheidungstheorie geht es darüber hinaus darum, Empfehlungen für rationales Entscheiden geben zu können.

Um nun Verfahren und Regeln für die Optimierung von Managemententscheidungen abzuleiten, befasst sie sich notwendigerweise mit **Modellen zur Beschreibung von Entscheidungen**.⁹⁵ Dabei verspricht sie zwar eine Abkehr vom reinen Homo oeconomicus, dem rationalen Menschen der klassischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre, und berücksichtigt in ihren Modellen subjektive Wahrscheinlichkeiten und Präferenzordnungen, Gruppenphänomene, Risikobewusstsein u. v. m., um ein genaues Bild der Wirklichkeit zu zeichnen. De facto aber resultieren Entscheidungsmodelle, die einen stark formalen Charakter haben und viele Aspekte der Wirklichkeit ausblenden. Man könnte das Verständnis der normativen Entscheidungstheorie vom Unternehmen insofern

⁹³ Vgl. Schanz (2004), S. 113.

⁹⁴ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 38.

⁹⁵ Vgl. im Folgenden Heinen (1971), S. 25.

etwas vereinfachend auch als Entscheidungsmaschine beschreiben. Ähnlich wie sich bei Gutenberg ein mathematisches Verständnis der operativen Input-Output-Prozesse findet, das den Menschen nur als objektbezogene Arbeit versteht, liegt auch hier ein formalistisch-funktionales Verständnis von Entscheidungen vor, das man in Kürze so formulieren kann: Wenn man die Alternativen kennt, sich seiner Ziele und ihrer Prioritäten bewusst ist und die Rahmenbedingungen abschätzen kann, dann kann man die Entscheidung zwischen den Alternativen in einem Modell fassen und daraus die richtige, d. h. die ökonomisch rationale Entscheidung herleiten.

2.3.2 Wesentliche Inhalte des entscheidungstheoretischen Ansatzes

Wenn der entscheidungsorientierte Ansatz Entscheidungsverhalten im Sinne der Bewertung von Alternativen zum zentralen Erkenntnisinteresse macht, dann sind mit Heinen verschiedene Fragen zu klären, u. a. zu:⁹⁶

- den Zielen als Bewertungsmaßstäben bei der Auswahl von Alternativen,
- typischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungstatbeständen,
- betriebswirtschaftlichen Erklärungsmodellen,
- betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodellen.

Die Beantwortung dieser Fragen folgt aus der oben beschriebenen entscheidungstheoretischen Sicht auf das Unternehmen, das sich wiederum auf supradisziplinäre Konzepte aus der Statistik, der Entscheidungslehre, der Systemtheorie etc. sowie auf Erkenntnisse der Nachbarwissenschaften der Psychologie, Soziologie, Volkswirtschaftslehre etc. stützt. Das folgende Schaubild illustriert diesen Systementwurf, der wie gesagt eher programmatischen Charakter hatte und in Gänze nie eingelöst werden konnte.

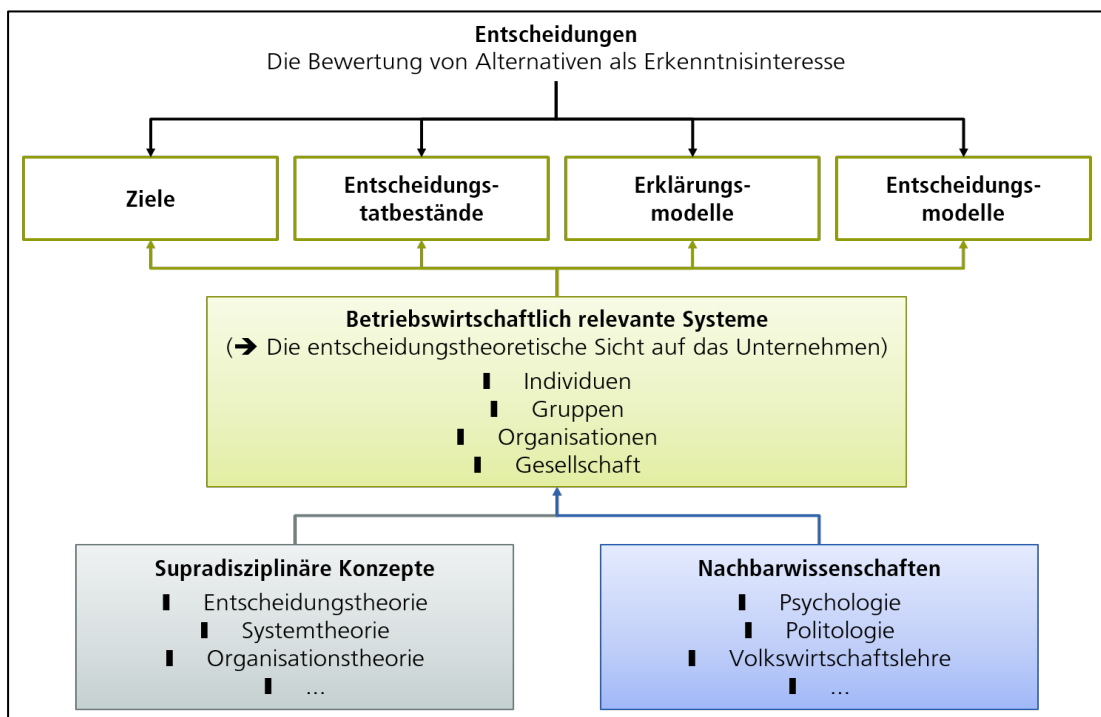


Abbildung 7: Systementwurf der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.
(Quelle: In Anlehnung an Heinen (1971), S. 23)

Das Zustandekommen von Zielen bzw. der Prozess der **Willensbildung und Willensdurchsetzung** in Unternehmen stellt sich im entscheidungsorientierten Blickwinkel völlig anders dar, als die frühe

⁹⁶ Vgl. Heinen (1971), S. 22ff.

Betriebswirtschaftslehre es voraussetzte. Während man zuvor die Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung als gegebene Ziele des Unternehmers verstand, beeinflussen bei Heinen auch Sicherheitsstreben, Prestige und Macht die Entscheidungen maßgeblich. Der Zielkatalog erweitert sich also um individuelle Motive des Unternehmers.⁹⁷ Zudem formulieren auch die am betrieblichen Geschehen beteiligten Individuen (das Management, die Mitarbeiter, die Anteilseigner, die Kunden, die Lieferanten etc.) ihre Ziele und Erwartungen. Da Unternehmen in aller Regel mehrere Ziele verfolgen, die komplementär, konkurrierend oder indifferent sein können, analysiert die Entscheidungstheorie schließlich auch solche Zielbeziehungen.⁹⁸

Die Vielzahl betriebswirtschaftlicher **Entscheidungstatbestände** lässt sich an dieser Stelle nicht erschöpfend darstellen. Typische Beispiele sind die konstitutiven Entscheidungen wie die Wahl einer Rechtsform oder eines betrieblichen Standortes, aber auch Entscheidungen über:

- die Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmung,
- die Auswahl, den Einsatz, die Weiterentwicklung und die Freisetzung von Personal,
- die Organisation der Lagerhaltung, die Optimierung von Produktionsprogrammen und die Gestaltung von Absatzwegen,
- die strategische Ausrichtung von Geschäftsbereichen und ihre operative Umsetzung im Rahmen des Marketing,
- die Planung, Durchführung und Kontrolle von Produktions- und Dienstleistungsprozessen sowie von Projekten und Maßnahmen des Qualitätsmanagements,
- Investitionen und die damit verbundenen finanzwirtschaftlichen Implikationen,
- die Gestaltung des Rechnungswesens und die Dokumentation der betrieblichen Prozesse.

In allen diesen Fällen gilt es, Alternativen zu identifizieren und diese vor dem Hintergrund der Ziele sowie der Restriktionen und Rahmenbedingungen zu bewerten.

Die **Erklärungsmodelle** bilden den Wesenskern der normativen Entscheidungstheorie. Es werden mathematische Modelle entworfen, die den Typ der Entscheidungssituation (Sicherheit, Risiko, Unsicherheit) sowie ausgewählte Eigenschaften der Entscheider (z. B. Risikofreude, Optimismus) abbilden, um so das möglichst richtige Entscheidungsverhalten zu berechnen. Die Notwendigkeit einer sozialwissenschaftlichen Ergänzung dieser Erklärungen wird zwar prinzipiell anerkannt, Ziel bleibt es allerdings, Hinweise für rationale individuelle und kollektive Entscheidungsprozesse zu formulieren.⁹⁹

Zu diesem Zweck entwickelt der entscheidungstheoretische Ansatz **Entscheidungsmodelle** unter Sicherheit, unter Risiko und unter Unsicherheit, in denen Ziele, Alternativen und Restriktionen zusammengeführt werden.¹⁰⁰ Der Einsatz dieser quantitativen Verfahren beschränkt sich jedoch auf klar strukturierte, quantifizierbare und rechenbare Problemstellungen, in der betrieblichen Praxis arbeitet man oft auch mit Entscheidungsheuristiken, Faustregeln und Erfahrungswerten.

2.3.3 Kritische Würdigung des entscheidungstheoretischen Ansatzes

Mit dem entscheidungstheoretischen Ansatz – und das ist sein zentraler Verdienst – erfolgt zum ersten Mal eine **Integration der Erkenntnisse aus den Sozial- und Verhaltenswissenschaften**, was die Betriebswirtschaftslehre aus ihrem rationalistisch-technokratischen Dornröschenschlaf weckt und zu einer letztlich realitätsnäheren Unternehmensführungslehre entwickelt.¹⁰¹ „Die Tatsache,

⁹⁷ Vgl. Schanz (2004), S. 115.

⁹⁸ Vgl. Heinen (1971), S. 24.

⁹⁹ Vgl. Heinen (1971), S. 25.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu auch den Abschnitt zu den entscheidungstheoretischen Grundlagen in Kapitel 3.

¹⁰¹ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 38 oder auch Schanz (2004), S. 119.

dass das Phänomen der Entscheidung ins Zentrum des Interesses der Betriebswirtschaftslehre gestellt worden ist, bringt zwangsläufig im Vergleich zur bisherigen Lehre zusätzliche Wirklichkeitsnähe, weil auch in der betrieblichen Praxis der Entschluss immer das Kernproblem jeder Aufgabenlösung darstellt.“¹⁰² Das Wirtschaften in Betrieben ist eben nicht allein mit einem Input-Output-Schema abzubilden, sondern ist ein Wirtschaften durch Menschen, mithin ein soziales Phänomen. Neu ist nicht, dass man sich überhaupt mit Entscheidungen beschäftigt, sondern die Art und Weise, wie diese untersucht werden:¹⁰³ Der Ansatz ergänzt „die klassische Betriebswirtschaftslehre insbesondere bezüglich des Einflusses der Interessengruppen auf die Zielbildung der Organisation und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und -teilnehmer“¹⁰⁴.

Allerdings ist zu konstatieren, dass der entscheidungsorientierte Ansatz nur eine sehr begrenzte Zahl von sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Aspekten modelliert. Das Individuum wird zwar als begrenzt rational gesehen, de facto äußert sich dies aber – vor allem in der normativen Entscheidungstheorie¹⁰⁵ – nur in der Einbeziehung und Quantifizierung von Präferenzen, Risiko und Ungewissheit. Die Berücksichtigung von Gruppeneinflüssen erfolgt in erster Linie durch die Definition formal-mathematischer Abstimmungs- oder Aggregationsregeln. Der Arbeitnehmer bleibt wie bei Gutenberg ein „Produktionsfaktor“, dessen eigene Ziele nicht analysiert werden, sondern dessen Verhalten im Betrieb lediglich zu dem Zwecke untersucht wird, damit es bei den auf Realisierung der unternehmerischen Ziele ausgerichteten Entscheidungen berücksichtigt werden kann. Die Forderung nach einer Integration sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse hat einen bestenfalls programmatischen Anspruch, der erst im Rahmen system- und verhaltenstheoretischer Ansätze eingelöst wurde.¹⁰⁶ Immerhin jedoch lässt sich feststellen: „Die einseitig ökonomi(sti)sche Betrachtung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes [...] hat in Form einer sozial-ökonomischen Perspektive Konkurrenz bekommen; die Betriebswirtschaftslehre ist seither auf dem Weg, die Öffnung zu den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen zu vollziehen.“¹⁰⁷

2.4 Der systemtheoretische Ansatz

Der von Hans Ulrich (1919–1997) in den deutschsprachigen Raum eingeführte systemorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre setzt die Öffnung zu den Sozialwissenschaften fort, indem er in einem interdisziplinären Sinne u. a. Erkenntnisse aus der Psychologie und der Soziologie aufgreift und diese auf die Gestaltungs- und Führungsprobleme von Unternehmen anwendet.¹⁰⁸ Den Vertretern dieses Ansatzes geht es im praxeologischen Sinne um Hinweise zur Optimierung der Unternehmenssteuerung, wobei sie Unternehmen in Anlehnung an die Vorstellungswelt der Ingenieurwissenschaften als kybernetische Systeme verstehen – mit dem Unterschied jedoch, dass es sich hierbei um soziale und nicht um technische Systeme handelt.¹⁰⁹ Die Terminologie und die Grundprinzipien der Systemtheorie jedoch, so die Annahme, lassen sich grundsätzlich auch im Kontext dieser sozialkybernetischen Systeme nutzen.¹¹⁰

¹⁰² Rühli (1971), S. 40.

¹⁰³ Vgl. Schanz (2004), S. 114 sowie Rühli (1971), S. 39.

¹⁰⁴ Heinen (1971), S. 28.

¹⁰⁵ Vgl. Schanz (2004), S. 113: Wenn man ernsthaft von einer Hinwendung zu den Sozialwissenschaften sprechen will, dann kann sich dies nur auf die deskriptive Variante der Entscheidungstheorie beziehen.

¹⁰⁶ Vgl. Schanz (2004), S. 117f. sowie die folgenden beiden Abschnitte dieses Kapitels.

¹⁰⁷ Schanz (2004), S. 119.

¹⁰⁸ Vgl. Ulrich (1971), S. 47.

¹⁰⁹ Vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 172; Ulrich (1971), S. 44ff. sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 18.

¹¹⁰ Vgl. Schanz (2004), S. 120.

2.4.1 Die systemtheoretische Sicht auf das Unternehmen

In der Vorstellungswelt des systemtheoretischen Ansatzes sind Unternehmen also Systeme und damit – in der Begrifflichkeit der allgemeinen Systemtheorie – geordnete Gesamtheiten einzelner Elemente, zwischen denen Beziehungen bestehen und die ihrerseits Systeme niedriger Ordnung (Subsysteme) sein können. Oder konkreter: Unternehmen bestehen aus Geschäftsbereichen, die z. B. Leistungsbeziehungen unterhalten und sich ihrerseits aus untergeordneten Abteilungen zusammensetzen, die wiederum durch verschiedene Arbeitsgruppen gebildet werden. Zugleich sind Unternehmen als Ganzes in Kooperationen mit anderen Unternehmen, in Konzerne und Verbände eingebunden und insofern selbst Subsysteme von übergeordneten Systemen. Dabei werden diese „Wirtschaftseinheiten“ ganz im Sinne des faktortheoretischen und entscheidungstheoretischen Ansatzes durchaus als produktive und zweckorientierte Systeme verstanden, die Input-Output-Prozesse umfassen und durch dispositive Faktoren gesteuert werden. Sie sind aber immer auch **soziale Regelkreissysteme**,¹¹¹ deren Steuerung ganzheitlich, d. h. mit Blick auf die Ansprüche und unter Berücksichtigung der Interessen aller (internen wie externen) Stakeholder zu erfolgen hat.¹¹² Damit weist der systemtheoretische Ansatz über die zuvor erörterten Lehren der optimalen Faktorkombination (Gutenberg) bzw. des zweckrationalen Entscheidens (Heinen) hinaus. Der Ausschnitt der betrieblichen Wirklichkeit, der hier fokussiert wird, ist vielmehr das gesamte Beziehungsgeflecht zwischen dem System „Unternehmen“ und seinen übergeordneten und untergeordneten Systemen – verbunden mit der Frage, wie diese internen wie externen Austauschbeziehungen durch das Management gestaltet werden können.

2.4.2 Wesentliche Inhalte des systemtheoretischen Ansatzes

Die inhaltliche Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Theorie durch die Systemtheorie erfolgte somit in zweierlei Hinsicht: Bezogen auf die Umwelt des Unternehmens, die zuvor kaum Beachtung gefunden hatte, wurde nun der Blick auf die Einbindung von Organisationen in ihre Umfeldern gelenkt. Bezogen auf die Inwelt des Unternehmens wurden die statischen Vorstellungen von optimierter Faktorkombination bzw. dispositiven Entscheidungen in einem dynamischen Regelkreismodell integriert.

Als Systeme sind Unternehmen **in eine weitere Umwelt eingebettet**, oder wie Ulrich formuliert: „Aufgrund systemtheoretischer Erkenntnisse ist es nun klar, dass wir das Funktionieren eines offenen Systems nicht verstehen können ohne Erfassung des Supersystems, in das es eingebettet ist. [...] Wir können Güter-, Geld- und Informationsströme unterscheiden, welche die Unternehmung mit ihrer Umwelt verbinden. Wir können die Anforderungen aufzeigen, welche die Umwelt an die Unternehmung stellt, und die mehr oder weniger große Autonomie der Unternehmung ableiten, je nach Gesellschafts- und Wirtschaftssystem.“¹¹³ Unternehmen befinden sich in dieser Interpretation also in einem fortwährenden Austausch von Gütern, Informationen, Geldern und Ansprüchen mit ihren Umwelten, sie müssen auf Umwelteinflüsse (z. B. negative Konjunkturentwicklungen, Umweltauflagen, neue Wettbewerber, veränderte Kundenwünsche) reagieren und werden dadurch vor immer neue Herausforderungen gestellt.¹¹⁴ Bei derartigen Störungen ihres Gleichgewichts versuchen Systeme, bestehende Gleichgewichtszustände wiederherzustellen oder in neue Gleichgewichtszustände einzutreten.¹¹⁵ Einfacher formuliert: Sie setzen sich mit ihrer Umwelt auseinander, versuchen diese zu beeinflussen oder passen sich an neue Gegebenheiten an.

¹¹¹ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 39 sowie *Schanz* (2004), S. 121.

¹¹² Vgl. *Brockhoff* (2009), S. 198.

¹¹³ *Ulrich* (1971), S. 49.

¹¹⁴ Vgl. *Schanz* (2004), S. 122f.

¹¹⁵ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 39.

Diesen **Anpassungsprozess** versteht der systemtheoretische Ansatz in Anlehnung an die Modelle der Ingenieurwissenschaften als kybernetischen Steuerungsprozess, also als Regelkreislauf bzw. Prozess der kontinuierlichen Zielsetzung, Planung und Kontrolle mit Blick auf die unternehmensspezifische Zielsetzung – wie auch die folgende Abbildung illustriert.

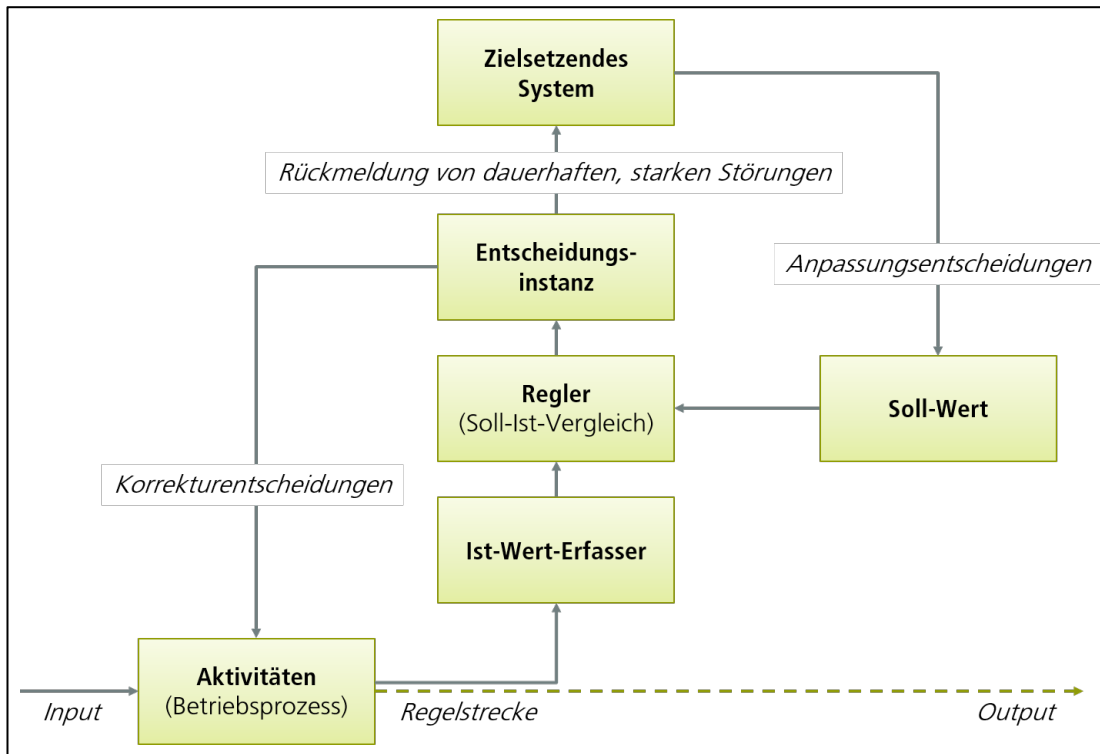


Abbildung 8: Die Unternehmung als Regelsystem
(Quelle: In Anlehnung an Schanz (2004), S. 122)

Im Rahmen des normalen betrieblichen Leistungsgeschehens genügt es, Ist-Werte zu erfassen und diese mit den Soll-Werten zu vergleichen, um im Falle von Abweichungen korrigierend eingreifen zu können. Wenn z. B. der Ausschuss in einer Produktion bestimmte Grenzwerte überschreitet, die geplanten Absatzzahlen nicht erreicht werden oder die Mitarbeiterfluktuation unerwartete Ausmaße annimmt, muss die Führungskraft eingreifen, beispielsweise durch qualitätssichernde Maßnahmen, vertriebliche Maßnahmen oder Veränderung der Arbeitsbedingungen. Im Falle besonders starker oder dauerhafter Störungen des Systems, d. h., wenn Korrekturentscheidungen nicht mehr ausreichen, um die Soll-Vorgaben einzuhalten, und daher die Zielvorgaben als solche in Frage zu stellen sind, entsteht ein zweiter Regelkreis, in dem die Unternehmensführung über die veränderten Rahmenbedingungen in Kenntnis gesetzt wird und gegebenenfalls die Ziele und Soll-Vorgaben anpasst.

Bezogen auf die „Inwelt“ des Unternehmens kümmert sich der systemtheoretische Ansatz also weder um den konkreten Prozess der Faktorkombination (wie der faktortheoretische Ansatz) noch um den Prozess des Entscheidens (wie der entscheidungstheoretische Ansatz). Vielmehr interessieren die Beziehungen und Steuerungsprozesse zwischen dem Entscheidungssystem und dem Durchführungssystem als Subsystemen des Unternehmens, das als schwarzer, nicht erklärungsbedürftiger Kasten (Black Box) verstanden wird: „Wir versuchen gar nicht, die Vorgänge im Innern des Systems im Einzelnen zu erfassen und entsprechende Ursache-Wirkungs-Beziehungen festzustellen, sondern begnügen uns mit dem, was wir von außen beobachten können: Inputs und Outputs. Das System selbst betrachten wir als etwas Unzugängliches, eben als schwarzen Kasten. Wir beobachten nun aber nicht nur die Ein- und Ausgänge, sondern wir manipulieren den Input und registrieren, was dabei als Output herauskommt.“¹¹⁶ Formuliert am Beispiel heißt dies: Man

¹¹⁶ Ulrich (1970), S. 132.

muss als Betriebswirt nicht gar so genau wissen, warum bzw. aufgrund welcher Wirkungsmechanismen z. B. die Einführung der Balanced Scorecard zum Erfolg geführt hat. Vielmehr reicht es aus, die Wirkungen zu identifizieren und Zusammenhänge festzustellen, um dann gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können. Das Verhalten der Unternehmung wird folglich als „komplex kontinuierlicher Lernprozesse aufgefasst, und das System Unternehmung muss so gestaltet werden, dass diese Lernprozesse sich ungehindert abspielen können und zu einem dauerhaften dynamischen Gleichgewicht mit einer ebenfalls komplexen und lernenden Umwelt führen“¹¹⁷.

2.4.3 Kritische Würdigung des systemtheoretischen Ansatzes

Der systemtheoretische Ansatz vermag vor allem dadurch zu überzeugen, dass er den Blick auf die **Steuerungs-, Lenkungs- und Führungsproblematik** in Unternehmen lenkt, statt Produktion und Entscheidungen als nicht zusammenhängende Subsysteme zu behandeln, wie dies in der faktortheoretischen und entscheidungstheoretischen Sicht der Unternehmung geschieht. Ganz ähnlich sieht er **Unternehmen als offene Systeme** und betrachtet konsequenterweise ihre Beziehungen zur übergeordneten Umwelt¹¹⁸ – eine Perspektive, die der Unternehmenswirklichkeit eher gerecht wird als isolierte Betrachtungen des Unternehmensgeschehens.

In diesem Sinne werden dem systemorientierten Ansatz die folgenden Vorteile zugeschrieben:¹¹⁹

- Dadurch, dass er das abstrakte, interdisziplinäre Begriffssystem der (allgemeinen) Systemtheorie verwendet, gibt es a priori keine begrifflichen oder inhaltlichen Vor-Urteile oder Annahmen über die Wirklichkeit.
- Er betont Aspekte und Zusammenhänge, die durch die klassische Betriebswirtschaftslehre vernachlässigt wurden, so z. B. die Offenheit von Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt oder die Notwendigkeit eines dynamischen Unternehmensverständnisses.
- Er ermöglicht eine gesamthafte Betrachtung verschiedenster Blickwinkel auf den Betrieb und integriert psychologische, soziologische, ökonomische und technologische Aspekte.

Insgesamt besehen ist der systemtheoretische Ansatz als konzeptioneller Rahmen mit Sicherheit ein sehr taugliches Instrument für ein tieferes Verständnis des Realphänomens „Betrieb“. Offen ist angesichts der abstrakten Herangehensweise jedoch, ob er zur **Lösung betriebspraktischer Probleme** beitragen kann:¹²⁰ Allzu allgemeine Begrifflichkeiten, wie sie der systemtheoretische Ansatz verwendet, sind nämlich durchaus kritisch zu sehen, denn eine einheitliche Terminologie kann genauso gut dazu beitragen, Unterschiede zwischen technischen und sozialen Systemen zu verwischen, anstatt sie zu erhellen.¹²¹ Fraglich ist, ob sich soziale Systeme überhaupt als selbst gesteuerte Regelkreise interpretieren lassen bzw. ob die Übertragung des Begriffsapparates technischer Systeme auf soziale Systeme sinnvolle Erkenntnisse ermöglicht.

Problematisch ist auch die **Betrachtung des Unternehmens als Black Box**, auch wenn dies nach Ulrich legitim – wenn nicht gar geboten – ist und durchaus zu handlungsrelevanten Erkenntnissen führen kann.¹²² Ulrich fragt in diesem Zusammenhang, ob sich die hochkomplexe Wirklichkeit in Unternehmen überhaupt erklären lässt und – noch entscheidender – ob solche Erklärungen für die Gestaltung betrieblicher Prozesse überhaupt relevant sind:¹²³ Wesentlich ist „die Erkenntnis, dass die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre unter dem Einfluss der Kybernetik bewusst die

¹¹⁷ Ulrich (1971), S. 59.

¹¹⁸ Vgl. Schanz (2004), S. 122f.

¹¹⁹ Vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 172f.

¹²⁰ Vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 173.

¹²¹ Vgl. Schanz (2004), S. 126.

¹²² Vgl. Ulrich (1971), S. 49.

¹²³ Vgl. Ulrich (1971), S. 46.

Komplexität ihres Untersuchungsbereichs und damit auch die Tatsache akzeptiert, diesen kausal-analytisch nicht vollständig erklären zu können, ohne den Anspruch aufzugeben, faktisch beherrschbare Systeme entwickeln zu können“¹²⁴.

Damit sind der Erklärungskraft des systemtheoretischen Ansatzes enge Grenzen gesetzt. Denn der Output als Resultat eines Prozesses, an dem in den allermeisten Fällen mehrere Menschen mit ihren Einstellungen und Wahrnehmungen, Interessen und Motivationen, Kenntnissen und Fähigkeiten beteiligt sind, kann aufgrund reiner Input-Output-Betrachtungen kaum verstanden, geschweige denn prognostiziert werden. Dies erfordert theoretische Konzepte und Modelle zu den Vorgängen im Inneren des Systems. „Wer meint, darauf verzichten zu können, muss letzten Endes mit negativen Konsequenzen im Hinblick auf die Qualität der Gestaltungsmöglichkeiten rechnen.“¹²⁵ Ein genaueres Verständnis des menschlichen Verhaltens im explanatorischen Sinne war dann auch das Anliegen des verhaltenstheoretischen Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre.

2.5 Der verhaltenstheoretische Ansatz

Zwischen dem Ende der dreißiger und den beginnenden siebziger Jahren entwickelte sich in den USA, basierend auf den Arbeiten von Chester Barnard, Herbert Simon, Richard Cyert und James March, der verhaltenstheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, der in Deutschland vor allem von Werner Kirsch vertreten wurde.¹²⁶ Genau genommen ist der verhaltenstheoretische Ansatz eine Spielart des entscheidungstheoretischen Ansatzes, dessen Annahmen eines streng rationalen Entscheidungsverhaltens er zugunsten des tatsächlichen Entscheidungsverhaltens von Personen und Organisationen aufgibt. Dieses wiederum will er mithilfe von Erkenntnissen der Sozialwissenschaften beschreiben und erklären:¹²⁷ Die Theorie „ist insofern eine Entscheidungstheorie, als sie Entscheidungsprozesse zum Ansatzpunkt der Organisationsanalyse wählt. [...] Die Theorie ist in dem Sinne verhaltenswissenschaftlich („behavioral“), dass sie die Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten begreift, dessen empirische Merkmale und Bestimmungsgründe es zu untersuchen gilt.“¹²⁸ Sie entspricht also der zuvor schon skizzierten deskriptiven Entscheidungstheorie, durch deren Weiterentwicklung erst eine konsequente und systematische Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu den Sozialwissenschaften erfolgt:¹²⁹ „Die verhaltenswissenschaftliche Forschung kann hier gleichsam das Fleisch für das formale Knochengerüst der Modelle liefern.“¹³⁰

2.5.1 Die verhaltenstheoretische Sicht auf das Unternehmen

Erkenntnisgegenstand der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre sind Organisationen und Märkte, deren Entstehung und Funktionsweise sie mithilfe von allgemeinen Theorien über menschliches Verhalten erklären will. Dabei werden Organisationen nicht als Vereinigungen von Mitgliedern verstanden, wie dies in anderen betriebswirtschaftlichen Ansätzen der Fall ist und unserem Alltagsverständnis entspricht. Die verhaltenswissenschaftliche Theorie konzeptualisiert formale **Organisationen vielmehr als unpersönliche Systeme**, d. h., Organisationsmitglieder sind nicht Bestandteil der Organisation, sondern Teil ihrer Umwelt.

¹²⁴ Ulrich (1971), S. 48f.

¹²⁵ Schanz (2004), S. 127.

¹²⁶ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 123 sowie Kirsch (1979), S. 105ff.

¹²⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 18f.

¹²⁸ Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 123.

¹²⁹ Vgl. Schanz (2004), S. 145f.

¹³⁰ Kirsch (1979), S. 118.

Die Menschen werden insgesamt eher als Teilnehmer einer Organisation verstanden, die

- Ansprüche an die Organisation formulieren,
- koordinierte Beiträge (Mitarbeit, Einlagen etc.) zur Organisation leisten und
- dafür Gegenleistungen erhalten.

Diese Interpretation lenkt den Blick auf eine Vielzahl von Stakeholdern, von deren Beiträgen die Organisation abhängt, und damit auf das gesamte Spektrum von Motiven und Erwartungen, denen die Organisation gerecht werden muss.¹³¹ Jede Organisation muss sich daher bemühen, Anreize so zu setzen, dass Menschen zur Mitwirkung bereit sind. Mit anderen Worten: Sie muss sich mit den Ansprüchen ihrer Umwelt auseinandersetzen.

Das Erkenntnisinteresse des verhaltenstheoretischen Ansatzes gilt folglich – nicht anders als in der Systemtheorie – der Frage, wie sich Unternehmen an komplexe und veränderliche Umwelten anpassen,¹³² mit dem Unterschied jedoch, dass die Black Box der Systemtheorie genauer unter die Lupe genommen und nach **Erklärungen** für die Zusammenhänge zwischen Input und Output gesucht wird. Solche Erklärungen können gemäß der Verhaltenstheorie allein im Verhalten der Individuen gefunden werden, das einerseits durch persönliche und psychologische, andererseits durch soziokulturelle und situative Bedingungen geprägt ist. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz taucht insofern in die Psychologie des individuellen Verhaltens ein, um organisatorische Phänomene zu erklären.

Damit das Verhalten der wirtschaftlich Handelnden interpretiert und prognostiziert werden kann, sind Erkenntnisse aus der Soziologie, der Psychologie oder der Sozialpsychologie vonnöten.¹³³ Eine solche Erklärung im Sinne des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes umfasst drei Schritte:¹³⁴

- Es werden Annahmen über die Bestimmungsfaktoren individueller Entscheidungen und individuellen Verhaltens getroffen. Beispiele für strukturelle Einflussfaktoren wären dabei in der Organisationsstruktur, dem Lohn- und Gehaltssystem, der Organisationskultur oder dem Führungsstil zu sehen, Beispiele für persönliche Einflussfaktoren wären die berufliche Sozialisation, Normen und Werte oder die psychische und körperliche Belastbarkeit.
- Es lassen sich – wie in den Naturwissenschaften, so die Annahme – Gesetzmäßigkeiten identifizieren, nach denen individuelles Verhalten abläuft. Dabei wird in erster Linie auf die Nutzenorientierung und das Streben nach Bedürfnisbefriedigung als grundsätzliche Prämissen Bezug genommen. Eine inhaltliche Bestimmung dieser Bedürfnisse erfolgt z.B. durch Motivationstheorien aus der Sozialpsychologie.¹³⁵
- Ausgehend von diesen Gesetzmäßigkeiten werden dann Aussagen über das Verhalten in Organisationen abgeleitet und aggregiert, um organisatorische Phänomene zu erklären.¹³⁶

Will man in diesem Sinne den Erfolg eines neuen Managementkonzeptes veranschaulichen, z. B. warum die Einführung von Zielvereinbarungen zu Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen geführt hat, dann ist gemäß dem verhaltenstheoretischen Ansatz zunächst zu prüfen, inwiefern diese Zielvereinbarungen individuelles Verhalten beeinflussen. Dabei könnte man etwa an eine

¹³¹ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 124ff.

¹³² Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 123.

¹³³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 19.

¹³⁴ Vgl. Esser (1999), S. 91ff.

¹³⁵ Vgl. Schanz (2004), S. 147f.

¹³⁶ Vgl. Brockhoff (2009), S. 198.

höhere Motivation der Mitarbeiter aufgrund der stärkeren Beteiligung oder die Prioritätensetzung durch die Führung und die bessere Wahrnehmung bestimmter Problembereiche denken. Im nächsten Schritt wären Gesetzmäßigkeiten individuellen Verhaltens zu identifizieren. Ein Beispiel dafür: Mit steigender Mitarbeiterbeteiligung erhöht sich regelmäßig die (intrinsische) Motivation der Mitarbeiter und damit – entsprechende Fertigkeiten vorausgesetzt – ihr quantitativer und qualitativer Output. Wenn dieses „Gesetz“ für die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter gilt, dann lassen sich in der Aggregation die Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen erklären. Ganz im Gegensatz dazu würde der systemtheoretische Ansatz nur den Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen und Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen feststellen, ohne jedoch eine wirkliche Erklärung dafür geben zu können.

2.5.2 Wesentliche Inhalte des verhaltenstheoretischen Ansatzes

Die inhaltlichen Schwerpunkte der verhaltenstheoretischen Theorie resultieren aus ihrem Fokus auf das Individuum und berühren zwei Themenfelder: Erstens werden Aussagen über Entscheidungen innerhalb von Organisationen getroffen. Hier geht es darum, wie angesichts begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten überhaupt ökonomisch zielführende Entscheidungen in einer komplexen und dynamischen Umwelt getroffen werden können. Zweitens untersucht der Ansatz Entscheidungen außerhalb oder an der Grenze von Organisationen. Hier geht es um die Frage, warum Menschen in Organisationen eintreten, warum sie als Mitarbeiter im Interesse von Unternehmen handeln bzw. sich als Kunden von Unternehmen beeinflussen lassen.¹³⁷

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Kritik am klassischen Konzept des vollkommen rational handelnden Homo oeconomicus.¹³⁸ Stattdessen unterstellt man eine **begrenzte Rationalität**, auf deren Basis wir zwar intentional rational handeln, angesichts unvollständiger Informationen und begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten jedoch nie objektiv rationale Entscheidungen treffen können. Daher begnügen wir uns als Mitarbeiter oder Kunden meist damit, bestimmte Anspruchsniveaus zu erreichen („Satisficing“), wir beschränken unsere Suche nach Alternativen auf ein vertretbares Maß, wir legen unseren Entscheidungen vereinfachte Deutungen zugrunde oder wir treffen Routineentscheidungen durch habituelles Verhalten. Kurzum: Wir beschäftigen uns nicht ewig mit der Suche nach der rationalen, optimalen Alternative, sondern akzeptieren unsere „Bounded Rationality“.¹³⁹

Auf organisatorischer Ebene untersucht der verhaltenswissenschaftliche Ansatz Mechanismen, mit denen Organisationen das Problem der begrenzten Rationalität zu bewältigen versuchen. Simon z. B. nennt in diesem Zusammenhang die folgenden organisatorischen Maßnahmen, die die Komplexität der Entscheidungssituation verringern:¹⁴⁰

- Arbeitsteilung,
- standardisierte Verfahren,
- Herrschaft und Hierarchie,
- Kommunikation,
- Indoktrination.

Diese Mechanismen beeinflussen – ganz im Sinne des oben angeführten Erklärungsmodells – die Entscheidungen von Individuen, indem sie ihnen Prämissen setzen, einen Entscheidungsrahmen

¹³⁷ Vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich* (1995), S. 124.

¹³⁸ Vgl. *Hundt* (1977), S. 182.

¹³⁹ Vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich* (1995), S. 131ff.

¹⁴⁰ Vgl. *Simon* (1976), S. 102f.

vorgeben und Handlungsweisen nahelegen.¹⁴¹ Das Prinzip der Arbeitsteilung begrenzt z. B. das Aufgabengebiet der zuständigen Mitarbeiter, was den jeweiligen Problembereich überschaubar und damit beherrschbar macht. Herrschaft und Indoktrination im Sinne von Vorgaben seitens der Führung engen Handlungsspielräume ein und richten das Verhalten der Mitglieder auf die Organisationsziele aus. Komplexitätsreduzierende Mechanismen sind nach den Erkenntnissen des verhaltenstheoretischen Ansatzes auch für die Zielbildung in Unternehmen typisch, wenn etwa widersprüchliche Ziele für verschiedene Bereiche akzeptiert werden („lokale Rationalität“), wenn nicht nach optimalen, sondern nach befriedigenden Zielerreichungsgraden gestrebt wird („Satisficing“) oder wenn inkompatible Zielvorstellungen nacheinander statt gleichzeitig verfolgt werden („sequentielle Abarbeitung“).¹⁴² Ebenso werden hier immer Konflikt- und Machtfragen eine wichtige Rolle spielen.¹⁴³ Zusammenfassend verdeutlicht der verhaltensorientierte Ansatz, dass Unternehmensentscheidungen keinesfalls so rational getroffen werden, wie dies bis dahin in der Betriebswirtschaftslehre angenommen wurde.

Die Beschäftigung mit Entscheidungen außerhalb und am Rande von Organisationen führt den verhaltenstheoretischen Ansatz zu Fragen der **Teilnahme- und Beitragsentscheidungen**: Warum treten Menschen überhaupt in Organisationen ein? Was bewegt sie dazu, sich bei dem einen und nicht dem anderen Unternehmen zu bewerben? Welche Faktoren prägen ihr Engagement? Wie kommt es zu Fluktuation in Unternehmen? Warum scheiden Mitarbeiter aus? Als Antwort formuliert der verhaltenstheoretische Ansatz die sogenannte Anreiz-Beitrags-Theorie: „Formale Organisationen [...] motivieren die Individuen durch Anreize zur Teilnahme. Durch ihre Teilnahme leisten die Individuen Beiträge. Diese Beiträge sind die Quelle, aus der Organisationen die ‚Vergütungen‘ (‚payments‘) schöpfen, die sie den Teilnehmern als Anreize bieten.“¹⁴⁴ Anreize und Beiträge müssen sich also – sowohl für das Individuum als auch für die Organisation – im Gleichgewicht befinden. Denn die Bereitschaft, in Organisationen mitzuwirken, ist beschränkt, weil mit der Mitgliedschaft in Organisationen immer Einschränkungen der persönlichen Spielräume verbunden sind:¹⁴⁵ So muss man sich an geregelte Arbeitszeiten halten, man hat die Vorgaben der Vorgesetzten einzuhalten, Kunden erwarten Freundlichkeit unabhängig von der eigenen Stimmung usw. Im Gegenzug für die damit verbundenen Zugeständnisse an Freiheit erwarten Mitarbeiter materielle wie immaterielle Anreize. Überträgt man diesen Grundgedanken auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden, ist der Schritt zu einer verhaltensorientierten Absatztheorie bzw. einer Theorie des Konsumentenverhaltens nicht mehr weit. Nicht umsonst erfolgten die ersten verhaltenstheoretischen Überlegungen im Bereich der Absatzwirtschaft,¹⁴⁶ mit dem Ziel, die Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen mithilfe empirischer Untersuchungen über das Verhalten der Anbieter und Nachfrager zu modellieren, um entsprechende Techniken zur Beeinflussung des Kaufverhaltens zu entwickeln.¹⁴⁷ In diesem Sinne befasst sich der Ansatz nicht nur mit Organisationen, sondern – siehe die einführenden Bemerkungen – durchaus auch mit Märkten.

2.5.3 Kritische Würdigung des verhaltenstheoretischen Ansatzes

Mit der Betonung begrenzter Rationalität und der Analyse des differenzierten und komplexen tatsächlichen Entscheidungsverhaltens in Unternehmen gelingt es dem verhaltenstheoretischen Ansatz, ein **realistischeres Modell der Wirklichkeit** zu entwerfen.¹⁴⁸ Besonders erwähnenswert in diesem Kontext ist, dass der verhaltenstheoretische Ansatz keineswegs in der Theorie verharret, sondern

¹⁴¹ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 134ff.

¹⁴² Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 136ff.

¹⁴³ Vgl. Schanz (2004), S. 151ff.

¹⁴⁴ Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 127.

¹⁴⁵ Vgl. Schanz (2004), S. 148f.

¹⁴⁶ Vgl. Kirsch (1979), S. 109.

¹⁴⁷ Vgl. Kroeber-Riel (1974), S. 159ff.

¹⁴⁸ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 146.

seine Erkenntnisse aus einer Vielzahl von **empirischen Studien** generiert, mit deren Hilfe er die klassische These eines rational handelnden Homo oeconomicus in ihren Grundfesten erschüttert. Aufbauend auf den realistischeren Annahmen und beschreibenden Aussagen wird hier eine Theorie entworfen, die – wie die Systemtheorie – über die mathematisch-normative Vorstellungswelt der ursprünglichen Betriebswirtschaftslehre hinausreicht, dabei aber erstmals wirkliche Erklärungsmodelle und Prognosemöglichkeiten im sozialwissenschaftlichen Sinn liefert. Anders formuliert: Erst hier wird die letzte Stufe des wissenschaftlichen Aussagesystems (siehe Kapitel 1.2.2.) erreicht.

Erst auf dieser Basis kann es gelingen, realistische Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis auszusprechen, wo die Betriebswirtschaftslehre zuvor vielfach „Entscheidungsmethoden vorgeschlagen hat, die von der Praxis nicht aufgegriffen wurden, weil die Empfehlungen von zu naiven Vorstellungen darüber ausgingen, wie Entscheidungsprozesse in der Praxis tatsächlich ablaufen“¹⁴⁹. Unter anderem konnte aufgezeigt werden, dass ein erheblicher Teil des Handelns überhaupt nicht auf (bewussten) Entscheidungen beruht, sondern Regeln anwendet, Befehle ausführt oder Programme ablaufen lässt. Allerdings lässt sich angesichts der Komplexität betrieblicher Prozesse und der begrenzten Rationalität der Einzelnen durchaus eine Systemrationalität konstatieren, nämlich indem die Einzelnen Entscheidungshilfen erhalten und entlastet werden. Ferner vermag der Ansatz zu verdeutlichen, dass Optimierungs- oder Maximierungsmodelle nicht genügen, um betriebliche Entscheidungen zu beschreiben – ein „Satisficing“ ist genauso denkbar.¹⁵⁰

So überzeugend die empirische Fundierung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze auf der einen Seite sein mag, muss andererseits festgehalten werden, dass es sich um **Einzelfallstudien** zu komplexen Entscheidungsprozessen handelt, die zweierlei Probleme aufwerfen:¹⁵¹

- **Generalisierungsproblem:** Lassen sich die Erkenntnisse einer Studie überhaupt auf andere Organisationen (in anderen Branchen, mit anderen Zielen, mit anderen Mitarbeiterzahlen etc.) übertragen?
- **Reliabilitätsproblem:** Lassen sich angesichts der Komplexität von Entscheidungen überhaupt die „wahren“ Einflussfaktoren und Ursachen aufdecken oder gibt es Ex-post-Rationalität, nicht intendierte Folgen rationalen Handelns, verheimlichte Motive usw., die auch dem geübten Forscherauge verborgen bleiben?

Kritisch ist insofern zu hinterfragen, ob solch komplexe Erkenntnisobjekte wie die menschliche Psyche, die Zusammenarbeit in Teams oder das Verhalten ganzer Organisationen mit all ihren Facetten überhaupt in Form von Gesetzen zu beschreiben und erklären sind. Beschränkt man sich hingegen – unter der Annahme, dass dies den bedeutendsten Einflussfaktor, das „overriding principle“ darstellt – auf die rationalen Motive und zielgerichteten Aspekte des menschlichen Handelns, sind solche Erklärungen sicher sehr viel überschaubarer und einfacher.

In diesem Sinne gilt auch für den verhaltenstheoretischen Ansatz, dass er nur einen **begrenzten Ausschnitt der Wirklichkeit** zeigt und andere Aspekte notwendigerweise ausblenden muss. Die „Strukturen und Veränderungen der sozialen physischen oder psychischen Umwelt sind jedoch selber nicht Gegenstand der Theorie: Sie werden als exogene [...] Bedingungen und Schranken des Organisationsbestandes vorausgesetzt.“¹⁵² Dadurch, dass die Theorie sich in diesem Rahmen auf wenige Aspekte – nämlich die Komplexität und Veränderlichkeit von Umwelten – fokussiert, nimmt sie eine weitere Eingrenzung der Wirklichkeitsbetrachtung vor: Soziale Ungleichheiten,

¹⁴⁹ Kirsch (1979), S. 115.

¹⁵⁰ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 151f.

¹⁵¹ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 146f.

¹⁵² Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 153.

gesellschaftliche Machtasymmetrien, technologischer Wandel, gesellschaftliche Wohlfahrt u. Ä. sind Aspekte, die vielfach unberücksichtigt bleiben.¹⁵³

Übungsaufgaben zu Kapitel 2

- 012** Warum gibt es nicht nur eine betriebswirtschaftliche Theorie?
- 013** Was sind die wesentlichen Erkenntnisse des faktortheoretischen Ansatzes und in welcher betrieblichen Sphäre sind sie angesiedelt?
- 014** Worin besteht der Beitrag von Erich Gutenberg hinsichtlich der Entwicklung der modernen Betriebswirtschaftslehre – und was fehlt in seinem Ansatz?
- 015** Unterscheiden Sie die normative und die deskriptive Entscheidungstheorie.
- 016** Wie versteht die Entscheidungstheorie unternehmerische Ziele?
- 017** Welches sind die beiden wesentlichen Inhaltsbereiche des systemtheoretischen Ansatzes?
- 018** Wie kann man die Sicht des verhaltenstheoretischen Ansatzes auf das Unternehmen beschreiben?
- 019** Wie ist das Verhältnis von Mensch und Organisation im verhaltenstheoretischen Ansatz?
- 020** Wie können Organisationen das Problem der begrenzten Rationalität von Entscheidungen überwinden?

¹⁵³ Vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich* (1995), S. 153.

Raum für Notizen

3 Betriebliche Entscheidungen in Theorie und Praxis

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- Alternativen, Umweltzustände und Ziele als typische konzeptionelle Strukturelemente in Entscheidungssituationen erläutern und Entscheidungen entsprechend strukturieren;
- die Eigenschaften und Aufgaben von Entscheidungsmodellen darstellen und ausgewählte Entscheidungsmodelle bei Sicherheit, mehrfacher Zielsetzung, Risiko und Unsicherheit nachvollziehen;
- die sogenannten konstitutiven betrieblichen Entscheidungen der Gründung, Standortwahl und Rechtsformwahl als typische Entscheidungsprobleme begreifen und die jeweiligen Alternativen, Umweltzustände und Ziele benennen;
- Typen, Motive und Voraussetzungen einer Unternehmensgründung beschreiben;
- wesentliche Standortfaktoren als Kriterien der Standortentscheidung aufzeigen und sie in einer Nutzwertanalyse zusammenführen;
- wichtige Ziele im Kontext einer Rechtsformwahl identifizieren;
- Rechtsformen des privaten und öffentlichen Rechts klassifizieren und die wesentlichen Rechtsformen in Deutschland in ihren Grundzügen darstellen;
- typische Ursachen für Unternehmenskrisen benennen und Sanierungsmaßnahmen als Weg aus solchen Krisen skizzieren.

Wenn die Betriebswirtschaftslehre das Wirtschaften – wie bereits definiert ist das die Summe aller wirtschaftlichen Entscheidungen, die im Rahmen eines Betriebes erfolgen – als ihr wesentliches Erkenntnisinteresse wählt, dann ist es selbstverständlich, dass man sich auch theoretisch mit den Grundlagen, Prämissen, Modellen und Abläufen von Entscheidungen befassen sollte. Derartige Entscheidungen fallen in einer Vielzahl von Situationen an, angefangen von der Umweltanalyse über die Zielformulierung und ihre Umsetzung in strategischen Programmen und operativen Maßnahmen bis hin zur Durchführung und zur Kontrolle der Zielerreichung.

Beispiele hierfür wären

- Entscheidungen über das Engagement in Verbänden, um die Rahmenbedingungen für die eigene Geschäftstätigkeit beeinflussen zu können;
- Entscheidungen über den Umfang der Marktforschungsaktivitäten, um soziokulturelle und ökonomische Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können;
- Entscheidungen über die Ziele und die strategische Ausrichtung der Unternehmung und das Produktionsprogramm, um auf solche Entwicklungen zu reagieren und sich „richtig“ im Markt zu positionieren;
- Entscheidungen über die Organisations- und Abteilungsstrukturen sowie Arbeitsabläufe, z. B. im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen;
- Entscheidungen über die Einstellung, den Einsatz und die Freisetzung von Mitarbeitern sowie über notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen;
- Entscheidungen über die Beschaffung der erforderlichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die optimale Lagerhaltung und Logistik;
- Entscheidungen über die effiziente Ausgestaltung der Produktionsprozesse;
- Entscheidungen über die Einrichtung von Projekten zur Bewältigung spezieller Aufgaben mit einem absehbaren Zeithorizont;

- Entscheidungen über Investitionen in Maschinen, andere Unternehmen, Forschung und Entwicklung, Kundenbindungsprogramme u. v. m.;
- Entscheidungen über die Ausgestaltung des Rechnungswesens, z. B. die Orientierung an internationalen Rechnungslegungsvorschriften, aber auch ganz operative Fragen wie die Nutzung von Bewertungsspielräumen im Rahmen der Bilanzierung oder die Verteilung von Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung.

Kurzum: Alle Aufgaben, die im Rahmen unternehmerischer Tätigkeit zu erfüllen sind, erfordern Entscheidungen, die durch das Management in Zusammenarbeit mit Teams und Mitarbeitern zu treffen sind. Hinzu kommen grundlegende Entscheidungen wie die Wahl des Standortes oder die Wahl der wirtschaftlich zweckmäßigsten Rechtsform, die mit der Gründung des Unternehmens erstmals zu treffen sind und am Ende dieses Kapitels ausführlich behandelt werden sollen.

Versucht man, unternehmerische Entscheidungen zu kategorisieren, bieten sich verschiedene Kriterien an, nämlich¹⁵⁴

- hinsichtlich der betrieblichen Funktionsbereiche in Beschaffungs-, Fertigungs-, Absatz-, Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen;
- hinsichtlich der Verankerung der Entscheidung in der Planungshierarchie in strategische, taktische und operative Entscheidungen;
- hinsichtlich des Bezugszeitraumes in kurz-, mittel- und langfristige Entscheidungen sowie
- in Bezug auf die Reichweite in konstitutive und laufende Entscheidungen.

In allen diesen Fällen benötigt die Betriebswirtschaftslehre ein theoretisches Konzept, mit dem Entscheidungen beschreibend erfasst werden können, um sie im nächsten Schritt zu erklären und gegebenenfalls prognostische Aussagen und Hinweise für die betriebliche Praxis daraus abzuleiten. Gleichmaßen braucht der Betriebswirt und Manager – wenn er nicht intuitiv und aus dem Bauch heraus entscheiden will – gedankliche Systeme und Modelle, mit denen er sich den Entscheidungen nähern und sie durchdringen kann. Beides will die Betriebswirtschaftslehre zur Verfügung stellen.

3.1 Entscheidungstheoretische Grundlagen

Wie im Kapitel zu den theoretischen betriebswirtschaftlichen Ansätzen bereits erörtert, sind es vor allem der entscheidungsorientierte Ansatz und der verhaltensorientierte Ansatz, die sich mit solchen Konzepten befassen. Dabei beschreibt der verhaltensorientierte Ansatz als deskriptive Entscheidungstheorie, „wie Entscheidungen in der Realität tatsächlich getroffen werden und versucht dann zu erklären, warum sie so und nicht anders ausfallen. Dabei werden insbesondere die Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften genutzt, um die in einem Entscheidungsträger ablaufenden kognitiven Prozesse zu untersuchen und daraus Schlüsse über seine Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse zu ziehen.“¹⁵⁵ Die deskriptive Entscheidungstheorie begibt sich in den Bereich des Individuums, um Entscheidungsprozesse sowie Interdependenzen dieser Prozesse verstehen, erklären und prognostizieren zu können. Demgegenüber stellt der entscheidungstheoretische Ansatz im Sinne einer normativen bzw. präskriptiven Entscheidungstheorie ein (abstraktes) System zur Strukturierung und Analyse von Entscheidungssituationen auf,¹⁵⁶ um so Regeln für optimale Entscheidungen abzuleiten: „Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dann der Wahlakt bzw. die Ermittlung der vorteilhaftesten bzw. optimalen Alternative im Hinblick auf die gegebene-

¹⁵⁴ Vgl. *Bea* (2004), S. 311.

¹⁵⁵ *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 52.

¹⁵⁶ Vgl. *Bea* (2004), S. 311.

nen Zielvorstellungen. Dabei wird von einer rationalen Wahl- bzw. Handlungsweise beim Entscheidungsträger ausgegangen.“¹⁵⁷ Der präskriptive Ansatz möchte demnach Hinweise für Entscheidungsträger entwickeln, mit denen er rationale Entscheidungen treffen kann.

Zweifelloos vermag die deskriptive Entscheidungstheorie das tatsächliche Entscheidungsverhalten in Unternehmen besser zu beschreiben und zu erklären, weil sie die individuelle Komponente des Entscheidens stärker berücksichtigt, zugleich lassen sich aufgrund dieser Individualität nur begrenzt bzw. nur durch viele empirische Studien generelle Aussagen ableiten. Der normative Ansatz ist demgegenüber abstrakt und weniger realitätsnah, integriert jedoch die wesentlichen Komponenten betrieblicher Entscheidungen und vermag so eine erste Strukturierung von Entscheidungssituationen zu unterstützen. Daher soll er im Folgenden näher erläutert werden.

3.1.1 Der Charakter einer Entscheidungssituation

Unter dem Entscheiden ist der gesamte Problemlösungsprozess von der Identifikation eines Problems über die Suche nach Handlungsalternativen sowie deren Beurteilung mit Blick auf die verfolgten Ziele bis hin zur Umsetzung und Erfolgskontrolle zu verstehen.¹⁵⁸ Ein Entscheidungsproblem liegt immer dann vor, „wenn unter bestimmten Umweltzuständen (Daten) aus mehreren Handlungsalternativen diejenige Alternative zu wählen ist, die am besten zur Zielerfüllung beiträgt“¹⁵⁹. Mit dieser kurzen Definition sind die wesentlichen Elemente einer Entscheidungsorganisation bereits benannt – ganz gleich, ob es im privaten Bereich darum geht, welchen Urlaubsort man wählt oder in einem Unternehmen darum, welchem Bewerber für eine Stelle der Vorzug zu geben ist:

- Im einen Fall wären die Alternativen z. B. Teneriffa, Kreta und die deutsche Nordseeküste, im anderen Fall wären es Herr Schmidt, Frau Müller und Herr Meier.
- Umweltzustände könnten im Falle der Urlaubsentscheidung das Budget, die saisonalen Temperaturen oder die Belegung sein, im Fall der Personalentscheidung müsste man z. B. zukünftige Veränderungen des Aufgabenbereiches oder die aktuelle Zusammensetzung des Teams berücksichtigen.
- Ziele der Urlaubsentscheidung könnten im Erholungsfaktor, dem kulturellen Erlebniswert und der Dauer der Anfahrt liegen. Bei der Personalentscheidung könnten die fachliche Qualifikation, die sozialen Kompetenzen und die Führungserfahrung eine Rolle spielen.

Mithilfe dieser drei Konstrukte beschreibt die normative Entscheidungstheorie also jegliche Art von Entscheidung, indem sie deren Struktur auf einfache Weise zu erfassen versucht.

Eine Entscheidungssituation ist nur dann gegeben, wenn der Entscheider tatsächlich eine Wahl zwischen verschiedenen Alternativen hat.¹⁶⁰ **Alternativen** sind Vorgehensweisen zur Erreichung der angestrebten Ziele, die von den Entscheidungsträgern ausgewählt werden können.¹⁶¹ Sie können aus einzelnen Maßnahmen oder ganzen Maßnahmenbündeln bestehen. Die Menge der zulässigen Alternativen (die auch die sogenannte Unterlassungsalternative, nämlich nichts zu tun, enthalten sollte!) wird als Alternativenraum bezeichnet, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich einzelne Alternativen typischerweise nicht frei kombinieren lassen, sondern durch gegenseitige Abhängigkeiten und zeitliche Abfolgen gekennzeichnet sind. Wenn z. B. Investitionen in einen neuen Produktionsstandort getätigt werden, zieht dies meist Folgeinvestitionen nach sich, was zukünftige Investitionsentscheidungen maßgeblich beeinflusst.

¹⁵⁷ Schneck (1997), S. 149.

¹⁵⁸ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 39.

¹⁵⁹ Bea (2004), S. 311.

¹⁶⁰ Bea (2004), S. 311.

¹⁶¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 55.

Häufig wird der Alternativenraum auch durch **Umweltzustände** eingeschränkt, die bestimmte Handlungsmöglichkeiten ausschließen.¹⁶² Diese Umweltvariablen werden gerne auch als Daten bezeichnet, weil sie extern gegeben und durch den Entscheider nicht zu beeinflussen sind. Sie schränken die Handlungsspielräume der Entscheider ein oder beeinflussen die Ergebnisse, die die Auswahl der einen oder anderen Alternative nach sich zieht. Die konjunkturelle Entwicklung z. B. ist durch die einzelne Unternehmung ebenso wenig zu beeinflussen wie die zukünftigen Kundenpräferenzen. Sie müssen als gegeben (zum Teil aber unsicher!) betrachtet werden und haben Implikationen für die „Güte“ einer Alternative. Wenn sich Kundenpräferenzen in Richtung eines ökologisch bewussten Kaufverhaltens entwickeln, ist die Aufnahme einer Bioproduktlinie für ein Handelsunternehmen wohl besser, als weiterhin auf „klassische“ Produkte zu setzen. Die entscheidende Frage ist natürlich, ob dieser „Umweltzustand“ eintreten wird oder nicht. Die Menge aller Umweltzustände, die in einer Entscheidung Berücksichtigung finden sollten, nennt man Zustandsraum und unterteilt diesen typischerweise in betriebsinterne und betriebsexterne Daten.¹⁶³ Betriebsintern gesetzte Daten resultieren oft in früheren eigenen Entscheidungen, z. B. wenn es wegen fehlender Erweiterungsinvestitionen unmöglich ist, einen neuen Auftrag zu akquirieren. Betriebsexterne Daten werden von außen gesetzt. Dazu zählen alle Vorgaben des politisch-rechtlichen Systems, aber auch die ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen – jene Faktoren also, auf die sich insbesondere der systemtheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre konzentriert.

Ziele schließlich dienen als Bewertungsmaßstab bei der Auswahl der Alternativen und „stellen Zustände dar, die als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses angestrebt werden.“¹⁶⁴ Anders formuliert: Ziele sind Aussagen über erwünschte Zustände in der Zukunft. Wie bereits gesehen, existiert der Fall einer klaren und eindeutigen Zielformulierung aufgrund der Heterogenität und Vielfalt von Interessengruppen eher selten: Ziele sind also „keine von vornherein vorgegebenen, festen Größen. Vielmehr sind sie in der Regel das Ergebnis eines multipersonalen und manchmal konfliktreichen und langwierigen Zielfindungsprozesses. [...] Am Ende der Zielbildung steht dann ein System aller zu beachtenden Ziele, das in sich schlüssig und für eine Bewertung der zur Auswahl stehenden Aktionen geeignet ist.“¹⁶⁵ Im Rahmen von Entscheidungsprozessen haben Ziele also die Funktion von Entscheidungskriterien, indem man prüft, inwiefern die Alternativen zur Erfüllung der Ziele beitragen: Wenn man z. B. bei der oben angeführten Personalauswahl nach fachlichen, sozialen und Führungskriterien entscheidet, dann sind dies (bzw. die dahinter stehenden Wirkungen entsprechender Qualifikationen) die (Ziel-)Kriterien für die Beurteilung der Bewerber. Problematisch ist dabei nicht nur die Einschätzung, inwiefern die einzelnen Bewerber (also die Alternativen) die fachlichen, sozialen und Führungskriterien wirklich erfüllen, sondern insbesondere auch die Gewichtung dieser Ziele. Wenn diese für einen einzelnen Entscheider schon schwer zu ermitteln ist, dürfte dies umso mehr für ein Entscheidungsgremium gelten.

Kennt der Entscheider seine Alternativen und Ziele, ist er über potenzielle Umweltzustände informiert und kann er für alle Kombinationen von Alternativen und Umweltzuständen die Auswirkungen (Ergebnisse, Zielerträge) auf sein Ziel bzw. sein Zielsystem ermitteln, so verfügt er im Verständnis der präskriptiven Entscheidungstheorie über alle notwendigen Informationen für eine rationale und sachgerechte Entscheidung.¹⁶⁶ Sein Wissen trägt er im ersten Schritt in eine sogenannte **Ergebnismatrix** ein, in der er die bezüglich der Ziele Z_j zu erwartenden Ergebnisse E_{ijk} verzeichnet, die bei der Realisierung der Alternativen A_i vor dem Hintergrund der möglichen Umweltzustände U_k zu erwarten sind.

¹⁶² Vgl. *Schneck* (1997), S. 152.

¹⁶³ Vgl. *Bea* (2004), S. 312f.

¹⁶⁴ *Heinen* (1971), S. 22.

¹⁶⁵ *Vahs/Schäfer-Kunz* (2007), S. 58.

¹⁶⁶ Vgl. *Schneck* (1997), S. 150.

