

WERNER NEUS

Einführung in die  
Betriebswirtschaftslehre

10. Auflage



MOHR SIEBECK

NEUE ÖKONOMISCHE GRUNDRISSSE

# Neue ökonomische Grundrisse

Herausgegeben von

Jürgen Eichberger und Werner Neus





Werner Neus

**Einführung**  
in die Betriebswirtschaftslehre  
aus institutionenökonomischer Sicht

10., überarbeitete Auflage

Mohr Siebeck

WERNER NEUS, geboren 1959; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln; 1988 Promotion; 1994 Habilitation; seit 1994 Professor für Betriebswirtschaftslehre in Tübingen.

ISBN 978-3-16-156393-5 / eISBN 978-3-16-156394-2

DOI 10.1628/978-3-16-156394-2

ISSN 1434-3363 / eISSN 2568-8839 (Neue ökonomische Grundrisse)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1. Auflage 1998                  | 6. Auflage 2009 (überarbeitet und erweitert) |
| 2. Auflage 2001 (neu bearbeitet) | 7. Auflage 2011 (überarbeitet)               |
| 3. Auflage 2003 (überarbeitet)   | 8. Auflage 2013 (überarbeitet)               |
| 4. Auflage 2005 (neu bearbeitet) | 9. Auflage 2015 (überarbeitet)               |
| 5. Auflage 2007 (neu bearbeitet) | 10. Auflage 2018 (überarbeitet)              |

© 2018 Mohr Siebeck Tübingen. [www.mohrsiebeck.com](http://www.mohrsiebeck.com)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für die Verbreitung, Vervielfältigung, Übersetzung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde von Gulde Druck in Tübingen auf alterungsbeständiges Werkdruckpapier gedruckt und gebunden.

## Vorwort zur zehnten Auflage

Jede Überarbeitung eines Lehrbuches bringt eine Reihe von Pflichtelementen mit sich, allem voran die Aktualisierung von Zahlen, Daten und Fakten.

Erfahrungen im Hörsaal, Gespräche mit Kollegen und Beobachtungen aus der realen Welt veranlassen darüber hinaus immer wieder Veränderungen der Darstellung im Detail oder auch größerer Argumentationsbögen. Im vorliegenden Band betrifft dies vor allem einen Abschnitt zur Transaktionskostenökonomik (4.5.3.2), die Ausführungen zu Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility (5.2.5), zur Gegenüberstellung von Kredit- und Beteiligungsfinanzierung (7.3.4) sowie zum Informationsgehalt des Jahresabschlusses (8.4.5). Im Kapitel zur Spieltheorie präsentieren wir nun viele Gleichgewichtskonzeptionen durchgängig anhand der Geschichte des Mengenoligopols, des Kartells und der Kartellstabilität.

Schließlich drängen sich immer wieder auch Überarbeitungen im redaktionellen Bereich auf. Glossar und Literaturhinweise sind fühlbar ausgeweitet, alle Abschnitte sind nunmehr einheitlich arabisch durchnummeriert. Der Unterzeichner gibt seinen Studierenden gerne die Empfehlung mit, in Hausarbeiten oder Abschlussarbeiten nicht über Gebühr passivisch formulierte Sätze zu verwenden. Um diesen Hinweis künftig mit einem größeren Nachdruck vertreten zu dürfen, habe ich (endlich) ausdrücklich darauf geachtet, dass das Passiv in diesem Buch nicht mehr so aktiv sein Unwesen treibt.

Von der ersten Auflage an haben sich zahlreiche Kollegen, Freunde und nicht zuletzt die keineswegs namenlosen Hilfskräfte mit wertvollen Inputs an dem Buch beteiligt. Nachhaltigen Dank schulde ich stets und nicht abnehmend

*Pierre-Christian Fink*  
*Isabel Gaspary*  
*Wanja Guschin*  
*Hans Hirth*  
*Christian Hofmann*  
*T. Ipse*  
*Michaela Janurova*  
*Anna-Lena Kotzur*  
*Alexandra Nägele*  
*Gerhard Neus*  
*Peter Nippel*  
*Kerstin Pull*

*Justine Rehbronn*  
*Rudolf Richter*  
*Reinhard H. Schmidt*  
*Theresa Schulten*  
*Michael Schulze*  
*Manfred Stadler*  
*Johanna Treiber*  
*Moritz Weber*  
*Michael Zimmert*

und mehr als allen anderen  
*Herbert Hax.*

Exkulpationsversuche in Sachen (Tipp-) Fehler sind überflüssig, und sie gelingen auch nicht. Deshalb hier nur der Hinweis auf eine Adresse für elektronische Post, unter der Sie Ihre leider wohl gerechtfertigten Beschwerden an den Verursacher herantragen können:

betriebswirtschaftslehre@uni-tuebingen.de.

