

# **Wirtschaftliche Grundlagen 1 – Unternehmerisches Denken und Handeln Einführung in die Veranstaltung**

Sind Schumpeter, Taylor & Co heute noch von Bedeutung?

Dr. Christian Dremel

11.11.2022

# Warum gibt es Unternehmen?

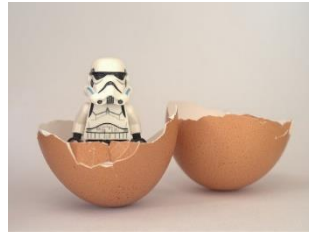


WiGL I 2022

# Roadmap zur Theorie des Unternehmens



Was ist ein Unternehmen und warum gibt es Unternehmen?



Welche wissenschaftlichen Theorien erklären die Entstehung von bzw. Funktion in Unternehmen?

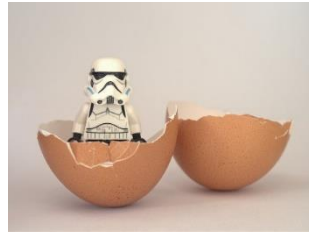


Wie wird „man“ zum Unternehmer?

# Roadmap zur Theorie des Unternehmens



Was ist ein Unternehmen und warum gibt es Unternehmen?



Welche wissenschaftlichen Theorien erklären die Entstehung von bzw. Funktion in Unternehmen?



Wie wird „man“ zum Unternehmer?

# Was heißt Wirtschaften?

---



**Rationales Verhalten**, welches darauf ausgerichtet ist,  
**(Wirtschafts-)Güter** so einzusetzen, dass sie eine  
**höchstmögliche Bedürfnisbefriedigung**  
gewährleisten

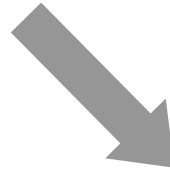
(Handeln nach dem Wirtschaftlichkeits- bzw. ökonomischen Prinzip)

WiGL I 2022

# Prinzipien der Leistungserstellung

Das **ökonomische Prinzip** (auch **Rationalprinzip** genannt)

als allgemeines Prinzip menschlichen Handelns kommt in zwei Ausprägungen vor:



## **Maximumprinzip:**

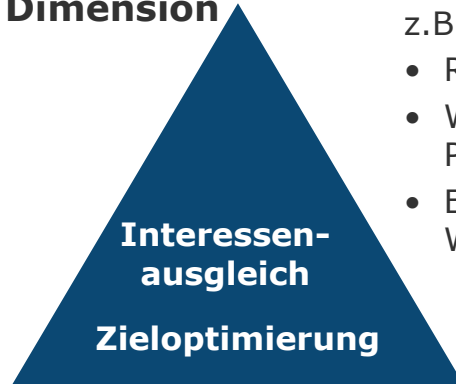
mit gegebenen Mitteln maximalen Ertrag

## **Minimumprinzip:**

erwünschte Wirkung mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz erreichen

# Spannungsdreieck der Leistungserstellung

## Ökonomische Dimension



z.B.

- Rentabilität/Liquidität
- Wirtschaftlichkeit/Produktivität
- Erfolgspotentiale/Wettbewerbsfähigkeit

## Ökologische Dimension

z.B.

- Schonung natürlicher Ressourcen
- Vermeidung schädlicher Substanzen
- Verringerung von Okkupation, Emission
- Wahrung der nat. Lebensgrundlagen
- Sicherung der Lebensqualität

## Soziale Dimension

z.B.

- Arbeitsmotivation/-zufriedenheit
- Humane Arbeitsbedingungen
- Mitbestimmung
- Arbeitsplatzerhaltung/-schaffung

# Was ist ein Unternehmen?

**„Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet“**

System:  
geordnete Gesamtheit  
von Elementen, zwischen  
den Beziehungen  
bestehen und die in  
Beziehung zum Umfeld  
stehen

sozio = geprägt  
durch  
miteinander  
interagierende  
Menschen

Ökonomisch =  
Wirtschaftslich-  
keitsprinzip

Unternehmen verfolgt bestimmte  
Ziele, die einen Plan (Vorstellung  
der Wirklichkeit) erfüllen sollen.

