



IN DIESEM KAPITEL

Gegenstand und Einordnung der Betriebswirtschaftslehre

Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 1

Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst

Tobias Amely

Sie haben das Buch in die Hand genommen, um mehr über die Betriebswirtschaftslehre, BWL abgekürzt, zu erfahren. Bevor Sie sich genauer mit den Teildisziplinen der BWL befassen, werden Sie in diesem Einführungskapitel erfahren, was die Betriebswirtschaftslehre überhaupt ausmacht und wie man sie von anderen Wissenschaften abgrenzen kann. Auch gibt es viele Möglichkeiten, die BWL zu untergliedern, die wir Ihnen kurz vorstellen. So behalten Sie stets den Überblick und wissen, in welchem Teilbereich der BWL Sie sich gerade befinden.

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Den Begriff der »Betriebswirtschaftslehre« haben Sie bestimmt schon öfter gehört. Manche sagen auch nur knapp »Wirtschaft«, »Management« oder »Unternehmenslehre« und meinen das gleiche. Doch was ist mit »Betriebswirtschaftslehre« eigentlich genau gemeint?

Schauen Sie sich dazu einfach die drei Bestandteile des Wortes »Betriebswirtschaftslehre« mal genauer an:

- ✓ **Wirtschaft:** Damit kann natürlich auch die Gaststätte gemeint sein, in die Sie gerne einkehren. Wirtschaft im ökonomischen Sinne ist die Gesamtheit aller Einrichtungen (Unternehmen und Haushalte) und Handlungen, die der Bedürfnisbefriedigung mit knappen Ressourcen (also dem Konsum knapper Güter) dienen. Damit ist das Grundproblem definiert.

36 TEIL I Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

- ✓ **Betrieb:** Er ist der Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre und grenzt damit die Perspektive deutlich ein. In einem Betrieb werden materielle und immaterielle Ressourcen – insbesondere Arbeit, Kapital, Technologie, Daten und Wissen – zielgerichtet koordiniert, um marktfähige Leistungen, digitale Services oder Plattformangebote zu erstellen und eine nachhaltige Wertschöpfung zu erzielen.
- ✓ **Lehre:** Die Betriebswirtschaftslehre ist eine wissenschaftliche Teildisziplin (dazu gleich mehr). Als anwendungsorientierte Wissenschaft hat sie heute hauptsächlich die Aufgabe, betriebliche Entscheidungsprobleme zu erforschen und Handlungsempfehlungen zur Optimierung betrieblicher Prozesse aufzustellen.

Zusammengefasst können Sie also die BWL wie folgt beschreiben:



Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der Gestaltung, Führung und Steuerung von einzelnen Betrieben. Ziel der BWL ist es, betriebliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse in einer von Unsicherheit, Komplexität und Dynamik geprägten Umwelt zu analysieren und Handlungsempfehlungen zur wirtschaftlichen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung zu entwickeln.

Die Betriebswirtschaftslehre als eigenständiges Lehrfach wurde an deutschen Hochschulen im Vergleich zu anderen Wissenschaftsdisziplinen erst relativ spät eingeführt. Als Geburtsjahr der BWL gilt das Jahr 1898, in dem die ersten Handelshochschulen in Leipzig, St. Gallen, Aachen und Wien gegründet wurden. Später wurden die meisten Handelshochschulen Teile von Universitäten oder technischen Hochschulen. Gründungsmotiv für die Handelshochschulen war in Abgrenzung zu der schon länger etablierten Volkswirtschaftslehre insbesondere der Wunsch, Führungskräfte für die Unternehmenspraxis mit entsprechenden Kenntnissen im Rechnungswesen und Recht auszubilden.

Einordnung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre können Sie als Wissenschaft wie folgt einordnen und zur Volkswirtschaftslehre abgrenzen:

- ✓ Die **Betriebswirtschaftslehre** ist eine empirisch fundierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaft, die qualitative und quantitative Methoden einsetzt, um betriebliche Phänomene zu erklären, vorherzusagen und zu gestalten. Neben klassischen empirischen Verfahren gewinnen experimentelle Ansätze, Datenanalysen, simulationsbasierte Modelle sowie KI-gestützte Methoden zunehmend an Bedeutung.
- ✓ Während die BWL sich an den Vorgängen in Betrieben orientiert, untersucht die **Volkswirtschaftslehre** die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge in einer Wirtschaft und versucht Phänomene wie Konjunkturschwankungen, Arbeitslosigkeit oder Inflation zu erklären und Problemlösungen anzubieten.