Als weitere Dienstleistung sind im weltweiten Netz unter der Adresse

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

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben verfügbar.

Tübingen, im Juni 2018

Werner Neus

# Inhaltsübersicht

## Teil I: Einführung

Kapitel 1	Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre.....	1
-----------	---	---

## Teil II: Individuen, Märkte und Unternehmen

Kapitel 2	Robinson Crusoe .....	27
Kapitel 3	Kooperationsvorteile und Austausch über Märkte .....	61
Kapitel 4	Warum Unternehmen? .....	97
Kapitel 5	Entscheidungsbefugnisse und Unternehmensziele.....	157

## Teil III: Funktionsbereiche des Unternehmens

Kapitel 6	Leistungsbereich .....	233
Kapitel 7	Finanzbereich.....	313
Kapitel 8	Rechnungswesen.....	401

## Teil IV: Analytische Instrumente für die Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 9	Typen von Gleichungen .....	473
Kapitel 10	Entscheidungen bei Risiko.....	479
Kapitel 11	Theorie nicht-kooperativer Spiele .....	527
Kapitel 12	Lineare und konvexe Optimierung.....	571

## Teil V: Schluss

Kapitel 13	Rückblick: Zum Vorgehen in diesem Buch.....	591
Glossar .....		597
Literaturverzeichnis.....		615
Sachverzeichnis .....		629



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	IX

## Teil I

### Einführung

#### Kapitel 1

#### Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

Zum Inhalt von Kapitel 1 .....	1
1.1 Zu Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	2
1.1.1 Betrieb oder Individuum?.....	2
1.1.2 Wirtschaften oder Einkommenserzielung und -verwendung?.....	4
1.1.3 Entscheidungen .....	7
1.1.4 Zusammenfassende Abgrenzung.....	8
1.2 Die Sichtweise der Institutionenökonomik.....	10
1.3 Ziele und Methoden der Betriebswirtschaftslehre .....	13
1.3.1 Kognitive und praktische Wissenschaftsziele.....	13
1.3.2 Ethisch-normative Defizite der Institutionenökonomik? .....	16
1.3.3 Abstraktion und Praxisbezug.....	18
Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	20
Literaturhinweise .....	22
Zusammenfassung .....	22
Schlüsselbegriffe .....	23

## Teil II

### Individuen, Märkte und Unternehmen

Zum Inhalt von Teil II .....	25
------------------------------	----

## Kapitel 2

### Robinson Crusoe

Zum Inhalt von Kapitel 2.....	27
2.1 Das Entscheidungsproblem von Robinson.....	28
2.1.1 Präferenzen.....	28
2.1.1.1 Zielkatalog.....	29
2.1.1.2 Zielgewichtung.....	29
2.1.1.3 Nutzenfunktionen.....	31
2.1.2 Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungstypen.....	32
2.1.2.1 Budgetrestriktionen.....	33
2.1.2.2 Typen von Entscheidungen.....	33
2.1.3 Aktivitäten und Ergebnisse.....	35
2.1.4 Unsicherheit und Ergebnisse.....	37
2.1.5 Das Grundmodell der Entscheidungstheorie.....	38
2.1.6 Informationsbedarf.....	41
2.2 Effiziente und optimale Aktionen .....	42
2.2.1 Dominanz und Effizienz.....	42
2.2.2 Optimale Entscheidungen .....	47
2.2.3 Warum Ermittlung effizienter Lösungen?.....	51
2.3 Für Robinson irrelevante Fragestellungen.....	53
Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	54
Literaturhinweise.....	58
Zusammenfassung.....	58
Schlüsselbegriffe.....	59

## Kapitel 3

### Kooperationsvorteile und Austausch über Märkte

Zum Inhalt von Kapitel 3 .....	61
3.1 Merkmale eines marktwirtschaftlichen Systems .....	62
3.2 Gründe für eine Kooperation .....	63
3.2.1 Güterausstattung .....	63
3.2.2 Kostenvorteile .....	65
3.2.2.1 Absolute Kostenvorteile .....	65
3.2.2.2 Komparative Kostenvorteile .....	68
3.2.2.3 Kostenvorteile aufgrund von arbeitsteiliger Spezialisierung ...	71
3.2.3 Teamproduktion .....	73
3.2.4 Risikoteilung und Versicherung .....	75
3.2.5 Anerkennung von Verfügungsrechten .....	78
3.3 Koordination über Märkte .....	79
3.3.1 Koordination ohne Wettbewerb: Verhandlungen .....	79
3.3.1.1 Verhandlungskosten .....	80
3.3.1.2 Verhandlungsmacht .....	81
3.3.1.3 Verhandlungsgeschick .....	83
3.3.1.4 <i>Nash</i> -Verhandlungslösung .....	84
3.3.2 Koordination mit Wettbewerb: Marktpreise .....	87
3.3.2.1 Wettbewerb .....	87
3.3.2.2 Marktgleichgewicht .....	88
3.3.2.3 <i>Walras</i> -Auktionator .....	89
3.3.2.4 Implikationen .....	91
Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	92
Literaturhinweise .....	95
Zusammenfassung .....	95
Schlüsselbegriffe .....	96