Ergänzend muss er festlegen, welche Gewichtungen er seinen Zielen beimisst und einschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Umweltzustände eintreten, sodass sich das folgende Grundmodell einer Entscheidungsmatrix ergibt:

				A_1			A_i	A_m		
Z_1	g_1	U_1	w_1	E_{111}	...	...	...	...	...	...
		U_k	w_k	...	...	...	...	...	...	...
		U_p	w_p	...	...	...	...	...	...	...
Z_j	g_j	U_1	w_1	...	...	...	...	...	...	...
		U_k	w_k	...	...	...	E_{ijk}	...	...	...
		U_p	w_p	...	...	...	...	...	...	...
Z_n	g_n	U_1	w_1	...	...	...	...	...	...	...
		U_k	w_k	...	...	...	...	...	...	...
		U_p	w_p	...	...	...	...	...	...	E_{mnp}

$A_1 \dots A_i \dots A_m$ = Alternativen
 $Z_1 \dots Z_j \dots Z_n$ = Ziele
 $U_1 \dots U_k \dots U_p$ = Umweltzustände

$g_1 \dots g_j \dots g_n$ = Zielgewichte
 $w_1 \dots w_k \dots w_p$ = Eintrittswahrscheinlichkeit der Umweltzustände

Abbildung 9: Grundmodell einer Entscheidungsmatrix
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Wert E_{ijk} stellt also das Ergebnis mit Blick auf Ziel Z_j dar, wenn die Alternative A_i gewählt wurde und der Umweltzustand U_k eintritt.

Wenn z. B. ein Automobilhersteller vor der Entscheidung steht, eine ökologisch ausgerichtete Produktlinie zu entwickeln oder aber in seine klassischen Produkte zu investieren, dann wären das zwei Alternativen A_1 und A_2 . Wenn er außerdem damit rechnet, dass seine Ziele, nämlich „hohes Absatzvolumen“, „geringe Stückkosten“ und „gutes Image“ vor allem davon beeinflusst werden, welche Regierung für die kommenden Jahre zu erwarten ist (weil eine Koalition aus SPD und Grünen z. B. den ökologischen Umbau der Verkehrslandschaft fördern würde), könnten seine Überlegungen in der folgenden Ergebnismatrix münden.

				Alternativen	
Ziele und ihre Gewichtung		Umweltzustände und ihre Gewichtung		Ökologische Produktpalette	Klassische Produktpalette
Absatz	0,5	Schwarz-Gelb	0,7	30.000	45.000
		Rot-Grün	0,3	90.000	14.000
Kosten	0,1	Schwarz-Gelb	0,7	14.000/Stück	10.800/Stück
		Rot-Grün	0,3	12.500/Stück	13.200/Stück
Image	0,4	Schwarz-Gelb	0,7	(Sehr) Gut	Ausreichend
		Rot-Grün	0,3	Sehr gut	Mangelhaft

Abbildung 10: Beispiel einer Ergebnismatrix
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für welche der beiden Alternativen (und in der Realität wären dies wohl noch einige mehr!) soll sich der Automobilbauer nun angesichts seiner Mehrfachzielsetzung sowie der Unsicherheiten bezüglich der Umweltentwicklungen (und auch diese beiden Elemente sind hier der Anschaulichkeit halber ein wenig reduziert worden!) entscheiden? Was wäre rational? Wie lassen sich die verschiedenen Aspekte integrieren? Ein typisches Problem in solchen Entscheidungssituationen ist, dass sich die verschiedenen Ergebnisse nicht unbedingt miteinander vergleichen lassen, insbesondere wenn es um nicht quantifizierbare Aspekte wie das Image geht. Daher ist die Ergebnismatrix in aller Regel in eine sogenannte **Nutzenmatrix** zu überführen, die jedem Ergebnis E_{ijk} einen vergleichbaren Nutzwert – z. B. auf einer Skala von 1 (keinerlei Nutzen) bis 10 (größter möglicher Nutzen) – zuordnet, was für unseren Automobilbauer zu folgender Übersicht führen könnte:

				Alternativen	
Ziele und ihre Gewichtung		Umweltzustände und ihre Gewichtung		Ökologische Produktpalette	Klassische Produktpalette
Absatz	0,5	Schwarz-Gelb	0,7	4	6
		Rot-Grün	0,3	10	2
Kosten	0,1	Schwarz-Gelb	0,7	3	9
		Rot-Grün	0,3	7	5
Image	0,4	Schwarz-Gelb	0,7	9	4
		Rot-Grün	0,3	10	2

Abbildung 11: Beispiel einer Nutzenmatrix
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Nutzwert ist also ein Maß für den Grad der Zielerreichung.¹⁶⁷ Da die Ergebnisse nunmehr vergleichbar gemacht wurden, können im nächsten Schritt die diversen Entscheidungsmodelle der präskriptiven Entscheidungstheorie Anwendung finden.

3.1.2 Entscheidungsmodelle

Entscheidungsmodelle haben die Aufgabe, eine Entscheidungssituation in ihren wesentlichen Strukturen abzubilden, um dann anhand von logisch-mathematischen Regeln eine rationale Entscheidung herbeizuführen. Modelle bilden das Entscheidungsproblem also als Ausschnitt aus der Realität ab und erleichtern so die Problemerkennung und Entscheidungsfindung.

Sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden, nämlich¹⁶⁸

- nach dem Informationsstand des Entscheidungsträgers in Modelle bei Sicherheit, Modelle bei Risiko und Modelle bei Unsicherheit;
- nach der Anzahl der Ziele in Modelle bei einfacher und mehrfacher Zielsetzung;
- nach den Risikopräferenzen der Entscheider in risikofreudige, risikoneutrale und risiko-averse Entscheidungsmodelle;
- nach den zeitlichen Interdependenzen der zu treffenden Entscheidungen in statische und dynamische Entscheidungsmodelle.

¹⁶⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 66.

¹⁶⁸ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 69.

Dynamische Entscheidungsmodelle werden z. B. im Rahmen der Spieltheorie oder des „Operations Research“ entwickelt und sollen an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden. Die im Folgenden dargestellten Entscheidungsmodelle sind also alle statischer Natur und lassen Folgeentscheidungen außer Acht. Hier soll vor allem der Informationsstand des Entscheidungsträgers, aber auch die Frage der mehrfachen Zielsetzung Beachtung finden.

Entscheidungen bei Sicherheit

Sicherheit bedeutet letztlich nichts anderes als die Gewissheit, dass extern gegebene Daten bzw. Umweltzustände eintreten werden, die Eintrittswahrscheinlichkeit also bei 100 % liegt. Für den oben angesprochenen Automobilbauer würde das bedeuten, dass er den Ausgang der Wahl vorhersagen kann, was natürlich unrealistisch ist, allerdings könnte man sich gut vorstellen, dass er seine Entscheidung noch einige Monate aufschiebt und das tatsächliche Ergebnis der Wahl abwartet. Dann käme seine Entscheidung z. B. unter der Sicherheit zustande, dass CDU/CSU und FDP in den kommenden Jahren regieren würden. Wenn sich der Autobauer nun auch noch allein auf sein wichtigstes Ziel, nämlich das Absatzvolumen, fixiert, fällt die Entscheidung leicht: Bei Sicherheit und einfacher Zielsetzung sollte er die klassische Produktpalette wählen, da sein Nutzenwert 6 gegenüber 4 bei der ökologischen Palette beträgt (siehe folgende Abbildung).

				Alternativen	
Ziele und ihre Gewichtung		Umweltzustände und ihre Wahrscheinlichkeit		Ökologische Produktpalette	Klassische Produktpalette
Absatz	0,5	Schwarz-Gelb	1,0	4	6
Kosten	0,1	Schwarz-Gelb	1,0	3	9
Image	0,4	Schwarz-Gelb	1,0	9	4

Abbildung 12: Nutzenmatrix bei Sicherheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Etwas schwieriger wird die Entscheidung bei Sicherheit und mehrfacher Zielsetzung, denn hier reicht es nicht mehr aus, nur einen einzigen Wert zu vergleichen, vielmehr sind mehrere Kriterien in die Entscheidung einzubeziehen. Zur Lösung dieses Problems stellt die Entscheidungstheorie zwei Entscheidungsregeln zur Verfügung.

Die **lexikographische Regel** ordnet die Ziele entsprechend der Präferenz der Entscheider und zieht dann das wichtigste Ziel als alleinigen Bewertungsmaßstab heran. Andere Ziele bleiben außen vor und werden nur dann einbezogen, wenn die Alternativen bezüglich des wichtigsten Ziels gleichwertig sind. Dann kommt das zweitwichtigste Ziel zum Tragen usw. Im angeführten Beispiel wurden die Absatzzahlen mit einem Gewicht von 50 % als prioritäres Ziel eingestuft. Die Entscheidung würde also – natürlich wie im Falle der einfachen Zielsetzung – für die klassische Produktpalette ausfallen. Die Vernachlässigung zuvor definierter Ziele mag auf den ersten Blick zwar befremdlich erscheinen, ist in der Praxis aber keineswegs unrealistisch für Situationen, in denen ein einzelnes Ziel stark dominiert und die anderen Ziele von geringerer Bedeutung sind.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Vgl. Bea (2004), S. 325.

Im vorliegenden Beispiel – und in vielen Entscheidungssituationen in der betrieblichen Praxis – ist dies jedoch nicht der Fall und es existieren mehrere mehr oder weniger gleichberechtigte Ziele. In diesem Fall ist die **Regel der Zielgewichtung** eine sinnvolle Herangehensweise, weil hier alle Ziele in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Die Regel der Zielgewichtung wird auch als Nutzwertanalyse oder Punktbewertungsverfahren bezeichnet.¹⁷⁰ Bei der Zielgewichtung sind die Ergebnisse der einzelnen Alternativen mit dem jeweiligen Zielgewicht zu multiplizieren und aufzusummieren, um dann die Alternative mit dem höchsten Punktwert auszuwählen. Im obigen Beispiel ergäbe sich auf Basis der nachstehenden Werte nun eine Entscheidung für die ökologische Produktpalette.

Ökologische Produktpalette:	$(0,5 \cdot 4) + (0,1 \cdot 3) + (0,4 \cdot 9) = 5,9$
Klassische Produktpalette:	$(0,5 \cdot 6) + (0,1 \cdot 9) + (0,4 \cdot 4) = 5,5$

Leider ist es nur selten so, dass sich Umweltzustände mit Sicherheit vorhersagen lassen: Ob es nun um den Ausgang der nächsten Bundestagswahl, die genaue Ausgestaltung eines Gesetzes, die Entwicklung des Nachfrageverhaltens, die Strategien der Wettbewerber oder die politische Stabilität in einem fernen Absatzmarkt geht, der Regelfall ist die Ungewissheit. Im Rahmen der normativen Entscheidungstheorie versteht man Ungewissheit als Oberbegriff für zwei Typen von Entscheidungssituationen: Wenn die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände, z. B. durch objektive Ermittlung oder die Befragung von Experten u. Ä.,¹⁷¹ beziffert werden können, spricht man von Entscheidungen bei Risiko, können dagegen keine Aussagen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten getroffen werden, spricht man von Entscheidungen unter Unsicherheit.

Entscheidung bei Risiko

Angenommen nun, unser Automobilbauer denkt über ein Engagement in China nach, um den rasant wachsenden chinesischen Markt zu erschließen. Um dies zu erreichen, kann er entweder mit einem chinesischen Partner kooperieren oder Direktinvestitionen tätigen und einen eigenen Vertrieb aufbauen. Alternativ könnte er aber auch zu dem Schluss kommen, dass der Weg nach China für ihn doch noch zu weit ist und von einem entsprechenden Engagement ganz absehen. Eine erste Analyse der möglichen Erfolgsfaktoren zeigt ihm, dass die zu erwartenden Absatz- und Umsatzzahlen ganz maßgeblich von der weiteren politischen bzw. wettbewerbsrechtlichen Situation in China abhängen. Es besteht aber Ungewissheit darüber, ob der aktuelle Status quo mehr oder weniger bestehen bleibt, ob sich der chinesische Markt noch weiter öffnet und z. B. ausländische Aktivitäten besser fördert und „Intellectual Property Rights“ besser schützt oder ob sich der chinesische Markt plötzlich abschottet, z. B. aufgrund von politischen Unruhen und den daraus resultierenden Konsequenzen. Wenn der Automobilbauer in der Lage ist, die Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser potenziellen Entwicklungen einzuschätzen, würde er unter Risiko entscheiden und sähe sich z. B. mit der folgenden Nutzenmatrix konfrontiert, die der Einfachheit halber nur noch von einem Ziel (sozusagen dem „Gesamtnutzen“) ausgeht.

¹⁷⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 72. Eine detaillierte Nutzwertanalyse wird später im Rahmen der Ausführungen zur Standortentscheidung dargestellt.

¹⁷¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 83.

Umweltzustände und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit		Alternativen		
		Direktinvestition	Kooperation	Keine Investition
Keine Veränderung	0,5	6	7	5
Abschottung des chinesischen Marktes	0,2	1	2	8
Weitere Öffnung des chinesischen Marktes	0,3	9	6	3
		↓	↓	↓
Erwartungswert	μ	5,9	5,7	5,0
Standardabweichung*	σ	2,773	1,900	1,732

$$*\sigma = \sqrt{\sum w_j (e_{ij} - \mu_i)^2}$$

Abbildung 13: Nutzenmatrix bei Risiko
(Quelle: Eigene Darstellung)

Auch in diesem Fall stellt die normative Entscheidungstheorie verschiedene Entscheidungsregeln zur Verfügung. Bei der **Bayes-Regel**, benannt nach dem englischen Statistiker Thomas Bayes, werden die zu erwartenden Ergebnisse der Alternativen mit der jeweiligen Wahrscheinlichkeit des Umweltzustandes multipliziert, um den Erwartungswert zu bilden und dann die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert auszuwählen. Im vorliegenden Fall würde man also den Weg der Direktinvestition wählen.

Direktinvestition:	$= (0,5 \cdot 6) + (0,2 \cdot 1) + (0,3 \cdot 9) = 5,9$
Kooperation:	$= (0,5 \cdot 7) + (0,2 \cdot 2) + (0,3 \cdot 6) = 5,7$
Keine Investition:	$= (0,5 \cdot 5) + (0,2 \cdot 8) + (0,3 \cdot 3) = 5,0$

Die Bayes-Regel orientiert sich also strikt am Erwartungswert, d. h., es wird angenommen, dass der Entscheider risikoneutral ist: Er berücksichtigt bei seinem Kalkül nämlich nicht, dass die einzelnen Ergebnisse mehr oder weniger weit um den Erwartungswert streuen können. Wenn man die Risikobereitschaft der Entscheider berücksichtigen will, bietet sich das sogenannte **$\mu\sigma$ -Prinzip** an.

Diese Entscheidungsregel modelliert die Risikobereitschaft durch die Berücksichtigung der Standardabweichung, die ein Maß für die Streuung der Ergebnisse um den Erwartungswert ist und sich wie folgt berechnet:

$$\sigma = \sqrt{\sum w_i (e_{ij} - \mu_i)^2}$$

Risikoscheue Personen werden sich nun tendenziell für eine Alternative entscheiden, bei der die Ergebnisse nicht so stark voneinander abweichen. Um ihre Präferenzen modellieren zu können, muss man daher das Maß der Standardabweichung ein- oder mehrmals vom Erwartungswert

abziehen, je nachdem, wie ausgeprägt ihre Risikoaversion ist.¹⁷² Im Falle eines risikofreudigen Entscheiders addiert man dagegen die Standardabweichung zum Erwartungswert hinzu, um Alternativen mit einer größeren Streuung (d. h. mit mehr Chancen, aber auch mehr Risiken) höher zu werten. Wenn im vorliegenden Beispiel z. B. ein risikoaverser Entscheider angenommen wird, dann könnte man den Wert der Standardabweichung z. B. einmal vom Erwartungswert abziehen, um diese Haltung zu modellieren, und käme zu den folgenden Berechnungen:

Direktinvestition:	–	=	5,9	–	2,773	=	3,127
Kooperation:	–	=	5,7	–	1,900	=	3,800
Keine Investition:	–	=	5,0	–	1,732	=	3,268

Der Automobilbauer würde sich in diesem Falle für die Kooperation entscheiden, weil ihm das Risiko einer Direktinvestition, die ihm unter Umständen nur einen Nutzwert von 1 bringt (dann nämlich, wenn sich der chinesische Markt abschottet) doch zu hoch ist. Selbst die Alternative, gar nicht zu investieren wird nun gegenüber der Direktinvestition präferiert.

Entscheidung bei Unsicherheit

Angenommen nun, der Automobilbauer kann die zukünftigen Entwicklungen in China nicht einschätzen und den Umweltzuständen „keine Änderung“, „Abschottung“ und „Öffnung“ daher auch keine Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen. Seine Nutzenmatrix sähe dann wie folgt aus:

		Alternativen		
Umweltzustände		Direktinvestition	Kooperation	Keine Investition
Keine Veränderung	?	6	7	5
Abschottung des chinesischen Marktes	?	1	2	8
Weitere Öffnung des chinesischen Marktes	?	9	6	3

Abbildung 14: Nutzenmatrix bei Unsicherheit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie würde er sich wohl entscheiden? Auch hier bietet die präskriptive Entscheidungstheorie eine Reihe von Lösungsmodellen, die im Folgenden kurz skizziert werden sollen.

Am einfachsten wäre es natürlich zu unterstellen, dass alle Umweltzustände mit exakt der gleichen Wahrscheinlichkeit eintreffen, wie es die nach dem französischen Mathematiker Pierre Simon Laplace benannte **Laplace-Regel** tut, und auf dieser Basis den Erwartungswert zu berechnen:

¹⁷² Vgl. Schneck (1997), S. 159.

Direktinvestition:	$= (0,33 \cdot 6) + (0,33 \cdot 1) + (0,33 \cdot 9) = 5,33$
Kooperation:	$= (0,33 \cdot 7) + (0,33 \cdot 2) + (0,33 \cdot 6) = 5,00$
Keine Investition:	$= (0,33 \cdot 5) + (0,33 \cdot 8) + (0,33 \cdot 3) = 5,33$

In diesem Fall würde der Entscheider also die Kooperation als Alternative ausschließen, könnte aber noch keine (rational begründete) Entscheidung zwischen den verbleibenden Möglichkeiten treffen.

Vorstellbar wäre auch, dass es sich bei dem Entscheider um einen „pathologischen Pessimisten“ handelt,¹⁷³ der grundsätzlich vom schlechtesten Fall ausgeht. Ein solcher Entscheider würde die sogenannte **Maximin-Regel** anwenden. Dazu würde er zuerst den minimalen Nutzenwert jeder Alternative bestimmen und dann die Alternative mit dem höchsten Minimum wählen. Er würde also gleichsam den besten der schlechtesten möglichen Fälle suchen. Ganz anders macht es ein unverbesserlicher Optimist, der die sogenannte **Maximax-Regel** zugrunde legt: Er geht davon aus, dass der beste Fall eintreten wird und entscheidet sich für den besten dieser besten Fälle.

Die folgende Übersicht illustriert diese Überlegungen:

Direktinvestition:	Spaltenminimum = 1	Spaltenmaximum = 9
Kooperation:	Spaltenminimum = 2	Spaltenmaximum = 7
Keine Investition:	Spaltenminimum = 3	Spaltenmaximum = 8

Der nach der Maximin-Regel handelnde Pessimist würde also die drei Spaltenminima vergleichen und keine Investitionen tätigen, weil er dann noch den besten Nutzenwert erzielt, auch wenn der schlechteste mögliche Umweltzustand eintritt. Der Optimist, der nach der Maximax-Regel handelt, würde sich demgegenüber für die Direktinvestition entscheiden, weil er hofft, dass er ein Glückskind ist und sich die Umwelt immer zu seinen Gunsten entwickelt.

Die **Hurwicz-Regel** verknüpft diese beiden Regeln und wird auch als Pessimismus-Optimismus-Regel bezeichnet. Sie erfordert zunächst eine Festlegung der Risikoneigung: Der zwischen 0 und 1 liegende Faktor erfasst die persönliche Risikoeinstellung, wobei 0 für totale Risikoaversion und 1 für absolute Risikofreude steht. Im nächsten Schritt ist das jeweils höchste Ergebnis einer Alternative mit dem Faktor für die Risikoneigung zu multiplizieren und zum Wert, der sich aus der Multiplikation des schlechtesten Ergebnisses der Alternative mit dem Faktor 1- ergibt, zu addieren. Stuft sich ein Entscheider z. B. bei $= 0,6$ ein, ergibt sich daraus, dass er keine Investitionen tätigen würde:

Direktinvestition:	$(0,6 \cdot 9) + (0,4 \cdot 1) = 5,8$
Kooperation:	$(0,6 \cdot 7) + (0,4 \cdot 2) = 5,0$
Keine Investition:	$(0,6 \cdot 8) + (0,4 \cdot 3) = 6,0$

Die Hurwicz-Regel ist quasi die allgemeine Form der Maximax- und der Maximin-Regel, denn es ist leicht zu sehen, dass sich bei maximaler Risikofreude ($= 1$) das gleiche Entscheidungskalkül ergibt wie beim Optimisten der Maximax-Regel und bei totaler Risikoscheu ($= 0$) das gleiche Kalkül wie beim Pessimisten der Maximin-Regel.

Die **Savage-Niehans-Regel** (auch Minimum-Regret-Regel), die auf den amerikanischen Statistiker Savage und seinen Schweizer Kollegen Niehans zurückgeht, misst den maximalen Nachteil, den ein Entscheider aufgrund einer Fehleinschätzung zukünftiger Umweltzustände erleiden würde und versucht, diesen Nachteil zu minimieren. Auch das ist eine sehr vom Pessimismus geprägte

¹⁷³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 77.

Entscheidungsregel. Die Frage lautet also für jede Kombination von Alternativen und Umweltzuständen: Wenn ich diese Alternative wähle und dieser Umweltzustand eintritt, welcher Nutzen entgeht mir, weil ich mich nicht für eine andere Alternative entschieden habe? Zunächst wird also für jeden Umweltzustand der größte Nutzen ermittelt, um von diesem die anderen Nutzenwerte abzuziehen. Dadurch ermittelt man, welcher Nutzen einem bei der Entscheidung für die jeweilige Alternative entgeht. Schließlich vergleicht die Savage-Niehans-Regel diese „entgangenen Nutzen“ und empfiehlt eine Entscheidung für den geringsten Wert, was im vorliegenden Beispiel zu folgenden Überlegungen führen würde:

	Keine Veränderung	Abschottung	Weitere Öffnung	Maximaler Nachteil
Direktinvestition:	$7 - 6 = 1$	$8 - 1 = 7$	$9 - 9 = 0$	7
Kooperation:	$7 - 7 = 0$	$8 - 2 = 6$	$9 - 6 = 3$	6
Keine Investition:	$7 - 5 = 2$	$8 - 8 = 0$	$9 - 3 = 6$	6

Wenn sich der Unternehmer also, so die Überlegung, für eine Direktinvestition entschieden hätte, dann würde er den höchsten entgangenen Nutzen zu bedauern haben, wenn sich der chinesische Markt abschottet: Hätte er nämlich keine Investitionen getätigt, hätte er einen um 7 Punkte höheren Nutzenwert erzielt. Im vorliegenden Beispiel könnte er daher die Direktinvestition als Alternative ausschließen, da dieser Wert höher ist als der für die Kooperation und die Nicht-Investition. Diese beiden Alternativen wären nach der Savage-Niehans-Regel gleichwertig, da ihm sowohl bei der einen als auch bei der anderen im schlimmsten Falle 6 Nutzeneinheiten entgangen wären.

3.1.3 Betriebliche Entscheidungen in der Praxis

Die vorangegangenen Ausführungen konnten verdeutlichen, dass die normative Entscheidungstheorie – ganz im Sinne der Methode der Modellbildung – ein abstraktes, auf die wesentlichen Komponenten „Ziele“, „Umweltzustände“ und „Alternativen“ reduziertes System entwickelt, mit dessen Hilfe Entscheidungsprobleme durchdrungen, strukturiert und analysiert werden können. In der betrieblichen Realität kommen solche Entscheidungsmodelle vor allem bei planbaren und gut strukturierten Entscheidungen zum Einsatz, so z. B. im Rahmen von Nutzwertanalysen und Punktbewertungsverfahren bei der Suche nach geeigneten Produktionsstandorten, der Auswahl von Lieferanten oder der Analyse von Neuproduktideen. Aber selbst wenn solche Überlegungen nicht explizit formuliert und Entscheidungen politisch oder aus dem Bauch heraus getroffen werden, lassen sich die beschriebenen Entscheidungsmodelle als Grundkonzepte identifizieren:

Wenn z. B. bei der Auswahl einer Customer-Relationship-Management-Software der Controller in der Abteilungsleiterbesprechung die Beachtung der Kosten anmahnt, die Fachabteilung auf die Qualität der Software achtet und der Hauptabteilungsleiter die Integration in die gesamte Infrastruktur im Auge behält, dann sind dies drei Ziele, deren Gewichtung implizit im Verlauf der Diskussion der Beteiligten erfolgt. Mit Sicherheit werden in diese Entscheidung auch Aspekte der zukünftigen technologischen Entwicklung einfließen und in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit erörtert werden. Und wenn der Geschäftsführer der Unternehmung dem dann ein Ende bereitet und seine Wahl auf die (fachlich vielleicht weniger überzeugende) Software des langjährigen Kooperationspartners fällt, dann handelt er nach der lexikographischen Regel und ordnet alle anderen Gesichtspunkte diesem Interesse unter. Anders formuliert: Die Logik der präskriptiven Entscheidungstheorie findet sich im betrieblichen Alltag durchaus wieder.

Zugleich wird aber deutlich, dass reale betriebliche Entscheidungen typischerweise nicht ganz so klar strukturiert sind, wie die präskriptive Entscheidungstheorie uns glauben macht. Häufig sind sie von hoher Komplexität, da unzählige Ziele und potenzielle Umfeldfaktoren eine Rolle spielen

und man auch die Ergebnisse der Alternativen nur schwer vorhersagen (Wie groß ist denn das Absatzpotenzial, wenn sich der chinesische Markt weiter öffnet?), geschweige denn ihnen vergleichbare Nutzenwerte zuordnen kann. „Angesichts der Fülle an Informationen [...] mag es nicht verwundern, dass Unternehmer in schwierigeren Entscheidungssituationen mit einer Vielzahl von Zielen, Alternativen und Umweltdaten resignieren und Alternativen oft nicht systematisch abwägen.“¹⁷⁴ Darüber hinaus sind Entscheidungen in der betrieblichen Realität von Personen und Stimmungen abhängig, sie sind macht- und mikropolitisch beeinflusst, manchmal auch zufällig, bauchgesteuert oder einfach nur zwingende Notwendigkeit. All dies beschreibt und erklärt die deskriptive bzw. die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie. Sie analysiert Wahrnehmungs-, Urteils-, Erinnerungs-, Denk- und Vorstellungsprozesse als kognitive Aspekte im Individuum ebenso wie Entscheidungsanlässe, Informations- und Kommunikationsstrukturen, Machtgefüge und die Organisation des Entscheidungsprozesses als gruppen- oder organisationsspezifische Elemente.¹⁷⁵ Eine ausführliche Diskussion ihrer Ergebnisse würde den Rahmen dieser Einführung jedoch sprengen. Stattdessen sollen in den nächsten Abschnitten einige grundlegende unternehmerische Entscheidungen näher betrachtet werden.

3.2 Konstitutive Entscheidungen als Entscheidungsproblem

Eine besondere Kategorie von Entscheidungen sind die konstitutiven Entscheidungen, mit denen die wesentlichen Voraussetzungen für das Wirtschaften erst geschaffen werden, weil sie sich auf grundlegende Fragen im Gründungsstadium sowie im weiteren Lebenszyklus des Unternehmens beziehen.

Dazu zählen Entscheidungen bezüglich¹⁷⁶

- der Gründung,
- des Standortes,
- der Rechtsform,
- der Liquidation.

Da die strategischen und operativen Entscheidungen des alltäglichen Wirtschaftens viel zu zahlreich und umfänglich wären, um sie im vorliegenden Rahmen zu behandeln (und da dies im weiteren Verlauf Ihres Studiums noch zur Genüge getan wird), sollen an dieser Stelle nur diese konstitutiven Entscheidungen beschrieben und in den Begrifflichkeiten des oben dargelegten Entscheidungsmodells analysiert werden. Dazu sollen im Folgenden mögliche Ziele, Alternativen und Rahmenbedingungen der konstitutiven Entscheidungen näher erläutert werden, ohne dann jedoch denkbare Entscheidungsmodelle durchzuspielen – denn diese ergeben sich letztlich aus den konkreten Zielen der Unternehmung, den tatsächlichen Alternativen und der jeweiligen Entscheidungssituation und müssen daher individuell gestaltet werden.

3.3 Die Unternehmensgründung

Die Unternehmensgründung stellt die erste konstitutive Entscheidung eines Unternehmers dar. Sie umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Errichtung eines

¹⁷⁴ Vgl. *Schneck* (1997), S. 153.

¹⁷⁵ Vgl. *Schneck* (1997), S. 149.

¹⁷⁶ Vgl. *Bea* (2004), S. 338.

neuen Unternehmens ergriffen werden müssen¹⁷⁷ und lässt sich entlang der folgenden Kriterien systematisieren:¹⁷⁸

- I Nach dem **Gründungstypus** lassen sich innovativ-technologieorientierte, traditionelle und Kleinstgründungen unterscheiden. Erstere zeichnen sich durch ein hohes Wachstums- und Beschäftigungspotenzial, aber auch durch hohe Risiken aufgrund der noch im Entstehen begriffenen Märkte aus. Unter traditionellen Gründungen versteht man insbesondere die Gründungen im Handwerk und im Bereich der freien Berufe, deren Wachstumspotenziale und Mitarbeiterzahlen in aller Regel begrenzt sind. Ziel von Kleinstgründungen ist vielfach nur die Sicherung eines (Zusatz-)Einkommens; größere Innovations- und Beschäftigungspotenziale birgt dieser Typus nicht.
- I Nach **Art der Kapitaleinlage** sind Bar-, Sach- und Mischgründungen zu unterscheiden. Die Gründung eines Unternehmens kann seitens der Gesellschafter mit der Bereitstellung von Zahlungsmitteln als Bargründung erfolgen, wenn Geschäftsanteile in eine GmbH eingelegt oder Aktien einer neu gegründeten Aktiengesellschaft gezeichnet werden. Als Alternative oder Ergänzung zur Bargründung bietet sich eine Sachgründung an, bei der Vermögensgegenstände wie z. B. Grundstücke, Maschinen, Vorräte, Betriebsteile oder ganze Betriebe in das neue Unternehmen eingebracht werden. Erfolgt eine Kombination aus Bar- und Sacheinlagen, wird von einer Mischgründung gesprochen.¹⁷⁹
- I Bezüglich der **Merkmale des Unternehmensgründers** lassen sich Tochtergründungen und Existenzgründungen unterscheiden.¹⁸⁰ Wenn bestehende Unternehmen z. B. ausländische Vertriebs- oder Service-Gesellschaften gründen, spricht man von Tochtergründungen. Ein Sonderfall der Tochtergründung ist der Spin-off, bei dem man bisherige Tätigkeitsfelder auslagert und zu eigenständigen Unternehmen verselbstständigt. Mit Existenzgründungen (oder Start-ups) meint man Gründungen einzelner oder mehrerer Personen mit dem Ziel, sich selbstständig zu machen und beruflich auf eigenen Füßen zu stehen. Eine Sonderform der Existenzgründung stellt das Management-Buy-out dar, bei dem (leitende) Mitarbeiter Teile des bestehenden Unternehmens auslösen und diese als Eigenkapital in ein anderes Unternehmen einbringen, das von ihnen als Geschäftsleiter betrieben wird.

3.3.1 Motive der Unternehmensgründung

Notwendigerweise erfüllen Unternehmensgründungen immer auch ökonomische Ziele, weil der finanzielle Erfolg der Unternehmung bzw. die Sicherung des Lebensunterhaltes eine zwingende Voraussetzung für den langfristigen Bestand des Unternehmens ist. Neben diese ökonomischen Motive treten aber – je nach Ausgangssituation und Vorstellungen des Gründers – weitere Ziele, die sich in persönliche und strategische Motive unterscheiden lassen.

Im Falle von **persönlichen Gründungsmotiven** spricht man auch von einer Existenzgründung, denn im Vordergrund steht die Person des Gründers, der sich auf diesem Wege eine eigene Existenz aufbaut und vor allem persönliche Interessen verfolgt, wie z. B.¹⁸¹

- I Sicherung der Existenz oder Streben nach einem höheren Einkommen,
- I Unabhängigkeit und Selbstständigkeit,

¹⁷⁷ Vgl. *Bea* (2004), S. 339.

¹⁷⁸ Vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2007), S. 4 sowie *Bea* (2004), S. 339ff.

¹⁷⁹ Vgl. *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort „Gründung/Arten“.

¹⁸⁰ Vgl. *Bea* (2004), S. 340f.

¹⁸¹ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 110, *Schneck* (1997), S. 72f. sowie *Kußmaul* (1998), S. 390

- Selbstverwirklichung und Umsetzung eigener Ideen,
- Verantwortung übernehmen (inklusive Management-Buy-out),
- Fortführung des Unternehmens im Erbfall,
- Mitnahme öffentlicher Fördergelder.

In empirischer Perspektive hängen die Gründungsaktivitäten aufgrund von persönlichen Motiven stark von der allgemeinen konjunkturellen Lage ab: Da die Nachfrage nach Arbeitskräften im Aufschwung steigt, gehen Gründungen in solchen Phasen eher zurück, während es in Zeiten der Rezession vermehrt zu Existenzgründungen kommt. Dies verdeutlicht, wie sehr unternehmerische Entscheidungen von ökonomischen Entwicklungen und Rahmenbedingungen beeinflusst sind. Die Zahl der Gründungen in Deutschland schwankt zwar mit der konjunkturellen Entwicklung, bewegt sich aber konstant zwischen 350.000 und 550.000 pro Jahr, wobei nur ein geringer Teil dieser Gründungen von wirtschaftlicher Bedeutung ist. Insgesamt liegt die Selbstständigenquote bei ca. 10 %, womit die Bundesrepublik im internationalen Vergleich nur im Mittelfeld angesiedelt ist – auf halbem Wege zwischen Griechenland (mit 25 %) und Luxemburg (mit 6 %).¹⁸²

Strategische Motive für Unternehmensgründungen entwickeln sich – wenn man von Macht- und Prestigeansprüchen der Manager einmal absieht – losgelöst von den persönlichen Interessen der Beteiligten. Oft spielen steuerrechtliche Aspekte eine Rolle, in den meisten Fällen aber sind sie eine Reaktion auf Markt- oder Umweltveränderungen und dienen der besseren Positionierung der (bestehenden) Unternehmung am Markt, der Verwirklichung von Chancen oder der Abwehr von Gefahren. So kann man z. B. durch die Gründung von ausländischen Servicegesellschaften Fuß in anderen Ländern fassen oder durch die Gründung eigenständiger Gesellschaften Marktchancen auf neuen Märkten erschließen. Beispielsweise eröffnet die Otto-Group regelmäßig Dependancen im Ausland, um die steigende internationale Nachfrage, z. B. nach westlicher Mode für preisbewusste Kunden in Mittel- und Osteuropa, zu befriedigen. Und als das Internet im Jahre 2000 an Fahrt aufnahm, gründete der Konzern Firmen wie discount24, travelchannel.de und Obi@Otto, weiterhin beteiligte er sich an myToys.de.¹⁸³ Umgekehrt können strategische Motive in der Gefahrenabwehr liegen: So man kann versuchen, hohe Lohnkosten, die im globalen Wettbewerb problematisch sind, durch Produktionsstätten in Niedriglohnländern bzw. Outsourcing (z. B. der Wäscherei eines Krankenhauses) zu umgehen. In einer Kombination dieser Motive gründete die Lufthansa 1997 z. B. die Billigfluggesellschaft Eurowings, die heute als Germanwings bekannt ist: Da man auf die Angriffe der Billigflieger kaum mit Kampfpreisen reagieren konnte, ohne das gehobene Image der Lufthansa zu verwässern, lag die Gründung eines eigenen Low-Cost-Carriers zur Abwehr der Konkurrenz und zur Wahrnehmung von Chancen auf diesem Wachstumsmarkt nahe.

3.3.2 Voraussetzungen einer Gründung

Um eine Unternehmung zu gründen, müssen die Unternehmer – in Abhängigkeit der gewählten Rechtsform – eine Reihe **formaler Voraussetzungen** beachten. Dabei sind die Anforderung im Falle von Einzelunternehmen und Personengesellschaften deutlich geringer als bei Kapitalgesellschaften. So dürfen beispielsweise Einzelunternehmen und Personengesellschaften formfreie Gesellschaftsverträge schließen, während Kapitalgesellschaften einen Gesellschaftsvertrag mit Angaben zum gewählten Firmennamen und dem Firmensitz, zur Höhe des Gesellschaftskapitals und zum Gegenstand des Unternehmens verfassen müssen.¹⁸⁴

Zu den sogenannten **sachlichen Voraussetzungen** zählen die Eintragung im Handelsregister beim zuständigen Amtsgericht, die dann im Bundesanzeiger und in einer lokalen Zeitung veröffentlicht

¹⁸² Alle Daten aus: *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2007), S. 2 sowie *Institut für Mittelstandsfor-*
schung (IfM) Bonn (2009).

¹⁸³ Vgl. *Otto Group* (2017).

¹⁸⁴ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 114 sowie *Bea* (2004), S. 340.

wird,¹⁸⁵ sowie die Gewerbebeanmeldung: Wer selbstständig ein Gewerbe, eine Zweigniederlassung oder eine unselbstständige Zweigstelle betreibt, muss dies der zuständigen Behörde mit Beginn seiner Tätigkeit anzeigen.¹⁸⁶ Unter einem Gewerbe sind alle auf Gewinnerzielung ausgerichteten selbstständigen Tätigkeiten zu verstehen. Angehörige der freien Berufe (z. B. Ärzte, Steuerberater oder Architekten) werden jedoch nicht als Gewerbetreibende interpretiert und benötigen insofern auch keinen Gewerbeschein. Sie unterliegen der Aufsicht durch ihre jeweiligen Standeskammern (Ärztekammer, Architektenkammer etc.). Zur Schaffung der sachlichen Voraussetzungen gehören zudem diverse administrative Tätigkeiten. Je nach Art des Betriebes und der Tätigkeit sind das z. B.¹⁸⁷

- die Erteilung einer Betriebsnummer durch das Arbeitsamt, damit die Sozialversicherung der Mitarbeiter bei einer Krankenkasse abgewickelt werden kann,
- die Anmeldung bei einer Berufsgenossenschaft zwecks Unfallversicherung,
- die Arbeitsschutzüberwachung durch das Gewerbeaufsichtsamt,
- die Zuteilung einer Steuernummer durch das Finanzamt,
- die Zahlung kommunaler Steuern an die Ortsbehörden,
- die (Pflicht-)Mitgliedschaft in der örtlichen Industrie- und Handelskammer.

Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung sind allerdings die **persönlichen und fachlichen Voraussetzungen**, über die ein Unternehmensgründer verfügen sollte. Eine uneingeschränkte Geschäftsfähigkeit (d. h. ein Alter von mindestens 18 Jahren) vorausgesetzt spielen vor allem die folgenden Aspekte eine Rolle:¹⁸⁸

- fachliche Kenntnisse über die angebotenen Produkte und Erfahrungen in der Branche,
- eine unternehmerische Grundeinstellung, d. h. die Bereitschaft zur Risikoübernahme, und die Bereitschaft, sich für die eigene Idee einzusetzen,
- Urteilskraft, Kontaktfähigkeit und Menschenkenntnis,
- kreative Veranlagungen,
- betriebswirtschaftliches Know-how und organisatorische Fähigkeiten.

Formale und sachliche Gründungskriterien sind also nur das notwendige Beiwerk, entscheidend für den Unternehmenserfolg sind vielmehr die Geschäftsidee und die Unique Selling Proposition (USP), zu Deutsch der einzigartige Verkaufsvorteil, mit dem man den Kunden überzeugen kann: Denn erfolgreiche Gründungsideen sprechen gezielt die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden an, sie orientieren sich an seinen Problemen und erst in zweiter Linie an den Fähigkeiten des Unternehmers, sie sind unverwechselbar und setzen auf aktuelle und zukünftige Trends.¹⁸⁹ Anders formuliert: Marktfähigkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für Markterfolg! Darüber hinaus sollten Unternehmerpersönlichkeiten betriebswirtschaftliches Know-how mitbringen, um ihre Ideen erfolgreich in die Praxis umsetzen zu können.

3.3.3 Vorbereitung der Unternehmensgründung

Häufig kann der Zeitpunkt, von dem an ein Unternehmen zu existieren beginnt, rückblickend nicht eindeutig bestimmt werden, insbesondere wenn es keine Aufzeichnungen über die Gespräche und

¹⁸⁵ Vgl. §10 HGB.

¹⁸⁶ Vgl. §14 Abs. 1 GewO.

¹⁸⁷ Vgl. *Kußmaul* (1998), S. 373ff.

¹⁸⁸ Vgl. *Schneck* (1997), S. 73 sowie *Kußmaul* (1998), S. 391.

¹⁸⁹ Vgl. *Kußmaul* (1998), S. 395.

Beratungen aus der **Gründungsphase** gibt und man sich nicht mehr genau an die ersten wirtschaftlichen Aktivitäten erinnert. Oft hat ein Unternehmer seine Geschäftstätigkeit bereits aufgenommen, bevor ein förmliches Geschäftslokal (bzw. Büro) eingerichtet und alle Formalitäten erledigt wurden.¹⁹⁰

Neben der Schaffung der formalen und sachlichen Voraussetzungen der Gründung liegt die eigentliche Schwierigkeit – wie bereits angedeutet – in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, da das gesamte Vorhaben ohne eine zündende Idee und darauf aufbauende kritische Analysen meistens zum Scheitern verurteilt ist. Zumeist dokumentiert man die Ergebnisse solcher Analysen, zumindest wenn eine Finanzierung durch Fremdkapital erforderlich ist, in einem **Businessplan**, der das unternehmerische Gesamtkonzept beschreibt und folgende Aspekte anspricht:¹⁹¹

- Geschäftsidee und Ziele des Vorhabens,
- Absatzmarkt und Zielgruppen,
- Wettbewerber und wirtschaftliches Umfeld,
- Chancen und Risiken bzw. mögliche Fallstricke,
- fachliche und betriebswirtschaftliche Qualifikationen der Unternehmensgründer,
- Rekrutierung des Personals und seine Führung,
- innerbetriebliche Organisation,
- erforderliche Ressourcen und die geplante Materialdisposition,
- Konzeption des Marketing und der Vertriebswege,
- Realisierungsfahrplan,
- Finanzplanung sowie zu erwartende Aufwendungen und Erträge,
- Finanzierungsbedarf und Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung.

Darüber hinaus enthält ein Geschäftsplan einen Executive Summary, der die wichtigsten Daten und Überlegungen im Überblick skizziert. Den Aufbau eines typischen Businessplans illustriert die folgende Abbildung.

¹⁹⁰ Vgl. *Schneck* (1997), S. 72.

¹⁹¹ Vgl. *Mertens/Bodendorf* (2005), S. 247ff. bzw. *Schneck* (1997), S. 73.

1. Management Summary
2. Beschreibung des Unternehmens
2.1. Unternehmensdaten
2.2. Unternehmensziele, Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie
2.3. Organisation und Management
2.4. Leistungsprogramm
3. Beschreibung des Geschäftsfeldes bzw. des Produktes
3.1. Technisch-marktliche Betrachtung und Leistungserstellungsprozesse
3.2. Abgrenzung zu bestehenden Lösungen
4. Markt und Wettbewerb
4.1. Quantitative und qualitative Marktbeschreibung
4.2. Umfeld- und Konkurrenzanalyse bzw. Chancen-Risiko-Betrachtung
4.3. Potenzialanalyse bzw. Stärken-Schwächen-Profil
5. Marketing
6. Finanzplanung und Finanzbedarf
6.1. Ergebnis- und Liquiditätsrechnung
6.2. Planbilanzen
7. Anlagen

Abbildung 15: Inhaltliche Gliederung eines Businessplans
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bereits in der Gründungsphase sind also höchst bedeutsame und **konstitutive Entscheidungen** zu treffen, die zusammenfassend wie folgt beschrieben werden können:¹⁹²

- I Wahl des Unternehmensgegenstandes:** Hier geht es um die Frage der Marktabgrenzung. Auf welchen Märkten will man tätig sein? Welche Produkte oder Dienstleistungen sollen für welche Zielgruppen erstellt werden? Was soll nicht zum Leistungsportfolio gehören? Diese Entscheidung ist insofern von hoher Bedeutung, als sie das zukünftige Tätigkeitsfeld der Unternehmung absteckt – aus dem sich wiederum die Zielgruppen und Wettbewerber, der Investitions- und Finanzierungsbedarf, der Personalbedarf, die Marketingstrategie etc. ableiten lassen. Während privatwirtschaftliche Unternehmen diesen Unternehmenszweck frei wählen können haben öffentliche Unternehmen zumeist einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen, den sie nicht frei gestalten können. Ähnliches gilt für Non-Profit-Unternehmen, wenn sie Leistungen im Auftrag öffentlicher Stellen erbringen.
- I Wahl des Standortes:** Standortentscheidungen in der Gründungsphase betreffen zunächst den Firmensitz und sind insofern konstitutiv für die Unternehmensgründung. Theorien und Konzepte zur Standortentscheidung beziehen sich in der Regel jedoch auf die Wahl von Betriebsstätten, also den physischen Ort der Produktion bzw. Leistungserstellung. Solche Entscheidungen werden zwar auch im Rahmen der Gründung getroffen, sie wiederholen sich im weiteren Verlauf des Unternehmenszyklus aber mit jeder neuen Produktionsstätte, jeder Expansion oder auch im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie.
- I Wahl der Rechtsform:** Während man bei der Wahl des Unternehmensgegenstandes bzw. des Standortes vergleichsweise frei ist, wird die Wahl der Rechtsform durch einen gesetzlich festgelegten Katalog von Alternativen (z. B. offene Handelsgesellschaft, stille Gesellschaft,

¹⁹² Vgl. Bea (2004), S. 339.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaft) stark eingeschränkt. Mit Blick auf die Zielsetzung und die Vorteile und Nachteile der einzelnen Rechtsformen ist aber auch hier eine Entscheidung über die geeignete Alternative zu treffen.

Die Entscheidungen über den Unternehmensgegenstand und die Marktabgrenzung sind letztlich sachlicher Natur und abhängig von der Geschäftsidee. Die in diesem Kontext unterstützenden Instrumente sind Teil des gesamten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisinteresses und werden im Rahmen der Strategiebildung und des Marketing behandelt.¹⁹³ Daher sollen an dieser Stelle nur die konstitutiven Entscheidungen der Standort- und Rechtsformwahl erörtert werden.

3.4 Standortentscheidungen

Als **Standorte eines Unternehmens** gelten alle geografischen Orte, an dem es Güter erstellt bzw. Leistungen erbringt.¹⁹⁴ Rechtlich gesehen ist zwar der im Handelsregister eingetragene Sitz einer Gesellschaft ihr eigentlicher Standort, mit Blick auf die Ausdifferenzierung von Supply Chains, die Auslagerung von Betriebsteilen an den jeweils günstigsten Produktionsort oder die Entstehung virtueller Unternehmen ist es allerdings schwierig, von dem *einen* Standort einer Unternehmung zu sprechen.¹⁹⁵ Im betriebswirtschaftlichen Sinne gilt als Standort eines Unternehmens insofern jeder Ort, an dem die Wertschöpfung erfolgt bzw. von dem aus der Markt bearbeitet wird. Mit den Veränderungen der vergangenen Jahre, z. B. der Entwicklung asiatischer Volkswirtschaften, der Osterweiterung der Europäischen Union oder der weltweiten Integration durch verbesserte Transport- und Informationssysteme, hat sich der Trend zu einer Vielzahl von flexibel miteinander verbundenen Standorten fortgesetzt.

Standortentscheidungen sind folglich „Entscheidungen darüber, an wie vielen und an welchen geografischen Orten welche Leistungen eines Unternehmens erstellt und abgesetzt werden“¹⁹⁶. Der Suche nach dem optimalen Standort (bzw. den optimalen Standorten) kommt eine besondere Bedeutung zu,¹⁹⁷ weil eine günstige räumliche Positionierung entscheidend zum Erfolg beiträgt. Hinzu kommt, dass einmal getroffene Standortentscheidungen zwar prinzipiell korrigierbar sind, dass eventuelle Korrekturen aber immer mit Kosten aufgrund der Fortzahlung von Mieten, der Veräußerung von Grundstücken und Immobilien unter Wert sowie arbeitsrechtlichen Verpflichtungen (Abfindungen, Sozialpläne) etc. verbunden sind.¹⁹⁸ Jede Standortentscheidung sollte insofern mit Bedacht getroffen werden.

Wie oben bereits angesprochen, lassen sich **Standortentscheidungen in der Gründungsphase und Standortentscheidungen in der Umsatzphase** unterscheiden.¹⁹⁹ In der Gründungsphase spielen vor allem die Wohnortnähe der Gründer und ähnliche persönliche Interessen eine überragende Rolle. Dass die SAP ihren Sitz in Walldorf fand oder Daimler in Stuttgart zu Hause ist, lässt sich auf solche Kriterien zurückführen. In der Umsatzphase stehen dann Standortentscheidungen an, wenn sich herausstellt, dass der bisherige Standort den veränderten Anforderungen nicht mehr genügt, z. B. weil er an seine räumlichen Grenzen stößt, weil andere Standorte niedrigere Produktionskosten oder besser qualifizierte Mitarbeiter aufweisen oder weil die Standortverlagerung eine größere Nähe zu den geplanten Absatzmärkten mit sich bringt.

¹⁹³ Vgl. hierzu die Inhalte im weiteren Studienverlauf.

¹⁹⁴ Vgl. *Bea* (2004), S. 343.

¹⁹⁵ Vgl. *Schneck* (1997), S. 165f.

¹⁹⁶ *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 98.

¹⁹⁷ *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 261.

¹⁹⁸ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 74.

¹⁹⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), 99f. sowie *Bea* (2004), S. 344f.

3.4.1 Die Standortentscheidung als Entscheidungsproblem

Die Notwendigkeit jeder Standortentscheidung – ganz gleich in welcher Phase – ergibt sich aus natürlichen und ökonomischen Unterschieden alternativer Optionen, d. h., „nicht jeder Standort hat den gleichen Einfluss auf die unternehmerischen Ziele: Die unterschiedliche Verteilung der Ressourcen, die Unterschiede in den Rechtsnormen, die unvollkommene Faktorenmobilität und die Transportkosten bewirken, dass unterschiedliche Orte verschiedene Eignungsgrade haben“²⁰⁰. Weil es also keinesfalls gleichgültig ist, an welchem Standort eine Unternehmung gegründet oder eine neue Betriebsstätte eröffnet wird, liegt ein typisches **Entscheidungsproblem** vor: Es stellt sich die Frage, durch welchen Standort die Ziele des Unternehmens am besten zu erreichen sind und welche Rahmenbedingungen in diesem Zusammenhang beachtet werden müssen.

Die **Alternativen** der Standortwahl sind natürlich die Standorte selbst: Innenstadt oder Vorstadt? Hannover oder Hamburg? Detroit oder Los Angeles? Thailand oder Singapur? Zu entscheiden ist außerdem, ob es nur einen Standort geben soll (Standorteinheit) oder ob eine Verteilung auf mehrere Orte erfolgen soll (Spaltung, Teilung oder Diversifikation von Standorten).²⁰¹

Rahmenbedingungen oder – wie es die Entscheidungstheorie nennen würde – **Umweltzustände**, die die Standortwahl beeinflussen, ergeben sich aus der Tatsache, dass Unternehmen interne und externe Restriktionen der Standortwahl zu beachten haben.²⁰² Dazu zählen Bindungen durch den Rohstoffbedarf (z. B. im Bergbau oder im Hüttenwesen), durch die Rechtsordnung (z. B. bau- oder umweltrechtliche Vorschriften), durch natürliche Hindernisse (z. B. klimatische Verhältnisse oder Bodenbeschaffenheit) oder durch politische Entscheidungen (z. B. Schutzzölle, Eigentumsverbot für Ausländer). Zu diesen externen Faktoren kommen interne Restriktionen, die meist finanzieller oder persönlicher Natur sind.

Die **Ziele** der Standortentscheidung beruhen nach Vahs auf drei strategischen Stoßrichtungen: Wachstum, Strukturveränderung oder (geordneter) Rückzug. Daraus lassen sich unter anderem die folgenden generellen Ziele ableiten:²⁰³

- Erschließung neuer Beschaffungsquellen,
- Vergrößerung (bzw. Verringerung) der Produktionskapazitäten,
- Erweiterung (bzw. Verkleinerung) des Produktsortiments,
- Erschließung neuer Absatzmärkte und Erhöhung der Marktnähe,
- Realisierung von Synergieeffekten,
- Reduktion der Arbeits- und Transportkosten, z. B. durch eine Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer, verkehrsgünstigere Standorte oder Just-in-time-Arrangements,
- Umgehung von Importbeschränkungen oder anderen gesetzlichen Restriktionen wie z. B. Umweltschutzauflagen oder arbeitsrechtliche Regelungen,
- Nutzung von Subventionen oder Vermeidung von Steuern und Wechselkursrisiken.

Diese Ziele sind mit Blick auf die spezifischen Interessen des Unternehmens zu gewichten, um anschließend zu prüfen, in welchem Ausmaß die denkbaren Alternativen – unter Beachtung der möglichen Umweltzustände – zur Erfüllung der Ziele beitragen. Für die konkrete Standortwahl sind im nächsten Schritt sogenannte Standortkriterien festzulegen, mit denen die Alternativen

²⁰⁰ Vgl. Bea (2004), S. 344.

²⁰¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 104f.: Von einer Standortspaltung spricht man, wenn die gleiche Leistung an mehreren Standorten produziert wird, während man unter einer Standortteilung die Aufteilung nach Leistungsarten versteht. Die Standortdiversifikation kombiniert diese beiden Prinzipien.

²⁰² Vgl. Bea (2004), S. 345f.

²⁰³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 100ff.

beurteilt werden können. Wenn z. B. Kosten gesenkt werden sollen würde man die verschiedenen Standorte hinsichtlich der Mietkosten, der Arbeitskosten, der Rohstoffkosten etc. vergleichen. Wenn neue Märkte erschlossen werden sollen, wären die Größe des erreichbaren Absatzmarktes, die Kaufkraft der Bevölkerung und die Zahl der Wettbewerber in die Bewertung einzubeziehen. Und natürlich sind auch Standortentscheidungen denkbar, bei denen mehrere dieser generellen Ziele und damit ein ganzer Strauß von Kriterien Berücksichtigung finden würde.

3.4.2 Standortfaktoren als Kriterien der Standortentscheidung

Derartige Bewertungskriterien der Standortwahl bezeichnet man in der Literatur in der Regel als **Standortfaktoren**. Darunter versteht man „entscheidungsrelevante Kriterien, anhand derer die Eignung eines bestimmten geographischen Ortes für die Errichtung einer Betriebsstätte überprüft werden kann“²⁰⁴. Die Standortfaktorenforschung entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts und konzentrierte sich zunächst auf die Kostenseite, indem Standortfaktoren als Kostenvorteile definiert wurden. Später erfuhr diese Interpretation eine Erweiterung, indem absatzorientierte Akzente gesetzt wurden. Ferner aggregiert man die verschiedenen Standortfaktoren heute nicht mehr in einer einzigen Größe (den Kosten), sondern in einer mehrdimensionalen Systematik, die auch nicht quantifizierbare Variablen umfasst.²⁰⁵ Üblicherweise orientiert man sich dabei an der Wertschöpfungskette von Beschaffung, Produktion und Absatz und berücksichtigt außerdem übergreifende unternehmensbezogene Standortfaktoren.²⁰⁶ Dieser Rahmen soll im Folgenden zur Kategorisierung von Standortfaktoren Verwendung finden, wobei man die beschaffungs- und produktionsorientierten sowie die absatzorientierten Standortfaktoren als Mikroumwelt und die unternehmensbezogenen Standortfaktoren als Makroumwelt verstehen kann.²⁰⁷

Beschaffungs- und produktionsorientierte Standortfaktoren²⁰⁸

Beschaffungsorientierte Standortfaktoren ergeben sich häufig aus den notwendigen **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen** bzw. exakter aus den Beschaffungskosten dieser Inputs. Das klassische Beispiel hierfür ist die Ansiedlung der Kohle- und Stahlindustrie im Ruhrgebiet, im Saarland, in Schlesien oder in Mittelengland und Südwales. Dort fanden sich die größten Kohlevorkommen, in der Folge siedelten sich auch die metallverarbeitende Industrie und später (aufgrund der Entwicklung von Ballungsräumen) absatzorientierte Branchen an.²⁰⁹ Darüber hinaus können Standortvorteile aus der **Verkehrs-anbindung** resultieren: Betriebe, die stark transport- bzw. verkehrsorientiert arbeiten und daher auf Verkehrswege und Umschlagplätze angewiesen sind, werden Standorte wählen, die sich an Verkehrsknotenpunkten zu Land, zu Wasser und in der Luft befinden. Deutlich ist dies bei Logistik- und Großhandelsunternehmen: Idealerweise ist die nächste Autobahnauffahrt maximal zwei Kilometer entfernt und das Areal mit dem Schienennetz verbunden. Wie im amerikanischen Silicon Valley zu sehen ist, kann die Standortwahl auch mit Blick auf die **Arbeitskräfte** erfolgen, um ein bereits vorhandenes Potenzial an Arbeitskräften und Facharbeitern zu nutzen. Gerade dieser Standortfaktor wird in unserer heutigen Wissensgesellschaft immer bedeutsamer.

²⁰⁴ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 111.

²⁰⁵ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 261ff.

²⁰⁶ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 112ff., Bea (2004), S. 349f. sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 262ff. Die Autoren unterscheiden sich deutlich in ihrer Systematik: Während Vahs nur drei Kategorien bildet, sind es bei Bea vier und bei Wöhe zwei. Die Liste der Faktoren ist bei allen Autoren jedoch ähnlich.

²⁰⁷ Vgl. Mülder/Lorberg (2015), S. 80ff.

²⁰⁸ Da eine Abgrenzung von beschaffungs- und produktionsorientierten Standortfaktoren schwierig ist, werden diese in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 115ff. und in Abweichung von Bea (2004), S. 349f. zusammengefasst.

²⁰⁹ Vgl. Wöhe (1993), S. 477.

Welche beschaffungsorientierten Standortfaktoren der nachfolgenden **Beispiele** also besonders wichtig sind, ist abhängig von der betrachteten Branche und dem konkreten Unternehmen:

- natürliche Gegebenheiten: Geologie, Klima;
- technische Gegebenheiten: Nähe potenzieller Kooperationspartner, Just-in-time;
- Grundstücke und Gebäude: Beschaffenheit, Anschaffungspreis, Miethöhe;
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Preise, Transportkosten;
- Arbeitskräfte: Verfügbarkeit, Lohnniveau, Qualifikation, Gewerkschaften;
- Infrastruktur: Energie, Verkehrsanschlüsse, Kommunikation;
- Ergänzende Dienstleistungen (Reinigung, Wachdienste, Logistik, Reparaturen, Entsorgung etc.): Verfügbarkeit, Kosten, Qualität;
- Kapital: Finanzinfrastruktur, Kosten für Kredite;
- Importmöglichkeiten: Kosten, Importbeschränkungen, Zölle, Wechselkursstabilität.

Absatzorientierte Standortfaktoren

Absatzorientierte Standortfaktoren resultieren aus der Verwendungs- und Vermarktungsfähigkeit einer Leistung. Die Nähe zu den Absatzmärkten ist insbesondere im Einzelhandel, wo die Nähe zum Kunden ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, ein dominanter Aspekt. Für Produkte des täglichen Bedarfs (z. B. Nahrungsmittel) gilt das natürlich mehr als für Güter des aperiodischen Bedarfs (z. B. Möbel), wobei die Entstehung der Verbrauchermärkte in Stadtrandlagen deutlich zeigt, dass Nähe nicht das einzige Verkaufsargument ist.²¹⁰ Absatzorientierte Standortfaktoren spielen auch in Dienstleistungsbetrieben eine wichtige Rolle, denn Dienstleistungen erfordern zwingend eine Interaktion zwischen Dienstleister und Abnehmer, die in den meisten Fällen durch einen direkten, physischen Kontakt erfolgt. Auch die absatzorientierten Standortfaktoren können also je nach Art des Unternehmens und seiner Leistungen variieren. Typische Beispiele für solche absatzorientierten Standortfaktoren sind:

- private und öffentliche Nachfrage (Absatzpotenzial): Bevölkerung, Bevölkerungsstruktur, Bedarfe, Kaufkraft, Entfernung, Finanzlage der öffentlichen Hand;
- Herkunftsgoodwill: lokale Produkte, Made in Germany, Schwarzwälder Schinken;
- Konkurrenz: Anzahl und Stärke der Wettbewerber²¹¹;
- Absatzinfrastruktur: Verfügbarkeit und Kosten von Marktforschungsinstituten, Medien, Messen, Absatzhelfern sowie Verkehrsanbindung, Parkplätze, Transportkosten;
- Exportmöglichkeiten: Exportförderung, Ausfuhrverbote, Exportzölle.

Unternehmensbezogene Standortfaktoren

Unternehmensbezogene Standortfaktoren fassen die für das gesamte Unternehmen geltenden Standortfaktoren zusammen. Dazu zählen alle Faktoren der Makroumwelt,²¹² d. h. ökonomische, soziokulturelle, politisch-rechtliche und technologische Rahmenbedingungen, wie die folgenden Beispiele illustrieren:

- gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen: Bildungsstand der Bevölkerung, Religion, Kultur, Kriminalität, Korruption, Sprache etc.;
- politische Rahmenbedingungen: politische Stabilität, Verlässlichkeit, politische Ordnung;

²¹⁰ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 483.

²¹¹ Nach *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 121 kann es sowohl Konkurrenz meidende Unternehmen (z. B. Lebensmittel, Arzneimittel) oder Konkurrenz suchende Unternehmen (z. B. Bekleidungsgeschäfte im Einkaufszentrum, Cafés und Clubs in der Innenstadt) geben.

²¹² Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 80ff.

- Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik: Wettbewerbsgesetze, Mitbestimmungsregeln, staatliche Regulierung, Bürokratie, Umweltschutzaufgaben;
- Steuerpolitik: Steuerbelastung durch Körperschafts-, Gewerbe- und sonstige Steuern;
- staatliche Hilfen: Exportförderung, Subventionen, Förderprogramme.

Der Gesamtkatalog der relevanten Standortfaktoren ist mit Blick auf das jeweilige Unternehmen zu spezifizieren. „Ob ein Standortfaktor überhaupt und – wenn ja – mit welchem Gewicht zu berücksichtigen ist, hängt von der jeweiligen Entscheidungssituation ab. Für Unternehmen z. B., die energieintensiv sind (z. B. Aluminiumwerke), stehen die Kriterien der Verfügbarkeit von Energie und der Energiekosten im Vordergrund. Der Herkunftsgoodwill dürfte keine Rolle spielen. Bei Unternehmen, die hoch qualifiziertes Personal benötigen (etwa in der Informationstechnologie), dürfte die Standortwahl auch oder vor allem an der Lebensqualität des Wohnortes ausgerichtet werden, da attraktive Wohnorte (z. B. Berlin, München) das benötigte Personal anlocken.“²¹³

3.4.3 Vorgehen bei der Standortentscheidung

Die Betriebswirtschaftslehre hat eine Reihe von Modellen und Ansätzen zur Unterstützung der Standortentscheidung entwickelt. Dazu zählen sogenannte **Partialmodelle** wie z. B.:²¹⁴

- Checklistenverfahren, die vor allem zur Vorauswahl von Standorten eingesetzt werden, indem zwingende Standortanforderungen definiert werden, um im Vorfeld bereits alle Standorte auszuschließen, die diese Bedingungen nicht erfüllen;
- spieltheoretische Ansätze, die mögliche Reaktionen von Wettbewerbern berücksichtigen;
- Transportkostenmodelle, die Standorte mit minimalen logistischen Kosten im Verbund von Zulieferern, Produktionsstätten, Lagern und Absatzmärkten ermitteln;
- Investitionsrechnungen, die die mit den Standortalternativen verbundenen Einzahlungen und Auszahlungen ermitteln und einen monetären Vergleich anstellen.

Als Partialmodelle werden diese Instrumente bezeichnet, weil sie jeweils nur einen Teilaspekt des Standortproblems beleuchten und andere relevante Aspekte der Entscheidung ausblenden.

Möchte man die Standortentscheidung in ihrer Gesamtheit unter die Lupe nehmen, bietet sich der Einsatz der **Nutzwertanalyse** an.²¹⁵ Der Vorteil solcher Nutzwertanalysen ist darin zu sehen, dass mehrere, auch nicht monetäre Zielsetzungen in den Entscheidungsprozess integriert werden können. Sie eignen sich damit nicht nur für eine Standortwahl, sondern für alle Entscheidungen, bei denen sogenannte weiche Faktoren einbezogen werden sollen. Nachteilig ist die Tatsache, dass die Beurteilung dieser weichen Faktoren immer mit subjektiven und damit weniger rationalen Einschätzungen einhergeht.²¹⁶

Das **Vorgehen im Rahmen einer Nutzwertanalyse** soll im Folgenden kurz beschrieben werden. Wir nehmen an, eine Unternehmensgruppe möchte einen neuen Freizeitpark gründen und betreiben und ist auf der Suche nach einem geeigneten Standort. Als Alternativen stehen nach der ersten Vorauswahl ein Gelände in Riedlingen und eines in Stuttgart (Leonberg) zur Verfügung. Andere Standorte sind mit den Vorgaben nicht vereinbar; sie werden daher im Entscheidungsprozess nicht weiter berücksichtigt.

²¹³ Bea (2004), S. 350f.

²¹⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 123f. sowie Bea (2004), S. 351ff.

²¹⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 125f.

²¹⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 267 sowie Steiner (1998), S. 60.

Die **Ziele**, die das Konsortium erreichen will (bzw. exakter die Kriterien, anhand derer die Standorte verglichen werden sollen), definiert man wie folgt:

- Ziel 1: Geringe Steuerlast.
- Ziel 2: Geringe Grundstückskosten.
- Ziel 3: Vorteilhafte Infrastruktur bezüglich Bahnanschluss und Nähe zur Autobahn.
- Ziel 4: Hohes Absatzpotenzial bezüglich Bevölkerungsdichte und Kaufkraft in der Region.

Im nächsten Schritt würde man die Ausprägungen der beiden Alternativen bezüglich dieser Ziele ermitteln und in eine **Ergebnismatrix** eintragen. Zu ermitteln sind die Gewerbesteuerhebesätze und Grundstückspreise in Riedlingen und Stuttgart, die Nähe zu Bahn und Autobahn in Minuten bzw. in Kilometern sowie die Bevölkerungsdichte und Kaufkraft der beiden Regionen. Dies stellt sich dann (in diesem fiktiven Beispiel) wie folgt dar:

		Alternativen	
		Riedlingen	Leonberg
Ziele/Kriterien	Hebesatz Gewerbesteuer	330%	380%
	Grundstückskosten	1.500.000 €	4.500.000 €
	Infrastruktur	Bahnanschluss	10 Minuten
		Autobahn	50 Kilometer
	Absatzpotenzial	Bevölkerungsdichte	134 Einw./km ²
		Kaufkraft	18.480 €/Kopf

Abbildung 16: Exemplarische Ergebnismatrix einer Standortentscheidung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Um diese Werte vergleichbar zu machen, ist dann eine sogenannte **Nutzenmatrix** aufzustellen, in der jedem Ergebnis ein Nutzenwert zugeordnet wird. Streng genommen ergeben sich diese Werte aus den komplexen Nutzenfunktionen der Unternehmensgruppe, in der Praxis erfolgt in der Regel eine Zuordnung der Ergebniswerte zu Nutzenwerten. So könnte man z. B. festlegen, dass einer Entfernung von 1 km zur Autobahn der Nutzenwert 10 zugeordnet wird. Da dieser Nutzen mit zunehmender Entfernung sinkt, liegt er bei 5 km Entfernung vielleicht nur noch bei 8 Punkten und ab 50 km bei 0 Punkten. Ähnliche Überlegungen sind für die anderen Kriterien anzustellen.²¹⁷ Zum Zwecke der Vergleichbarkeit sind die Ziele außerdem zu gewichten. In diesem Beispiel wird angenommen, dass den Absatzmärkten mit 40 % (bzw. 0,40) die höchste Bedeutung zukommt, während die Grundstückskosten 12 % (bzw. 0,12) die geringste Rolle spielen etc. So ergibt sich insgesamt das folgende Bild:

²¹⁷ Welche Skalierung dabei zugrunde gelegt wird, ist unerheblich. Das vorliegende Beispiel geht von einer Skala von 0 (kein Nutzen) bis 10 (höchster möglicher Nutzen) aus.

Ziele/Kriterien				Alternativen				
				Riedlingen		Leonberg		
				Gewicht	Nutzwert		Nutzwert	
abs.	gew.	abs.	gew.					
Hebesatz Gewerbesteuer				0,18	7	1,26	4	0,72
Grundstückskosten				0,12	8	0,96	3	0,36
Infrastruktur	Bahnanschluss	0,30	0,10	8	0,80	5	0,50	
	Autobahn		0,20	2	0,40	10	2,00	
Absatzpotenzial	Bevölkerungsdichte	0,40	0,25	5	1,25	9	2,25	
	Kaufkraft		0,15	7	1,05	8	1,20	
Summe/Gewichteter Nutzenwert					5,72		7,03	

Abbildung 17: Exemplarische Nutzen- und Entscheidungsmatrix einer Standortentscheidung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die eigentliche **Standortentscheidung** erfolgt durch Summierung der gewichteten Nutzenwerte. Der Standort mit dem größten Nutzenwert (hier also Leonberg) ist gegenüber den Alternativen zu bevorzugen, was im vorliegenden Beispiel vor allem daran liegt, dass die Absatzpotenziale und die Infrastruktur – was im Falle eines Freizeitparks ja durchaus Sinn macht – höher gewichtet werden und Leonberg bezüglich dieser Kriterien besser abschneidet.

3.5 Rechtsformentscheidungen

Während sich die Unternehmung mit ihrer Standortentscheidung physisch konstituiert, gibt sie sich mit der Rechtsformwahl ihr rechtliches Gewand, „welches das Außenverhältnis zu Kunden, Lieferanten und Gläubigern, aber auch das Innenverhältnis zwischen Gesellschaftern, Eignern und Mitarbeitern regelt“²¹⁸. Mit der Wahl der Rechtsform aus den vorgegebenen Alternativen (z. B. Kommanditgesellschaft, Aktiengesellschaft etc.) erfolgt demnach eine gesetzliche Festlegung auf bestimmte Strukturen, Gesellschaftsorgane, Haftungsbeschränkungen und andere Regelungen. Die Rechtsformwahl ist also durch vergleichsweise **geringe Freiheitsgrade** gekennzeichnet. In der Literatur spricht man diesbezüglich auch von einem Typenzwang.²¹⁹

Die **rechtlichen Grundlagen** einzelner Rechtsformen finden sich in verschiedenen Normen des Wirtschaftsprivatrechts: Allgemeine Vorschriften, die zugleich für Einzelunternehmen gelten, sind im Ersten Buch des Handelsgesetzbuches (HGB)²²⁰ dargelegt und die wesentlichen Regelungen

²¹⁸ Schneek (1997), S. 174.

²¹⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 131.

²²⁰ Vgl. §§1 bis 104 HGB.

für Handelsgesellschaften (Personengesellschaften) finden sich im Zweiten Buch des HGB.²²¹ Für einige andere Rechtsformen wurden spezielle Gesetze erlassen, wie z. B. das Aktiengesetz (AktG) für Aktiengesellschaften, das Gesetz die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) betreffend und das Gesetz die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) betreffend.

Der Katalog der in Deutschland **zulässigen Rechtsformen** lässt sich anhand von verschiedenen Kriterien systematisieren:²²² Nach der Rechtsgrundlage lassen sich im ersten Schritt Rechtsformen des öffentlichen Rechts und Rechtsformen des privaten Rechts unterscheiden. Die Rechtsformen des öffentlichen Rechts sind nur für öffentliche Aufgabenträger (z. B. Kommunen, Bundesländer oder Krankenkassen) von Relevanz. Sie untergliedern sich weiter in Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit sowie Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Rechtsformen des privaten Rechts sind in Einzelunternehmen, Gesellschaften im weiteren Sinne sowie Stiftungen zu klassifizieren, sodass sich die folgende Übersicht ergibt.

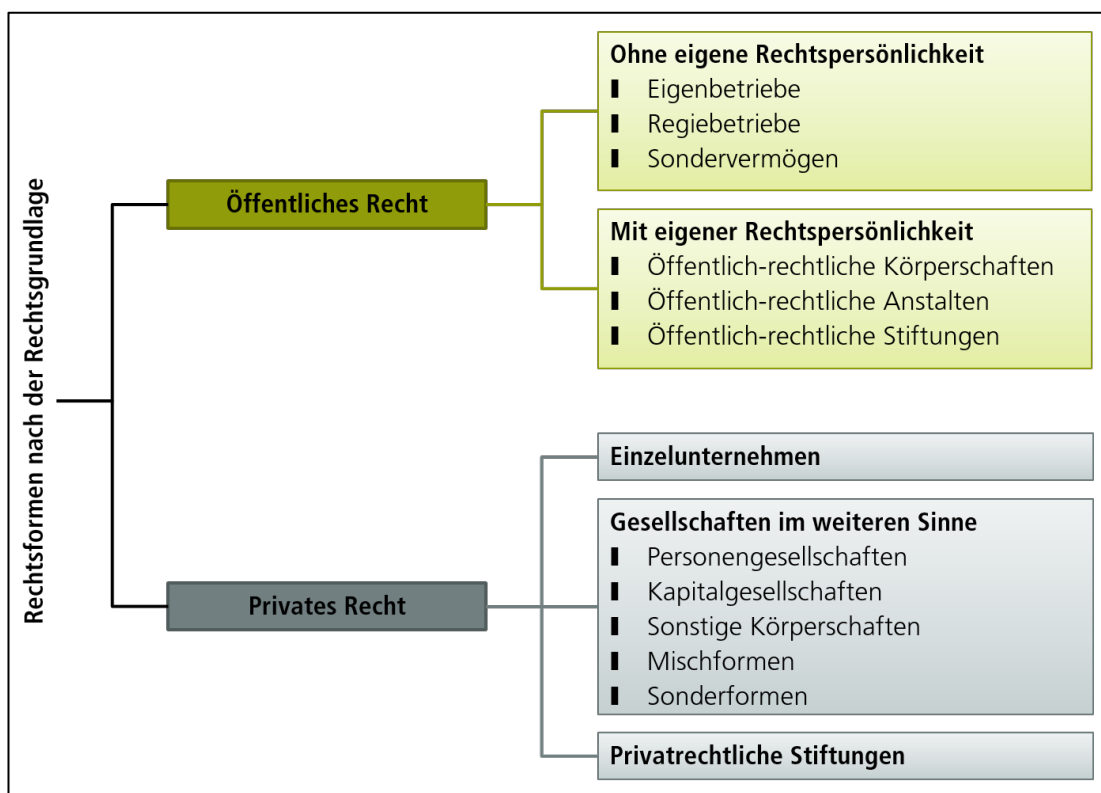


Abbildung 18: Klassifikation der Rechtsformen nach der Rechtsgrundlage
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die **Untergliederung der privaten Rechtsformen** orientiert sich am Verselbstständigungsgrad des Betriebsvermögens:²²³ Während Einzelunternehmen kein eigenes Betriebsvermögen besitzen, da dieses dem Eigentümer selbst zugerechnet wird, handelt es sich im Falle von Gesellschaften um ein verselbstständigtes Betriebsvermögen – als Gesamthandvermögen bei Personengesellschaften bzw. als eigenständiges Vermögen bei Kapitalgesellschaften und sonstigen Körperschaften.²²⁴ Gesellschaften werden daher auch als juristische Personen bezeichnet und nehmen wie natürliche Personen als Träger von Rechten und Pflichten am Rechtsverkehr teil.²²⁵ Die Gesellschafter haben hier keine unmittelbaren Rechte am Betriebsvermögen, wohl aber Rechte über ihre Anteile an der

²²¹ Vgl. §§105 bis 237 HGB.

²²² Vgl. Steiner (1998), S. 176f. sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 53 und Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 132f.

²²³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 133.

²²⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 133.

²²⁵ Vgl. Klunzinger (2004), S. 148.

Körperschaft. Noch weiter geht die Verselbstständigung im Falle der Stiftungen: Hier lagert der Stifter Teile seines Vermögens dauerhaft (und unter Zweckbindung) an eine Stiftung aus – und gibt damit auch alle Rechte auf diese Teile seines Vermögens ab. Die Stiftung ist eine juristische Person, deren Vermögen ausschließlich dem Stiftungszweck dient.

Differenziert man schließlich die große Gruppe der **Gesellschaften im weiteren Sinne**, so sind die folgenden Gruppen und Rechtsformen zu unterscheiden:²²⁶

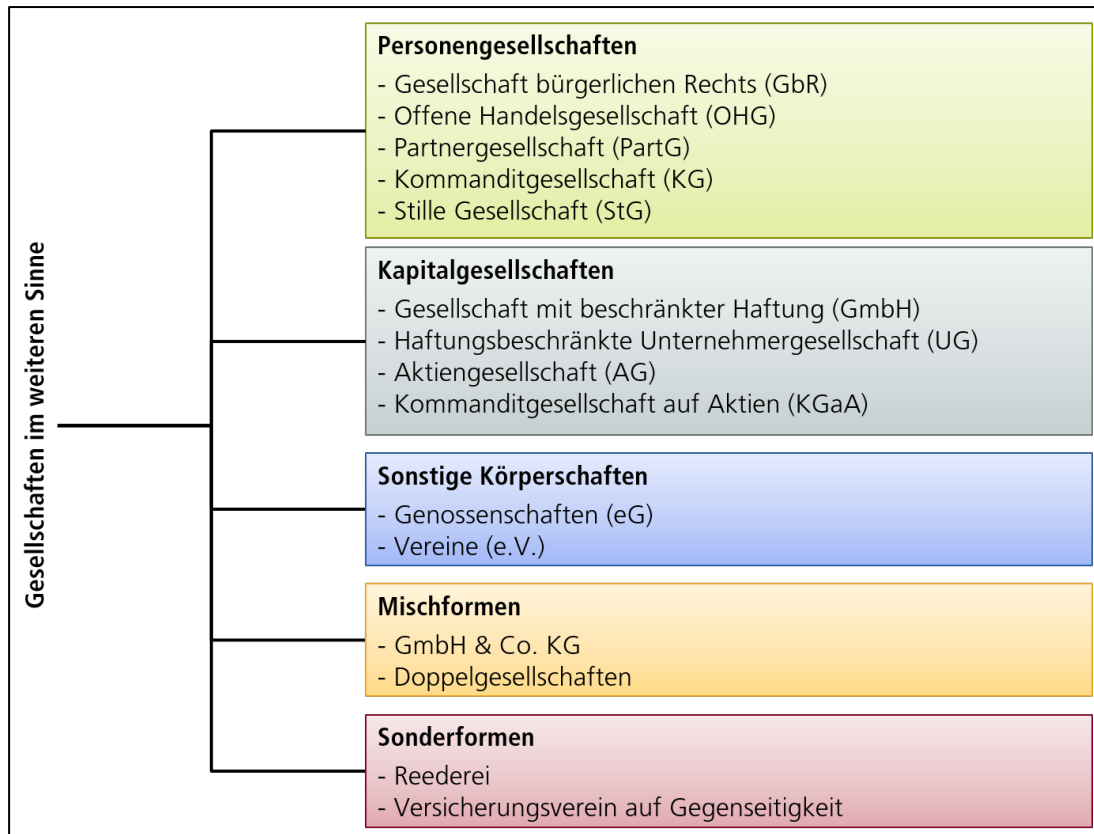


Abbildung 19: Klassifikation der Gesellschaften im weiteren Sinne
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ein Blick auf die **Häufigkeitsverteilung der Rechtsformen** zeigt, dass in Deutschland ca. 70 % aller eingetragenen Rechtsformen Einzelunternehmen sind, gefolgt von der GmbH mit knapp 15 %, einer immer noch großen Anzahl von BGB-Gesellschaften (ca. 6 %) und Kommanditgesellschaften inklusive der GmbH & Co. KG und der AG & Co. KG (ca. 4 %). Alle anderen Gesellschaftsformen sind mit weniger als 1 % vertreten, wie die folgende Abbildung illustriert:²²⁷

²²⁶ Vgl. *Steiner* (1998), S. 176f. sowie *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 54 und *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 212.

²²⁷ Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2015).

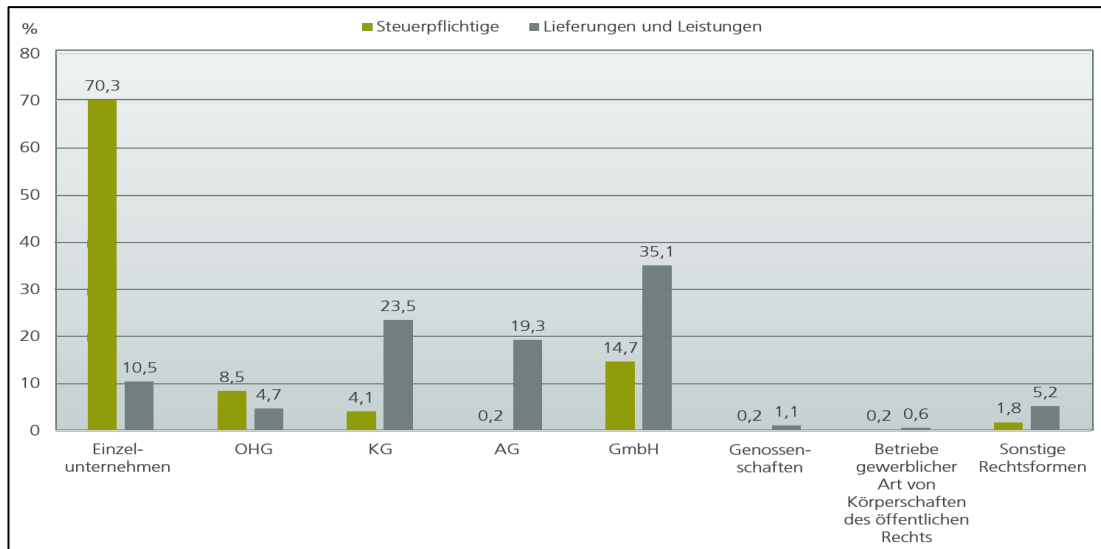


Abbildung 20: Prozentuale Verteilung der Rechtsformen in Deutschland
(Quelle: *Dittrich* (2008), S. 792)²²⁸

Betrachtet man dagegen die Gesamtumsätze und nicht nur die absoluten Zahlen, wird deutlich, dass insbesondere der Rechtsform der GmbH, aber auch den Kommanditgesellschaften und den Aktiengesellschaften eine hohe Bedeutung zukommt, während Einzelunternehmen und die OHG eine kleinere Rolle spielen – was letztlich Ausdruck ihrer geringeren Unternehmensgröße ist.

3.5.1 Die Rechtsformentscheidung als Entscheidungsproblem

Das Entscheidungsproblem der Rechtsformwahl stellt sich naturgemäß anlässlich der Gründung einer Unternehmung. Aber auch im weiteren Verlauf kann es zu Rechtsformwechseln kommen, wenn z. B. durch Wachstum ein erhöhter Kapitalbedarf besteht, Unternehmenszusammenschlüsse erforderlich sind oder bei Personengesellschaften Gesellschafter ausscheiden bzw. eintreten.²²⁹ In allen diesen Fällen liegt ein Entscheidungsproblem vor: „Da nur in ganz wenigen Fällen bestimmte Rechtsformen zwingend vorgeschrieben sind, kann ein Unternehmen aus diesem Angebot i. d. R. eine Alternative auswählen.“²³⁰ Man spricht hier vom **dispositiven Charakter der Rechtsordnung**, da eine grundsätzliche Entscheidungsfreiheit gegeben ist. Zugleich jedoch besteht der oben bereits erwähnte Typenzwang, da die Rechtsordnung keine beliebige Kombination dieser Rechtsformen gestattet, sondern nur einen definierten Katalog standardisierter Rechtsformen zulässt.²³¹ Auch die Rechtsformwahl lässt sich also als Entscheidungsproblem mit Alternativen, Umweltzuständen und Zielen modellieren.

Die **Alternativen** der Rechtsformwahl sind natürlich die Rechtsformen des gesetzlich definierten Typenkataloges. Grundsätzlich besteht hier wie gesagt Wahlfreiheit, allerdings wird diese Freiheit in einigen wenigen Fällen eingeschränkt, z. B. im Falle von bestimmten Versicherungen, die nur in Form von Aktiengesellschaften, Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit, Körperschaften oder Anstalten des öffentlichen Rechts betrieben werden dürfen.²³² In anderen Fällen sind bestimmte Kriterien zu erfüllen. So erfordert eine Vereinsgründung mindestens sieben Mitglieder,²³³ und eine Genossenschaft muss die Wirtschaft ihrer Mitglieder fördern.²³⁴

²²⁸ Das statistische Bundesamt subsumiert in diesem Fall die BGB-Gesellschaften unter den Handelsgesellschaften oHG.

²²⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 132.

²³⁰ *Bea* (2004), S. 356.

²³¹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 131.

²³² Vgl. § 7 VAG.

²³³ Vgl. § 59 BGB.

²³⁴ Vgl. § 1 GenG.

Umweltzustände bzw. Rahmenbedingungen, die die Rechtsformwahl beeinflussen, ergeben sich insofern zunächst aus dem Rechtsrahmen, insbesondere dem angesprochenen Typenkatalog und den steuerlichen Vorschriften, die die steuerlichen Konsequenzen der Rechtsformwahl festlegen. Beide Bereiche sind zwar mehr oder weniger eindeutig bestimmbar, unterliegen jedoch einem ständigen Wandel.²³⁵ Hinzu kommen interne Beschränkungen, beispielsweise die Verfügbarkeit des notwendigen Kapitals bei einer GmbH oder der notwendigen Mitglieder für einen Verein.

Da jede Rechtsformwahl bestimmte Implikationen bezüglich der Haftung, des Einflusses auf die Gesellschaft, der Finanzierungsmöglichkeiten, der Publizitätspflichten etc. nach sich zieht, muss der Entscheider diese Konsequenzen sorgsam abwägen. Anders formuliert: Er muss seine **Ziele** spezifizieren und Rechtsformen anhand dieser Ziele bewerten, indem er die folgenden Merkmale der Rechtsformen präzisiert und gewichtet:²³⁶

- I **Haftung:** Mit der Haftung ist angesprochen, wer mit welchen Vermögensteilen in welcher Höhe für Verbindlichkeiten der Unternehmung aufzukommen hat. Hat ein Inhaber oder Gesellschafter gegebenenfalls auch mit seinem Privatvermögen einzustehen, spricht man von unbeschränkter Haftung. Riskiert er nur seine Kapitaleinlagen, spricht man von einer beschränkten Haftung. In der Regel werden Unternehmer natürlich eine Minimierung des Haftungsrisikos anstreben und entsprechende Rechtsformen vorziehen.
- I **Finanzierungsmöglichkeiten:** Zu unterscheiden sind hier die Finanzierungsmöglichkeiten durch Eigenkapital und durch Fremdkapital. Während Eigenkapital vom Inhaber bzw. den Gesellschaftern selbst einzubringen ist, wird Fremdkapital durch Externe zugeführt, z. B. durch eine Kreditaufnahme von Banken. Umfangreiche Finanzierungsmöglichkeiten sind ein wichtiges Kriterium der Rechtsformwahl, insbesondere mit Blick auf die Realisierung zukünftiger Investitions- und Wachstumsmöglichkeiten der Unternehmung. Sie steigen in der Regel mit der Zahl und Bonität der Inhaber bzw. Gesellschafter, der Handelbarkeit der Anteile (z. B. an der Börse) und der Eigenkapitalausstattung des Unternehmens. Zumeist lassen sich aus guten Eigenkapitalfinanzierungsmöglichkeiten auch hohe Potenziale für die Fremdkapitalfinanzierung ableiten. Erforderliche Mindesteinlagen, auf deren Höhe sich die Haftung beschränkt, haben eine zwiespältige Wirkung: Einerseits bieten sie den Gläubigern gewisse Sicherheiten, andererseits haben diese dann auch keine Durchgriffsrechte auf das Privatvermögen der Schuldner und werden daher andere Sicherheiten erwarten.
- I **Leitungsbefugnis:** Zu unterscheiden sind hier prinzipiell die Geschäftsführung nach innen und die Vertretung der Unternehmung nach außen. Solche Einflussmöglichkeiten können mehr oder weniger stark ausgeprägt sein: Je nach Rechtsform werden die Führungs- und Kontrollaufgaben entweder durch die Gesellschafter selbst oder durch gesetzlich definierte Organe wie die Geschäftsführung, den Aufsichtsrat oder die Gesellschafterversammlung erfüllt. Der Einfluss der Inhaber bzw. Unternehmer ist umso größer, je unmittelbarer ihre Beteiligung und je geringer ihre Anzahl bzw. je größer ihre Kapitalbeteiligung ist. Prinzipiell gilt wohl: Je direkter und durchgreifender die Haftung, desto aktiver müssen (und wollen) die Gesellschafter an der Geschäftsführung mitwirken – denn sie müssen für eventuelle Fehlentscheidungen einstehen.²³⁷ Einflüsse auf die Unternehmenspolitik üben im Rahmen der Mitbestimmung zudem die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter in den entsprechenden Gremien aus. Ob Unternehmer immer eine Maximierung ihres Einflusses anstreben, sei einmal dahingestellt. Denkbar sind nämlich durchaus Situationen, in denen dies nicht der

²³⁵ Vgl. *Bea* (2004), S. 356f.

²³⁶ Vgl. *Bea* (2004), S. 358ff., *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 210ff. und *Weber/Kabst* (2009), S. 59f. Eine andere bzw. stärker ausdifferenzierte Liste mit vergleichbaren Inhalten findet sich bei *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 134ff.

²³⁷ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 139.

Fall ist, so z. B. wenn Erben eines Familienunternehmens an der Unternehmensleitung nicht interessiert oder untereinander zerstritten sind.

- I Gewinn- und Verlustbeteiligung:** Eine gesetzliche Regelung besteht hier nur für den Fall, dass der Gesellschaftsvertrag keine individuelle Regelung vorsieht (dispositives Recht). In der Regel erfolgt eine Gewinn- und Verlustbeteiligung dann nach Anteilen oder Köpfen. Ergänzend gibt es Vorschriften über Ausschüttungsbeschränkungen (Gläubigerschutz) bzw. Mindestausschüttungen (Aktionärsschutz). Ob ein Gesellschafter solche Vorgaben positiv oder negativ bewertet, dürfte vom Umfang seiner Beteiligung abhängen. Da ein Großaktionär mehr Einfluss entfalten kann, zieht er Dispositionsspielräume vor, während Kleinaktionäre mit Renditeinteressen sichere Mindestausschüttungen schätzen.²³⁸

- I Publizität und Rechnungslegung:** Vorschriften zur Rechnungslegung und Publizität können erhebliche Kosten verursachen und vermitteln Wettbewerbern Informationen zur Lage der Unternehmung. Daher bevorzugt man zumeist Rechtsformen, deren Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften weniger umfangreich sind, wie dies bei Einzelunternehmungen und kleinen Gesellschaften der Fall ist. Kapitalgesellschaften unterliegen der erweiterten Publizität nach HGB, wenn sie bestimmte Größenmerkmale überschreiten.²³⁹ Das Gleiche gilt nach Publizitätsgesetz auch für Personengesellschaften und Einzelunternehmen, wenn sie die dort vorgeschriebenen Grenzwerte übertreffen.²⁴⁰

- I Rechtsformabhängige Aufwendungen:** Auch hier dürfte ein rationaler Unternehmer eine Minimierung anstreben und die einmaligen Kosten der Gründung (Vertragsgestaltung, notarielle Beurkundung, Handelsregistereintrag, Veröffentlichung) sowie die laufenden Kosten (Prüfung, Rechnungslegung, Publizität, Vergütung des Aufsichtsrats, Organisation von Gesellschafterversammlungen etc.) zu vermeiden suchen.

- I Steuerbelastung:** Ein zentrales Ziel im Kontext der Rechtsformwahl ist die Minimierung der Steuerbelastung aus Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer. Da die diesbezüglichen Einflüsse höchst vielfältig sind, lassen sich jedoch keine allgemeingültigen Aussagen zur Vorteilhaftigkeit der einen oder anderen Rechtsform treffen.

- I Unternehmenskontinuität:** Dieses Kriterium kann insbesondere in Familienunternehmen, die an die nächste Generation übergeben werden, eine Rolle spielen – mit dem Ziel, dass dieser Übergang möglichst problemlos vollzogen werden kann. In Kapitalgesellschaften, die eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen, lassen sich Anteile ohne Schwierigkeiten auf den Nachfolger übertragen. Personengesellschaften sind demgegenüber an die persönlich haftenden Gesellschafter gebunden. Eine Unternehmenskontinuität ist hier mit größeren Umständen zu gewährleisten.

Natürlich sind diese Ziele – ähnlich wie die Ziele im Rahmen einer Standortentscheidung – unter Beachtung der spezifischen Interessen des Unternehmens zu gewichten. Zugleich ist zu prüfen, in welchem Ausmaß die potenziellen Rechtsformen – unter Berücksichtigung der Umweltzustände – zur Erfüllung der Ziele beitragen. Für die Entscheidung sind die möglichen Alternativen hinsichtlich ihrer Beiträge zur Erfüllung der beschriebenen Ziele zu vergleichen.

²³⁸ Vgl. Bea (2004), S. 359.

²³⁹ Vgl. §§264ff. HGB.

²⁴⁰ Vgl. §1 PubLG: Großunternehmen unterliegen – unabhängig von der Rechtsform – einer erweiterten Publizitätspflicht, wenn sie als „Großunternehmen“ zu klassifizieren sind, d. h., wenn sie von den Kriterien a) Bilanzsumme größer als 65 Mio. €, b) Jahresumsatz höher als 130 Mio. € und c) mehr als 5.000 Mitarbeiter mindestens zwei erfüllen.

3.5.2 Rechtsformen des privaten Rechts

Bevor im Folgenden einzelne Rechtsformen des privaten Rechts beschrieben werden, sollen hier einige grundsätzliche **Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften** als den beiden wichtigen Typen von Rechtsformen erläutert werden:²⁴¹ Während in Personengesellschaften Personen dominieren und idealtypisch jeder Gesellschafter Mitunternehmer und Mitentscheider ist, werden Kapitalgesellschaften durch die Kapitalbeteiligung geprägt, d. h., die Mitsprache erfolgt entsprechend der Kapitaleinlage. Personengesellschaften sind zumeist Eigentümerunternehmen, d. h., das Unternehmen wird von den Eigentümern selbst geleitet (Gesellschaftergeschäftsführer), während (zumindest die größeren) Kapitalgesellschaften regelmäßig Managerunternehmen mit Fremdgeschäftsführern sind. Eine Zusammenfassung der wesentlichen Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften zeigt die folgende Abbildung.

Wesen ■ Persönliche Beteiligung im Zentrum ■ Gesellschaftszweck = Gesellschafter ■ Zwecke an Gesellschafter gebunden ■ Nur z.T. eigene Rechtspersönlichkeit ■ Existenz an Gesellschafter gebunden Haftung ■ Unbeschränkte persönliche Haftung Finanzierungsmöglichkeiten ■ Eigenfinanzierung durch ‚Kontakte‘ ■ Fremdfinanzierung schwieriger Einflussmöglichkeiten ■ Führung: Eigentümer (Selbstorganschaft) ■ Gesellschaftergeschäftsführer ■ Stimmrecht grundsätzlich nach Köpfen ■ Einstimmigkeitsprinzip Personengesellschaften	Wesen ■ Kapitaleinlage im Vordergrund ■ Gesellschaftszweck = Gesellschaft ■ Zwecke überleben die Mitglieder ■ Selbstständig rechtsfähig ■ Existenz von Mitgliederbestand unabhängig Haftung ■ Mittelbare Haftung mit Kapitaleinlage Finanzierungsmöglichkeiten ■ Eigenfinanzierung auch über ‚Märkte‘ ■ Fremdfinanzierung einfacher Einflussmöglichkeiten ■ Führung: Organe (Drittorganschaft) ■ Vielfach: Fremdgeschäftsführer ■ Stimmrecht nach Kapitalanteil ■ Mehrheitsprinzip Kapitalgesellschaften
--	--

Abbildung 21: Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften im Vergleich
(Quelle: In Anlehnung an *Schneck* (1997), 184ff.)

Zu den Rechtsformen des Privatrechts zählen – neben Einzelunternehmungen und Stiftungen des privaten Rechts – diverse Gesellschaftsformen: Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften, sonstige Körperschaften wie Genossenschaften und Vereine sowie Misch- und Sonderformen. In den folgenden Abschnitten sollen die wichtigsten dieser Rechtsformen beschrieben und mit Blick auf die Kriterien Haftung, Finanzierungsmöglichkeiten und Leitungsbefugnis erläutert werden. Die Kriterien Gewinn- und Verlustbeteiligung, Publizität und Rechnungslegung, Steuerbelastung, rechtsformabhängige Aufwendungen und Unternehmenskontinuität sind weniger bedeutsam bzw. lassen keine allgemeinen Aussagen zu. Sie sollen daher höchstens kurz skizziert werden. Für weitere Informationen dazu sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

²⁴¹ Vgl. *Schneck* (1997), S. 184ff.

