

Betriebswirtschaftslehre

- **Im Mittelpunkt:**
 - Die **einzelwirtschaftlichen Einheiten**
 - **Wirtschaftliche Sachverhalte der**
 - Leistungserstellung und
 - Leistungsverwertung
 - zur Erzielung von Gewinnen
- **umgebende Wirtschaftsbereiche werden je nach Betrachtungsweise einbezogen**

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

1

etwas produzieren
verkaufen
Gewinn
:)

Betriebswirtschaftslehre (BWL) und Volkswirtschaftslehre (VWL) sind eng miteinander verknüpft, da sie unterschiedliche, aber sich ergänzende Perspektiven auf wirtschaftliche Zusammenhänge bieten. Während die BWL den Fokus auf einzelne Unternehmen legt – etwa deren Organisation, Finanzierung, Marketing und Produktion – betrachtet die VWL gesamtwirtschaftliche Prozesse wie Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit und Handel. Unternehmensentscheidungen hängen jedoch oft von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, etwa von Zinsniveau, Nachfrageentwicklung oder wirtschaftspolitischen Maßnahmen. Umgekehrt prägen die Entscheidungen vieler einzelner Unternehmen wiederum das gesamtwirtschaftliche Geschehen. So entsteht ein wechselseitiger Einfluss, der ein grundlegendes Verständnis beider Disziplinen für fundierte wirtschaftliche Analysen unverzichtbar macht.

In der BWL beschreibt die Leistungserstellung die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen, während die Leistungsverwertung deren Absatz am Markt umfasst, wobei beide Prozesse eng verzahnt sind, da die Produktion nur sinnvoll ist, wenn die erstellten Leistungen erfolgreich verkauft werden können.

Ökonomisches Prinzip

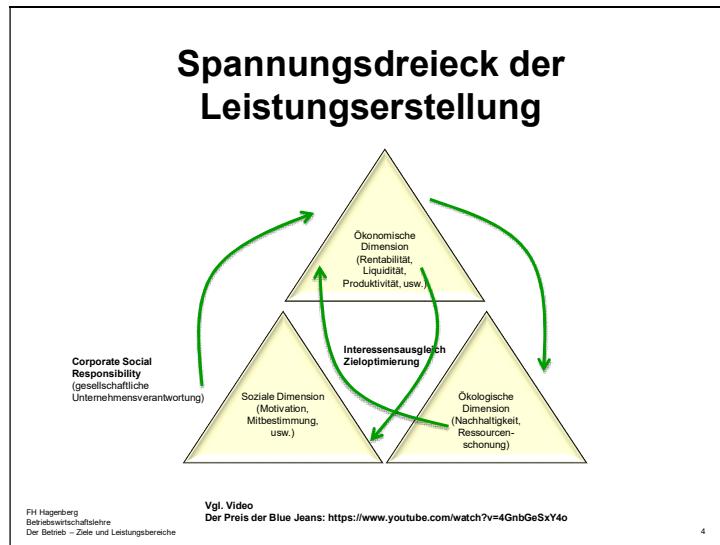
- Eine allgemeingültige Regel für die optimale Verwendung bzw. den optimalen Einsatz knapper Wirtschaftsgüter
- Wirtschaftlich optimal handeln heißt generell, ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Input und Output im Rahmen von
 - Leistungserstellungs- und
 - Leistungsverwertungsprozessenzu realisieren.

Die Unternehmung

Ein offenes, soziotechnisches und zielgerichtetes System, in dem

- Menschen als personelle und
- Maschinen als maschinelle Aufgabenträger zusammenwirken.

[Ferstl/Sinz 2013]



Das Spannungsdreieck der Leistungserstellung verdeutlicht, dass Unternehmen ihre Aktivitäten stets zwischen drei miteinander konkurrierenden Zielbereichen ausbalancieren müssen: der **ökonomischen Dimension**, der **sozialen Dimension** und der **ökologischen Dimension**. