

1 Was ist und welchen Zielen dient Betriebswirtschaftslehre?

1.1 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

Betriebswirtschaftslehre ist *cum grano salis* nichts anderes als die Lehre vom „gesunden Menschenverstand“, angewandt auf den Lebensausschnitt der Unternehmensführung. Die Fähigkeit, unternehmerische oder betriebliche Probleme erkennen, analysieren und „vernünftig“ lösen zu können, setzt in Anlehnung an WERNER SOMBART neben angeborenen Talenten und anerzogenen Tugenden auch erlernte Techniken voraus. Während Talente nicht jedem gegeben sind, lassen sich wichtige Tugenden wie Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß, Eigeninitiative und Selbstdisziplin im Rahmen eines jeden akademischen Studiums sowie im praktischen Berufsleben erwerben oder verstärken. Ein betriebswirtschaftliches Studium fügt speziell das auf die Leitung von Unternehmen bezogene theoretische Wissen um fachliche Zusammenhänge und Problemlösungstechniken hinzu. Praktisches Wissen vermittelt nur die Praxis selbst. Alle Erfahrung lehrt, daß akademische betriebswirtschaftliche Bildung weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung für erfolgreiches Unternehmertum darstellt. Ebenso unbestritten ist aber auch jene empirische Beobachtung, nach der sehr viele erfolgreiche Unternehmer akademisch gebildet sind und in beachtlichem Umfang auf Führungskräfte zurückgreifen, die Betriebswirtschaftslehre studiert haben.

Betriebswirtschaftslehre als Vernunftlehre der Unternehmensführung

Persönliche Voraussetzungen vernünftigen Unternehmertums

Stellenwert der akademischen Betriebswirtschaftslehre

Ausgehend von der Begriffsbestimmung der Betriebswirtschaftslehre als Vernunftlehre der Unternehmensführung stellt sich die Frage, was vernünftige Unternehmensführung bedeutet. Unternehmen oder Betriebe sind in einem weiten Sinne als wirtschaftende Einheiten definiert. Wirtschaften heißt rationales Disponieren über knappe Ressourcen zur Bedürfnisbefriedigung, oder zu deutsch: vernünftiges Haushalten mit begrenzt verfügbaren Hilfsquellen.

Unternehmen als wirtschaftende Einheiten

Nur im Paradies oder Schlaraffenland werden alle menschlichen Bedürfnisse auch ohne wirtschaftliche Führung bestmöglich erfüllt, da per Definition alle Güter und Annehmlichkeiten schrankenlos vorhanden sind. Entscheidend für die Notwendigkeit des Wirtschaftens ist also die prinzipielle Knappheit oder Endlichkeit der zu bewirtschaftenden Ressourcen. Unter der Annahme der Knappheit ist es aber vernünftig, die begrenzten Ressourcen nicht zu vergeuden, da anderenfalls die vom Menschen schon an sich als nachteilig empfundene Knappheit ohne Not und ohne Nutzen verschärft würde.

Unter Knappheit ist Nichtvergeudung vernünftig

Jedem Wirtschaften liegt also das Prinzip der Nichtvergeudung zugrunde: Wer Ressourcen im Exzeß verbraucht oder sie nicht in der geschicktesten möglichen Weise ausnutzt, verringert ganz unnötig seinen Handlungsspielraum. Es ist also, anders ausgedrückt, vernünftig (= rational = ökonomisch = wirtschaftlich = effizient),

Zwei Ausprägungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips

- Maximumvariante a) mit den gegebenen Mitteln die größtmögliche Wirkung zu erzielen oder
- Minimumvariante b) die angestrebte Wirkung mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz zu erreichen.

Abgrenzung zur empirischen „Managementlehre“

In diesen beiden Varianten, der Maximumvariante a) und der Minimumvariante b), erweist sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip (= ökonomisches Prinzip = Rationalprinzip) als die durch Vernunft gebotene grundlegende Handlungsrichtschnur (Maxime) der theoretischen Wirtschaftswissenschaft. Es spielt dafür keine Rolle, ob Unternehmer empirisch, d.h. in der Wirklichkeit, tatsächlich dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgen und als *homines oeconomici* handeln. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet sich von einer lediglich empirischen „Managementwissenschaft“ vor allem dadurch, daß sie definitiv und normativ von diesem geradezu naturwissenschaftlich strengen, mathematisch als Maximierungs- oder Minimierungsaufgabe formulierten Rationalprinzip als ihrem Wesenskern ausgeht. Somit ist nicht jeder beliebige Text zum Erkenntnisobjekt „Unternehmen“ der Betriebswirtschaftslehre zu subsumieren. Nur dort, wo ein betriebliches Optimierungsbemühen im Sinne einer der beiden Ausprägungen des ökonomischen Prinzips deutlich wird, wirkt betriebswirtschaftliches Erkenntnisinteresse.

Aufgabe 1

Was halten Sie von der Zielvorgabe, mit minimalem Einsatz einen maximalen Erfolg zu erzielen?

Ist das wirtschaftlich Vernünftige unethisch?

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist nicht nur vernünftig, sondern grundsätzlich auch ethisch geboten. Selbst wenn der einzelne einer Verschwendung gleichgültig gegenübersteht, hätten vergeudete Güter doch vielfach für andere einen Wert gehabt. Die Begleitumstände der Verschwendung können überdies vermeidbare Nutzeneinbußen für Dritte mit sich bringen (z.B. Umweltverschmutzung durch unsachgemäße Entsorgung, Arbeitsplatzvernichtung durch verlustbringende Unternehmensführung). Wer insbesondere die Maximumvariante des Rationalprinzips als schnöde „Profitmaximierung“ ablehnt, muß begründen, warum er die durch ineffiziente Geschäftspolitik vertanen finanziellen Ressourcen jeder betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzenstiftung entzieht. Nur starke Volkswirtschaften mit erfolgreichen Unternehmen verfügen über die Mittel, um auch diejenigen am Wohlstand beteiligen zu können, deren eigene ökonomische Effizienz zur Sicherung ihres Lebensunterhalts auf dem freien Markt nicht ausreicht. Gerade die nicht an der privaten Gewinnmaximierung orientierten Zentralplanungswirtschaften haben sich immer als wohlfahrtsschädlich und unmoralisch erwiesen.

Kein Gegensatz zwischen Effizienz und Moral

Aufgabe 2

Was sagen Sie als Student der Betriebswirtschaftslehre einer Medizinstudentin, die Sie wegen Ihres akademischen Fachs als kalten Rationalisierer bezeichnet, der ökonomische Effizienz auf Kosten des Wohls der Patienten herbeiführen möchte?

Auch die Volkswirtschaftslehre gründet auf dem Rationalprinzip; lediglich ihr Erkenntnisobjekt ist ein anderes: Sie untersucht auf hohem Aggregations- und Abstraktionsgrad makroökonomisch die Wohlfahrt ganzer Nationen (daher das Synonym Nationalökonomie) oder aber auch mikroökonomisch die Nutzenmaximierung von Haushalten und Unternehmen. Aus letzterem Erkenntnisobjekt hat sich die Betriebswirtschaftslehre entwickelt und spätestens seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts wissenschaftlich verselbständigt. Bemühungen um eine verstärkte mikroökonomische Fundierung makroökonomischer Modelle deuten auf eine Wiederannäherung beider Zweige der Wirtschaftswissenschaft hin, der freilich die immer weiter fortschreitende Spezialisierung in den Teildisziplinen entgegenwirkt.

Abgrenzung der BWL von der VWL

Nachdem das Wirtschaftlichkeitsprinzip als tragende Säule der Wirtschaftswissenschaft eingeführt wurde, bedarf es im folgenden seiner Konkretisierung. Je nach betriebswirtschaftlicher Fragestellung zeigt sich die Maximumvariante mit absoluter Zielgröße z.B. als

Mögliche Maximierungsziele

- Gewinnmaximierung,
- Nutzenmaximierung,
- Vermögensmaximierung,
- Einkommensmaximierung,
- Umsatzmaximierung,
- Absatzmaximierung,

Absolute Ziele

oder mit relativer Zielgröße beispielsweise als

Relative Ziele

- Rentabilitätsmaximierung oder
- Marktanteilsmaximierung

im Planungszeitraum. Die Minimumvariante tritt vor allem auf in Gestalt der

- Kostenminimierung.