## Kapitel 4

### Warum Unternehmen?

Zum Inhalt von Kapitel 4 .....	97
4.1 Marktunvollkommenheiten .....	98
4.1.1 Vollkommene versus unvollkommene Märkte .....	98
4.1.2 Transaktionskosten im weitesten Sinn .....	99
4.1.3 Asymmetrische Informationsverteilung .....	102
4.1.3.1 Ungleiche Informationen .....	102

4.1.3.2	Formen der Informationsasymmetrie .....	103
4.1.3.3	Begrenzung sinnvoller Vertragselemente .....	105
4.1.3.4	Vorteile durch Informationsvorsprünge? .....	106
4.1.3.5	Information, Kontrolle und Anreize .....	110
4.2	Externe Effekte.....	111
4.2.1	Definition und Beispiele .....	111
4.2.2	Gefahr von Fehlentscheidungen und Ansätze zur Internalisierung.....	113
4.3	Verfügungsrechte.....	116
4.3.1	Begriff der Verfügungsrechte .....	116
4.3.1.1	Differenzierung von Verfügungsrechten .....	116
4.3.1.2	Bündelung oder Trennung der Verfügungsrechte.....	117
4.3.1.3	Merkmale von Verfügungsrechten .....	117
4.3.1.4	Zielrichtungen der Verfügungsrechtstheorie .....	119
4.3.2	Das <i>Coase</i> -Theorem.....	120
4.3.2.1	Aussage und Implikationen .....	120
4.3.2.2	Ein Beispiel .....	122
4.4	Öffentliche Güter .....	124
4.4.1	Begriff und Eigenschaften .....	124
4.4.2	Externe Effekte bei Versorgung und Inanspruchnahme.....	125
4.5	Ansätze zur Begründung der Existenz von Unternehmen .....	126
4.5.1	Die Fragestellung .....	126
4.5.2	Unternehmen und die Verteilung von Verfügungsrechten .....	128
4.5.2.1	Das Problem .....	128
4.5.2.2	Lösung bei dezentraler Koordination .....	128
4.5.2.3	Gemeinsames Wohlfahrtsoptimum (First Best).....	131
4.5.2.4	Lösung durch Kontrolle.....	132
4.5.2.5	Lösung durch Anreize .....	134
4.5.3	Unternehmen zur Transaktionskostenminderung .....	135
4.5.3.1	Die Grundkonzeption von <i>Coase</i> .....	136
4.5.3.2	Weiterentwicklungen .....	138
4.5.3.3	Vertikale Integration als Beispiel.....	141
4.6	Unternehmensverbindungen .....	150
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	151
	Literaturhinweise.....	154
	Zusammenfassung.....	155
	Schlüsselbegriffe .....	156

