



Wirtschaftliche Grundlagen 2 – Unternehmerisches Denken und Handeln Betriebliche Funktionen

Dr. Christian Dremel

25.11.2022

Grundlagen BWL: Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen



In der Betriebswirtschaftslehre gibt es mehrere Möglichkeiten eine Unternehmung in einzelne Bereiche zu gliedern. Ein weit verbreiteter Ansatz ist die funktionale Gliederung. Dieser Ansatz orientiert sich stark an einer verrichtungsorientierten Aufbauorganisation einer Unternehmung. Funktionen stellen Komplexe aus gleichartigen Verrichtungen (Handlungen) dar.

In der Praxis haben sich folgende Funktionen herauskristallisiert:

- Produktion
- Logistik
- Absatz/Marketing
- Rechnungswesen
- Finanzierung/Investition
- Controlling
- Personal
- IT

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion

Produktion

Definition: Der Begriff der Produktion bezeichnet die Herstellung von Gütern im Allgemeinen. Produziert wird in der Industrie, im Handwerk, in der Land- und Forstwirtschaft und auf künstlerischem Gebiet.

In der Produktion unterscheiden wir heute verschiedene Ziele:

- Sachziel**: Das Sachziel der Fertigung ist die Gewinnung von Rohstoffen und die Herstellung von Investitions- und Konsumgütern.
- Humanziel**: Die Beachtung der betrieblichen Humananforderungen
- Wertziel**: darunter versteht man die Hervorbringung von wirtschaftlichen Ereignissen, gemessen am Erfolg des Unternehmens. (-> „Wirtschaftlichkeitsprinzip“ oder auch „Ökonomisches Prinzip“)
- **Produktivität** (= Output / Input)

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion

Wirtschaftlichkeit = Leistung (€) / Kosten (€)

Wirtschaftlichkeitsprinzip („Ökonomisches Prinzip“):



WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion



Wirtschaftlichkeitsprinzip („Ökonomisches Prinzip“)

Minimalprinzip Beispiel

Für die Montage eines Autos (Output) sollen möglichst wenige Arbeitsstunden (Aufwand) anfallen. Dem Minimalprinzip kann z.B. durch die Optimierung der Produktionsabläufe bzw. durch eine montagefreundliche Entwicklung des PKW gefolgt werden.

Maximalprinzip Beispiel

Aus 1 ha Ackerfläche (gegebener Einsatzfaktor) soll ein möglichst hoher Output (Weizen) erzeugt werden.

Dem Maximalprinzip kann z.B. durch den Einsatz von Bewässerung oder Düngemitteln Rechnung getragen werden.

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion, Übung

Welches Prinzip wird hier angewandt?

-Sie wollen eine bestimmte Menge eines Waschmittels kaufen und schauen, wo Sie es am Billigsten bekommen.

Min

-Sie haben 40,- € und schauen an den Tankstellen vorbei, wo Sie für die 40,- € den meisten Kraftstoff bekommen.

Max

-Das Unternehmen möchte ein bestimmtes Warensortiment im Supermarkt bei dem günstigsten Großhändler kaufen.

Min

-Für die Herstellung von Schuhen werden möglichst viele Einzelteile aus einem Lederstück geschnitten.

Max

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion, Übung



Welches Prinzip wird hier angewandt?

-Eine bestimmte Arbeit soll mit möglichst wenig Personal erledigt werden.

Min

-Von einem Rind soll möglichst viel Fleisch für den Verzehr verwendet werden.

Max

-Neue Straßen baut der Bauunternehmer, der die geringste Bezahlung fordert.

Min

-Ein fester Betrag der Steuereinnahmen wird dafür genutzt, so viele Straßen wie möglich zu sanieren.

Max

-Mit einem festen Betrag die bestmögliche medizinische Versorgung (...schulische Ausbildung...) bieten

Max

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion



Das ökonomische Prinzip besagt:

- A Mit gegebenem Aufwand soll ein max. Erfolg erzielt werden.
- B Mit geringstem Mitteleinsatz soll der größtmögliche Ertrag erwirtschaftet werden.
- C Es soll stets mit den geringsten Kosten produziert werden.
- D Ein gegebenes Ziel soll mit geringstmöglichem Mitteleinsatz erreicht werden.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion



Bitte ergänzen:

Wer nach dem Minimalprinzip handelt, versucht, ein gegebenes Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz zu erreichen.