Zusammenarbeit  
der Menschen erfolgt nach  
bestimmten Regeln (Verträgen),  
ausgedrückt in Weisungs- und  
Entscheidungsregeln

WiGL I 2022



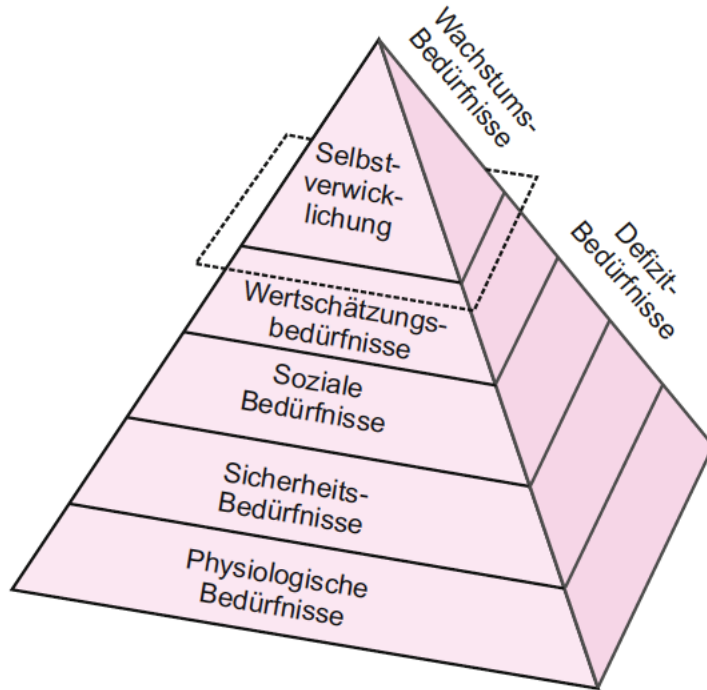
# Warum gibt es Unternehmen?

---

**Menschliche  
Bedürfnisse**

WiGL I 2022

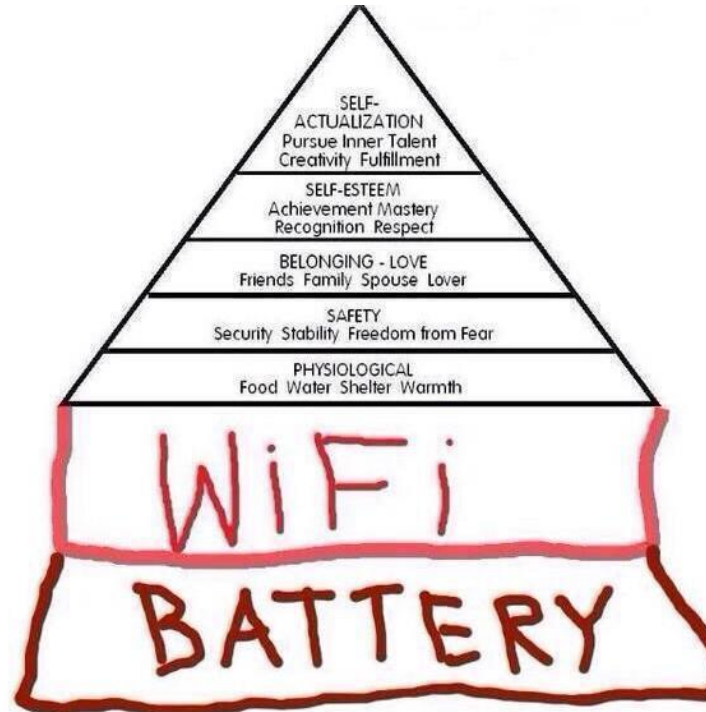
# Menschliche Bedürfnisse - Bedürfnispyramide nach Maslow