## Kapitel 5

### Entscheidungsbefugnisse und Unternehmensziele

Zum Inhalt von Kapitel 5 .....	157
5.1 Ausgestaltung von Unternehmensverfassungen .....	158
5.1.1 Unternehmensverfassung als Zuordnung von Verfügungsrechten.....	158
5.1.2 Rechtsformen und Unternehmensverbindungen .....	160
5.1.2.1 Rechtsformwahl .....	160
5.1.2.2 Personengebundene Rechtsformen .....	161
5.1.2.3 Kapitalgesellschaften .....	163
5.1.2.4 Zusammenfassender Überblick .....	168
5.1.2.5 Unternehmensverbindungen .....	171
5.1.3 Zur Kombination von Leitungsrechten und Residualansprüchen .....	172
5.1.3.1 Das Grundproblem .....	172
5.1.3.2 Eigentümergeleitete Unternehmen.....	174
5.1.3.3 Managergeleitete Unternehmen .....	176
5.1.3.4 Arbeitsgeleitete Unternehmen .....	182
5.1.3.5 Risikoteilung und Handlungsanreize: Das LEN-Modell .....	186
5.2 Privatautonomie der Eigentümer und Stakeholder-Interessen .....	192
5.2.1 Die Fragestellung.....	192
5.2.2 Interessendurchsetzung über Märkte .....	194
5.2.2.1 Freiwilligkeit des Vertragsabschlusses .....	194
5.2.2.2 Wettbewerb.....	195
5.2.3 Schutz der Interessen Dritter durch die Rechtsordnung .....	195
5.2.3.1 Schutz des Wettbewerbs .....	196
5.2.3.2 Arbeitnehmerschutz .....	197
5.2.3.3 Gläubigerschutz .....	199
5.2.3.4 Anlegerschutz.....	202
5.2.3.5 Verbraucherschutz.....	204
5.2.3.6 Umweltschutz.....	205
5.2.3.7 Einschätzung.....	206
5.2.4 Shareholder Value, Stakeholder Value und der Corporate-Governance-Kodex.....	207
5.2.4.1 Shareholder und Stakeholder .....	207
5.2.4.2 Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex.....	210
5.2.5 Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility.....	213
5.2.5.1 Zur Einordnung.....	213
5.2.5.2 Die Konzeption von <i>Steinmann</i> und <i>Löhr</i> .....	214
5.2.5.3 Gibt es geeignete Marktstrategien? .....	216
5.2.5.4 Unternehmens- oder Individualethik? .....	219
5.2.5.5 Mythen und Fakten .....	221

5.2.5.6    Fazit.....	223
Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	224
Literaturhinweise.....	227
Zusammenfassung.....	228
Schlüsselbegriffe.....	229

## Teil III

### Funktionsbereiche des Unternehmens

Zum Inhalt von Teil III .....	231
-------------------------------	-----

## Kapitel 6

### Leistungsbereich

Zum Inhalt von Kapitel 6.....	233
6.1    Nähere Abgrenzung des Leistungsbereichs.....	234
6.2    Personalwirtschaft .....	236
6.2.1    Charakterisierung des Austauschs von Arbeitsleistungen .....	236
6.2.1.1    Arbeitnehmer und Arbeitsleistungen .....	236
6.2.1.2    Marktkoordination und deren Probleme .....	239
6.2.2    Qualifikation von Arbeitnehmern .....	241
6.2.2.1    Qualifikation und deren Erwerb .....	241
6.2.2.2    Unbekannte Qualifikation und Zeugnisse .....	242
6.2.3    Entlohnung und Arbeitsanreize.....	247
6.2.3.1    Grenzproduktivität als Maßstab für die Entlohnung.....	247
6.2.3.2    Unbeobachtbarkeit von Arbeitsleistungen .....	250
6.2.3.3    Mehrperiodigkeit von Arbeitsbeziehungen .....	253
6.2.4    Die Sicherung von Quasi-Renten in Arbeitsbeziehungen.....	256
6.2.4.1    Renten und Quasi-Renten .....	256
6.2.4.2    Beispiele für Quasi-Renten in Arbeitsbeziehungen .....	258
6.2.4.3    Interne Arbeitsmärkte .....	260
6.2.4.4    Sicherung oder Beseitigung von Quasi-Renten?.....	263
6.3    Absatzwirtschaft.....	265
6.3.1    Einführung.....	265
6.3.1.1    Das Entscheidungsfeld .....	265
6.3.1.2    Das absatzpolitische Instrumentarium .....	267
6.3.1.3    Ansatzpunkte für die Bildung von Partialmodellen .....	269
6.3.1.4    Eigenschaften von Preis-Absatz-Funktionen.....	270

6.3.2	Preispolitik und Produktgestaltung bei symmetrischer Informationsverteilung .....	272
6.3.2.1	Preispolitische Spielräume bei homogenen Gütern .....	272
6.3.2.2	Preispolitik im Oligopol mit heterogenen Gütern .....	275
6.3.2.3	Horizontale Produktdifferenzierung im Oligopol .....	278
6.3.2.4	Vertikale Produktdifferenzierung .....	280
6.3.3	Unbekannte Produktqualität .....	282
6.3.3.1	Sucheigenschaften .....	282
6.3.3.2	Erfahrungseigenschaften.....	283
6.3.3.3	Vertrauenseigenschaften.....	285
6.3.4	Strategisches Verhalten .....	286
6.3.4.1	Was ist strategisch an strategischem Verhalten? .....	286
6.3.4.2	Strategisches Verhalten gegenüber den Kunden .....	288
6.3.4.3	Strategisches Verhalten gegenüber den Konkurrenten.....	290
6.3.5	Franchising als Beispiel für eine komplexe Vertragsgestaltung im Absatzbereich .....	292
6.3.5.1	Merkmale von Franchise-Verträgen .....	292
6.3.5.2	Empirische Bedeutung des Franchising.....	293
6.3.5.3	Beurteilung von Franchise-Verträgen.....	294
6.4	Gestaltung der Leistungstiefe .....	297
6.4.1	Das Problem .....	297
6.4.2	Produktionskostenargumente.....	298
6.4.3	Wettbewerbsargumente .....	300
6.4.4	Koordinationsargumente .....	301
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	303
	Literaturhinweise .....	309
	Zusammenfassung .....	310
	Schlüsselbegriffe .....	312