Ist hingegen der Mitteleinsatz vorgegeben, versucht man nach dem Maximalprinzip einen größtmöglichen Erfolg zu erwirtschaften.

Insbesondere bei der Güterproduktion findet das Minimalprinzip Anwendung.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion



Produktionsfaktoren

Die Produkte werden durch den Einsatz von materiellen und nichtmateriellen Produktionsfaktoren hergestellt. Diese Produktionsfaktoren (Input) müssen im Herstellungsprozess miteinander kombiniert werden:

- Menschliche Arbeitsleistung: hier unterscheidet man die ausführende Arbeit vom dispositiven Faktor (Unternehmensführung – Planung, Organisation, Kontrolle)
- Betriebsmittel: bilden die Grundlage der Produktion (materielle: Grundstück, Gebäude, Maschinen/immaterielle: Rechte, Patente)
- Werkstoffe: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sowie Halb- und Fertigfabrikate

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Produktion

Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Welche Ziele verfolgt die Produktion?
2. Erläutern Sie das ökonomische Prinzip.
3. Wie wird die Produktion definiert?
4. Nennen Sie die Produktionsfaktoren.



Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Lösungen



Produktion

1. Wertziele, Humanziele, Sachziele, Produktivität
2. Minimalprinzip: ein festgesetztes Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreichen; Maximalprinzip: mit einem festen Mitteleinsatz das größtmögliche Ziel erreichen
3. Wirtschaftlichkeit = Leistung/Kosten
4. Betriebsmittel, Werkstoffe, dispositiver Faktor, ausführende Arbeitskräfte

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Logistik

Logistik

Im Rahmen der Logistik findet eine am Markt orientierte Planung, Gestaltung, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Waren- und Materialflusses statt. Die Logistik betrachtet zum einen den internen Waren- und Materialfluss und ist aber zum anderen auch zuständig für die Beziehung zwischen Lieferanten und Unternehmen und zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.

Ziele der Logistik:

- Leistungserfüllung: Auftragsausführung, Terminverbindlichkeit, Lagern von Beständen, Lieferflexibilität, Serviceleistungen, Organisation des Waren- und Materialdurchlaufes
- Qualitätssicherung: Leistungs- und Kooperationsbereitschaft, zufriedenstellende Versendung, Zuverlässigkeit, Termintreue
- Kostensenkung
- Abfallvermeidung, -verminderung, Ressourcen schonen, Schadstoffemissionen reduzieren

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Logistik

Logistik

Die Logistik kann daher in mehrere Bereiche unterteilt werden:

- Beschaffungslogistik: Abläufe vom Lieferanten bis hin zur Produktion (Inbound)
- Lagerlogistik: Optimale Lagersysteme, -organisation, -technik sowie optimaler Standort
- Produktionslogistik: Prozesse innerhalb des Unternehmens (Leistungsfluss)
- Transportlogistik: Einsatz von optimalen Transportmitteln; Beladung, Entladung, Transportwege
- Distributionslogistik: Abläufe vom Unternehmen bis hin zum Kunden (oder Vertriebslager)



Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Logistik

- Ersatzteillogistik: Beschaffung, Bereithaltung und Bereitstellung von Ersatzteilen
- Entsorgungslogistik: kostengünstige und umweltgerechte Entsorgung von Abfällen, Recycling, Rücknahme von Leergut
- Informationslogistik: Reibungslose Gestaltung des internen und externen Informationsflusses

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Logistik

Logistik

Ähnlich wie im noch zu behandelnden Bereich Personal **hat die Logistik die Aufgabe, das richtige Gut, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität und zu geringsten Kosten bereitzustellen.** Die Objekte der Logistik sind Fertigungsmaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffe, Ersatzteile usw. ... Anlagenverwaltung, Personal und Kapital sind nicht Gegenstand der Logistik.

Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Beschreiben Sie die Aufgaben der Logistik.
2. Welche Ziele verfolgt die Logistik?

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Lösungen



Logistik

1. Siehe Präsentation
2. Leistungserfüllung, Qualitätssicherung, Kostensenkung

Absatz / Marketing

Die Funktion des Marketings liegt darin, unserer Produkte und Dienstleistungen den Kunden zuzuleiten. Unter Marketing versteht man die menschlichen Tätigkeiten, die darauf abzielen, Bedürfnisse zu befriedigen bzw. zu erfüllen. Darüber hinaus geht es im Marketing um die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen am Kundennutzen mit dem Ziel, das eigene Leistungsangebot so zu gestalten, dass der Kunde es als besser beurteilt als das der Konkurrenz.