Die Einzelunternehmung²⁴²

Die Einzelunternehmung, zu der gewerbliche Einzelunternehmen, berufliche Einzelpraxen (d. h. Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater u. Ä.) sowie sonstige selbstständig und allein wirtschaftende Unternehmer (z. B. Land- und Forstwirte) zählen,²⁴³ ist die Urzelle jeder Personengesellschaft. Sie wird von einer einzelnen natürlichen Person, dem Einzelunternehmer, geführt und geleitet, der auch das geschäftliche Risiko trägt, indem er unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, d. h. dem Betriebs- und Privatvermögen haftet. Konsequenterweise ist der Unternehmer vollkommen autonom in seinen Entscheidungen, auch bezüglich der Gewinnverwendung – als Ausgleich für die volle Risikoübernahme.

Die Einzelunternehmung besteht – wie der Name schon sagt – aus nur einem Gründer, der keine feste Mindesteinlage einzubringen hat, da er ohnehin unmittelbar, persönlich und unbeschränkt mit seinem Privatvermögen haftet. Hinsichtlich der Eigenkapitalbeschaffung kann er allein auf seine eigenen Ressourcen zurückgreifen, und auch bezüglich der Fremdkapitalbeschaffung sind seine Finanzierungsmöglichkeiten in hohem Maß von seiner persönlichen Bonität abhängig. Die Geschäftsführung (nach innen) und die Vertretung (nach außen) werden durch den Unternehmer alleine wahrgenommen. Er hat also die volle Macht über sein Unternehmen und muss keinerlei Organe einschalten. Trotz der Pflicht zur alleinigen Leitung ist eine Delegation von Befugnissen durch Erteilung einer Handlungsvollmacht oder Prokura möglich.

Die Vorteile der Einzelunternehmung liegen in der vollen Entscheidungsautonomie, der formlos möglichen Gründung, den einfachen Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften sowie dem nicht erforderlichen Mindestkapital. Umgekehrt sind ihre Nachteile die unbeschränkte Haftung, die unsichere (bzw. bonitätsabhängige) Finanzierungsbasis und die vielfach schwer zu lösende Nachfolgeproblematik (Unternehmenskontinuität).²⁴⁴

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts²⁴⁵

Konstituierend für eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR bzw. BGB-Gesellschaft) ist der meist bewusste (in Einzelfällen aber auch unbewusste), dauerhafte oder vorübergehende vertragliche Zusammenschluss mehrerer natürlicher oder juristischer Personen mit dem Ziel, einen bestimmten gemeinsamen Zweck zu verfolgen. Für die Gründung sind also mindestens zwei Gesellschafter erforderlich, die keine Mindesteinlage erbringen müssen. Das Gesellschaftsvermögen steht allen Gesellschaftern gesamthänderisch, d. h. gemeinsam zu und wird gegenüber dem Privatvermögen wie ein abgegrenztes Sondervermögen behandelt.

Für Verbindlichkeiten der BGB-Gesellschaften haften alle beteiligten Gesellschafter unbeschränkt und gesamtschuldnerisch, d. h. auch mit ihrem Privatvermögen und für alle Schulden unabhängig von der Zahlungsfähigkeit der Mitgesellschafter. Die Geschäfte müssen von allen Gesellschaftern gemeinsam geführt werden, was durch Gesellschaftsvertrag abweichend geregelt werden kann. Da das Stimmrecht nach Köpfen ausgeübt wird und im Zweifel Einstimmigkeit gefordert ist, hängt der tatsächliche Einfluss auf die Leitung stark von der Anzahl der Gesellschafter, aber auch der Überzeugungskraft, dem Drohpotenzial und dem Vertrauen untereinander ab. Wie auch bei der Einzelunternehmung sind die Finanzierungsmöglichkeiten von den Potenzialen der Gesellschafter

²⁴² Vgl. §§1 bis 104 HGB sowie §§238ff. HGB.

²⁴³ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 145ff. Freiberufler betreiben jedoch kein Gewerbe, sind insofern keine Kaufleute und unterliegen daher nicht der Gewerbesteuer. Sie werden nicht im Handelsregister angemeldet und unterliegen stattdessen der Kontrolle durch ihre Berufskammern. Nichtsdestotrotz sind sie Einzelunternehmer.

²⁴⁴ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 140.

²⁴⁵ Vgl. §§705 bis 740 BGB.

(Eigenkapitalfinanzierung) bzw. ihrer Bonität (Fremdkapitalfinanzierung) abhängig. Anders als bei der Einzelunternehmung sind es hier jedoch mehrere Gesellschafter, die zusätzliche Einlagen schultern können; außerdem können neue Gesellschafter aufgenommen werden. Die Gewinn- und Verlustbeteiligung erfolgt in der Regel in gleichen Anteilen ohne Ansehen der Art und Höhe der Gesellschafterbeiträge. Rechnungslegungs- oder Publizitätspflichten bestehen nicht.

Die Vorteile der Gesellschaft bürgerlichen Rechts liegen im Vergleich zum Einzelunternehmen in der Erhöhung des Finanzierungspotenzials und der Risikoteilung durch die Beteiligung mehrerer Personen. Im Vergleich zu anderen Gesellschaftstypen sind die einfachen Gründungsmodalitäten sowie die geringen Kosten zu sehen. Der Hauptvorteil ergibt sich jedoch im Falle der unbewussten Gründung, wenn die gesetzlichen Vorschriften klare und faire Regeln schaffen. Als Nachteil ist in erster Linie die unbeschränkte gesamtschuldnerische Haftung zu nennen.²⁴⁶

Die offene Handelsgesellschaft²⁴⁷

Die offene Handelsgesellschaft (oHG) ist eine auf den Betrieb eines Handelsgewerbes gerichtete Personengesellschaft, für die keine Haftungsbeschränkung gegenüber den Gläubigern besteht.²⁴⁸ Als Personengesellschaft ist sie eine rechtlich selbstständige, d. h. rechtsfähige, aber keine von den Gesellschaftern losgelöste Gesellschaft. Im Vordergrund steht also die persönliche Mitarbeit der Gesellschafter und nicht die Kapitaleinlage. Erforderlich sind mindestens zwei Gesellschafter, die neben natürlichen Personen auch juristische Personen einschließen können.

Eine Mindesteinlage in die Gesellschaft ist nicht vorgeschrieben, vielmehr werden die Einlagen zwischen den Gesellschaftern vereinbart. Um Gläubigern Sicherheiten zu geben, sieht das Gesetz jedoch die sogenannte Durchgriffshaftung auf das private Vermögen der Gesellschafter vor: Sie haften unmittelbar, unbeschränkt und solidarisch als Gesamtschuldner. Der Charakter der oHG mit einem Fokus auf die persönliche Beteiligung und Verantwortung der Gesellschafter zeigt sich auch darin, dass ausscheidende Gesellschafter noch fünf Jahre für Verbindlichkeiten haften, die zur Zeit des Ausscheidens bestanden, und neue Gesellschafter für die Altschulden der Gesellschaft haften. Mit diesen umfänglichen Verpflichtungen gehen entsprechende Befugnisse einher: Zur Führung der Geschäfte sind alle Gesellschafter (einzeln) berechtigt und verpflichtet. Im Gegensatz zur Gesellschaft bürgerlichen Rechts sieht das Gesetz folglich eine Einzelgeschäftsführung (nach innen) und die Einzelvertretungsbefugnis (nach außen) vor. Im Innenverhältnis unterliegen nur außergewöhnliche Geschäfte dem Gesamtbeschluss aller Gesellschafter, im Außenverhältnis ist eine Gesamtvertretungsbefugnis nur möglich, wenn sie im Handelsregister eingetragen wird. All dies erfordert – und dies kann im Einzelfall durchaus zu Problemen führen – ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen den Gesellschaftern, denn jeder von ihnen kann rechtswirksame Entscheidungen treffen, für die alle gemeinsam die Verantwortung zu tragen haben. Gewinne und Verluste werden dann auch – wenn der Gesellschaftsvertrag nichts anderes vorsieht – nach Kapitaleinlagen und nach Köpfen verteilt: Zunächst werden die Kapitalanteile mit 4 % verzinst, verbleibende Gewinne werden nach Köpfen ausgeschüttet. Die Finanzierungsmöglichkeiten schließlich ähneln denen der Gesellschaft bürgerlichen Rechts: Eine Eigenkapitalfinanzierung ist durch eigene Einlagen oder durch die Aufnahme neuer Gesellschafter möglich, wobei Ersteres von den persönlichen Vermögensverhältnissen abhängt. Diese sind zudem maßgeblich für die Bonität der Gesellschafter bei den Banken und damit für die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten. Publizitätspflichten bestehen nicht, es sei denn, die Ausnahmen des Publizitätsgesetzes greifen.

²⁴⁶ Vgl. *Schneck* (1997), S. 190.

²⁴⁷ Vgl. §§105 bis 160 HGB.

²⁴⁸ Vgl. *Klunzinger* (2004), S. 53.

Zusammenfassend sind die Vorteile der oHG in den einfachen Gründungsmodalitäten und der weitgehenden Vertragsfreiheit im Innenverhältnis zu sehen, vor allem aber in der ausgeprägten persönlichen Bindung der Gesellschafter, die in der Regel hohe Leistungsanreize und eine hohe Kreditwürdigkeit nach sich ziehen. Unter Umständen kann gerade dies zum größten Nachteil der oHG werden, denn wenn das Vertrauensverhältnis der Gesellschafter untereinander gestört ist und dies aufgrund der gesamtschuldnerischen Haftung gravierende Folgen nach sich zieht, dann ist zumeist auch der Bestand der Gesellschaft selbst gefährdet.²⁴⁹

Die Partnerschaftsgesellschaft²⁵⁰

Die Partnerschaftsgesellschaft (PartG) ist eine relativ junge deutsche Rechtsform. Sie lehnt sich an die Struktur der BGB-Gesellschaft an, steht als rechtsfähige Personengesellschaft und wegen ihrer definierten Innenstruktur jedoch zugleich der oHG nahe. Die Partnerschaftsgesellschaft dient vorwiegend dem Zusammenschluss von Angehörigen der freien Berufe und stellt für sie insofern ein Pendant zur gewerblichen oHG dar.²⁵¹ Partnerschaftsgesellschaften werden in ein spezielles Register, das Partnerschaftsregister, eingetragen, das in seiner Funktion dem Handelsregister entspricht.

Auch die Einzelregelungen zur Partnerschaftsgesellschaft entsprechen weitgehend denen der oHG. So ist auch hier keine Mindesteinlage erforderlich und im Vordergrund steht die persönliche Mitarbeit der Partner. Für die Verbindlichkeiten haften demnach auch alle Partner persönlich und unbeschränkt als Gesamtschuldner. Allerdings beschränkt das Gesetz die Haftung für berufliche Fehler auf diejenigen Partner, die den Fehler zu verantworten haben, was das Haftungsrisiko der anderen Mitglieder der Partnerschaft begrenzt.²⁵² Zur Geschäftsführung (nach innen) sowie zur Vertretung (nach außen) sind die Partner einzeln berechtigt, können dies jedoch in ihrem Gesellschaftsvertrag anders regeln. Die Finanzierungsmöglichkeiten ähneln ebenfalls denen der oHG, da eine Eigenkapitalfinanzierung durch neue Einlagen oder die Aufnahme weiterer Partner erfolgen kann und die Fremdfinanzierung von der Bonität der einzelnen Partner abhängt.

Die Vorteile und Nachteile entsprechen natürlich denen der oHG, werden in der Partnerschaftsgesellschaft nun aber anderen Berufsgruppen zugänglich gemacht. Es entstehen Vorteile bei der Kreditaufnahme, und im Vergleich zur GmbH erfolgt ein Gewinn an Seriosität, da im Namen kein Hinweis auf Haftungsbeschränkungen erfolgt. Dieser Gewinn an Seriosität ist jedoch durch Kosten der Registrierung zu erkaufen. Die Möglichkeit der Haftungsbeschränkung auf berufliche Fehler bietet Vorteile, ist mit der weitergehenden Haftungsbeschränkung in Kapitalgesellschaften aber nicht vergleichbar.²⁵³

Die Kommanditgesellschaft²⁵⁴

Die Kommanditgesellschaft (KG) ist wie die oHG eine auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma gerichtete Personengesellschaft. Anders als bei der oHG lässt sich hier jedoch die Haftung einzelner Gesellschafter auf ihre Vermögenseinlage beschränken, z. B. um sie als Kapitalgeber zu gewinnen, während andere Gesellschafter mit ihrem gesamten Vermögen haften. Beschränkt haftende Gesellschafter bezeichnet man als Kommanditisten, voll haftende Gesellschafter nennt man Komplementäre. Kommanditgesellschaften bestehen aus mindestens einem Kommanditisten und einem Komplementär, sodass die Beurteilung der Vor- und Nachteile einer

²⁴⁹ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 143.

²⁵⁰ Vgl. §§1 bis 11 PartGG sowie ergänzend die Regelungen für die oHG und die BGB-Gesellschaft.

²⁵¹ Vgl. *Bea* (2004), S. 370.

²⁵² Vgl. §8 Abs. 2 PartGG.

²⁵³ Vgl. *Schneck* (1997), S. 213.

²⁵⁴ Vgl. §§161 bis 177 HGB, sowie ergänzend die Vorschriften für die oHG und somit auch die BGB-Gesellschaft.

Kommanditgesellschaft notwendigerweise immer zwei Perspektiven zu beachten hat: Mit Blick auf die Komplementäre gleicht die Kommanditgesellschaft in ihrem Wesen auch der oHG. Mit Blick auf die Kommanditisten entsprechen die Regelungen denen für Kapitalgesellschaften.

Ein Mindestkapital ist weder für Kommanditisten noch für Komplementäre vorgeschrieben, da letztere ja ohnehin mit ihrem gesamten Vermögen unbeschränkt haften. Kommanditisten haften nur in Höhe ihrer Kapitaleinlage. Konsequenterweise haben die Komplementäre – wie auch in der oHG – das Recht zur Einzelgeschäftsführung und Einzelvertretung, während die Kommanditisten ausgeschlossen sind. Nur bei wichtigen Geschäften wie Baumaßnahmen oder der Errichtung von Zweigniederlassungen haben sie ein Widerspruchsrecht, wobei ihnen durch Gesellschaftsvertrag auch eine Geschäftsführungsbefugnis eingeräumt werden kann. Wie bei der oHG richtet sich die Gewinnbeteiligung nach den Kapitaleinlagen und den Köpfen: Zunächst erfolgt eine Verzinsung des eingebrachten Kapitals in Höhe von 4 %, eventuell verbleibende Gewinne sind angemessen zu verteilen. Hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet die Kommanditgesellschaft Wege, die der oHG verschlossen bleiben, denn zusätzliches Eigenkapital kann hier nicht nur durch zusätzliche Komplementäre, sondern auch durch weitere Kommanditisten eingebracht werden. Letzteres dürfte deutlich einfacher sein, da sich die Gesellschafter nur mit ihrem Kapitalanteil und nicht mit ihrem Gesamtvermögen verpflichten. Insofern ist man auch bei der Fremdfinanzierung nicht so sehr von der Bonität der Gesellschafter abhängig. Eine Publizitätspflicht besteht nicht, es sei denn, es greifen die Ausnahmen des Publizitätsgesetzes.

Die Vor- und Nachteile der Kommanditgesellschaft ergeben sich damit weitgehend analog zur oHG, mit dem feinen, allerdings entscheidenden Unterschied, dass die Möglichkeit zur Aufnahme beschränkt haftender Gesellschafter die Kapitalbasis der Gesellschaft erheblich erweitert, ohne dass die Entscheidungsbefugnisse der Komplementäre (formal) beschnitten werden. In der Praxis jedoch geht die Beteiligung oft mit einer Einflussnahme durch die Kommanditisten einher.²⁵⁵ Im Vergleich zu Kapitalgesellschaften ist zu beachten, dass die Kapitalanteile nicht wirklich fungibel (d. h. handelbar) sind und ein organisierter Markt hierfür fehlt. Die Beteiligung erfolgt insofern zumeist aufgrund persönlicher Kontakte und persönlicher Überzeugung.²⁵⁶

Die stille Gesellschaft²⁵⁷

Eine stille Gesellschaft (stG) ist eine Personengesellschaft, bei der sich ein (stiller) Gesellschafter mit Vermögenseinlagen am Handelsgewerbe eines anderen beteiligt, die in das Vermögen des Gesellschafters des Handelsgewerbes und nicht in das des Handelsgewerbes übergeht.²⁵⁸ Die stille Gesellschaft ist also eine reine Innengesellschaft, d. h., der stille Gesellschafter tritt nicht nach außen in Erscheinung. Als Gegenleistung wird meist eine Gewinnbeteiligung vereinbart, die im Gegensatz zur Verlustbeteiligung auch nicht durch Vertrag ausgeschlossen werden kann und laut Gesetz angemessen zu sein hat.

Wie bei der Kommanditgesellschaft auch, sind bei der Beurteilung der stillen Gesellschaft zwei Perspektiven zu beachten. Ein Mindestkapital ist auch hier nicht erforderlich, und die Haftung beschränkt sich für den stillen Gesellschafter auf das eingebrachte Kapital, während der Inhaber der Unternehmung unbeschränkt, d. h. auch mit seinem privaten Vermögen haftet. Dafür hat er umgekehrt die uneingeschränkte Leitungsbefugnis, während der stille Gesellschafter nur über eingeschränkte Einsichts- und Kontrollrechte verfügt. Die Finanzierungsmöglichkeiten gleichen

²⁵⁵ Vgl. *Schneck* (1997), S. 194.

²⁵⁶ Vgl. *Bea* (2004), S. 372.

²⁵⁷ Vgl. §§230 bis 237 HGB sowie ergänzend die Vorschriften zur BGB-Gesellschaft.

²⁵⁸ Vgl. *Klunzinger* (2004), S. 128.

denen der Kommanditgesellschaft insofern, als die haftungsbeschränkte stille Beteiligung einen gangbaren Weg zur Beschaffung von Eigenkapital darstellt, während Fremdkapital aufgrund der stillen Beteiligung stärker bonitätsabhängig sein dürfte. Eine Publizitätspflicht besteht nicht.

Die Motive (und damit die Vorteile) einer stillen Gesellschaft sind damit überwiegend finanzieller Art: Sie eignet sich insbesondere für Inhaber, die einen zusätzlichen Kapitalbedarf haben, aber keine Befugnisse abgeben wollen, und Kapitalgeber, die ein Interesse an einer Haftungsbeschränkung haben und nach außen nicht in Erscheinung treten wollen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung²⁵⁹

Anders als alle bislang beschriebenen Gesellschaftsformen ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) eine Kapitalgesellschaft, bei der alle Gesellschafter ausschließlich Kapitalanteile einlegen und gegenüber den Gläubigern nur mit dieser Stammeinlage haften. Die Summe der Stammeinlagen ist das sogenannte Stammkapital der GmbH, das damit der Haftungssumme der Gesellschaft entspricht. Als juristische Person besitzt die GmbH eine eigene Rechtspersönlichkeit und eignet sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen als wenig aufwendige Form der (haftungsbeschränkten) Kapitalgesellschaft – was eine Nutzung durch größere Unternehmen wie z. B. die Robert Bosch GmbH mit über 200.000 Beschäftigten aber keinesfalls ausschließt.²⁶⁰

Die Gründung der GmbH erfordert einen notariell beurkundeten Vertrag, wobei eine natürliche oder juristische Person als Gründer genügt. Die Gründer beteiligen sich mit einer Stammeinlage in beliebiger Höhe am Stammkapital, dessen Mindestbetrag auf 25.000 € festgelegt ist. Mit der Gründung muss die Hälfte dieses Stammkapitals eingezahlt sein. So lange das Stammkapital noch nicht voll eingezahlt ist, haften die Gesellschafter im Wege der Durchgriffshaftung auch mit ihrem Privatvermögen, danach ist die Haftung auf ihre Geschäftsanteile beschränkt. Im Innenverhältnis kann im Gesellschaftsvertrag jedoch eine Nachschusspflicht vereinbart werden. Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung sind von den Vermögensverhältnissen und der Beteiligungsbereitschaft der Gesellschafter abhängig. Ferner können sich weitere Gesellschafter an der GmbH beteiligen, was allerdings mit Problemen und Kosten verbunden sein kann. Denn zunächst einmal sind GmbH-Anteile weniger fungibel als Aktien und mögliche Gesellschafter insofern schwieriger zu finden. Außerdem kann durch Gesellschaftsvertrag eine Zustimmung der anderen Gesellschafter erforderlich sein. Und schließlich fallen Kosten an, da jeder Wechsel der Gesellschafter notariell zu beurkunden ist.²⁶¹ Die Kreditspielräume im Rahmen der Fremdkapitalfinanzierung sind durch die beschränkte Haftung der Gesellschafter stark eingeschränkt.

Die Geschäftsführung kann durch einzelne Gesellschafter selbst (Selbstorganschaft) oder durch beauftragte Dritte (sogenannte Manager-Geschäftsführer) wahrgenommen werden. Wer auch immer diese Aufgabe übernimmt, handelt als Geschäftsführer und Organ der Gesellschaft; er ist an den Gesellschaftervertrag und die Beschlüsse der Gesellschafterversammlung als Organ der Gesamtheit der Gesellschafter gebunden. Anders als in den Personengesellschaften handeln in der GmbH (und in den anderen Körperschaften) nämlich weniger die Personen als die gesetzlich vorgeschriebenen Organe. Der Geschäftsführung, die auch aus mehreren Personen bestehen kann, obliegt die Geschäftsführung nach innen ebenso wie die Vertretung nach außen.²⁶² Die Gesellschafterversammlung besteht aus allen Anteilseignern und fungiert als oberstes Organ der Gesellschaft. Ihre Aufgaben umfassen unter anderem die Feststellung des Jahresabschlusses, die

²⁵⁹ Vgl. §§1 bis 85 GmbHG.

²⁶⁰ Vgl. *Bea* (2004), S. 381.

²⁶¹ Vgl. *Bea* (2004), S. 382.

²⁶² Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 160.

Ergebnisverwendung sowie die Bestellung, Abberufung und Entlastung der Geschäftsführung.²⁶³ Ab einer Unternehmensgröße von mehr als 500 Mitarbeitern ist gemäß Mitbestimmungsgesetz außerdem ein Aufsichtsrat zu bilden.

Zusammenfassend ist die Rechtsform der GmbH für Unternehmen geeignet, deren Eigentümer ihre Haftung beschränken und die strengen Rechnungslegungspflichten der Aktiengesellschaft vermeiden wollen. Im Vergleich zur Aktiengesellschaft ist außerdem viel weniger Mindestkapital erforderlich. Grundsätzlich sind GmbH-Anteile zwar handelbar, was einen Vorteil gegenüber allen Personengesellschaften bietet, mit der Aktiengesellschaft jedoch sind diese Möglichkeiten nicht vergleichbar. In (Insolvenz-)Fällen zeigt sich überdies, dass die Mindesteinlage von 25.000 € nicht genügt, um schwierige Geschäftsphasen zu überstehen. In diesem Sinne bietet die GmbH den Gläubigern nur wenig Sicherheit, was auch die Fremdkapitalaufnahme erschwert. Nachteilig sind schließlich die hohen Gründungskosten und die erweiterte Publizitätspflicht.²⁶⁴

Die haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft

Die haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft, oft auch als Mini-GmbH bezeichnet, ist eine Art Unterform der GmbH und entspricht dieser in vielen ihrer Regelungen. Sie wurde 2008 im Zuge der Reform des Rechts der GmbH als Antwort auf die in Großbritannien erfolgreiche Limited (Ltd.) eingeführt, mit dem Ziel, Existenzgründungen durch geringere Mindestkapitalvorschriften bei gleichzeitiger Haftungsbeschränkung zu fördern. Sie ist also keine neue Rechtsform, sondern eine klassische GmbH mit einem geringeren als dem üblichen Mindestkapital. Sie ist juristische Person und eigenständig rechtsfähig. Im Rechts- und Geschäftsverkehr muss die Mini-GmbH mit dem Zusatz „Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)“ oder „UG (haftungsbeschränkt)“ firmieren, um mögliche Geschäftspartner über die beschränkte Haftung zu informieren.

Grundsätzlich ist also festzuhalten, dass auch die Mini-GmbH eine GmbH ist. Folglich gelten die Grundregeln der GmbH auch für die Unternehmergeellschaft. Eine Ausnahme bilden lediglich die in § 5a GmbHG geregelten wichtigsten gesetzlichen Regelungen der haftungsbeschränkten Unternehmergeellschaft. Diese beziehen sich vor allem auf die Erbringung des Stammkapitals: Zur Gründung bedarf es keines Mindeststammkapitals in Höhe von 25.000 € wie bei der normalen GmbH, vielmehr genügt Stammkapital von mindestens einem Euro bis unterhalb der Grenze von 25.000 €. Anders als bei der normalen GmbH muss das vereinbarte Stammkapital jedoch bar und in voller Höhe einbezahlt sein, um den Eintrag im Handelsregister zu bewirken. Da die Mini-GmbH einen Anreiz für Existenzgründer bieten, aber nicht den Gläubigerschutz aushebeln soll, dürfen ihre Gewinne nicht komplett ausgeschüttet werden: Mindestens ein Viertel des um den Verlustvortrag des Vorjahres geminderten Jahresüberschusses muss in eine Rücklage eingestellt werden, deren Zweck es ist, das Kapital der Unternehmergeellschaft bis zur Höhe des Stammkapitals einer normalen GmbH nach und nach aufzustocken. Diese Rücklage darf nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet oder aufgelöst werden. Die Pflicht zur Bildung der Rücklage erlischt erst, wenn die Unternehmergeellschaft das Mindeststammkapital einer normalen GmbH erreicht hat und dieses als Stammkapital im Handelsregister eingetragen ist.

Die Vorteile der Mini-GmbH sind insbesondere für Existenzgründungen ersichtlich:²⁶⁵ Geringe Mindesteinlage und gleichzeitige Haftungsbeschränkung. Daraus resultieren zugleich strengere gesetzliche Regelungen zur Gewinnverteilung und die Finanzierung durch Fremdkapital erweist sich aufgrund der geringen Sicherheiten naturgemäß als problematisch. Die übrigen Vor- und Nachteile entsprechen weitgehend denen der klassischen GmbH.

²⁶³ Vgl. §46 GmbHG.

²⁶⁴ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 151 sowie *Schneck* (1997), S. 198.

²⁶⁵ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 152.

Die Aktiengesellschaft²⁶⁶

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine juristische Person, d. h. mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit ausgestattet. Sie ist eine Kapitalgesellschaft, deren Grundkapital in Aktien zerlegt ist und bei der die Aktionäre gegenüber den Gesellschaftsgläubigern maximal mit ihrer Einlage haften.

Auch die Gründung von Aktiengesellschaften ist sehr aufwendig. So ist der Gesellschaftervertrag notariell zu beurkunden und die Satzung muss bestimmte Inhalte haben. Als juristische Person entsteht die AG erst mit dem Eintrag in das Handelsregister, wobei wenigstens einer der Gründer und das gesetzliche Mindestkapital von 50.000 € vorhanden sein müssen. Die Aktien, die von den Anteilseignern gezeichnet werden,²⁶⁷ haben einen Mindestnennbetrag von 1 € und verbriefen jeweils einen gleichen Anteil am Grundkapital der Gesellschaft.²⁶⁸ Für deren Verbindlichkeiten haftet nur das Gesellschaftsvermögen, das als Grundkapital und in der Bilanz als gezeichnetes Kapital bezeichnet wird. Die Haftung der Aktionäre ist folglich auf ihre Kapitaleinlage beschränkt. Bezüglich der Finanzierungsmöglichkeiten stehen vor allem börsennotierten Aktiengesellschaften erweiterte Spielräume der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung offen, denn bei einer positiven Entwicklung des Unternehmens und der Aktienkurse können sie an Börsen und Kapitalmärkten viele Investoren für Eigenkapital gewinnen oder Anleihen ausgeben und Fremdkapital einwerben. Die klassischen Wege der Fremdkapitalfinanzierung sind für Aktiengesellschaften angesichts der hohen Haftungssumme ebenfalls einfacher.

Die AG besitzt als zwingend vorgeschriebene Organe den Vorstand, den Aufsichtsrat und die Hauptversammlung. Der Vorstand, der aus mehreren Mitgliedern bestehen kann, die höchstens für fünf Jahre vom Aufsichtsrat bestellt werden, führt die Gesellschaft nach innen und vertritt sie nach außen. In mitbestimmten Unternehmen muss ihm ein Arbeitsdirektor aus der Belegschaft angehören. Dem Aufsichtsrat, der sich in einem mitbestimmten Unternehmen aus Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammensetzt, obliegt die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder sowie die Überwachung der Geschäftsführung.²⁶⁹ Der Aufsichtsrat selbst wird von der Hauptversammlung bestimmt, dem zentralen Organ der Aktionäre. Sie beschließt außerdem über Kapitalerhöhungen oder -herabsetzungen, über die Gewinnverwendung und über Änderungen der Satzung. Die Stimmrechte der Aktionäre ergeben sich aus ihrer Beteiligung am Grundkapital. Das zentrale Anliegen dieser Regelungen ist die Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle: Der Vorstand soll die Geschäfte zwar eigenverantwortlich führen können, zugleich aber der Überwachung durch die Eigentümer unterworfen sein. Da dies im Regelfall zu viele sind, um eine effiziente und effektive Kontrolle zu gewährleisten, wird ein Aufsichtsrat gebildet, der diese Funktion übernimmt. Eine Kontrollfunktion im Sinne der Arbeitnehmerschaft erfolgt durch deren Beteiligung im Aufsichtsrat bzw. die Stellung des Arbeitsdirektors.

Die zentralen Vorteile einer Aktiengesellschaft liegen – neben der Haftungsbeschränkung – in der vollen Fungibilität der Anteile. Dass diese losgelöst von den Gesellschaftern an Börsen gehandelt werden, erleichtert die Kapitalbeschaffung, auch von Kleinanlegern, ungemein. Die Beschaffung von Fremdkapital wird durch die hohe Haftungssumme ebenfalls vereinfacht. Die Trennung von Eigentümern und Geschäftsführern ermöglicht außerdem sachorientierte Entscheidungen, birgt aber die Gefahr der Principal-Agent-Problematik: Wenn nämlich die Interessen der Eigentümer und Manager nicht kompatibel sind und zugleich keine Kontrolle des Managements erfolgen kann, werden die Manager nur im eigenen Interesse handeln. Zudem sind die Vorteile mit hohen Gründungskosten und erweiterten Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten zu erkaufen.²⁷⁰

²⁶⁶ Vgl. §§1 bis 410 AktG.

²⁶⁷ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 162f. Je nach Kriterium lassen sich Nennbetrags- und Stückaktien, Stamm- und Vorzugsaktien oder Inhaber- und Namensaktien unterscheiden.

²⁶⁸ Auch bei nennwertlosen Stückaktien muss eine rechnerische Beteiligung von 1 € gewährleistet sein.

²⁶⁹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 223f.

²⁷⁰ Vgl. *Schneck* (1997), S. 201.

Die eingetragene Genossenschaft²⁷¹

Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist eine Gesellschaft, deren Zweck in der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb besteht.²⁷² Sie ist eine private Körperschaft, deren Eigenkapital sich durch die Zahl der Mitglieder bzw. der von ihnen übernommenen Geschäftsanteile ergibt. Der für alle Genossen identische Geschäftsanteil ist der in der Satzung festgelegte Betrag, mit dem sich ein Mitglied in Form von Einlagen an der Genossenschaft beteiligt und auf den seine Haftung begrenzt ist. Die Satzung kann jedoch eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht der Genossen vorsehen. Einzelne Genossen können im Regelfall auch weitere Geschäftsanteile übernehmen, erhalten dadurch aber keine weiteren Stimmen in der Generalversammlung. Diese Generalversammlung ist die Versammlung aller Mitglieder und entspricht in etwa der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft, genauso wie Vorstand und Aufsichtsrat ihren jeweiligen Pendanten in der Aktiengesellschaft ähneln.²⁷³ Die häufigste Erscheinungsform der Genossenschaft sind Kreditgenossenschaften (Volksbanken und Raiffeisenbanken), Einkaufsgenossenschaften (in der Landwirtschaft oder im Handel, so z. B. EDEKA) sowie Absatzgenossenschaften (z. B. Molkereien, Winzergenossenschaften oder andere Formen der Direktvermarktung) und nicht zuletzt die Wohnungsbaugenossenschaften.