## Kapitel 7

### Finanzbereich

Zum Inhalt von Kapitel 7 .....	313
7.1 Ein zahlungsbezogenes Bild des Unternehmens .....	314
7.2 Investitionsrechnung .....	317
7.2.1 Klassifizierung.....	317
7.2.1.1 Typen von Investitionsentscheidungen.....	317
7.2.1.2 Statische und dynamische Investitionsrechnung.....	319
7.2.2 Grundlagen der Finanzmathematik .....	320
7.2.2.1 Diskontierung .....	320
7.2.2.2 Barwerte und Endwerte von Zahlungsströmen .....	323
7.2.3 Sichere Erwartungen und exogener Kalkulationszinsfuß.....	325
7.2.3.1 Kapitalwert, Endwert und äquivalente Annuität .....	326
7.2.3.2 Interner Zinsfuß .....	331
7.2.3.3 Die Einbeziehung von Ertragsteuern.....	334
7.3 Unternehmensfinanzierung.....	337
7.3.1 Finanzierungstitel als Instrumente der externen Finanzierung.....	337
7.3.1.1 Merkmale von Finanzierungstiteln.....	337
7.3.1.2 Kapitalbedarf und Anlageinteressen .....	339
7.3.1.3 Transformationsleistungen .....	339
7.3.2 Kreditfinanzierung .....	342
7.3.2.1 Merkmale und Ausprägungen der Kreditfinanzierung .....	342
7.3.2.2 Fehlanreize bei de facto begrenzter Haftung .....	343
7.3.2.3 Kreditsicherheiten.....	348
7.3.3 Beteiligungsfinanzierung .....	351
7.3.3.1 Merkmale und Ausprägungen der Beteiligungsfinanzierung..	351
7.3.3.2 Separation of Ownership and Control .....	352
7.3.4 Gegenüberstellung von Kredit- und Beteiligungsfinanzierung.....	353
7.3.5 Interne Finanzierung.....	355
7.3.6 Finanzierungsentscheidungen .....	359
7.3.6.1 Rendite- und Risikowirkungen der Verschuldung (Leverage-Effekt) .....	360
7.3.6.2 Das Wertadditionstheorem und die Irrelevanz der Finanzierung .....	362
7.3.6.3 Finanzierungsbedingte Wertminderungen.....	367
7.3.6.4 Vorteile und Grenzen der Kreditfinanzierung .....	369
7.4 Komplexe Vertragsgestaltungen im Finanzbereich.....	371
7.4.1 Finanzierungsleasing.....	371
7.4.1.1 Formen und empirische Bedeutung des Leasing .....	371
7.4.1.2 Beurteilung des Finanzierungsleasing.....	373

7.4.2	Venture-Capital.....	377
7.4.2.1	Finanzierungsprobleme bei Unternehmensgründungen .....	377
7.4.2.2	Merkmale und empirische Bedeutung der Venture-Capital-Finanzierung.....	380
7.4.3	Projektfinanzierung.....	385
7.4.3.1	Merkmale und empirische Bedeutung .....	385
7.4.3.2	Projektbeteiligte.....	387
7.4.3.3	Risikoverteilung.....	389
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	392
	Literaturhinweise .....	397
	Zusammenfassung .....	397
	Schlüsselbegriffe .....	399

## Kapitel 8

### Rechnungswesen

	Zum Inhalt von Kapitel 8.....	401
8.1	Aufgaben des Rechnungswesens .....	402
8.1.1	Informationsbedarf nach Aufgaben.....	402
8.1.1.1	Abgrenzung der Informationszwecke .....	402
8.1.1.2	Entscheidungsrechnungen.....	403
8.1.1.3	Kontrollrechnungen .....	404
8.1.2	Informationsbedarf nach Adressaten .....	406
8.1.2.1	Externes Rechnungswesen.....	406
8.1.2.2	Internes Rechnungswesen .....	408
8.1.3	Zum Bedarf an Regulierung des externen Rechnungswesens.....	409
8.2	Bestands- und Bewegungsgrößen .....	410
8.3	Der ökonomische Gewinn als investitionsrechnerischer Erfolg.....	411
8.3.1	Die Grundkonzeption .....	411
8.3.2	Erweiterungen.....	412
8.3.3	Ein einfaches Beispiel.....	413
8.3.4	Beurteilung des ökonomischen Gewinns .....	415
8.4	Der handelsrechtliche Jahresabschluss .....	416
8.4.1	Abgrenzung von der Zahlungsmittelrechnung.....	417
8.4.2	Bestandteile des Jahresabschlusses .....	421
8.4.2.1	Bilanz .....	421
8.4.2.2	Gewinn- und Verlustrechnung .....	423
8.4.2.3	Anhang.....	425
8.4.2.4	Lagebericht.....	425
8.4.3	Pflicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses.....	425