Ziele des Marketing (u.a.):

Verbesserung des Image, der Corporate Identity usw.

Erhöhung von Gewinn, Marktanteil, Steigerung des Wachstums usw.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Absatz / Marketing



Absatz / Marketing

Einsatzfelder des Marketings:

- Konsumgütermarketing: betrifft den Endverbraucher und ist gekennzeichnet durch individuelle Entscheidungen, viele Nachfrager, z. B. Lebensmittelbranche, Textilbranche
- Investitionsgütermarketing: Nachfrager sind die Unternehmen – ist dadurch gekennzeichnet, dass die Entscheidungsprozesse umfangreicher sind, meist sehr hohe Spezialisierung und hohe Beratungsintensität, z. B. Maschinenbau, Spezialwerkzeughersteller, Flugzeugbau
- Dienstleistungsmarketing: Nachfrager sind auch hier meist Endverbraucher und diese sind am Prozess beteiligt (z. B. Kosmetik), Leistungen sind oftmals immateriell und individuell
- NonProfit-Organisations-Marketing: Hier stehen gemeinnützige Unternehmen, z. B. Kindergärten, Schulen, Altenheime, im Vordergrund

WiGL I 2022

Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Worin besteht der Unterschied zwischen dem Dienstleistungs- und Konsumgütermarketing

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Lösungen



Absatz / Marketing

1. Konsumgütermarketing betrifft den Endverbraucher und ist geprägt von Einzelentscheidungen; Investitionsgütermarketing betrifft Unternehmen; die Entscheidungsprozesse sind umfangreicher, hohe Beratungsintensität

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Rechnungswesen



Rechnungswesen

Allgemein fasst man unter dem Begriff betriebliches Rechnungswesen alle Verfahren zusammen, die in einem Betrieb vorkommende Geld- oder Leistungsströme erfassen, weiterverrechnen und auswerten.

Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens:

- Dokumentation: Lückenlose Aufzeichnung der Geschäftsfälle, Stand des Vermögens und der Schulden
- Information: Selbstkosten einer Leistung
- Kontrolle des betrieblichen Geschehens
- Vorausschau und Planung der künftigen Entwicklung

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Rechnungswesen



Rechnungswesen

Finanzbuchhaltung als Zeitabschnittsrechnung (externes RW):

Sie übernimmt die Aufgabe, **fortlaufend und systematisch** den Stand und die Veränderung des Vermögens, des Eigenkapitals und der Schulden aufzuzeichnen. Geschäftsfälle werden aufgrund von Belegen zeitlich und sachlich geordnet festgehalten. Neben dem Inventar (art-, mengen- und wertmäßiger Erfassung von Vermögensgegenständen und Schulden durch körperliche Bestandsaufnahme) muss jährlich eine Bilanz (jährliche Rechnungslegung) und eine Gewinn- und Verlustrechnung erstellt werden.

WiGL I 2022

Rechnungswesen

Kosten und Leistungsrechnung (Kalkulation) als Zeit- und Stückrechnung (internes RW):

Sie erfasst die innerbetrieblichen Vorgänge um den betrieblichen Leistungsprozess. Größe und Zusammensetzung der Kosten nach Art und Ort des Entstehens und Zurechenbarkeit zu den einzelnen Erzeugnissen/Dienstleistungen stehen im Mittelpunkt. Weiterhin ermittelt sie das Betriebsergebnis als Differenz zwischen Kosten und Leistungen.

- Kostenartenrechnung: Welche Kosten sind entstanden?
- Kostenstellenrechnung: Wo sind die Kosten entstanden?
- Kostenträgerrechnung: Wofür sind die Kosten entstanden?

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Rechnungswesen



Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Wie wird das betriebliche Rechnungswesen gegliedert?

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Lösungen



Rechnungswesen

1. Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung/Controlling

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Finanzierung / Investition



Finanzierung / Investition

Unter dem Begriff Finanzierung versteht man alle betrieblichen Prozesse, die im Zusammenhang mit der **Beschaffung und Rückzahlung von finanziellen Mitteln** stehen. Die Finanzierung befasst sich mit dem Nominalgüterstrom (Geldstrom). Für die verkauften Produkte werden Geldeinnahmen erzielt, aus denen die während des Fertigungsprozesses und zur Beschaffung der Produktionsfaktoren entstehenden Ausgaben getätigt werden müssen. Alle Maßnahmen, die die **Bereitstellung, Beschaffung, Verwaltung und Verwendung von Geld**, d. h. von Finanzmitteln, betreffen, fallen in den Zuständigkeitsbereich der betrieblichen Funktion Finanzierung.