Der Verein²⁷⁴

In Deutschland gibt es etwa 535.000 Vereine, von denen etwa die Hälfte als gemeinnützig gilt. Vereine sind Personenvereinigungen, die auf Dauer angelegt sind und in denen sich Personen von wechselndem Bestand zu einem durch Satzung festgelegten Zweck, so z. B. der Verfolgung ihrer Ziele oder der Pflege ihrer gemeinsamen Interessen, zusammengeschlossen haben. Sie können gemeinnützig sein (ideeller Verein) oder ökonomische Eigeninteressen verfolgen (wirtschaftlicher Verein). Zu den ideellen Vereinen zählen die meisten Sportvereine sowie gemeinnützige Vereine, z. B. als Träger sozialer Dienste. Mit dem Eintrag in das Vereinsregister entsteht der eingetragene Verein (e. V.), der dann auch rechtsfähig ist. Die Eintragung ist jedoch keine Voraussetzung für die Anerkennung einer Gemeinnützigkeit. Zu den wirtschaftlichen Vereinen gehören unter anderem die Technischen Überwachungsvereine (TÜV) oder die regionalen Taxizentralen. Sie erlangen ihre Rechtsfähigkeit durch staatliche Verleihung.²⁷⁵

Rechtsfähige Vereine²⁷⁶ – unabhängig davon, ob ideell oder wirtschaftlich – müssen eine Satzung erlassen. Zentrales Organ ist die Mitgliederversammlung, die den Vorstand wählt, der wiederum den Verein als gesetzlicher Vertreter nach außen repräsentiert und nach innen führt. Für Schulden des Vereins haftet nur das Vereinsvermögen – nicht seine Mitglieder. In Ausnahmefällen kann es jedoch zur Haftung der Vorstandsmitglieder kommen. Vereine, die keine Rechtsfähigkeit erlangt haben (d. h. nicht eingetragene Vereine bzw. Vereine ohne staatliche Verleihung), werden als BGB-Gesellschaften behandelt. Da die entsprechenden Regelungen aber nicht zur Vereinsstruktur passen, greifen in der Rechtsprechung meist die Vorschriften für rechtsfähige Vereine. Nur haften hier – analog der Regel für die BGB-Gesellschaft – die Vorstandsmitglieder persönlich.

²⁷¹ Vgl. §§1 bis 166 GenG.

²⁷² Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 57.

²⁷³ Vgl. *Bea* (2004), S. 388.

²⁷⁴ Vgl. §§21 bis 79 BGB.

²⁷⁵ Vgl. *Schneck* (1997), S. 214.

²⁷⁶ Wie skizziert erlangen Vereine ihre Rechtsfähigkeit mit der Eintragung in das Vereinsregister bzw. mit der staatlichen Verleihung. Nicht eingetragene Vereine sind demnach nicht rechtsfähig.

Die Stiftung des privaten Rechts²⁷⁷

Eine Stiftung ist eine rechtlich vollständig verselbstständigte Vermögensmasse mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, die mit ihrem Vermögen einen vom Stifter festgesetzten Zweck verfolgen soll.²⁷⁸ Das Vermögen gehört also nur der Stiftung selbst, d. h., mit der Kapitaleinlage durch einen Stifter sind keinerlei Rückzahlungs- oder Mitgliedschaftsrechte verbunden. Daher sind die Verluste einer Stiftung ausschließlich durch das Stiftungsvermögen zu decken. Im Jahr 2006 gab es in Deutschland über 13.000 solcher privat- oder gemeinnützigen Stiftungen, von denen vor allem Familienstiftungen zwecks Unternehmenserhalt (z. B. Bertelsmann Stiftung) von wirtschaftlichem Interesse sind.²⁷⁹ Hier werden Unternehmensanteile in das Stiftungsvermögen eingebracht, um sie den Erben und eventuellen Streitigkeiten zu entziehen und der Kontrolle durch die Stiftung zu unterwerfen. Die Erben werden dafür aus Erträgen der Stiftung entschädigt. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft spielen Stiftungen als potenzielle Geldgeber eine bedeutende Rolle.

Zur Entstehung sind ein Stiftungsakt und eine staatliche Genehmigung erforderlich. Im Anschluss muss der Stifter das Vermögen übertragen. In einer Stiftungsurkunde sind Begünstigte bestimmt, an die Zuwendungen aus dem Stiftungsvermögen erfolgen sollen. Dies können z. B. politische Parteien, Kirchen, gemeinnützige Einrichtungen oder wissenschaftliche Institute, aber auch die Erben eines Familienunternehmens sein. Als Organ ist nur der Vorstand gesetzlich vorgeschrieben, es können aber ergänzende Gremien wie Kuratorien oder Stiftungsräte berufen werden.

Weitere Rechtsformen des privaten Rechts

Neben den bislang erörterten Rechtsformen gibt es noch einige Misch- und Sonderformen sowie spezielle Rechtsformen, die an dieser Stelle der Vollständigkeit halber genannt seien:

- die Kommanditgesellschaft auf Aktien²⁸⁰,
- die GmbH & Co. KG,
- die AG & Co. KG²⁸¹,
- die Doppelgesellschaft²⁸²,
- der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit,
- die Reederei,
- die Kolonialgesellschaft (nur in Bremen),
- die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung,
- die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europea),
- die Europäische Genossenschaft.

Für Beschreibungen dieser Rechtsformen und ihrer Vor- und Nachteile sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

3.5.3 Rechtsformen des öffentlichen Rechts

Öffentliche Betriebe, also solche Unternehmen, die sich vollständig oder teilweise im Eigentum der öffentlichen Hand befinden und in der Regel gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgen, können grundsätzlich auch in den beschriebenen privatrechtlichen Rechtsformen geführt werden.²⁸³ Ein

²⁷⁷ Vgl. §§80 bis 88 BGB.

²⁷⁸ Vgl. *Bea* (2004), S. 389.

²⁷⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 169.

²⁸⁰ Vgl. §§278 bis 290 AktG sowie subsidiär §§161 bis 177 HGB und §§1 bis 277 AktG.

²⁸¹ Vgl. die Rechtsgrundlagen der Kommanditgesellschaft (§§161ff. HGB) sowie für die GmbH bzw. die AG.

²⁸² Die relevanten Rechtsvorschriften finden sich in den entsprechenden Einzelregelungen zur oHG, KG, GmbH etc.

²⁸³ Vgl. *Schneck* (1997), S. 216.

Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn, die als Aktiengesellschaft firmiert. Darüber hinaus stehen öffentlichen Trägern verschiedene öffentlich-rechtliche Rechtsformen zur Verfügung, die anderen Wirtschaftssubjekten verwehrt sind. Wie bei den privatrechtlichen Rechtsformen auch lassen sich Unternehmen ohne und mit eigener Rechtspersönlichkeit unterscheiden.²⁸⁴

Rechtsformen des öffentlichen Rechts ohne eigene Rechtspersönlichkeit

Rechtsformen des öffentlichen Rechts ohne eigene Rechtspersönlichkeit umfassen Regiebetriebe, Eigenbetriebe und Sondervermögen der Verwaltung. Die rechtlich unselbstständigen reinen **Regiebetriebe** sind letztlich ein unmittelbarer Bestandteil der öffentlichen Verwaltung und fungieren als deren Organisationseinheit, meist im Bereich kommunaler Einrichtungen. Sie sind also weder rechtlich noch organisatorisch selbstständig und besitzen auch kein eigenes Vermögen.²⁸⁵ Ihre Einnahmen und Ausgaben finden sich unmittelbar im kommunalen Haushaltsplan und sie werden verwaltungsintern geführt. Typische Beispiele für Regiebetriebe wären Theater, kommunale Kindergärten, die Müllabfuhr, der Schlachthof und der Bauhof. Viele dieser Betriebe sind inzwischen aber verselbstständigt, entweder als Eigenbetriebe oder sogar auf dem Weg der formellen Privatisierung.

Verselbstständigte Regiebetriebe sind organisatorisch als **Eigenbetriebe** oder **Sondervermögen** aus der Verwaltung ausgegliedert, rechtlich allerdings weiterhin unselbstständig. Sie sind mit mehr Entscheidungskompetenzen ausgestattet und sollen selbstständig wirtschaften, um ihre Kosten zu decken, bestimmte Kostendeckungsgrade zu erreichen oder sogar Beiträge zur Finanzierung des Verwaltungshaushalts zu erwirtschaften.²⁸⁶ Daher müssen sie einen Wirtschaftsplan aufstellen und ihre Tätigkeit in einer separaten Rechnungslegung dokumentieren. Anders als beim reinen Regiebetrieb tauchen nur die finalen Ergebnisse des Wirtschaftsjahres und nicht jeder einzelne Einnahmen- und Ausgabenansatz im Verwaltungshaushalt auf. Eigenbetriebe finden sich häufig bei kommunalen Versorgungsunternehmen (z. B. Energieversorgung, Stadtwerke, Nahverkehr, Krankenhäuser etc.). Sondervermögen sind eher auf Bundesebene anzutreffen (z. B. die frühere Deutsche Bundespost und die ehemalige Deutsche Bundesbahn oder die Treuhandanstalt).²⁸⁷

Hinsichtlich der Eigenbetriebe ist in den letzten Jahren ein **Trend zur formellen Privatisierung** zu erkennen, d. h., Eigenbetriebe werden zunehmend in privatrechtliche Rechtsformen überführt, wobei die öffentliche Hand jedoch immer noch als Träger bzw. Eigentümer und Anteilseigner auftritt. Wenn sie im nächsten Schritt dieses Eigentum an private Personen oder Unternehmen abgibt, entstehen gemischtwirtschaftliche oder komplett private Unternehmen. Man spricht dann von einer **materiellen (Teil-)Privatisierung**. Als erstes Energieversorgungsunternehmen gingen etwa die Mannheimer Verkehrs- und Versorgungsbetriebe (MVV) als AG an die Börse, genauso wie die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Post AG. Beispiele für gemischtwirtschaftliche Unternehmen wären die Deutsche Lufthansa AG, die Volkswagen AG oder die Fraport AG als Betreiber des Frankfurter Flughafens. Probleme können in solchen Fällen durch die Vermischung privater Interessen (gute Eigenkapitalrendite, hohe Dividende) und öffentlicher Interessen (z. B. Arbeitsplatzschutz, Standortwahl) entstehen.²⁸⁸

Rechtsformen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit

Rechtsformen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit umfassen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts.²⁸⁹ **Körperschaften** sind die Bundesrepublik Deutschland, die 16 Bundesländer, alle Landkreise und kreisfreien Städte, die Städte und Gemeinden sowie andere (Personen-)Vereinigungen, denen dieser Status zuerkannt wurde (z. B. Kirchen,

²⁸⁴ Vgl. *Bea* (2004), S. 390f.

²⁸⁵ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 223.

²⁸⁶ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 223.

²⁸⁷ Vgl. *Schneck* (1997), S. 215.

²⁸⁸ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 402.

²⁸⁹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 224.

kommunale Zweckverbände, die Kreditanstalt für Wiederaufbau oder die Landesbanken als Spitzeninstitute der Sparkassen). Körperschaften haben Mitglieder und nehmen öffentliche Aufgaben hoheitlich wahr. Sie finanzieren sich in der Regel über Steuern und Umlagen.

Anstalten haben keine Mitglieder, sondern Nutzer und öffentliche Träger. Sie bieten Leistungen an, die im öffentlichen Interesse liegen und finanzieren dies aus Gebühren und Beiträgen, die sie von ihren Nutzern als äquivalente Gegenleistung erheben. Beispiele für solche Anstalten sind die öffentlich-rechtlichen Rundfunksender wie z. B. WDR oder SWR (Träger sind die jeweiligen Länder bzw. der Bund), die Stadt- und Kreissparkassen (Träger sind die kreisfreien Städte und Landkreise) oder Krankenhäuser in kommunaler Trägerschaft.

Stiftungen des öffentlichen Rechts ähneln Stiftungen des privaten Rechts, mit dem Unterschied jedoch, dass die Vermögensmasse der öffentlichen Hand entstammt und öffentliche Zwecke zu erfüllen sind. Wie in privaten Stiftungen auch ist das verselbstständigte Stiftungsvermögen eine juristische Person, für die der Vorstand handelt. Beispiele sind die parteinahen Stiftungen, die Studienstiftung des deutschen Volkes oder die Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

3.6 Sanierung und Liquidation

Die letzte konstitutive Entscheidung – oder besser: de-konstitutive Entscheidung – im Verlauf des Unternehmenslebenszyklus ist die Auflösung der Unternehmung bzw. die Liquidation. Bevor es jedoch zu einer solchen Liquidation kommt, werden in der Regel Maßnahmen ergriffen, um das Unternehmen durch eine Sanierung wieder aus der Krise zu führen. Zu unterscheiden sind dabei privatrechtliche Sanierungsmaßnahmen und das öffentliche Insolvenzverfahren. Während eine Sanierung bzw. der (außergerichtliche) Vergleich aktive Ansätze der Krisenbewältigung zwischen den Beteiligten darstellen, ist das Insolvenzverfahren von außen veranlasst.

3.6.1 Ursachen für Unternehmenskrisen

Ein Unternehmen gerät dann in eine bedrohliche Phase, wenn die Verluste eine Größenordnung erreichen, in der sie nur durch außergewöhnliche Maßnahmen ausgeglichen werden können.²⁹⁰ Von der Wissenschaft wurden Unternehmenskrisen lange Zeit vernachlässigt, da es nicht sinnvoll schien, sich mit gescheiterten Projekten zu befassen.²⁹¹ Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung von Existenzgründungen, der Gründungswelle der letzten Jahre und auch der zunehmenden Insolvenzen hat man sich in der Betriebswirtschaftslehre aber nun auch dieser Frage zugewandt. Als **empirische Erkenntnis** kann als gesichert gelten, dass Insolvenzen manche Gewerbe (z. B. das Baugewerbe) und bestimmte Rechtsformen (vor allem die GmbH) häufiger treffen. Die höchste Krisenanfälligkeit besteht jedoch in den ersten zehn Jahren nach einer Gründung.²⁹²

Als **Gründe für Unternehmenskrisen** sind inner- und außerbetriebliche Faktoren zu nennen:²⁹³

- I Innerbetriebliche Faktoren** sind Fehleinschätzungen des Kapitalbedarfs sowie die daraus resultierenden Liquiditätsprobleme, Informationsdefizite und fehlerhafte Einschätzungen des Zielmarktes sowie Qualifikationsmängel mit Blick auf Führung und Mitarbeiterschaft.

²⁹⁰ Vgl. *Bea* (2004), S. 341.

²⁹¹ Vgl. *Schneck* (1997), S. 78.

²⁹² Vgl. *Bea* (2004), S. 343.

²⁹³ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), S. 121.

- **Außerbetriebliche Faktoren** sind z. B. konjunkturelle Krisen, unerwartete Änderungen im Konsumentenverhalten, eine schwindende Kaufkraft, technischer Fortschritt sowie nicht vorhersehbare wirtschaftspolitische und gesetzliche Maßnahmen – lauter Faktoren also, die man dem PEST-Modell zuordnen würde.

Grundsätzlich lassen sich innerbetriebliche Krisenfaktoren durch gutes Management vermeiden. Aber auch die außerbetrieblichen Krisenfaktoren lassen sich durch Marktforschung, strategisches Management, Lobbyarbeit, Kundenbindung etc. – kurzum: durch ein gezieltes Risikomanagement in ihren Gefahren abschätzen, um frühzeitig Handlungsalternativen zu entwickeln.

3.6.2 Sanierung als aktives Krisenmanagement

Das Ziel einer jeden Sanierung ist die Erhaltung und Fortführung des Unternehmens sowie die Wiederherstellung seiner Leistungsfähigkeit. Insofern müssen entsprechende Maßnahmen – auf der Grundlage einer genauen Analyse der Krisenursachen – meist zwei in der Regel eng miteinander verbundene **Probleme** lösen, nämlich die finanzielle Sanierung zur Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auf der einen und die leistungswirtschaftliche Sanierung zur Wiederherstellung der Ertragskraft auf der anderen Seite.²⁹⁴

Bei der **finanziellen Sanierung** liegt der Schwerpunkt in der Sicherung bzw. Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit. Dies kann ohne Zuführung neuer Finanzierungsmittel geschehen. Dazu wird das Gesellschaftskapital zum Ausgleich der Verluste herabgesetzt. Tragen die Fremdkapitalgeber die Lasten der Sanierung mit, um z. B. nicht alle Forderungen abschreiben zu müssen, so ist dies in Form eines (teilweisen) Forderungsverzichts möglich, etwa im Rahmen eines außergerichtlichen Vergleichs. Häufiger ist jedoch eine Sanierung, bei der eine Zuführung von neuem Eigenkapital im Rahmen einer Kapitalerhöhung erfolgt.²⁹⁵

Da die finanzielle Sanierung nur die Symptome der Krise bereinigt und die Zahlungsunfähigkeit meist durch eine mangelnde Rentabilität verursacht wurde, kann eine Gesundung nur gelingen, wenn parallel dazu eine **leistungswirtschaftliche Sanierung** durchgeführt wird. Dazu müssen alle betrieblichen Abläufe kritisch hinterfragt, die Stilllegung von Betriebsteilen erwogen, das Produktions- bzw. Leistungsprogramme überprüft, Rationalisierungsmaßnahmen eingeleitet und Strukturen des Unternehmens verändert werden²⁹⁶ – immer mit den Zielen der Kostenersparnis und/oder der besseren Positionierung am Markt. Mit anderen Worten: Es geht um die Wiederherstellung der Ertragsfähigkeit des Unternehmens.

Dies erfolgt in den meisten Fällen durch einen **außergerichtlichen Vergleich**. Ein solcher Vergleich ist eine im Dialog der bisherigen Manager oder eines Sanierers mit den Gläubigern herbeigeführte Einigung zur Fortsetzung des Unternehmens. Voraussetzung ist das Vertrauen der Beteiligten in die Möglichkeit der Fortführung der Leistungserstellung und zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn dann „die Gläubiger auf Teile ihrer Forderungen verzichten, verpflichten sich die Manager dazu, den Gläubigern mehr Mitspracherechte einzuräumen oder zu anderen Gegenleistungen.“²⁹⁷ Die Vorteile des außergerichtlichen Vergleichs sind – neben der raschen Durchführung und dem Erhalt des Unternehmens – die Einsparung von Gerichtskosten und eine geringere (negative) Öffentlichkeitswirkung.

²⁹⁴ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 591 sowie *Olfert/Rahn* (2013), S. 122.

²⁹⁵ Vgl. *Bea* (2004), S. 341.

²⁹⁶ Vgl. *Schneck* (1997), S. 79.

²⁹⁷ *Schneck* (1997), S. 80.

3.6.3 Insolvenz und Liquidation

Wenn die Sanierungsmaßnahmen nicht zum gewünschten Turnaround führen, kommt es zum **Insolvenzverfahren**, in dem die Rechte des bisherigen Unternehmers auf einen Insolvenzverwalter übergehen. Die Ziele des Insolvenzverfahrens sind in der Insolvenzordnung festgehalten:²⁹⁸ „Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.“ Im Gegensatz zum früheren Konkursverfahren soll sich der Insolvenzverwalter folglich auch bzw. in erster Linie um eine Fortführung des Unternehmens bemühen und entsprechende Sanierungsmaßnahmen in die Wege leiten.

Das 1999 verabschiedete Insolvenzrecht ist also nichts anderes als eine staatlicherseits geplante Sanierung – nur in Ausnahmefällen soll es zur Liquidation kommen. Die Aufgaben des staatlichen Insolvenzverwalters haben sich insofern denen privater Sanierer angenähert. Nur für den Fall, dass es ihm nicht möglich ist, das Unternehmen wieder auf eine wirtschaftlich gesunde Basis zu stellen, hat er die vollständige Abwicklung und Verwertung des Gesamtvermögens des Unternehmens voranzutreiben, sodass ihm prinzipiell **drei Alternativen** offenstehen:²⁹⁹

- **Sanierung des Unternehmens:** Die Zahlungs- und Ertragsfähigkeit des Unternehmens soll durch entsprechende Maßnahmen (siehe oben) wiederhergestellt werden.
- **Übertragende Sanierung:** Ein überlebensfähiges Unternehmen wird auf einen anderen Rechtsträger übertragen, der ein strategisches Interesse an diesem Unternehmen hat oder Synergien zu seinen bisherigen Geschäften sieht. Aus dem Verkaufserlös können dann die Gläubiger ausgezahlt werden.
- **Liquidation des Vermögens:** Wenn keine dieser Ansätze einen gangbaren Weg darstellen, kommt es zur Veräußerung des Vermögens und zur Befriedigung der Gläubiger aus den erzielten Verkaufserlösen.

Eine Liquidation kann – im Rahmen des Insolvenzverfahrens – aber auch freiwillig erfolgen. Bei einer solchen freiwilligen Liquidation werden die Vermögenswerte eines Unternehmens von den Gesellschaftern verflüssigt und nach der Auszahlung der Gläubiger untereinander aufgeteilt bzw. ausgeschüttet.

²⁹⁸ Vgl. § 1 InsO.

²⁹⁹ Vgl. *Bea* (2004), S. 342f.

Übungsaufgaben zu Kapitel 3

- 021** Nennen Sie die zentralen Elemente einer Entscheidungssituation.
- 022** Was ist der Unterschied zwischen einer Ergebnismatrix und einer Nutzenmatrix?
- 023** Warum ist die Bayes-Regel für einen risikoscheuen Entscheidungsträger nicht ausreichend?
- 024** Angenommen, ein Unternehmen will den russischen Markt erschließen und sucht dafür einen Kooperationspartner.
Die Alternativen wären eine russische Firma, eine polnische Firma mit Erfahrungen im Russland-Geschäft und die Eigenregie als „Null-Alternative“. Abhängig von drei möglichen Umweltzuständen (z. B. der politischen Stabilität in Russland), deren Wahrscheinlichkeit das Unternehmen überhaupt nicht einschätzen kann, sei die folgende Nutzenmatrix gegeben:
- | | U1 | U2 | U3 |
|--------------------------------|----|----|----|
| Alternative 1: Russische Firma | 2 | 1 | 9 |
| Alternative 2: Polnische Firma | 8 | 0 | 7 |
| Alternative 3: Eigenregie | 6 | 5 | |
- Wie würde das Unternehmen nach der Maximin-Regel, nach der Maximax-Regel und nach der Laplace-Regel entscheiden?
- 025** Welche Eigenschaften und welche Aufgaben besitzen Entscheidungsmodelle?
- 026** Stellen Sie die Entscheidungsregeln bei Unsicherheit dar.
- 027** Was bringt der Begriff „Existenzgründung“ – auch in Abgrenzung zum Begriff „Unternehmensgründung“ – zum Ausdruck?
- 028** Inwiefern lässt sich die Standortentscheidung als Entscheidungsproblem begreifen?
- 029** Beschreiben Sie die verschiedenen Arten von Standortfaktoren.
- 030** Stellen Sie die Nutzwertanalyse als Instrument zur Entscheidung über einen betrieblichen Standort dar.
- 031** Nennen Sie fünf Zielkriterien, die bei einer Rechtsformentscheidung eine Rolle spielen könnten.
- 032** Grenzen Sie Personen- und Kapitalgesellschaften hinsichtlich der Stellung der Gesellschafter zur Gesellschaft, der Haftung der Gesellschafter sowie der Leitungskompetenzen (Geschäftsführung, Vertretung) voneinander ab.
- 033** Charakterisieren Sie das Einzelunternehmen in seinen wesentlichen Elementen.
- 034** Worin unterscheiden sich oHG und KG; wo liegen Gemeinsamkeiten?
- 035** Welche Vorteile bieten Personengesellschaften im Vergleich zum Einzelunternehmen?
- 036** In welcher Form haften die Gesellschafter einer GmbH?

- 037** Vergleichen Sie die Kapitalerfordernisse von GmbH und AG.
- 038** Welche Vorzüge bietet eine AG, worin liegen Nachteile dieser Rechtsform?
- 039** Worin unterscheidet sich die Rechtsstellung eines Aktionärs von der eines Mitglieds einer Genossenschaft?
- 040** Worin unterscheiden sich reine Regiebetriebe und verselbstständigte Eigenbetriebe?
- 041** Was ist das Abgrenzungskriterium zwischen Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts?
- 042** Woran sind Unternehmenskrisen zu erkennen und welche Ursachen haben sie?
- 043** Welche Maßnahmen sind im Rahmen einer Sanierung zu ergreifen?

Lösungen

Kapitel 1

- 001** Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das „Wirtschaften in Betrieben unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zu anderen Betrieben und zu den sie umgebenden Wirtschaftsbereichen“ (= Betrachtung aus der Froschperspektive). Das Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse bezieht sich auf den einzelnen Betrieb. Im Unterschied dazu behandelt die Volkswirtschaftslehre zwar auch betriebliche Sachverhalte, allerdings mit dem Ziel, Aussagen über das System in seiner Gesamtheit – unter Berücksichtigung aller Interdependenzen – zu treffen (= Betrachtung aus der Vogelperspektive).
- 002** Die Definition einer Wissenschaftsdisziplin sollte das Erfahrungsobjekt und das Erkenntnisinteresse der Wissenschaft bestimmen. Sie muss also festlegen welche in der Realität beobachtbaren Phänomene sie untersuchen und welche Fragestellungen sie dabei beantworten will. Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Betrieb als ihr Erfahrungsobjekt und das Wirtschaften in diesen Betrieben als ihr Erkenntnisinteresse.
- 003** Sie treffen selbstständige Entscheidungen, tragen eigene Risiken und erfüllen Aufgaben der Bedarfsdeckung.
- 004** Grundsätzlich sind zwei Klassifizierungskriterien denkbar: Decken die Wirtschaftseinheiten eigene oder fremde Bedarfe? Befinden sie sich in privater oder öffentlicher Hand? Legt man diese beiden Kriterien zugrunde, lassen sich Unternehmen und Haushalte in öffentlicher und privater Trägerschaft unterscheiden.
- 005** Ja, gemeinwirtschaftliche Unternehmen dürfen Gewinne erzielen – sie müssen diese nur wieder für ihren gemeinwirtschaftlichen Zweck verwenden.
- 006** Das ökonomische Prinzip kennt zwei Ausprägungen, das Maximal- und das Minimalprinzip. Das Maximalprinzip strebt eine Maximierung des Outputs bei festgelegtem Input an. Das Minimalprinzip sieht eine Minimierung des Inputs bei festgelegtem Output vor.
- 007** Die Wirtschaftlichkeit stellt Werteinheiten zueinander in Beziehung. Die Relation des Outputs zum Input muss, um wirtschaftlich zu agieren, einen Wert von mindestens 1,0 ergeben. Eine derartig klare Aussage ist bei der Produktivitätsmessung in Form des Vergleichs von Output und Input in Stückzahlen, Mengen- oder Zeiteinheiten nicht möglich.
- 008** Klassische Funktionenlehren sind das Marketing oder das Personalmanagement, weil es hier um typische betriebliche Funktionen geht, die in jedem Unternehmen erforderlich sind. Unter einer Institutionenlehre versteht man demgegenüber eine Anpassung der Betriebswirtschaftslehre an eine bestimmte Branche, z. B. das Health Care Management oder eine Betriebswirtschaftslehre für Versicherungsunternehmen.
- 009** Beim Streit um eine theoretische oder eine angewandte Betriebswirtschaft geht es um die Frage, ob das Ziel wissenschaftlicher Erkenntnis nur darin liegt, die (unternehmerische) Welt besser verstehen und erklären zu können oder ob darüber hinaus auch Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden sollen. Was in den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre noch ein Streit war, ist heute – zumindest wenn man die vielfältigen Beratungsaktivitäten von Professoren betrachtet – weitgehend geklärt: Die BWL ist eine angewandte Wissenschaft, die Handlungsanleitungen, Verfahrensnormen und Verhaltensregeln formuliert.

- 010** Erklärungen stellen einen kausalen Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren beobachteten Phänomenen bzw. Beschreibungen dar. Mit Erklärungen beantwortet man also die Frage nach den Ursachen der beschriebenen Sachverhalte bzw. den Abhängigkeiten zwischen ihnen.
- 011** Beim induktiven Vorgehen leitet man generelle Aussagen aus einem Einzelfall (bzw. einer Vielzahl von beobachteten Einzelfällen) ab. Es geht hier also um empirische Arbeit, die die Basis für die Entwicklung theoretischer Ansätze legt, weil man Muster und Gemeinsamkeiten in seinen Untersuchungen erkennt. Umgekehrt bedeutet ein deduktives Vorgehen, dass man aus einer Theorie logisch schlussfolgernd Aussagen ableitet, die man dann z. B. in einem Unternehmen in einem konkreten Fall auf ihren Wahrheitsgehalt prüft.

Kapitel 2

- 012** Unternehmen sind als Phänomene viel zu komplex, als dass man sie mit einem Ansatz fassen könnte. Vielmehr muss jeder theoretische Ansatz – wenn er einigermaßen gehaltvolle Aussagen generieren möchte – einen spezifischen Fokus auf das Untersuchungsobjekt Betrieb legen. Daher kann es auch nicht verwundern, dass unterschiedliche Forschungsfragen und Herangehensweisen zu unterschiedlichen Theorien und Paradigmen führen, zumal sich auch Wissenschaftler in ihrer Welt profilieren müssen, wenn sie Erfolg haben wollen.
- 013** Der faktortheorietische Ansatz basiert auf einer Unterscheidung der Produktionsfaktoren in sogenannte Elementarfaktoren und dispositive Faktoren. Er fokussiert insbesondere die Rolle der Elementarfaktoren in den operativen Input-Output-Prozessen einer Unternehmung von der Beschaffung über die Produktion hin zum Absatz. Diese versucht er durch die Ermittlung von Produktionsfunktionen und Kostenfunktionen zu beschreiben und mathematischen Lösungen zuzuführen.
- 014** Erich Gutenbergs „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ stellen das erste umfassende betriebswirtschaftliche Denkmodell dar. Als wesentlicher Beitrag Gutenbergs für die betriebswirtschaftliche Terminologie gelten seine Einteilung der Produktionsfaktoren in Elementarfaktoren und dispositive Faktoren sowie die Entwicklung von Produktions- und Kostenfunktionen. Eine solche Sichtweise auf Unternehmen vernachlässigt jedoch, dass Unternehmen nicht nur technisch-produktive Systeme sind, sondern auch von Menschen geprägt werden, die jeweils eigene Befindlichkeiten einbringen, sodass die von Gutenberg postulierte rationale Steuerung nicht wirklich realitätsnah ist.
- 015** Die deskriptive Entscheidungstheorie befasst sich mit tatsächlichem Verhalten in Unternehmen, das sie empirisch beschreibt und aufgrund von Mustern und Gemeinsamkeiten zu erklären versucht. Damit ist sie sehr nah an der betrieblichen Wirklichkeit, kann ihre Aussagen aber nur unter Schwierigkeiten allgemeingültig formulieren. Demgegenüber hat die normative Entscheidungstheorie gar nicht den Anspruch, die Wirklichkeit abzubilden. Vielmehr will sie die wesentlichen Elemente der Wirklichkeit in ihren Entscheidungsmodellen erfassen und diese dann mit formal-logischen Ableitungen einer Lösung zuführen, um Handlungsempfehlungen für richtiges Entscheiden zu geben. Sie beschreibt also eher ein (normatives) Vorgehen, wie man zu guten Entscheidungen kommt, muss dabei aber manche Faktoren (z. B. Macht, Einfluss etc.) außer Acht lassen, die in der deskriptiven Entscheidungstheorie Berücksichtigung finden.

