

Entscheidungsorientierte Einführung in die
Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Johann Nagengast
Technische Hochschule Deggendorf

– Kapitel 1 –

Der Alltag eines Unternehmers

Ein Angebot der vhb - virtuelle hochschule bayern



Inhaltsverzeichnis

1. Der Alltag eines Unternehmers.....	3
Lernziele	3
1.1 Wirtschaften in Unternehmen.....	3
1.2 Betrieb, Markt und Unternehmen	5
1.3 Unternehmer sein heißt Entscheidungen treffen	7
Literatur	9

1. Der Alltag eines Unternehmers

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel bearbeitet haben, können Sie

- die Aufgaben eines Unternehmers beschreiben,
- wesentliche betriebswirtschaftliche Begriffe erläutern,
- das ökonomische Prinzip darstellen und
- den Entscheidungsfindungsprozess in Unternehmen umreißen.

1.1 Wirtschaften in Unternehmen

Grundlegender Betrachtungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre ist das wirtschaftliche Handeln von Menschen in und für Unternehmen. Wirtschaftliches Handeln setzt bewusstes Handeln voraus. Handelt ein Mensch bewusst, so überlegt er zunächst, auf welche Art und Weise er handeln möchte. Er wird sich fragen: Welche Handlungsalternativen gibt es für mich? In den meisten Situationen kann ein Mensch unter mehreren Handlungsalternativen wählen. Kurz: Er muss sich entscheiden. Ein Mensch wird zunächst die Handlungsalternative wählen, die im Ergebnis für ihn persönlich am nützlichsten erscheint (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 7).

Unternehmer sein heißt daher, für sich und das Unternehmen nützliche Entscheidungen zu treffen. Bevor die Entscheidungsfindung in Unternehmen näher erläutert wird, wollen wir zunächst auf das Wirtschaften in Unternehmen eingehen.

Als Wirtschaften wird der Einsatz knapper Mittel zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse bezeichnet (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 7).

Als knappe Mittel bzw. Güter bezeichnen wir wirtschaftliche Güter, die nur in begrenztem Maße vorhanden sind und durch menschliche Arbeitsleistung gewonnen werden. Im Gegensatz zu knappen Gütern sind freie Güter unbegrenzt verfügbar und für jeden ohne Leistung oder Gegenleistung zugänglich. Freie Güter sind beispielsweise Luft oder Sonnenlicht. Freie Güter sind für das Wirtschaften im Sinne der Betriebswirtschaftslehre nicht relevant.

Jeder Mensch hat Bedürfnisse, wie z.B. das Bedürfnis nach Essen und Trinken oder das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung. Bedürfnisse drücken immer einen Mangelzustand aus. Die Menschen möchten diesen Mangel beseitigen, indem sie ihr Bedürfnis stillen (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 8).

Bedürfnisse lassen sich in nicht-wirtschaftliche und wirtschaftliche Bedürfnisse unterteilen:

- Nicht-wirtschaftliche Bedürfnisse werden durch freie Güter befriedigt.
- Wirtschaftliche Bedürfnisse werden durch knappe Güter befriedigt, die nur durch Leistung oder Gegenleistung erlangt werden können.

Es kann angenommen werden, dass Menschen so viele wirtschaftliche Bedürfnisse haben, dass diese nicht alle und nicht alle gleichzeitig durch knappe Güter befriedigt werden können. Wiederum müssen Menschen entscheiden, welche Bedürfnisse mit den zur Verfügung stehenden Mitteln gestillt werden sollen.

Verfügt ein Mensch über knappe Mittel und möchte er diese einsetzen, um ein wirtschaftliches Bedürfnis zu stillen, konkretisiert sich dieses Bedürfnis in einem Bedarf nach einem knappen Gut.

Vereinfacht können wir sagen: Die mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse nennt man Bedarf (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 8).

Nicht nur Menschen wollen ihren Bedarf befriedigen. Alle Wirtschaftssubjekte verfolgen dieses Ziel. Zu den Wirtschaftssubjekten zählen private Haushalte, Unternehmen und der Staat.

Nachfrage nach knappen Gütern entsteht, wenn Wirtschaftssubjekte über Gegenwerte (in der Regel Geld) verfügen, die sie anderen Wirtschaftssubjekten zum Tausch anbieten können (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 9).