WiGL I 2022

# Bedürfnisse der Nachfrager

## Bedürfnispyramide nach Maslow (Update)



# Warum gibt es Unternehmen?

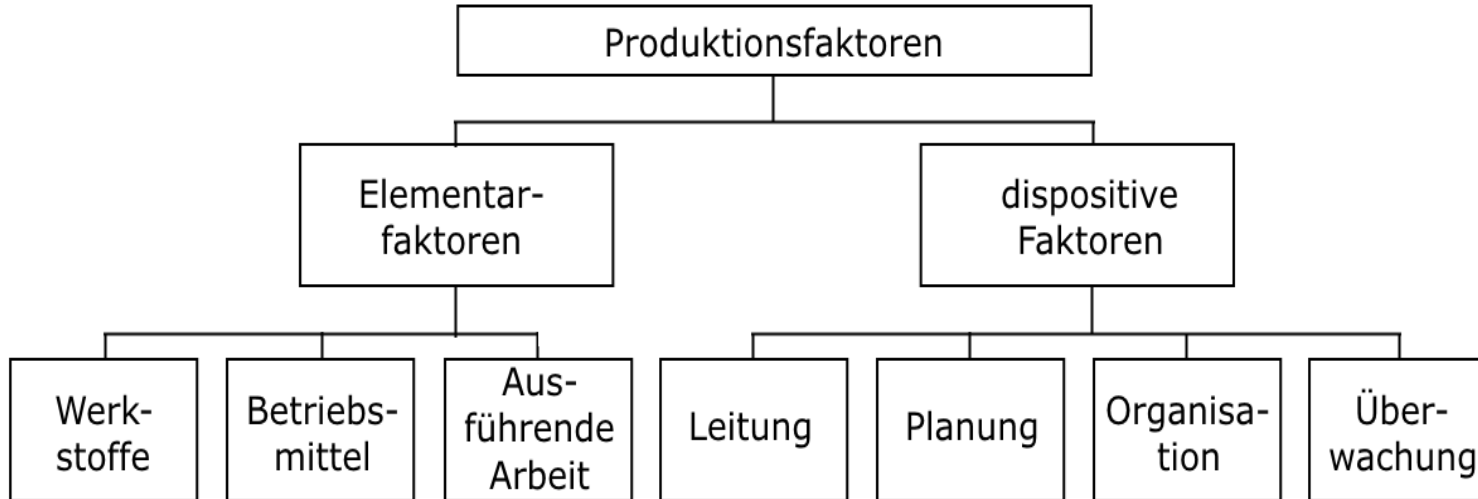


**Menschliche  
Bedürfnisse**

**Knapp-  
heit der  
Güter**

WiGL I 2022

# System der Produktionsfaktoren nach Gutenberg



WiGL I 2022

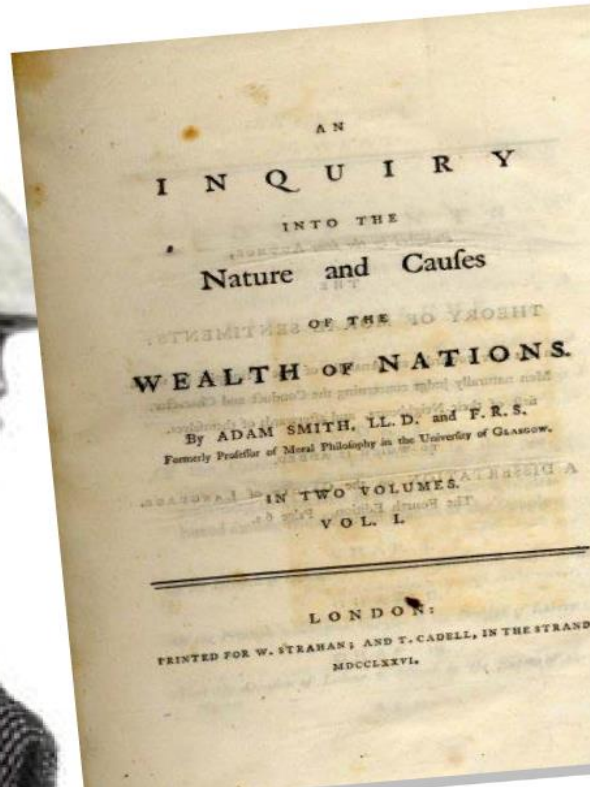
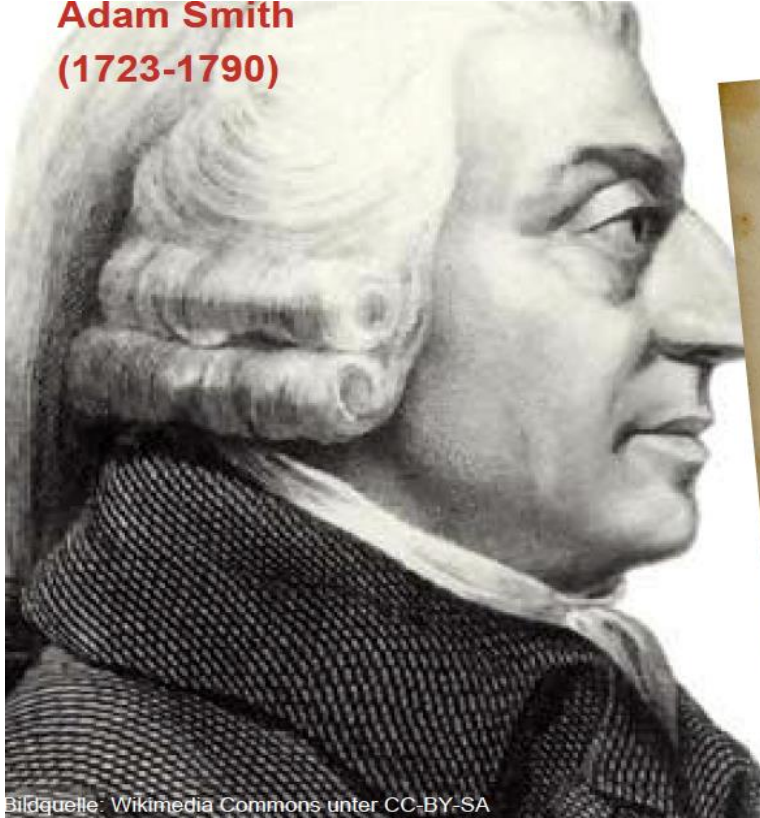