8.4.4	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) .....	426
8.4.5	Zum Informationsgehalt des Jahresabschlusses .....	430
8.5	Kosten- und Erlösrechnung .....	434
8.5.1	Zweck der Kosten- und Erlösrechnung .....	434
8.5.2	Abgrenzung von der Finanzbuchhaltung .....	435
8.5.3	Gliederungen von Kosten .....	437
8.5.4	Basiselemente einer Kostenrechnung .....	439
8.5.4.1	Kostenartenrechnung .....	440
8.5.4.2	Kostenstellenrechnung .....	440
8.5.4.3	Kostenträgerrechnung .....	441
8.5.4.4	Ein Beispiel .....	441
8.5.4.5	Prozessorientierte Kostenrechnung .....	444
8.5.5	Kosteninformationen und Absatzentscheidungen .....	446
8.5.5.1	Fragwürdige Kostenaufschlagsmethode.....	446
8.5.5.2	Preisuntergrenzen für Zusatzaufträge .....	448
8.5.6	Verrechnungspreise .....	449
8.5.6.1	Anwendungsmöglichkeiten .....	449
8.5.6.2	Ermittlung von Verrechnungspreisen .....	451
8.5.6.3	Beurteilung von Verrechnungspreisen .....	455
8.5.7	Zur Vereinbarkeit von Kosten- und Investitionsrechnung .....	457
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	463
	Literaturhinweise .....	467
	Zusammenfassung .....	468
	Schlüsselbegriffe .....	469

## Teil IV

### Analytische Instrumente für die Betriebswirtschaftslehre

Zum Inhalt von Teil IV .....	471
------------------------------	-----

## Kapitel 9

### Typen von Gleichungen

9.1 Definitionsgleichungen.....	473
9.2 Identitätsgleichungen .....	474
9.3 Annahmen .....	474
9.4 Verhaltensgleichungen.....	475
9.5 Optimalitätsbedingungen.....	476
9.6 Gleichgewichtsbedingungen.....	477
9.7 Theoreme .....	477

## Kapitel 10

### Entscheidungen bei Risiko

10.1 Einordnung der Entscheidungen bei Risiko.....	479
10.2 Wahrscheinlichkeitsrechnung .....	480
10.2.1 Zufallsvariablen und Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	480
10.2.2 Wahrscheinlichkeits- und Verteilungsfunktion.....	481
10.2.3 Parameter von Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	484
10.2.4 Rechenregeln für Verteilungsparameter.....	487
10.2.5 Mehrdimensionale Zufallsvariablen .....	488
10.2.5.1 Gemeinsame, bedingte und Randverteilungen.....	488
10.2.5.2 <i>Bayesianisches Lernen</i> .....	490
10.3 <i>Bernoulli-Prinzip</i> .....	493
10.3.1 Die Konzeption .....	493
10.3.2 Annahmen über rationales Handeln.....	496
10.3.3 <i>Bernoulli-Befragung</i> .....	498
10.3.3.1 Der Entscheidungsprozess.....	498
10.3.3.2 Ein Beispiel.....	499
10.3.4 Normierte Nutzenwerte und positive Lineartransformationen .....	500
10.3.5 Kritik an den Verhaltensannahmen.....	501
10.3.6 Nutzenfunktionen und Risikoeinstellungen .....	504

10.3.7	Maßgrößen für die Risikoaversion .....	506
10.4	$(\mu, \sigma)$ -Prinzip .....	509
10.4.1	Idee der Vereinfachung .....	509
10.4.2	$(\mu, \sigma)$ -Prinzip und Risikoeinstellung .....	509
10.4.3	Schwächen des $(\mu, \sigma)$ -Prinzips .....	510
10.4.4	Vereinbarkeit mit dem <i>Bernoulli</i> -Prinzip .....	512
10.5	Stochastische Dominanz .....	514
10.5.1	Idee und Begriff .....	514
10.5.2	Relation zum <i>Bernoulli</i> -Prinzip .....	517
10.5.3	Ein Beispiel .....	517
10.5.4	Relation zum $(\mu, \sigma)$ -Prinzip .....	520
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	521
	Literaturhinweise .....	525
	Schlüsselbegriffe .....	526