Das bedeutet, dass wirtschaftliches Handeln nachfrageorientiert ist. Menschen versuchen, knappe Güter zu erlangen, um damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Da dies meist nur über Tausch möglich ist, muss man eine Gegenleistung anbieten können. Es lassen sich dabei typische menschliche Verhaltensweisen beobachten, die als ökonomisches Prinzip bezeichnet werden.

Das ökonomische Prinzip (auch: Wirtschaftlichkeitsprinzip) basiert auf der Annahme, dass Menschen rational handeln und sich lediglich am eigenen Nutzen

orientieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom homo oeconomicus. Laut dem ökonomischen Prinzip handeln Menschen nach dem Minimalprinzip oder dem Maximalprinzip (vgl. Wöhe 2013, S. 34).

Nach dem Minimalprinzip soll ein bestimmtes Ergebnis mit dem geringst möglichen Einsatz an Mitteln erreicht werden.

Nach dem Maximalprinzip soll mit gegebenen Mitteln ein größtmöglicher Erfolg erzielt werden (vgl. Wöhe 2013, S. 34).

Zusammengefasst lässt sich ableiten, dass Menschen in der Lage sein müssen, eine Gegenleistung anzubieten, wenn sie knappe Güter nachfragen und sie müssen abwägen, ob sich der Tausch für sie wirklich lohnt.

1.2 Betrieb, Markt und Unternehmen

Ein Betrieb kombiniert als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit verschiedene Produktionsfaktoren, stellt Produkte oder Dienstleistungen her, setzt diese ab und deckt damit die Bedürfnisse der Wirtschaftssubjekte (vgl. Wöhe 2013, S. 27). In einem Betrieb arbeiten Menschen, die ihre Aufgaben in Arbeitsteilung organisieren. Der Betrieb wird von seiner Umwelt als selbstständig handelnde Wirtschaftseinheit wahrgenommen, die eigenverantwortlich Entscheidungen trifft und für diese die Verantwortung übernimmt. Zu einem späteren Zeitpunkt werden wir feststellen, dass nicht der Betrieb die Entscheidungen trifft, sondern die Menschen, die in einem Betrieb arbeiten.

Ein Betrieb ist eine zweckgerichtete, organisierte, soziale, technische und umweltbezogene Wirtschaftseinheit. In Betrieben lassen sich zwei Phasen beobachten: Leistungserstellung (Produktion) und Leistungsverwertung (Absatz) (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 10).

- In der Phase der Leistungserstellung werden die einzelnen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Bildung und Kapital miteinander kombiniert. In produzierenden Betrieben sprechen wir von Produktion, in Dienstleistungsbetrieben von Leistungserstellung. Die Abbildung zeigt den vollständigen Produktions- oder Leistungserstellungsprozess.



Abb. 1: Produktions- bzw. Leistungserstellungsprozess (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 10)

Dieser Prozess beginnt so, dass ein Input in Form von Produktionsfaktoren zur Verfügung gestellt wird. Die Produktionsfaktoren durchlaufen einen Transformationsprozess. Dabei werden die eingesetzten Faktoren mit Hilfe von Arbeitsleistung und Maschinen verändert. Als Output erhält man dann die unterschiedlichen Güter oder Dienstleistungen.

- Im Bereich der Leistungsverwertung müssen die Produkte und Dienstleistungen eines Betriebes verkauft, also am Markt abgesetzt werden.

Der Ort, an dem Unternehmen ihre Produkte anbieten und Konsumenten diese nachfragen, wird als Markt bezeichnet. Am Markt treffen Angebot und Nachfrage aufeinander. Im Modul Volkswirtschaftslehre lernen Sie darüber hinaus, dass durch das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage die Preise bestimmt werden (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 11).

Der Markt ist jedoch kein statischer Ort, sondern aus heutiger Sicht ein Gebiet, in dem Anbieter vergleichbarer Wirtschaftsgüter miteinander konkurrieren. Es kann sich hierbei um einen lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Markt handeln. Im Wesentlichen wird ein Unternehmen auf zwei Märkten agieren: dem Beschaffungsmarkt und dem Absatzmarkt. Am Beschaffungsmarkt sind die Unternehmen Nachfrager nach dem notwendigen Input. Am Absatzmarkt sind die Unternehmen Anbieter ihrer Produkte (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 11).