# Warum gibt es Unternehmen?



WiGL I 2022

# „Der Marktmechanismus führt durch unsichtbare Hand zum volkswirtschaftlichen Optimum“

**Adam Smith**  
**(1723-1790)**



# Warum gibt es Unternehmen?



WiGL I 2022



# Warum gibt es Unternehmen?



WiGL I 2022

# Marktverhalten und Marktgleichgewicht

---

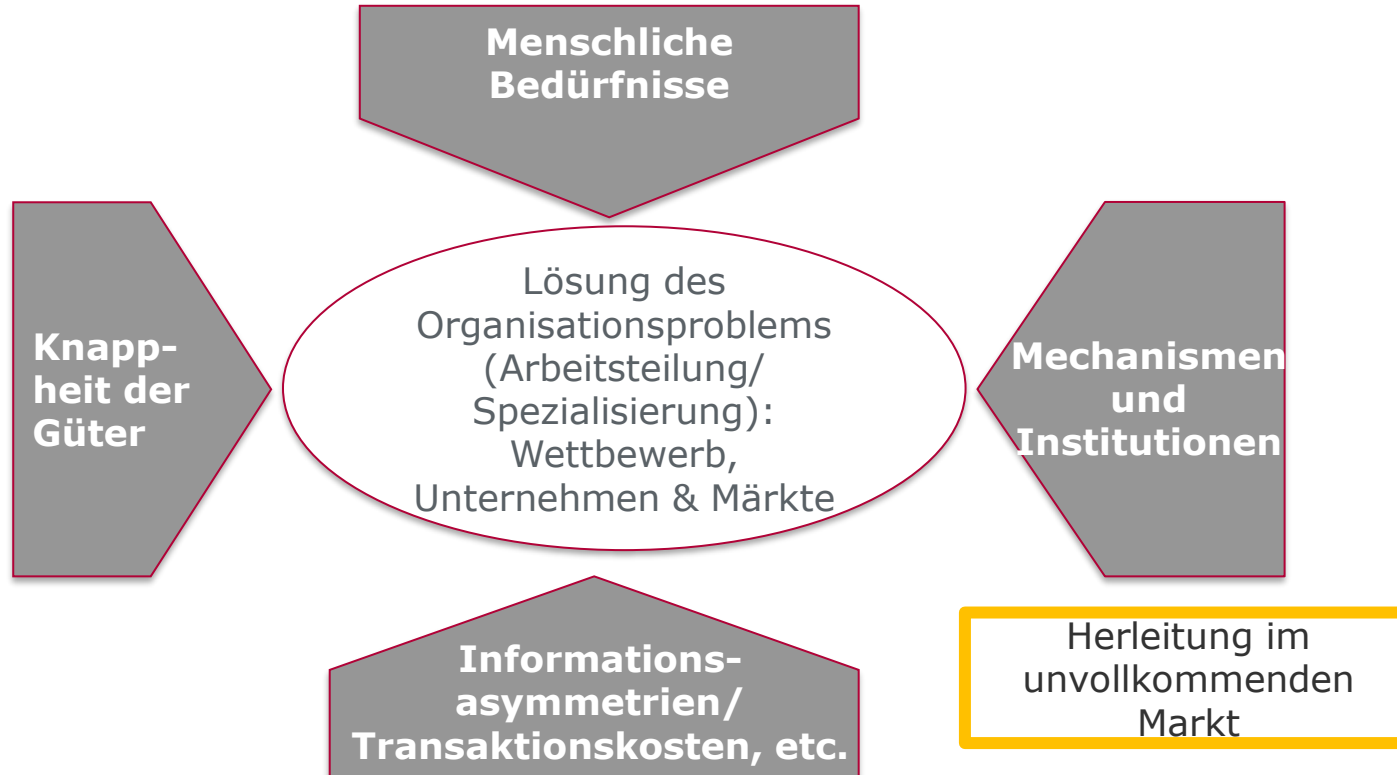
## **Annahmen der neoklassischen Theorie:**