- 016** Ziele sind im Verständnis der Entscheidungstheorie nicht gegeben und auch nicht eindimensional. Vielmehr sind an der Zielbildung in einem Unternehmen viele Stakeholder beteiligt, die ihre Ziele für das Unternehmen durchsetzen wollen. Insofern gibt es auch nicht das eine Ziel der Gewinnmaximierung o. Ä., sondern immer viele Unternehmensziele mit unterschiedlichen Prioritäten.
- 017** Da der systemtheoretische Ansatz Unternehmen als Systeme versteht, die in Umsysteme eingebettet sind und sich ihrerseits aus Subsystemen zusammensetzen, verfolgt er zwei inhaltliche Ziele: Zum einen betrachtet er die Abhängigkeit von Unternehmen von ihrer Umwelt und identifiziert politische, rechtliche, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die diversen Stakeholder eines Unternehmens als maßgebliche Einflüsse. Zum anderen befasst er sich mit der Frage, wie die Unternehmen sich als Regelkreissysteme an diese Einflüsse anpassen und untersucht den betrieblichen Steuerungsprozess.
- 018** Der verhaltenstheoretische Ansatz möchte Phänomene in Unternehmen erklären und tut dies, indem er individuelle Handlungen und Entscheidungen in sein Denkmodell integriert. Wo die anderen Ansätze den Menschen selbst eher als Rädchen im technisch-ökonomischen Getriebe oder als Black Box gesehen haben, steht bei ihm die begrenzte Rationalität im Zentrum der Überlegungen. Nicht umsonst hat der verhaltenswissenschaftliche Ansatz seine Wurzeln in den Sozialwissenschaften.
- 019** Menschen werden eher als Teilnehmer verstanden, die Ansprüche an Organisationen formulieren, Beiträge (wie Geld, Arbeitsleistung, Legitimation) erbringen und dafür Gegenleistungen erwarten. Die Unternehmung muss für alle relevanten Anspruchsgruppen ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht schaffen, also Anreize so setzen, dass die verschiedenen Stakeholder gewillt sind, ihren Beitrag zu leisten und das Unternehmen so am Leben zu erhalten.
- 020** Mögliche Mechanismen zu diesem Zweck sind Arbeitsteilung (weil dies die Komplexität der Einzelaufgabe verringert), standardisierte Verfahren, Herrschaft und Hierarchie (weil damit klare Vorgaben vorliegen), Kommunikation (weil dies der Abstimmung untereinander dient) oder Indoktrination (weil dann alle automatisch nach einem gemeinsamen Willen handeln). Außerdem kann man sich mit Anspruchsniveaus zufriedengeben, statt nach dem Maximum zu streben, und unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Bereiche/Zeiten formulieren.

Kapitel 3

- 021** Eine Entscheidungssituation besteht aus drei Elementen, und zwar der Beschreibung der Umweltzustände (extern und intern vorgegebener Daten), der Festlegung möglicher Handlungsalternativen und der Orientierung an gesetzten Zielen des unternehmerischen Handelns.
- 022** In der Ergebnismatrix wird eingetragen, welche Ausprägung einzelne Alternativen konkret bezüglich des betrachteten Ziels haben, z. B. die Entfernung in Kilometern, wenn das Ziel im Rahmen einer Standortentscheidung die Nähe zur Autobahn ist, oder der erwartete Gewinn, wenn es darum geht, die monetären Erfolgsaussichten einer Investition abzuschätzen. Das Problem ist, dass diese Werte nur selten miteinander vergleichbar sind, wenn mehrere Ziele vorliegen. In der Nutzenmatrix werden daher die Werte der Ergebnismatrix in Nutzenwerte übersetzt, um sie in einer einheitlichen Größe vergleichen zu können. Das Problem dabei: Nutzenwerte unterliegen der Subjektivität.

- 023** Die Bayes-Regel ist risikoneutral und besagt, dass die Alternative gewählt wird, die den höchsten Mittelwert hinsichtlich des zu erwartenden Ergebnisses aufweist. Die Standardabweichung als Maß zur Risikomessung bleibt unberücksichtigt. Ein risikoscheuer Entscheider wird aber nicht nur nach dem Mittel- bzw. Erwartungswert einer Verteilung urteilen, vielmehr wird ihn auch interessieren, ob die möglichen Resultate sehr weit um diesen Wert streuen oder nicht. Er wird als Messgröße also einen Wert nach der Formel „Erwartungswert abzüglich Standardabweichung“ wählen.
- 024** Die Entscheidungen wären wie folgt:
- Maximin-Regel: Das höchste Zeilenminimum liegt bei Alternative 3 (Eigenregie).
 - Maximax-Regel: Das höchste Zeilenmaximum liegt bei Alternative 1 (russische Firma).
 - Laplace-Regel: Der höchste Erwartungswert bei (angenommener) gleicher Eintrittswahrscheinlichkeit liegt bei Alternative 2 (polnische Firma).
- 025** Entscheidungsmodelle bilden die Realität so ab, dass sie die für eine Entscheidungssituation relevanten Merkmale enthalten. Sie abstrahieren die Wirklichkeit in einer Weise, dass eine Entscheidung unter systematischer Berücksichtigung von Umweltbedingungen, Alternativen und Zielen getroffen werden kann. Entscheidungsmodelle bilden somit das Entscheidungsproblem als Ausschnitt der Realität ab und erleichtern die Problemerkennung und Entscheidungsfindung.
- 026** Alle Entscheidungsregeln bei Unsicherheit müssen in Betracht ziehen, dass nicht bekannt ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit der jeweilige Umweltzustand eintritt. Auch hier gibt es Regeln, die eher für Pessimisten oder eher für Optimisten geeignet sind. Für Pessimisten kommt die Maximin-Regel in Betracht. Dabei wird jene Alternative ausgewählt, die beim ungünstigsten Umweltzustand noch zum besten Ergebnis führt; entscheidend ist das Maximum der Minima. Im Gegensatz dazu steht die Maximax-Regel der Optimisten, nach der diejenige Alternative gewählt wird, die beim Eintreten der günstigsten Umweltsituation zum besten Ergebnis führt. Die Hurwicz-Regel verknüpft die beiden Regeln (Pessimismus-Optimismus-Regel). Die Laplace-Regel unterstellt, dass alle Alternativen gleich wahrscheinlich sind und wählt diejenige Alternative aus, die den größten Wert aufweist. Die Savage-Niehans-Regel ist eine weitere Entscheidungsregel für Pessimisten; sie misst den maximalen Nachteil, den ein Entscheider aufgrund einer Fehleinschätzung der Umweltzustände erleidet, und wählt das Minimum der möglichen Verluste aus.
- 027** Der Begriff „Existenzgründung“ bezieht die Motive auf der persönlichen Ebene in die Betrachtung ein. Während der Begriff „Unternehmensgründung“ quasi sachbezogen die Gesamtheit aller Maßnahmen meint, die im Zusammenhang mit der Errichtung eines neuen Unternehmens ergriffen werden, steht bei der Existenzgründung das persönliche Ziel, sich in wirtschaftlicher Hinsicht auf eigene Beine zu stellen, im Mittelpunkt. Dabei spielen unvorhergesehene Ereignisse wie plötzliche Arbeitslosigkeit, das Fehlen eines Ausbildungsplatzes oder ein Erbfall mit Nachfolge eine Rolle. Auch der Wunsch, selbstbestimmt bzw. stärker eigenverantwortlich Kundenbedürfnisse zu befriedigen, das Streben nach der Umsetzung eigener Ideen, nach (mehr) Unabhängigkeit, nach einer selbstständigen Tätigkeit, nach beruflichem Aufstieg und Erfolg sowie nach höherem Einkommen sind mögliche Motive einer Existenzgründung.
- 028** Jede Standortentscheidung ist gekennzeichnet durch die drei typischen Strukturelemente einer Entscheidungssituation: Das Unternehmen verfolgt Ziele wie Kundennähe, Minimierung der Gewerbesteuer, Zugang zu qualifiziertem Personal etc. und hat zumeist verschiedene Standorte als Alternativen zur Auswahl, die diese Zielkriterien mehr oder weniger gut erfüllen – wobei externe und interne Restriktionen bzw. Umweltzustände zu beachten sind.

- 029** Die betriebswirtschaftliche Standortlehre unterscheidet zwischen beschaffungs- und produktionsorientierten, absatzorientierten und unternehmensbezogenen Standortfaktoren. Beschaffungs- und produktionsorientierte Standortfaktoren sind insbesondere die Lage der Grundstücke, die Verfügbarkeit und Kosten von Arbeitskräften, die Infrastruktur, die natürlichen und technischen Gegebenheiten für den Produktionsprozess etc. Absatzorientierte Standortfaktoren betreffen die Absatzmärkte im Sinne von Absatzpotenzialen und -kontakten, die Infrastruktur zu den bzw. für die Kunden oder das Vorhandensein eines guten Namens („Goodwill“) des Standortes. Unternehmensbezogene Standortfaktoren beziehen sich auf die Wirtschaftsordnung, das Steuersystem, staatliche Fördermaßnahmen oder Umweltschutzregelungen, gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen u. v. m.
- 030** Das Instrument der Nutzwertanalyse dient dazu, nicht monetäre Zielsetzungen in den Entscheidungsprozess zu integrieren. In Bezug auf eine anstehende Standortwahl können so mehrere Zielsetzungen, bei denen auch weiche Faktoren eine Rolle spielen, einbezogen werden. Nutzwerte sind Ausprägungen auf einer vorgegebenen Punkteskala, die beispielsweise von 0 (geringster Nutzen) bis 10 (höchster Nutzen) reicht. Festzulegen ist auch die Gewichtung einzelner Kriterien. Dadurch ist es bei einer Standortentscheidung möglich, Nutzwerte für die Höhe der Steuerlast, die Kosten des Immobilienerwerbs, die Eignung des Grundstücks, eine günstige Infrastrukturanbindung bzw. -versorgung, den administrativen Aufwand durch Umweltauflagen, die Verfügbarkeit von Subventionen und Finanzierungshilfen sowie die Sicherheit vor Demonstrationen und politischem Druck zu ermitteln. Nachdem eine Standortprüfung anhand harter Kriterien bereits einige Orte aussortiert hat, werden nun die verbliebenen, grundsätzlich geeigneten Standorte einer Nutzwertanalyse unterzogen. Bei der abschließenden Beurteilung der Vorteilhaftigkeit schneidet der Standort mit dem größten Nutzwert am besten ab und ist gegenüber allen Alternativen zu bevorzugen.
- 031** Die typischen Kriterien im Rahmen einer solchen Entscheidung sind Haftungsbeschränkung, Finanzierungsmöglichkeiten, Leitungsbefugnis, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Publizität und Rechnungslegungspflichten, rechtsformabhängige Aufwendungen, Steuerbelastung und Unternehmenskontinuität.
- 032** Bei der Personengesellschaft besteht zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft eine enge Verbindung. So ist die Gesellschaft dem Zwecke und dessen Erreichung nach auf die Personen des Gesellschaftervertrags abgestellt. Die Gesellschafter führen die Gesellschaft (Selbstorganschaft). Die Existenz hängt vom Gesellschafterbestand ab und beruht auf dem Vertrauen der Gesellschafter untereinander. Bei der Kapitalgesellschaft hingegen sind die Zwecke und die Zweckerreichung der Gesellschaft im Regelfall unabhängig von den Gesellschaftern und werden auch nach dem Ausscheiden von Mitgliedern aus dem Kreis der Anteilseigner weiterverfolgt. Das Fortbestehen der Gesellschaft ist vom Mitgliederbestand unabhängig. Sie beruht auf dem eingebrachten Kapital der Gesellschaft und wird im Regelfall von mitgliederunabhängigen Organen geführt (Drittorganschaft).

In Bezug auf die Haftung steht der persönlichen Haftung der Gesellschafter einer Personengesellschaft (Ausnahme: Kommanditisten der KG) die mittelbare Haftung der Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft in Höhe der geleisteten Kapitaleinlagen gegenüber. Die Leitungskompetenzen (Geschäftsführung, Vertretung) liegen bei der Personengesellschaft bei den Gesellschaftern (Selbstorganschaft, siehe oben), während bei der Kapitalgesellschaft grundsätzlich keine Mitarbeit der Mitglieder in der Geschäftsleitung vorgesehen ist.

- 033** Das Einzelunternehmen ist ein von einer einzelnen Person getragenes Unternehmen. Der Unternehmer verfügt über ein variables Kapitalkonto, für seine Kapitaleinlagen und Kapitalentnahmen bestehen keine besonderen Vorgaben. Er haftet persönlich und unbeschränkt. Seine Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis ist vollkommen. Der Gewinn steht dem Einzelunternehmer allein zu, er trägt auch allein die Verluste.
- 034** Die oHG und die KG sind Personengesellschaften, die unter gemeinschaftlicher Firma ein Handelsgewerbe betreiben. Bei beiden Rechtsformen steht die persönliche Mitarbeit der Gesellschafter im Vordergrund. Die Gesellschaften sind zwar rechtlich selbstständig, d. h. rechtsfähig, aber nicht von den Gesellschaftern losgelöst; sie werden als sogenannte Gesamthandsgemeinschaften bezeichnet. Die Unterschiede bestehen darin, dass in der oHG – soweit der Gesellschaftsvertrag nichts Gegenteiliges regelt – alle Gesellschafter das Unternehmen gemeinsam leiten und für die Gesellschaftsschulden unmittelbar, unbeschränkt und solidarisch als Gesamtschuldner haften. Die KG hingegen hat voll haftende Gesellschafter (Komplementäre) und Gesellschafter, deren Haftung auf eine bestimmte Vermögenseinlage beschränkt ist (Kommanditisten). Die Geschäftsführung liegt grundsätzlich nur bei den Komplementären. Kommanditisten haben lediglich bei wichtigen Geschäften ein Widerspruchsrecht, ihnen kann Prokura erteilt werden, wenn sie an der Geschäftsführung beteiligt werden sollen.
- 035** Bei Personengesellschaften bringen mehrere Personen Kapital in die Gesellschaft ein. Außerdem steht der Gesellschaft das geistige Potenzial mehrerer Personen zur Verfügung. Hierdurch sind sie sowohl in finanzieller als auch in konzeptioneller Hinsicht leistungsfähiger als Einzelunternehmen. Außerdem können Personengesellschaften durch Aufnahme weiterer Gesellschafter Wachstumschancen besser nutzen als ein Einzelunternehmer.
- 036** Die Gesellschafter einer GmbH haften grundsätzlich nur in Höhe ihrer Stammeinlage in die Gesellschaft – es besteht somit eine auf den Kapitalanteil begrenzte Risikohaftung. Eine persönliche Haftung greift nur in Ausnahmefällen; beispielsweise dann, wenn das Stammkapital noch nicht voll eingezahlt worden ist oder sofern strafrechtliche Sachverhalte vorliegen.
- 037** Die GmbH benötigt ein Stammkapital von mindestens 25.000 €. Bei der Gründung einer GmbH muss mindestens die Hälfte des Stammkapitals – also 12.500 € – eingezahlt sein. Bei der AG muss das Grundkapital mindestens 50.000 € ausmachen.
- 038** Vorteile der AG sind sehr gute Finanzierungsmöglichkeiten über den Kapitalmarkt, der unproblematische Kauf und Verkauf der Anteile, die starke Sachorientierung von Entscheidungen durch die weitgehende Trennung von Kapitalgebern und Geschäftsführung sowie die Haftungsbeschränkung der Aktionäre. Die AG hat bessere Möglichkeiten der Personalrekrutierung durch den Namen der Gesellschaft, bietet Führungskräften attraktive Aufgaben sowie Arbeitnehmern im Regelfall ein hohes Maß an sozialer Fürsorge und Mitbestimmungsrechten. Nachteile der AG sind das komplizierte Gründungsverfahren mit relativ hohen Gründungs- und laufenden Kosten sowie umfangreiche Prüfungs- und Publizitätspflichten. Hinzu kommen mögliche Interessenkonflikte über die Gewinnausschüttung bzw. -einbehaltung. Große Gesellschaften können – insbesondere durch die zunehmende Konzentration – den Markt beherrschen und Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen.
- 039** Der Aktionär leistet eine festgelegte Kapitaleinlage; seine persönliche Haftung ist auf die Einzahlung des Kapitalanteils begrenzt. Aktien müssen mindestens zur Hälfte eingezahlt werden. Die Anzahl seiner Aktien bestimmt seine Stimmrechte in der Hauptversammlung. Das Mitglied einer Genossenschaft übernimmt in der Regel einen Geschäftsanteil, dessen Höhe in der Satzung festgelegt worden ist. Erwirbt der einzelne Genosse mehrere Geschäftsanteile, so erhält er dadurch keine weiteren Stimmen in der Generalversammlung.

- 040** Während die reinen Regiebetriebe Teil der öffentlichen Verwaltung im Sinne einer Organisationseinheit der Verwaltung sind, zeichnen sich verselbstständigte Eigenbetriebe dadurch aus, dass sie organisatorisch aus der Verwaltung ausgegliedert sind – jedoch ebenfalls rechtlich unselbstständige Gebilde darstellen. Reine Regiebetriebe besitzen kein eigenes Vermögen, werden verwaltungsintern geführt (einschließlich der kameralistischen Buchführung). Verselbstständigte Eigenbetriebe sollen Beiträge zur Finanzierung des Haushalts der Verwaltung erwirtschaften und haben einen Wirtschaftsplan aufzustellen. Ihre Tätigkeit wird in einer separaten Rechnungslegung unter Anwendung der Prinzipien der kaufmännischen Buchführung dokumentiert.
- 041** Körperschaften des öffentlichen Rechts haben Mitglieder und nehmen öffentliche Aufgaben hoheitlich wahr. Beispiele sind die Bundesrepublik Deutschland, die Bundesländer, die Kirchen sowie die Landesbanken als Spitzeninstitute der Sparkassen. Anstalten hingegen haben keine Mitglieder, sondern öffentliche Träger und private Nutzer. Sie bieten Leistungen im öffentlichen Interesse an und erheben von den Nutzern Gebühren und Beiträge. Beispiele sind die Rundfunk- und Fernsehanstalten oder die Stadt- und Kreissparkassen.
- 042** Eine Unternehmenskrise ist daran zu erkennen, dass ein Unternehmen immer höhere Verluste ausweist, die nur noch durch außergewöhnliche Maßnahmen ausgeglichen werden können. Die Ursachen von Unternehmenskrisen liegen nach einer Untersuchung des Bundeswirtschaftsministeriums vor allem in Finanzierungsmängeln, falschen Markt- und Potenzialeinschätzungen der Unternehmer, einer ungenügenden Qualifikation der Unternehmensleitung, Planungsfehlern sowie familiären Problemen begründet.
- 043** Sowohl bei privatrechtlichen Sanierungsmaßnahmen als auch im öffentlich-rechtlichen Insolvenzverfahren kommen einerseits finanzielle Sanierungsmaßnahmen zur Sicherung bzw. Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit zum Tragen, andererseits sind Maßnahmen zur leistungswirtschaftlichen Sanierung zu ergreifen, z. B. in Form der Stilllegung von Betriebsteilen, der Überprüfung des Produktions- bzw. Leistungsprogramms, der Rationalisierung von Abläufen und der Verschlinkung oder Veränderung des Unternehmensaufbaus mit dem Ziel der Kostenersparnis.

Raum für Notizen

Literaturverzeichnis

- Adam, D.* (1998), Produktions-Management, 9. Aufl., Wiesbaden, s.l.
- Albach, H.* (1986), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Zum Gedenken an Erich Gutenberg, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., S. 578–613.
- American Marketing Association* (2009), American Marketing Association - HOME, in: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>, abgerufen am 9. 6. 2017.
- Bea, F. X.* (2004), Entscheidungen des Unternehmens. In: *Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, S. 311–420.
- Bea, F. X.* (2004), Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. In: *Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, S. 165–309.
- Bea, F. X./Berg, C. C./Dichtl, E./Schweitzer, M./Troßmann, E.* (Hrsg.) (1997), Leistungsprozeß. Mit 27 Tabellen, 7. Aufl., Stuttgart.
- Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.* (1990), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.* (Hrsg.) (1993), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung, 6. Aufl., Stuttgart.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I.* (1995), Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: *Kieser, A.* (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin und Köln, S. 123–153.
- Beschorner, D./Peemöller, V. H.* (2006), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen und Konzepte, 2. Aufl., Herne [u.a.].
- Bitz, M.* (Hrsg.) (1998), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München.
- Blohm, H.* (2008), Produktionswirtschaft. Kontrollfragen, Aufgaben mit Lösungshinweisen, mehr als 250 Abbildungen, 4. Aufl., [Herne].
- Booms, B./Bitner, M.* (1981), Marketing Strategies and Organization Structures for Service. In: *Donnelly, J. H./George, W. R.* (Hrsg.), Marketing of services, Chicago, Ill., S. 47–51.
- Bröckermann, R.* (2007), Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- Brockhoff, K.* (2009), Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Geschichte. Eine Skizze, Wiesbaden.
- Bundesministerium der Finanzen* (2004), Eigenkapitalquoten deutscher Unternehmen.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2007), Informationen zur Existenzgründung und -sicherung.

- Chandler, A. D.* (1962), *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, Mass.
- Dellmann, K./Franz, K. P.* (1994), *Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement*.
- Dichtl, E.* (1997), *Marketing*. In: *Bea, F. X./Berg, C. C./Dichtl, E./Schweitzer, M./Troßmann, E.* (Hrsg.), *Leistungsprozeß. Mit 27 Tabellen*, 7. Aufl., Stuttgart, S. 131–202.
- Dittrich, S.* (2008), *Umsätze und ihre Besteuerung 2006*, Wiesbaden.
- Donnelly, J. H./George, W. R.* (Hrsg.) (1981), *Marketing of services*, Chicago, Ill.
- Eberhardt, S.* (1998), *Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-value-Ansatz*, Wiesbaden.
- Eichhorn, P.* (2001), *Das Prinzip Wirtschaftlichkeit. Basis der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H.* (2011), *Marketing. Eine managementorientierte Einführung*, 3. Aufl., München.
- Esser, H.* (1999), *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, 3. Aufl., Frankfurt/M.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2017), *Betriebswirtschaftslehre (BWL)*, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebswirtschaftslehre-bwl.html>, abgerufen am 12. 6. 2017.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2017), *Kosten*, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kosten.html>, abgerufen am 9. 6. 2017.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2017), *Marketing*, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html>, abgerufen am 9. 6. 2017.
- Gutenberg, E.* (1961), *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*, Kölner Universitätsrede, Krefeld.
- Gutenberg, E.* (1980), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Finanzen*, Berlin <etc.>.
- Gutenberg, E.* (1983), *Die Produktion*, 24. Aufl.
- Gutenberg, E.* (1983), *Rückblicke*, Köln.
- Gutenberg, E./Albach, H.* (Hrsg.) (1999), *Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis*, Berlin.
- Heinen, E.* (1971), *Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Kortzfleisch, G.* von (Hrsg.), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971*, Berlin, S. 21–38.
- Hoffmann, W.* (1994), *Algebra des Kapitals*. In: *Piper, N.* (Hrsg.), *Die großen Ökonomen. Leben und Werk der wirtschaftswissenschaftlichen Vordenker, Eine Artikelserie der Wochenzeitung Die Zeit*, Stuttgart, S. 14–19.

- Hopfenbeck, W.* (2002), Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 14. Aufl., München.
- Hovestadt, G./Beckmann, T.* (2010), Corporate Universities. Ein Überblick.
- Hundt, S.* (1977), Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln.
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* (2009), Gründungen und Unternehmensschließungen, in: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/>, abgerufen am 9. 6. 2017.
- Jung, H.* (2010), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, [Germany].
- Kagermann, H./Wahlster, W./Helbig, J.* (2012), Im Fokus. Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 ; Handlungsempfehlungen zur Umsetzung ; Bericht der Promotorengruppe Kommunikation, Berlin.
- Kaufmann, F.* (1993), Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.
- Kieser, A.* (Hrsg.) (1995), Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin und Köln.
- Kieser, A.* (2003), Organisation, 4. Aufl., Stuttgart.
- Kieser, A./Kubicek, H.* (1992), Organisation. [mit 15 Tabellen], 3. Aufl., Berlin u.a.
- Kirsch, W.* (1979), Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung der Betriebswirtschaftslehre. In: *Raffée, H./Abel, B.* (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 105–120.
- Kligge, C. G.* (1992), Strategische Beschaffung und Rückwärtsintegration. Konzeptionelle Grundlagen und ihre praktische Anwendung an einem Beispiel der Kleinserienfertigung, Frankfurt am Main, New York.
- Klunzinger, E.* (2004), Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 13. Aufl., München.
- Kortzfleisch, G. von* (Hrsg.) (1971), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971, Berlin.
- Kosiol, E.* (1961), Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg., S. 129–136.
- Kosiol, E.* (1976), Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Krampf, P.* (2000), Strategisches Beschaffungsmanagement in industriellen Großunternehmen. Ein hierarchisches Konzept am Beispiel der Automobilindustrie, Lohmar, Köln.
- Kroeber-Riel, W.* (1974), Verhaltensorientierte Absatztheorie. In: *Tietz, B.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, S. 159–167.

- Kußmaul, H.* (1998), Arbeitsbuch Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis, München.
- Lesch, H.* (2005), Arbeitskämpfe und Strukturwandel im internationalen Vergleich, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 32. Jg., Nr. 2, S. 5–16.
- Lorberg, D./Vergossen, H.* (2015), Marketing: Grundlagen und Strategien. Lehrbuch mit Online-Lernumgebung, Herne.
- Meffert, H./Burmannel, C./Kirchgeorg, M.* (2012), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Mertens, P./Bodendorf, F.* (2005), Institutionenlehre, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Mülder, W./Lorberg, D.* (2015), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Online-Lernumgebung, Herne.
- Nicklisch, H.* (1920), Der Weg aufwärts! Organisation., Stuttgart.
- o.V.* (2016), Wichtige Arbeitsgesetze. Mit Vorschriften der Sozialgesetzbücher, des Steuer- und des Europarechts, 23. Aufl., Herne.
- Olfert, K./Rahn, H.-J.* (2011), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Herne, Westf.
- Olfert, K./Rahn, H.-J.* (2013), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Herne.
- Otto Group* (2017), Corporate Website, in: <https://www.ottogroup.com/de/index.php>, abgerufen am 9. 6. 2017.
- Perridon, L./Steiner, M.* (2003), Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. Aufl., München.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R.* (1978), The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York u.a.
- Pfriem, R.* (1996), Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, 2. Aufl., Marburg.
- Piper, N.* (Hrsg.) (1994), Die großen Ökonomen. Leben und Werk der wirtschaftswissenschaftlichen Vordenker, Eine Artikelserie der Wochenzeitung Die Zeit, Stuttgart.
- Popper, K. R.* (1973), Logik der Forschung, 8. Aufl., Tübingen.
- Porter, M. E.* (1999), Wettbewerbsstrategie. (Competitive strategy), 10. Aufl., Frankfurt a.M.
- Premner, M.* (2011), Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Makroökonomik und Mikroökonomik, München.
- Raffée, H./Abel, B.* (Hrsg.) (1979), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München.
- Rieger, W.* (1928), Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Erlangen.

- Rittner, F./Kulka, M.* (2010), Wettbewerbs- und Kartellrecht. Eine systematische Darstellung des deutschen und europäischen Rechts, 8. Aufl., Heidelberg, Neckar.
- Rühli, E.* (1971), Zur Frage der Effizienz des entscheidungsorientierten Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Kortzfleisch, G. von* (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971, Berlin, S. 39–41.
- Schaltegger, S. C./Sturm, A. J.* (1992), Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung ; Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern.
- Schanz, G.* (2004), Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: *Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, S. 83–164.
- Schmalenbach, E.* (1911), Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 6. Jg., S. 304–316.
- Schneck, O.* (1997), Betriebswirtschaftslehre. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, Frankfurt/Main.
- Schreyögg, G.* (2008), Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Mit Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Schweitzer, M.* (1993), Planung und Kontrolle. In: *Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung, 6. Aufl., Stuttgart, S. 19–102.
- Schweitzer, M.* (2004), Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: *Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, S. 23–82.
- Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.) (2004), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart.
- Simon, H.* (1976), Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl., New York.
- Statistisches Bundesamt* (2015), Wirtschaft und Statistik.
- Steiner, M.* (1998), Konstitutive Entscheidungen. In: *Bitz, M.* (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München, S. 57–105.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.* (2005), Management. Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H.* (1958), How to choose a leadership pattern, Harvard business review : HBR ; ideas with impact ; published for professional managers, is a program in executive education of the Graduate School of Business Administration, Harvard University, 36. Jg., Nr. 2, S. 95–101.

- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Bassen, A.* (2006), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Tietz, B.* (Hrsg.) (1974), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart.
- Ulrich, H.* (1970), Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern und Stuttgart.
- Ulrich, H.* (1971), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Kortzfleisch, G.* von (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971, Berlin, S. 43–60.
- Ulrich, P./Fluri, E./Ulrich-Fluri* (1975), Management. Eine konzentrierte Einführung, Bern.
- Ulrich, P./Hill, W.* (1979), Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen. In: *Raffée, H./Abel, B.* (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 161–190.
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* (2007), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart.
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* (2015), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart.
- Weber, M.* (1968), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 7. Aufl., Tübingen.
- Weber, W./Baum, M./Kabst, R.* (2014), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Weber, W./Kabst, R.* (2009), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Weis, H. C.* (2012), Marketing, 16. Aufl., Herne.
- Weis, H. C./Steinmetz, P.* (2011), Marktforschung, 8. Aufl., Herne.
- Wöhe, G.* (1993), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München.
- Wöhe, G./Kaiser, H./Döring, U.* (2013), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München.
- Wolf, J.* (2005), Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, 2. Aufl., Wiesbaden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften.....	8
Abbildung 2:	Klassifikation von Wirtschaftseinheiten.....	12
Abbildung 3:	Spezielle Betriebswirtschaftslehren	18
Abbildung 4:	Aussagekategorien in der Betriebswirtschaftslehre	21
Abbildung 5:	Hempel-Oppenheim-Schema.....	23
Abbildung 6:	Produktionsfaktoren nach Gutenberg.....	31
Abbildung 7:	Systementwurf der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	36
Abbildung 8:	Die Unternehmung als Regelsystem.....	40
Abbildung 9:	Grundmodell einer Entscheidungsmatrix	53
Abbildung 10:	Beispiel einer Ergebnismatrix	53
Abbildung 11:	Beispiel einer Nutzenmatrix	54
Abbildung 12:	Nutzenmatrix bei Sicherheit.....	55
Abbildung 13:	Nutzenmatrix bei Risiko	57
Abbildung 14:	Nutzenmatrix bei Unsicherheit.....	58
Abbildung 15:	Inhaltliche Gliederung eines Businessplans	66
Abbildung 16:	Exemplarische Ergebnismatrix einer Standortentscheidung	72
Abbildung 17:	Exemplarische Nutzen- und Entscheidungsmatrix einer Standortentscheidung	73
Abbildung 18:	Klassifikation der Rechtsformen nach der Rechtsgrundlage	74
Abbildung 19:	Klassifikation der Gesellschaften im weiteren Sinne	75
Abbildung 20:	Prozentuale Verteilung der Rechtsformen in Deutschland.....	76
Abbildung 21:	Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften im Vergleich.....	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Größenklassen der Kapitalgesellschaften.....	13
------------	--	----

Abkürzungsverzeichnis

ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Artikel 74 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586)
AMA	American Marketing Association
AO	Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetzes vom 20. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2850)
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 10. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2399)
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
Co.	Compagnie
CSU	Christlich-Soziale Union in Bayern
EDEKA	Einkaufsgenossenschaft Deutscher Kaufleute
eG	eingetragene Genossenschaft
e. V.	eingetragener Verein
FDP	Freie Demokratische Partei Deutschlands
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GenG	Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Artikel 77 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586)
GewO	Gewerbeordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Februar 1999 (BGBl. I S. 202), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 22. April 2009 (BGBl. I S. 818)
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1 veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. März 2009 (BGBl. I S. 606)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz die Gesellschaften mit beschränkter Haftung betreffend in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1 veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 76 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586)
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Juli 2005 (BGBl. I S. 2114), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. April 2009 (BGBl. I S. 790)
HGB	Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1 veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 69 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586)

InsO	Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2866), zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 23. Oktober 2008 (BGBl. I S. 2026)
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Ltd.	Limited
MTG	Mannheimer Turn- und Sportgesellschaft
MVV	Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsbetriebe
OHG	offene Handelsgesellschaft
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz vom 25. Juli 1994 (BGBl. I S. 1744), zuletzt geändert durch Artikel 22 des Gesetzes vom 23. Oktober 2008 (BGBl. I S. 2026)
PublG	Publizitätsgesetz vom 15. August 1969 (BGBl. I S. 1189), zuletzt geändert durch Artikel 72 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586)
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft vom 8. Juni 1967 (BGBl. I S. 582), zuletzt geändert durch Artikel 135 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407)
stG	stille Gesellschaft
SWR	Südwestrundfunk
UG	(haftungsbeschränkte) Unternehmergesellschaft
USA	United States of America
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vom 3. Juli 2004 (BGBl. I S. 1414), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2949)
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 17. Dezember 1992 (BGBl. 1993 I S. 2), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 20. März 2009 (BGBl. I S. 607)
WDR	Westdeutscher Rundfunk