KAPITEL 1 Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst 37

Die Einordnung der BWL in das Wissenschaftsgefüge erklärt, warum die BWL auch als *interdisziplinäre Wissenschaft* verstanden werden kann, in der auch Kenntnisse aus anderen Wissenschaftsdisziplinen wie

- ✓ Mathematik und Statistik,
- ✓ Informatik,
- ✓ Rechtswissenschaften,
- ✓ Sozialwissenschaften,
- ✓ Psychologie

berücksichtigt werden müssen. Die Vermittlung von (Teil-)Kenntnissen aus diesen Gebieten ist daher häufig Teil einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Sie können die Betriebswirtschaftslehre unterteilen nach der

- ✓ Spezialisierung,
- ✓ wissenschaftlichen Grundauffassung,
- ✓ Interessenkoordination.

Unterteilung nach der Spezialisierung

Zunächst kann man die BWL einteilen in eine

- ✓ *Allgemeine* Betriebswirtschaftslehre und eine
- ✓ *Besondere* Betriebswirtschaftslehre.



Die *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* befasst sich mit Tatbeständen und Problemen, die für alle Betriebe gleichermaßen gelten. Sie ist daher funktions- und branchenübergreifend und befasst sich mit übergreifenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie beispielsweise der Wahl des Standortes oder der Rechtsform.

Die *Besondere Betriebswirtschaftslehre*, auch *spezielle Betriebswirtschaftslehre* genannt, konzentriert sich hingegen auf spezielle Fragestellungen und Themen, die sich aus den verschiedenen Unternehmensbereichen ergeben oder nur für Unternehmen einer bestimmten Branche von Interesse sind.

38 TEIL I Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Die Besondere Betriebswirtschaftslehre kann nach den *betrieblichen Funktionen* insbesondere in die folgenden Zweige der BWL eingeteilt werden:

- ✓ Materialwirtschaft
- ✓ Produktion und Logistik
- ✓ Marketing
- ✓ Finanzierung
- ✓ Rechnungswesen
- ✓ Personalwirtschaft
- ✓ Controlling
- ✓ Organisation

Ergänzend zu den klassischen Funktionsbereichen haben sich in den letzten Jahren funktionsübergreifende und strategische Teilgebiete etabliert, insbesondere:

- ✓ Digital Business und Informationsmanagement,
- ✓ Supply Chain und Operations Management,
- ✓ Innovations- und Technologiemanagement,
- ✓ Nachhaltigkeits- und ESG-Management,
- ✓ Risiko-, Compliance- und Governance-Management.

Diese Bereiche spiegeln die zunehmende Vernetzung, Internationalisierung und Digitalisierung der betrieblichen Wertschöpfung wider.



Die Unterteilung der BWL in verschiedene Funktionsbereiche führt meist auch zu einer entsprechenden Einteilung der Lehrpläne in betriebswirtschaftlichen Studiengängen und zu gleichlautenden Kapitelbezeichnungen in vielen BWL-Lehrbüchern (das gilt auch für dieses Buch).

Die Besondere Betriebswirtschaftslehre befasst sich aber auch mit den speziellen *Problemen von Unternehmen einzelner Branchen*. Daher gibt es auch spezielle Vertiefungen wie die

- ✓ Industriebetriebslehre,
- ✓ Handelsetriebslehre,
- ✓ Banketriebslehre,
- ✓ Versicherungsbetriebslehre,



KAPITEL 1 Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst 39

- ✓ Immobilienwirtschaft,
- ✓ Betriebswirtschaftslehre des Gesundheitswesens,
- ✓ Unternehmensberatung,
- ✓ Betriebswirtschaftslehre des Tourismus,
- ✓ Unternehmensgründung/Entrepreneurship,
- ✓ Sportmanagement und so weiter.

Unterteilung nach der wissenschaftlichen Grundauffassung

Nach dem Zweiten Weltkrieg bis heute haben sich verschiedene wissenschaftliche Grundauffassungen, auch Wissenschaftsprogramme genannt, entwickelt. Die wichtigsten Ansätze möchten wir Ihnen jetzt kurz vorstellen.

Produktivitätsorientierter Ansatz

Der Ansatz geht zurück auf den hauptsächlich in Köln als Professor tätigen Erich Gutenberg, der als »Urvater« der deutschen Betriebswirtschaftslehre gilt. Er stellte den Produktionsprozess mit der Kombination der Produktionsfaktoren (Werkstoffe, Betriebsmittel, Arbeit) in den Mittelpunkt. Er entwickelte unter anderem eine eigene Produktions- und Kostentheorie, die den realen technischen Verhältnissen in der Produktion möglichst gerecht werden sollte und zu einer Optimierung der betrieblichen Produktivität führt. Die Lehre von Gutenberg ist heute noch prägend für viele Grundlagen der BWL.