Minimierungsziel

Ziele bestimmt der Eigentümer	Welches dieser Ziele vernünftigerweise als Konkretisierung des Rationalprinzips verfolgt werden soll, obliegt der freien Entscheidung des Unternehmers. Geht man davon aus, daß der Unternehmenseigentümer mit Hilfe seines Betriebes langfristig existieren möchte und nicht außerökonomische Ziele in den Vordergrund stellt (z.B. Prestige, Macht, Familientradition), dann muß er danach trachten, sein Unternehmen als Einkommensquelle und Vermögenswert zu behandeln. Da ein Unternehmen, das langfristig nur Verluste einfährt, zum Scheitern verurteilt ist,
Gewinnmaximierung	kann unter diesem Gesichtspunkt nur die Gewinnmaximierung rational sein. Der Gewinn ist der betriebswirtschaftliche Erfolg im betrachteten Planungszeitraum und kann als betriebsbedingte Steigerung des Reinvermögens betrachtet werden. Was diese Begriffe im einzelnen aussagen, lernen Sie im Rechnungswesenteil (3. Kapitel). Fürs erste reicht ein umgangssprachliches Vorverständnis des Gewinnbegriffs als durch Geschäftstätigkeit erarbeiteter Nettovermögenszuwachs („Erlöse minus Kosten“) in Geld aus.
Nutzenmaximierung	Bezieht man den Zeitablauf in die Analyse mit ein, zeigt sich schnell, daß die menschliche Präferenz ein und denselben Gewinn um so höher schätzt, je früher er eintritt. Dies liegt nicht nur daran, daß Geldbeträge durch verzinsliche Anlage im Zeitablauf wachsen, sondern auch an dem Umstand, daß sofortiger Konsum der menschlichen Natur oft höheren Nutzen stiftet als zukünftiger – man denke etwa an ein schmackhaftes Essen bei leerem Magen, das man demnach lieber sofort als in drei Stunden zu sich nehmen möchte.
Zeitablaufbezogene Zahlungsgrößenziele	Um den Gewinn oder finanziellen Konsumnutzen im Zeitablauf genauer zu definieren, bieten sich je nach Präferenz des Unternehmers Zahlungsgrößenziele wie Vermögens- oder Einkommensmaximierung an, welche direkt auf zufließendes, konsumierbares Geld abstellen. Wie Zahlungsströme im Zeitablauf zielsetzungsgerecht zu bewerten und auf ihre Vorteilhaftigkeit hin zu unterscheiden sind, erfahren Sie im Teil zu Investition und Finanzierung.
Andere Ziele sichern nicht den Unternehmenserfolg	Ziele wie Umsatz-, Absatz- und Marktanteilsmaximierung sichern nicht das Überleben des Betriebs und können allenfalls als Unterziele betrachtet werden. Sie ignorieren nämlich allesamt, um welchen Preis sie erreicht werden: Wer beispielsweise Güter verschenkt, wird sicherlich eine hohe Absatzmenge erzielen, aber weder Umsatz noch Gewinn verbuchen. Ein nachhaltig negativer Gewinn (= Verlust) zehrt die Substanz des Unternehmens aus und führt auf die Dauer in den Konkurs. Selbst das Umsatzmaximum kann mit Verlust verbunden sein, und der maximale Umsatz sichert im allgemeinen nicht den maximalen Gewinn. Darüber werden Sie unter der Überschrift Absatz noch mehr erfahren.
Kostentheorie	Das Ziel der Kostenminimierung vernachlässigt zwar auch einen unentbehrlichen Teil des Gewinnziels, nämlich die komplette Erlösseite. Es ist aber mit dem Gewinnziel dennoch kompatibel, wenn eine Fragestellung mit fest gegebenen Erlösen vorliegt. Diese stellt sich beispielsweise in der Kostentheorie, welche untersucht, wie eine vorgegebene Produktionsmenge mit geringstmöglichen Kosten zu fertigen ist. Für die gegebene Produktionsaufgabe ist die kostenmini-

male Lösung dann zugleich gewinnmaximal. Derartige Fragestellungen werden Ihnen im Produktionsteil der Vorlesung wieder begegnen.