- Konsumenten besitzen vollkommene Information über die Beschaffenheit und Nutzenstiftung jedes Gutes
- Produzenten haben Zugang zu allen Produktionstechnologien
- Alle Akteure kennen die Preise für alle Güter und haben unbeschränkte Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung

## **Vollkommender Markt**

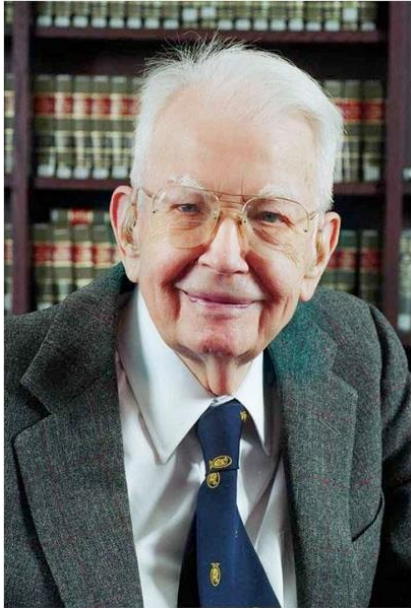
- Marktteilnehmer maximieren Nutzen
- Keine Transaktionskosten
- Gleichverteilung von Informationen
- Rein rationales Verhalten gem. Homo Oeconomicus

# Warum gibt es Unternehmen?



WiGL I 2022

# Vorbereitung und Durchführung eines Geschäfts ist mit Transaktionskosten verbunden



Ronald Coase  
(1910 – 2013)



Oliver Williamson  
(1932 - )  
Nobelpreis im Jahr 2009

# Transaktionskosten

---

## **Informationskosten = Kosten für die Beschaffung relevanter Informationen**

- Informationen sind ungleich verteilt
- Keine Markttransparenz

## **Verhandlungs-und Entscheidungskosten = Kosten für das Entscheidungskalkül**

- Verhandlungskosten
- In der Realität häufig nur annähernd optimale Lösungen

## **Durchsetzungskosten = Kosten zur Sicherstellung der vereinbarten Gegenleistung**

- Aufgrund von Eigennutz (sog. „Opportunismus“) werden Verträge nicht immer erfüllt
- Bedeutung von Sanktionen (und den resultierenden Kosten)
- Z. B. Rechtsanwalts-und Gerichtskosten

# Informationsasymetrien

---

## **Kernaussage:**

Asymmetrische Information besagt, dass eine Marktseite über mehr Information verfügt als die andere