Abhängig davon, welchen Output ein Betrieb erzeugt, unterscheiden wir Produktions- (auch: Sachleistungs-) und Dienstleistungsbetriebe:

- Produktionsbetriebe (auch: Sachleistungsbetriebe) stellen Konsumgüter oder Investitionsgüter her. Unter Konsumgütern verstehen wir Güter, die verbraucht werden. Investitionsgüter sind von längerer Beständigkeit. Sowohl Konsumgüter als auch Investitionsgüter sind materielle, d.h. greifbare Güter. Ein Beispiel hierfür ist ein Automobilbauer (vgl. Wöhe 2013, S. 31).
- Dienstleistungsbetriebe erstellen Dienstleistungen. Dienstleistungen sind immateriell, d.h. nicht greifbar. Ein typisches Beispiel hierfür ist ein Software-Unternehmen (vgl. Wöhe 2013, S. 31).

Immer häufiger stellen Unternehmen nicht nur Produkte her, sondern bieten gleichzeitig auch Dienstleistungen an.

Unabhängig davon, ob Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen erstellen, können sie entweder den Fremdbedarf oder den Eigenbedarf decken. Private Haushalte sind beispielsweise Betriebe, deren Produktion auf die Eigenbedarfsdeckung ausgerichtet ist. Backt eine Hausfrau einen Kuchen, so tut sie dies für ihre Familie. Ein Unternehmen ist ein Betrieb, der auf die Fremdbedarfsdeckung ausgerichtet ist. Auch ein Bäckereibetrieb backt Kuchen, er tut dies jedoch für den Bedarf seiner Kunden – also für den Fremdbedarf (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 12).

1.3 Unternehmer sein heißt Entscheidungen treffen

Eingangs haben wir festgestellt, dass die Basis aller unternehmerischen Handlungen Entscheidungen sind. Im Wesentlichen muss ein Unternehmer

- planen - Entscheidungen vorbereiten
- umsetzen und koordinieren - Entscheidungen treffen und ausführen
- kontrollieren - Erfolgswirksamkeit der Entscheidungen überprüfen

Ein Unternehmen ist in etwa mit einem Schiff vergleichbar, das vom Kapitän in eine bestimmte Richtung gesteuert wird, indem er Entscheidungen trifft. Dazu muss ein Kapitän (z.B. Vorstand) entscheidungsfähig sein. Die Manager und Führungskräfte

sind so etwas wie die Offiziere des Schiffes, sie übersetzen die Entscheidungen in konkrete Handlungen (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 13).

Im Alltag wird ein Unternehmer vor immer neue Fragen gestellt: Soll ein neues Produkt eingeführt werden? Ist es nützlich, einen neuen Standort zu wählen?

Möchte der Unternehmer diese Fragen beantworten, muss er Entscheidungen treffen, die auf mehreren Handlungsalternativen beruhen.

Eine Entscheidung ist die Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen.

In den Kapiteln 11, 12 und 13 werden wir uns ausführlich der Entscheidungstheorie widmen.

Ganz allgemein lassen sich im vorliegenden Zusammenhang zwei grundlegende Arten von Entscheidungen feststellen:

- Nicht-konstitutive Unternehmensentscheidungen, die den Alltag eines Unternehmers bestimmen. Diese Entscheidungen haben kurz- bis mittelfristigen Charakter. Der Unternehmer wird sich z.B. fragen: Wie gehe ich mit dieser Kundenbeschwerde um? Diese Entscheidungen sind alltägliche Entscheidungen.
- Konstitutive Entscheidungen sind die grundlegenden, zukunftsweisenden Entscheidungen eines Unternehmens (vgl. Bartscher/Mattivi 2003, S. 14). Der Unternehmer muss sich hierbei z.B. fragen: Welche Rechtsform soll das Unternehmen haben? Wie soll das Unternehmen finanziert werden? Diese Entscheidungen sind zum Teil nur ein einziges Mal zu treffen (vgl. Wöhe 2013, S. 209). In den folgenden Kapiteln werden wir ausführlich auf die konstitutiven Entscheidungen eingehen.

Literatur

Bartscher, Thomas; Mattivi, Anne: Betriebswirtschaftslehre. München: TR
Verlagsunion 2003.

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage.
München: Vahlen 2013.