## Kapitel 11

### Theorie nicht-kooperativer Spiele

11.1	Grundelemente und Darstellungsformen .....	527
11.2	Gleichgewicht in einstufigen Spielen .....	532
11.2.1	Gleichgewicht in dominanten Strategien .....	532
11.2.2	<i>Nash</i> -Gleichgewicht .....	533
11.2.3	Einige Beispiele .....	535
11.2.3.1	Gefangenendilemma .....	535
11.2.3.2	Homogenes Mengendyopol .....	537
11.2.3.3	Elfmeter und Kontrollspiele .....	539
11.2.3.4	Koordinationsspiele .....	545
11.3	Gleichgewicht in mehrstufigen und wiederholten Spielen .....	547
11.3.1	Endliche Spiele .....	548
11.3.1.1	Das Rekursionsprinzip .....	548
11.3.1.2	Teilspielperfektes Gleichgewicht .....	551
11.3.2	Unendliche Spiele .....	553
11.4	Einbeziehung von Informationsdefiziten .....	558
11.4.1	Unvollkommene und unvollständige Information .....	558
11.4.2	<i>Bayesianisches</i> Gleichgewicht .....	560
11.4.3	Perfektes <i>Bayesianisches</i> Gleichgewicht .....	562
	Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	566
	Literaturhinweise .....	570
	Schlüsselbegriffe .....	570

## Kapitel 12

### Lineare und konvexe Optimierung

12.1 Kurzfristige Produktionsprogrammplanung als Beispiel für ein Optimierungsproblem.....	571
12.2 Lineare Optimierung und das Preistheorem .....	573
12.2.1 Ein Problem der linearen Optimierung .....	573
12.2.2 Primal und Dual .....	574
12.2.3 Das Preistheorem .....	574
12.2.4 Verrechnungspreise und wertmäßige Kosten.....	575
12.2.5 Ermittlung der Produktionsmengen und der Verrechnungspreise .....	576
12.2.5.1 Analytische Lösung: Der Simplex-Algorithmus .....	576
12.2.5.2 Umschreibung der grafischen Lösung.....	578
12.2.6 Ein Beispiel.....	578
12.2.6.1 Analytische Lösung .....	578
12.2.6.2 Grafische Lösung .....	580
12.3 Nichtlineare Optimierung.....	581
12.3.1 Die grundlegende Situation.....	581
12.3.2 Der Satz von <i>Kuhn</i> und <i>Tucker</i> .....	582
12.3.3 Ein Beispiel.....	583
12.3.3.1 Analytische Lösung .....	583
12.3.3.2 Grafische Darstellung.....	584
12.3.3.3 Wertmäßige Kosten.....	585
Wiederholungsfragen und Übungsaufgaben .....	586
Literaturhinweise .....	589
Schlüsselbegriffe .....	590

**Teil V****Schluss****Kapitel 13****Rückblick: Zum Vorgehen in diesem Buch**

13.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	591
13.2 Die eingenommene Sichtweise .....	591
13.3 Entscheidungen in Unternehmen .....	593
13.4 Quantitative Methoden .....	594
13.5 Vereinfachungen und Verkürzungen .....	594
Glossar.....	597
Literaturverzeichnis.....	615
Sachverzeichnis.....	629

## Teil I

# Einführung

## Kapitel 1

# Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

### Zum Inhalt von Kapitel 1

Das einführende Kapitel 1 dient der Bestimmung des Rahmens für die Beantwortung der Fragen, denen wir in den weiteren Kapiteln nachgehen werden.

In Abschnitt 1.1 diskutieren wir, mit welchem real beobachtbaren Phänomen wir uns in der *Betriebswirtschaftslehre* beschäftigen (*Erfahrungsgegenstand*) und welcher Aspekt dieses empirischen Phänomens im Mittelpunkt steht (*Erkenntnisgegenstand*). Etwas abweichend von vielen anderen Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre stehen hier als Erfahrungsgegenstand das einzelne *Individuum*, als zentraler Erkenntnisgegenstand dessen Bemühen um *Einkommenserzielung* im Mittelpunkt. Die Partizipation an einem Unternehmen – in welcher Rolle auch immer – ist aus diesem Blickwinkel Mittel zum Zweck. Dieser Zugang erlaubt es, einige Aspekte der Koordination von Entscheidungen besonders zu verdeutlichen.