## **Asymmetrische Information ist gegeben wenn...**

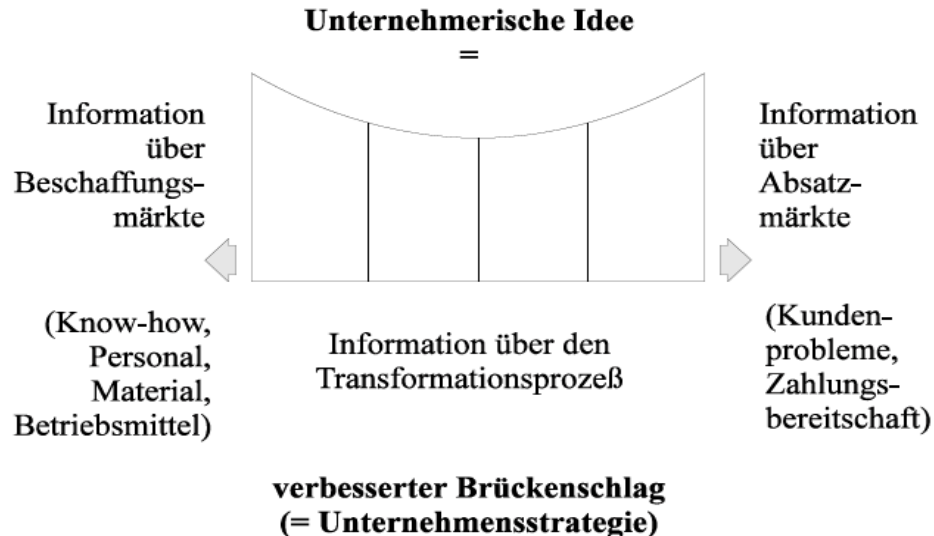
- mehrere Personen mit unterschiedlichem Wissenstand in Interaktion treten
- die Informationsbeschaffung (unterschiedlich hohe) Kosten verursacht

# Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung

Wirtschaften heißt, rationale Entscheidungen über die Verwendung knapper Ressourcen zur Erfüllung gegebener Zwecke zu treffen. **Für die daraus resultierenden Tausch- und Abstimmungshandlungen ist Information von essentieller Bedeutung.**

Innovationsfunktion des Unternehmers = „Durchsetzen neuer Kombinationen“, dabei ist er „schöpferischer Zerstörer“

**Innovation beruht auf Informationsvorsprüngen**

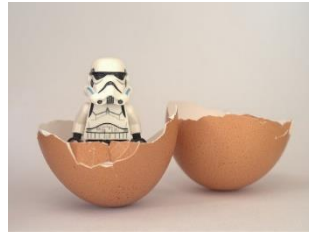


WiGL I 2022

# Roadmap zur Theorie des Unternehmens



Was ist ein Unternehmen und warum gibt es Unternehmen?



Welche wissenschaftlichen Theorien erklären die Entstehung von bzw. Funktion in Unternehmen?



Wie wird „man“ zum Unternehmer?



# BWL – grundlegendes Verständnis

---

Betriebswirtschaftslehre setzt sich aus 3 Einzelbegriffen zusammen:

## **Betrieb**

Wirtschaftseinheit, die Güter für fremden Bedarf produziert.

## **Wirtschaft**

Disponieren (Einplanen) knapper Ressourcen (Hilfsmittel) zur Befriedigung von Bedürfnissen.

## **Lehre**

Wissensvermittlung mit Fachbegriffen (Terminologie), faktischen Wissen, Modellen und Verfahren für die Problemlösung.

Die BWL will mit wissenschaftlichen Mitteln erklären, wie Betriebe ihre Aufgabe mit wirtschaftlicher Zielsetzung bestmöglich erfüllen (sollen).

# Entwicklung der BWL/Managementlehre - Betriebswirtschaftslehre

Es gibt drei **Entwicklungsphasen**:

- 1) Der Taylorismus 1900 bis 1939 (= klassischer/traditioneller Ansatz)  
= mechanistisches Menschenbild
- 2) Die Human Relations Bewegung (1930 bis 1960)  
(= Mayo, Maslow, Herzberg)
- 3) Die modernen Ansätze (1960 bis heute)  
(= Interdisziplinäre Ansätze, OE, Kulturansätze usw.)