Ziele der Finanzierung:

- Sicherung der Liquidität im Unternehmen
- Sicherung des finanziellen Gleichgewichts
- Langfristige Maximierung der Rentabilität

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Finanzierung / Investition



Finanzierung / Investition

Investition

Unter dem Begriff Investition versteht man die Verwendung von finanziellen Mitteln. Die Aktivseite der Bilanz gibt über die verwendeten finanziellen Mittel Auskunft, d. h. die Umwandlung von freiem Kapital in gebundenes Kapital.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling



Controlling

„to control“ (engl.) meint übersetzt „lenken, steuern, regeln, beherrschen, kontrollieren und überwachen“.

Controlling beinhaltet zwar eine Kontrollfunktion, jedoch ist dies nur eine neben verschiedenen anderen wichtigen Funktionen. Der wesentliche Unterschied zwischen Controlling und Kontrolle besteht in der zeitlichen Betrachtung: Kontrolle im herkömmlichen Sinne ist stets vergangenheitsorientiert, Controlling jedoch ist gegenwarts- und zukunftsorientiert.

WiGL I 2022

Geht man nun in die Praxis so muss man sich über die Bereiche Planung, Steuerung, Information, Analyse und Kontrolle gesondert Gedanken machen.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling

Controlling

Planung

Unter Planung versteht man in diesem Zusammenhang das Ermitteln von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.

Das Controlling hilft hier u.a. bei der Beratung der Zielfestlegung:

- Koordination und Leitung der Planungsarbeiten
- Beratung der einzelnen Bereiche bei der Aufstellung der Teilpläne (Finanzplan, Personalplan, Investitionsplan etc.)
- Abstimmung der Teilpläne mit dem Gesamtplan
- Beobachtung außerbetrieblicher Einflüsse und Trends

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling



Controlling

Steuerung

Unter Steuerung versteht man das **zielorientierte und systematische** Festlegen von Aktivitäten um die Zielvorgaben zu erreichen.

- Laufende Beobachtung der Planziele
- Erkennen von Abweichungen durch laufende Soll-Ist-Vergleiche und Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen
- Laufende Berichterstattung
- Zahlenmäßige Analyse zur Vorbereitung von Entscheidungen
- Entscheidungsunterstützung
- Innovationsmotor

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling

Controlling

Information

- Konzeptionieren und Installieren eines aussagekräftigen Informationssystems, das eine zielgerichtete Führung der Einrichtung gewährleistet
- Umgestaltung des Rechnungswesens entsprechend der Zielsetzung des Controllings
- Aufbau verantwortungsbezogener Kontrolleinheiten
- Aufbau einer aussagekräftigen Kostenrechnung
- Ermittlung von Kostensätzen sowie Information zu Preisgrenzen
- Schaffung eines Kennzahlensystems mit externen Vergleichszahlen (-> Benchmarking)
- Ermittlung von Schwachstellen
- Aufbau eines aussagefähigen Berichtswesens für die einzelnen Bereiche
- Sonderermittlungen (Investitionsrechnungen, Wirtschaftlichkeitsermittlungen, etc.)

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling



Controlling

Analyse und Kontrolle

Unter Analyse und Kontrolle versteht man den Vergleich eines Ist-Zustandes mit dem geplanten Soll-Zustand und gegebenenfalls die Ableitung von erforderlichen Korrekturmaßnahmen.

Ergebniskontrolle (Feststellen und Überprüfen der Ergebnisse)

Feststellen von Abweichungen und Ursachen

Durchsprechen der Ergebnisse der Abweichungsanalyse mit den Verantwortlichen (Planungskontrolle)

Erarbeitung von Alternativen bei Nichterreichen der Ziele

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling



Controlling

Im Rahmen des Controllings gibt es Unterschiede zwischen dem **strategischen und dem operativen Controlling**.

Das strategische Controlling befasst sich mit der langfristigen Planung und dauerhaften Sicherung der Einrichtung durch ein Frühwarnsystem (Informationssystem). Die Erarbeitung von langfristigen Konzepten ist Aufgabe des strategischen Controllings.

Das operative Controlling befasst sich mit der kurz- und mittelfristigen Planung, mit der Aufstellung von Budgets sowie mit dem Sammeln und Bereitstellen von Informationen über die gegenwärtige Situation.

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Controlling

Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Definieren Sie den Begriff Controlling.