Relative Gewinnziele klingen oft trügerisch plausibel. Wer hört es nicht gerne, wenn beispielsweise eine maximale Rendite als Quotient von Gewinn zu eingesetztem Kapital versprochen wird? Es gehört daher zu den elementarsten ökonomischen Grundkenntnissen, den Unterschied zwischen Gewinn und Rentabilität zu kennen und insbesondere zu wissen, daß beide Größen, als Extremalziele verstanden, im allgemeinen nicht äquivalent sind. Man kann i.d.R. den – für Konsumzwecke relevanten – Gewinn noch steigern, auch wenn die Rentabilität bereits wieder fällt.

Vorsicht mit relativen Zielen

Beispiel. Ein Buchhändler ersteht zu Jahresbeginn für 1 € ein altes Buch, das sich bei genauerer Untersuchung als wertvolles Unikat herausstellt und noch am selben Tag für 1500 € an ein Antiquariat verkauft wird. Die Rendite dieses Geschäfts beträgt 149.900 %. Bei konsequenter Verfolgung des Ziels Rentabilitätsmaximierung dürfte der Händler im ganzen Jahr kein einziges Buch mehr verkaufen und müßte seinen Laden sofort für den Rest des Jahres schließen, denn jedes weitere Geschäft würde vermutlich die bisher erzielte Rendite verschlechtern. Die Unsinnigkeit dieser Schlußfolgerung dürfte einleuchten: Was nützt die hohe Rentabilität, wenn der absolute Jahresgewinn von nur 1499 € nicht ausreicht, um die Konsumentnahmewünsche des Unternehmenseigners zu befriedigen? Es wird also notwendig sein, die Geschäftstätigkeit über das Rentabilitätsmaximum hinaus auszudehnen.

Können Sie noch die Prozentrechnung?

In einem akademischen Studium sollen Sie lernen, nicht allein kasuistisch, d.h. an Zahlenbeispielen und Einzelfällen zu argumentieren, sondern durch Abstraktion und Vereinfachung allgemeine Einsichten für jeden nachvollziehbar abzuleiten. Hierfür eignet sich hervorragend die logische Sprache der Mathematik. Wie das bisher kasuistisch diskutierte Verhältnis von Gewinn und Rentabilität betriebswirtschaftlich modelliert werden kann, sehen Sie im folgenden:

Ein Beispiel beweist noch nichts, weckt aber das Erkenntnisinteresse am allgemeinen Zusammenhang

Gegeben seien die Gewinnfunktion $G(x)$ und die Kapitalbedarfsfunktion $K(x)$ in Abhängigkeit von der Produktionsmenge x des vom Betrieb zu fertigenden Gutes. Die Rentabilitätsfunktion lautet dann als Verhältnis von Gewinn zu Kapitaleinsatz in Abhängigkeit von der Produktionsmenge: $R(x) := G(x)/K(x)$. Dann gilt aufgrund der Differentialrechnung (Quotientenregel!) folgende notwendige Bedingung für ein (relatives) Rentabilitätsmaximum:

$$R'(x) = \frac{G'(x) \cdot K(x) - K'(x) \cdot G(x)}{[K(x)]^2} = 0 \Rightarrow \frac{G'(x)}{K'(x)} = \frac{G(x)}{K(x)}$$

Rentabilitätsmaximum für $G'/K' = G/K$

Die letzte Gleichung besagt, daß im Rentabilitätsmaximum der Grenzgewinn des Kapitals gleich dem Durchschnittsgewinn ist: Die Funktion der *Grenzrendite*