# Entwicklung der BWL/Managementlehre - Betriebswirtschaftslehre

Es gibt drei **Entwicklungsphasen**:

- 1) Der Taylorismus 1900 bis 1939 (= klassischer/traditioneller Ansatz)  
= mechanistisches Menschenbild
- 2) Die Human Relations Bewegung (1930 bis 1960)  
(= Mayo, Maslow, Herzberg)
- 3) Die modernen Ansätze (1960 bis heute)  
(= Interdisziplinäre Ansätze, OE, Kulturansätze usw.)

Die BWL wurde zu Beginn dieses Jahrhunderts (bis in die heutige Zeit) **sehr stark** von den Ideen der "Wissenschaftlichen Betriebsführung" geprägt.

**"Scientific Management"** = von Taylor begründet = deshalb auch **"Taylorismus"**

Einige schlagwortartige **Merkmale** dieser mechanistischen Managementtheorie:

- ➔ **Ziel** = den **finanziellen** Wohlstand der Arbeitnehmer und den des Arbeitgebers mit der industriellen Leistungserstellung zu fördern.
- ➔ Betonung arbeits-**"technischer"** Probleme: ingenieurwissenschaftlich geprägte, möglichst optimale Nutzung der menschlichen Potentiale (z.B. systematische Arbeitsanalysen/Bewegungsstudien/ Zeitstudien)
- ➔ Ziel = **Produktivitätssteigerung** durch Optimierung fertigungstechnischer Abläufe
  - Mensch als maschinenähnlicher Produktionsfaktor
  - Fragen der Standardisierung und der Effizienzsteigerung bei weitgehender Vernachlässigung des Humanpotentials

# Taylorismus (Peter Drucker)

---

Für Peter Drucker basiert **jede Methode**, die während der letzten 100 Jahre (bis hin zum Total Quality Management) entwickelt wurde und die auch nur die geringsten Produktivitätssteigerungen und somit einen Anstieg der Reallöhne der Industriearbeiter nach sich zog, auf den **Grundlagen** der Erkenntnisse von Taylor:

“Trotz aller Fehler und Unzulänglichkeiten hatte kein andere Amerikaner, nicht einmal Henry Ford einen solchen Einfluss wie Frederick Taylor. Das ‚Wissenschaftliche Management‘, gefolgt von der ‚Betriebswissenschaft‘, ist die amerikanische Philosophie, die mehr als die Verfassung die Welt verändert hat. Im letzten Jahrhundert hat es nur eine weltumspannende Philosophie gegeben, die mit Taylors Ansatz konkurrieren konnte. Es war der Marxismus. Doch letztendlich hat Taylor auch Marx hinter sich gelassen.” (Drucker, 1999)

# Entwicklung der BWL/Managementlehre - Betriebswirtschaftslehre

Es gibt drei **Entwicklungsphasen**:

1) Der Taylorismus 1900 bis 1939 (= klassischer/traditioneller Ansatz)  
= mechanistisches Menschenbild)

2) Die Human Relations Bewegung (1930 bis 1960)  
(= Mayo, Maslow, Herzberg)

3) Die modernen Ansätze (1960 bis heute)  
(= Interdisziplinäre Ansätze, OE, Kulturansätze usw.)

# Human Relations Ansatz- Allgemeine Kriterien

Als Reaktion auf den **einseitig ingenieurwissenschaftlichen** Taylorismus entstand in der amerikanischen Betriebspsychologie und -soziologie (als eine Art **Gegenbewegung**) die sog. Human-Relations-Bewegung. Diese **humanistische** Managementtheorie ist durch folgende **Merkmale** gekennzeichnet:

- ➔ Betonung der humanen und sozialen Faktoren und menschlicher Aspekte (z.B. Bedürfnis nach Anerkennung), der Mensch ist nicht nur Produktionsfaktor, sondern ein **soziales** Wesen.
- ➔ Ursprung in den von Mayo bei der Western Electric Company in Chicago durchgeführten "**Hawthorne-Experimenten**".
- ➔ Ergebnisse der Arbeit: **Rationalisierungsmaßnahmen** (hier: Variation der Beleuchtung in den Werkstätten) reichen zur Erklärung von Produktivität **nicht** aus; d.h., Arbeitsleistung hängt demnach nicht nur von den objektiven Arbeitsbedingungen ab, sondern mehr von **sozialen Faktoren**.

# Human Relations Ansatz- Weitere Kriterien

- ➔ **Annahme:** Gruppenphänomene, soziale Interaktionen, **steigern** die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und diese über die Motivation auch die Leistung der Organisation. Deshalb **bewusste** Gestaltung innerbetrieblicher **zwischenmenschlicher** Beziehungen (Teamarbeit, zwischenmenschliche Kommunikation).
- ➔ Nicht der Lohn ist alleiniger Erklärungsfaktor der Produktivität/Arbeitsleistung, sondern auch **andere** Faktoren, wie z.B. die **Arbeitszufriedenheit** oder die sozialen Beziehungen.
- ➔
  - **Kooperativer** Führungsstil
  - Die Theorie prägten viele Arbeiten der Motivationsforscher wie Maslow, Herzberg
- ➔ Da die zwischenmenschlichen Beziehungen aber nicht **automatisch** zu einer höheren Leistung führten, wurde gefolgert, dass **Motivation** maßgeblich für die Leistungsbereitschaft ist.



# Entwicklung der BWL/Managementlehre - Betriebswirtschaftslehre

Es gibt drei **Entwicklungsphasen**:

- 1) Der Taylorismus 1900 bis 1939 (= klassischer/traditioneller Ansatz)  
= mechanistisches Menschenbild
- 2) Die Human Relations Bewegung (1930 bis 1960)  
(= Mayo, Maslow, Herzberg)
- 3) Die modernen Ansätze (1960 bis heute)  
(= Interdisziplinäre Ansätze, OE, Kulturansätze usw.)

# Entwicklung der BWL – Heute

---

## Trends:

Durch die Globalisierung der Märkte, die steigende Innovationsdynamik, die Entstehung von Käufermärkten hat sich die **Wettbewerbssituation** der Unternehmen in den letzten Jahrzehnten wesentlich verschärft.

Die **Differenzierung** von Mitbewerbern wird immer **schwieriger**, da sich Produkte zunehmend gleichen. Immer schneller sind Innovationen notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Kunden verlangen **individuelle**, speziell auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Produkte und Problemlösungen.

Die strategischen Potentiale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen **verschieben** sich

⇒ von den **traditionellen** Faktoren, wie beispielsweise Produkt- und Prozesstechnologie, Economies of Scale, finanzielle Ressourcen oder geschützte bzw. regulierte Märkte,

⇒ zunehmend in Richtung auf einen adäquaten Einsatz und das **Management** der **Ressource Mensch**.

# Heutiges Management der „Ressource Mensch“



Diese Faktoren zwingen die Unternehmen dazu, zunehmend den **Mitarbeiter** als schwer zu imitierendes, **strategisch** wichtiges Wettbewerbspotential zu erkennen und neue Wege zum effektiveren Einsatz ihres Humankapitals zu beschreiten

Damit geraten auch die tayloristisch und stark hierarchisch gegliederten Organisations- und Produktionskonzepte immer mehr unter Druck, denn erforderlich sind heute **flexible, teamartige Organisationsstrukturen**.



- Zunehmend wird erkannt, dass der **Mensch** einer der **kritischen Erfolgsfaktoren** ist. Der Mitarbeiter wird immer mehr als eine „Human-Investition“ denn als einen reinen „Kostenfaktor“ gesehen, den es zu reduzieren gilt.
- Der Mitarbeiter sollte als „**Intrapreneur**“ und als „**Wissensmanager**“ betrachtet und damit in das Zentrum des betrieblichen Geschehens gestellt werden. Dies hat neue **Anforderungen** an die Mitarbeiter zur Folge, bietet aber die Möglichkeit zur **Erweiterung** der persönlichen Leistungsgrenzen des Menschen.
- Es sind zahlreiche **neue Modelle** der **Arbeitsstrukturierung** und neue Anforderungen an Mitarbeiter und Manager in den Netzwerkstrukturen entstanden.