Unter Controlling darf nicht nur die Kontrolle verstanden werden, sondern die Aufgaben des Controllings gehen weiter. Wichtige Bereiche des Controllings sind das Informations- und Berichtswesen, die Planung und die Steuerung.

Die Zielsetzung des Controllings ist abhängig davon, inwieweit der operative oder strategische Bereich als Grundlage dient. Das operative Controlling ist kurzfristig ausgerichtet und hat den Schwerpunkt in der Kosten- und Leistungsrechnung. Das strategische Controlling mit seiner langfristigen Ausrichtung hat das Ziel, das Überleben der Unternehmung zu sichern. Beide Sichtweisen zusammen ergeben ein ganzheitliches Bild ab, d. h. kein Bereich darf nur für sich arbeiten, sondern die Planung, Steuerung und das Informationswesen müssen aufeinander abgestimmt werden.

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Personal



Personal

Im Rahmen des Personalwesens werden folgende Teilbereiche unterschieden: die Beschaffung, die Ausbildung, der Einsatz, die Entlohnung sowie die sonstige Betreuung des Personals.

Wirtschaftliche Ziele des Personalwesens:

- Senkung der für das beschäftigte Personal anfallenden Personalkosten
- Senkung der Personalkosten durch Abbau nicht zwingend nötiger Stellen
- Qualifikationsbezogener Einsatz der Mitarbeiter
- Steigerung der Mitarbeiterleistungen durch Verbesserung des Leistungsprozesses
- Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter im Leistungsprozess

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Personal

Personal

Soziale Ziele des Personalwesens:

- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitgestaltung
- Personalentlohnung
- Personalentwicklung
- Personalführung

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Personal



Personal

Die Kernaufgaben des Personalwesens sind:

- Personalplanung: Planung des Personalbedarfs, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes
- Personalbeschaffung: Beschaffung von benötigten Mitarbeitern (intern/extern)
- Personaleinsatz: Wo soll der Mitarbeiter wann arbeiten?
- Personalentlohnung: Lohn- und Gehaltsfindung, Sozialleistungen
- Personalentwicklung: Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen (Personalbildung und -förderung)
- Personalfreistellung: Abbau von überschüssigem Personal
- Personalcontrolling: Steuerung und Kontrolle von Personalkosten und Aufgaben
- Personalbeurteilung: Erstellen eines Beurteilungssystems, Arbeitszeugnisse
- Personalverwaltung: Durchführung von administrativen Aufgaben im Personalbereich

WiGL I 2022

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Personal



Lernerfolgskontrolle

Aufgaben

1. Nennen Sie die Ziele des Personalwesens und beschreiben Sie einen möglichen Zielkonflikt.
2. Was sind die wichtigsten Aufgaben des Personalwesens?

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Lösungen



Personal

1. Wirtschaftliche Ziele und soziale Ziele
2. Kernaufgaben: Personalplanung, -beschaffung, -einsatz, -entlohnung, -entwicklung, -freistellung, -verwaltung, -controlling, -beurteilung;
Rahmenaufgaben: Personalpolitik und Personalorganisation

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen: Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen

Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen

Die Produktion (Leistungserstellung) dient der Herstellung von Produkten. Der Absatz (Leistungsverwertung) hat die Aufgabe, die erstellten Leistungen am Markt gegen Entgelt abzusetzen. Die Logistik sichert die Materialbeschaffung und die Warenauslieferung. Die Finanzierung besorgt das Kapital, das benötigt wird, um die Leistung zu erstellen, und stellt die Liquidität eines Betriebes sicher, damit das Unternehmen solvent bleibt.

Im Investitionsbereich findet eine Überprüfung der Mittelverwendung statt, um einen optimalen Kapitaleinsatz zu gewährleisten. Das Personalwesen umfasst die Beschaffung, die Betreuung, den Einsatz, Weiterbildung und Entlohnung des Personals. Das Rechnungswesen (Informationssystem) dient zur wirtschaftlichen Steuerung aller Abläufe innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Das Controlling unterstützt die Führungsfunktion in ihrer Planungs- und Entscheidungsaufgabe und kontrolliert zukünftige und bereits getätigte Entscheidungen.

Alle Funktionsbereiche sind gleich wichtig („Organismus“). Es kann jedoch eine Wandlung der relativen Bedeutung eines Funktionsbereiches in Abhängigkeit von der Entwicklung einer Unternehmung und von der gesamtwirtschaftlichen Situation eintreten.