Entscheidungsorientierter Ansatz

Die entscheidungsorientierte BWL wurde geprägt von Edmund Heinen, Professor in München. Im Mittelpunkt der klassischen entscheidungstheoretisch untermauerten Ansätze stehen mathematische Entscheidungsmodelle zur Optimierung konkreter betrieblicher Entscheidungen. Entscheidungsorientierte Ansätze werden heute unterstützt und verstärkt durch verhaltenstheoretische Ansätze, Datenanalysen und KI-gestützte Entscheidungssysteme.

Systemorientierter Ansatz

Der systemorientierte Ansatz von Hans Ulrich, Professor in St. Gallen, stellt die Darstellung von Unternehmen als kybernetische Systeme in den Mittelpunkt. Das Unternehmen wird als dynamisches und soziales System angesehen, welches Störungen nach dem allgemeinen Prinzip eines kybernetischen Regelkreises als Soll-Ist-Abweichungen erkennen und durch



40 TEIL I Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Korrektur- und Anpassungsentscheidungen beheben kann. Auch dieser Ansatz ist interdisziplinär, da die Lösung von Steuerungs- und Führungsproblemen die Einbeziehung von Erkenntnissen aus anderen Wissenschaften erforderlich macht.

Verhaltensorientierter Ansatz

Die verhaltensorientierten Ansätze geben die grundlegende Annahme eines rationalen Entscheidungsverhaltens in Unternehmen als realitätsfern auf. Stattdessen sollen die Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften wie der Psychologie und der Soziologie helfen, das tatsächliche Entscheidungsverhalten von Menschen in Unternehmen und auf Märkten zu erklären und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Bedeutung dieses Ansatzes zeigt sich beispielsweise im Marketing durch die Einbeziehung des Konsumentenverhaltens und in der Organisationslehre bei der Analyse von Führungs- und Motivationsproblemen. Der verhaltensorientierte Ansatz kommt der angelsächsischen Managementlehre sehr nahe, da er ebenfalls auf die Lösung von Managementproblemen ausgerichtet ist.

Umweltorientierter Ansatz

Da die natürliche Umwelt wie zum Beispiel die Luft grundsätzlich ein freies Gut ist, gibt es keine Marktpreise und demzufolge keine Kostenbelastung für die Nutzung der Umwelt. Dies hat dazu beigetragen, dass auch Unternehmen an der Verursachung von gesundheitlichen Schäden und Schäden an der Natur beteiligt sind. Ökologische und soziale Fragestellungen sind heute integraler Bestandteil betriebswirtschaftlicher Analyse und Unternehmensführung. Im Rahmen von Nachhaltigkeits-, ESG (= Environmental, Social, Governance)- und Impact-Management werden ökologische, soziale und Governance-Ziele systematisch mit ökonomischen Zielsetzungen verknüpft und zunehmend durch regulatorische Vorgaben sowie Kapitalmarktanforderungen bestimmt.

Institutionenökonomischer Ansatz

Der auf den Ideen von Ronald Coase basierende institutionenökonomische Ansatz unterstellt, dass Menschen Eigeninteressen haben und in der Realität Informationsungleichgewichte (Informationsasymmetrien) zwischen Vertragsparteien bestehen. Der Ansatz versucht aus diesem Blickwinkel verschiedene Institutionen wie Märkte, Organisationen und Rechtsnormen zu erklären und Güter nach ihren individuellen Nutzenbeiträgen zu bewerten. Es gibt drei wichtige Teilbereiche, die der Neuen Institutionenökonomik zugeordnet werden können:

- ✓ **Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Theorie):** Sie geht davon aus, dass ein Gut keinen festen Wert hat, sondern dass sich dieser aus den vertraglichen Verfügungsrechten für die Beteiligten ergibt. So ist beispielsweise der Wert eines Autos aus Sicht des Käufers davon abhängig, welche Nutzungsmöglichkeiten ihm das Auto bietet.

KAPITEL 1 Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst 41

- ✓ **Transaktionskostenansatz:** Die Übertragung von Verfügungsrechten ist mit Transaktionskosten (zum Beispiel Kosten aus der Koordination von Abläufen, Kontrollkosten) verbunden. So kann beispielsweise die Existenz von Unternehmen dadurch erklärt werden, dass sie die Transaktionskosten für die Beteiligten minimieren.
- ✓ **Prinzipal-Agenten-Ansatz (Prinzipal-Agent-Theorie):** Aufgrund von Informationsungleichgewichten zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Agent) besteht grundsätzlich die Gefahr eines Wissensvorsprungs des Agenten, den dieser zu seinem Vorteil ausnutzen könnte. Beide Vertragspartner haben ein Interesse daran, dieses Problem durch eine optimale (und kostenminimale) Vertragsgestaltung zu lösen. Zur Lösung des Prinzipal-Agenten-Konflikts kann der Auftraggeber verschiedene Instrumente (Informationsverbesserung, Überwachung, Ergebnisbeteiligung) einsetzen.

Unterteilung nach der Interessenkoordination

Auf Basis der unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätze haben sich zwei Konzepte der Betriebswirtschaftslehre herauskristallisiert, die sich bezüglich der Koordination der Interessen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens grundlegend unterscheiden und zu zwei konträren Auffassungen geführt haben:

- ✓ **Klassischer ökonomischer Ansatz** mit dem Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung: Im Vordergrund stehen die Interessen der Eigentümer (Shareholder), die das Unternehmen leiten und das unternehmerische Risiko tragen. Zur Koordination mit anderen Interessengruppen wie den Arbeitnehmern oder Lieferanten dienen vertragliche Absprachen.
- ✓ **Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz** mit mehrdimensionalen Zielen, die gesellschaftliche Trends berücksichtigen: Ziel ist eine Maximierung des Gemeinwohls durch gleiche Partizipationsrechte für alle Personengruppen (Stakeholder), die bei Unternehmensprozessen mitwirken. Eine Koordination der unterschiedlichen Interessen erfolgt durch Konsensgespräche.

Tabelle 1.1 zeigt anhand ausgewählter Kriterien, wodurch sich die beiden Koordinationsansätze unterscheiden.

Die heutige betriebswirtschaftliche Diskussion geht weniger von einer strikten Gegenüberstellung der beiden Ansätze aus, sondern betont mehrdimensionale Zielsysteme, bei denen die langfristige Wertschaffung für Eigentümer mit der Berücksichtigung der legitimen Stakeholderinteressen und Nachhaltigkeitsaspekten verbunden wird. Im dritten Kapitel erfahren Sie mehr über die Interessen und Ziele der Stakeholder und Shareholder.

42 TEIL I Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Ansätze/ Unterscheidungsmerkmale	Klassischer ökonomischer Ansatz	Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz
Verhältnis der Anspruchsgruppen	Vorrang der Eigentümer vor dem Hintergrund eines funktionierenden markt- wirtschaftlichen Wettbewerbs und gesetzlicher Regelungen	Alle Anspruchsgruppen des Unternehmens (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) haben die gleichen Rechte
Ziele des Unternehmens	Langfristige Gewinnmaximierung	Gemeinwohlmaximierung mit einem Nebeneinander von ökonomischen, sozialen, ökologischen und ethischen Zielen
Handlungsmotiv	Eigennutz (Individualismus)	Gemeinnutz (Kollektivismus)
Koordination	Verträge zwischen Eigentümern und den anderen Anspruchsgruppen	Konsensgespräche am runden Tisch (»auf Demokratie ausgerichtetes Harmonie- modell«)
Fundierung und Ausrichtung	Wirtschaftstheoretischer Ansatz mit einem stringenten Theoriegebäude; praktischer, aber auch einseitiger Ansatz	Ethisch-normativer Ansatz mit geringer Stringenz; moderner Ansatz, bei dem aber Ziel- konflikte vorprogrammiert sind

Tabelle 1.1: Klassischer ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Koordinationsansatz der BWL

Aufgabe zu Kapitel 1

Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede haben die Betriebswirtschaftslehre und die Volkswirtschaftslehre?

Lösung der Aufgabe zu Kapitel 1

Gemeinsamkeiten von Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre:

- ✓ Beide sind Teil der Wirtschaftswissenschaften.
- ✓ Als Wirtschaftswissenschaften sind sie eine Real-, Geistes- und Sozialwissenschaft.



KAPITEL 1 Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst 43

- ✓ Sie sind interdisziplinäre Wissenschaften, da sie auf Kenntnisse anderer Wissenschaften wie der Mathematik und Statistik zurückgreifen.
- ✓ Gemeinsame Basis ist das Problem der knappen Ressourcen, das einen ökonomischen Umgang mit knappen Gütern erforderlich macht.

Unterschiede zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre:

- ✓ Die **Betriebswirtschaftslehre** nimmt die Perspektive des einzelnen Unternehmens ein und versucht, unternehmensinterne Prozesse zu analysieren und Handlungsempfehlungen für betriebliche Entscheidungen zu geben.
- ✓ Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht in erster Linie den Wirtschaftsablauf und seine Gesetzmäßigkeiten. Mithilfe von Modellen versucht sie, das Verhalten von Haushalten und Unternehmen in Märkten zu beschreiben und zu erklären, um daraus Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik abzuleiten.