Abschnitt 1.2 dient der Präzisierung der eingenommenen Sichtweise. Das verwendete Untersuchungsprogramm bezeichnet man als *Institutionenökonomik*. Deren kennzeichnendes Merkmal ist die Einbeziehung der Unvollkommenheit von Märkten, insbesondere einer asymmetrischen Informationsverteilung. Unter diesen Rahmenbedingungen kann sich die ausschließliche Orientierung ökonomisch handelnder Individuen an ihren persönlichen Einkommensinteressen als prekär herausstellen. Viele empirische Regelmäßigkeiten erweisen sich als Maßnahme zur Milderung der dadurch hervorgerufenen Probleme.

Schließlich kommentieren wir in Abschnitt 1.3 die verfolgten Ziele und die angewendeten Methoden etwas näher.

## 1.1 Zu Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre

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

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

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

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

### 1.1.1 Betrieb oder Individuum?

Im auflagenstärksten unter den einführenden Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre wird der Betrieb wie folgt definiert:

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

<sup>1</sup> Vgl. *Zelewski* (2008), S. 9 ff. bzw. S. 17 ff.

<sup>2</sup> *Wöhe/Döring* (2016), S. 27.

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

Diskussionsbedürftig ist, ob eine Wirtschaftseinheit dann kein Betrieb mehr ist, wenn sie nicht planvoll organisiert ist.<sup>3</sup> Dass alle betrieblichen Aktivitäten einer vernünftigen Planung folgen, kann man ebenso bezweifeln wie die Aussage, die Organisation von Betrieben sei ausschließlich Ausdruck von Rationalverhalten.

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

---

<sup>3</sup> Vgl. bspw. *Schneider* (2008), S. 603 und 605.

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

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

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

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

Den Aspekt des Erfahrungsgegenstandes zusammenfassend vertreten wir hier also die Auffassung, das Individuum in den Mittelpunkt des Interesses der Betriebswirtschaftslehre zu rücken. Dies entspricht zugleich der wissenschaftlichen Konzeption des **methodologischen Individualismus**<sup>6</sup>. Es gehört zu den kennzeichnenden Merkmalen dieses Zugangs, dass Individuen sich in Fähigkeiten und Präferenzen unterscheiden können.

### 1.1.2 Wirtschaften oder Einkommenserzielung und -verwendung?

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

„Unter **Wirtschaften** versteht man den sorgsamen Umgang mit knappen Ressourcen.“<sup>7</sup>

<sup>4</sup> *Kosiol* (1968), S. 13.

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

<sup>6</sup> Siehe dazu näher *Richter/Furubotn* (2010), S. 3.

<sup>7</sup> *Wöhe/Döring* (2016), S. 4.

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

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

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

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

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

---

<sup>8</sup> In Abschnitt 2.2 wird deutlich, dass es unabhängig von der mangelnden Eignung als Aufgabenstellung natürlich besser ist, mit weniger Mitteln ein weitergehendes Ziel zu erreichen als umgekehrt.

<sup>9</sup> Rieger (1929), S. 57.

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

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

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

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

Fraglich ist, ob auch deskriptive betriebswirtschaftliche Aussagen stets mit dem Rationalprinzip vereinbar sein müssen. Den Blickwinkel ausschließlich auf rationales Verhalten zu verengen hätte zur Folge, weite Bereiche des tatsächlichen Verhaltens von Individuen außer Acht zu lassen. Angesichts der realen Möglichkeit von Fehlentscheidungen<sup>10</sup> sollten wir Aussagen über die Vermeidung von Fehlentscheidungen und Vorschläge für Reaktionen auf mögliche Fehlentscheidungen anderer Parteien ableiten können. Bei kompletter Be-

---

<sup>10</sup> Im Einzelnen wäre natürlich noch zu präzisieren, was genau eine *Fehlentscheidung* ist.

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

Umgekehrt lassen sich viele betriebliche Probleme auch mit anderen Methoden als denen der Wirtschaftswissenschaft untersuchen. So ist Mobbing gewiss ein betriebliches und auch betriebswirtschaftliches Problem, weil es die Produktivität betrieblicher Abläufe fühlbar herabsetzt. Zur Erklärung des Entstehens und zur Bewältigung der wirtschaftlich wie menschlich schädlichen Folgen des Mobbing ist es gleichwohl sinnvoll, auch außerökonomische Wissenschaften wie beispielsweise Psychologie oder Soziologie heranzuziehen. Für die Erforschung begrenzt rationalen Verhaltens erhielt denn auch im Jahre 2002 in naheliegender Weise mit *Daniel Kahneman* ein Psychologe den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft.

### 1.1.3 Entscheidungen

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

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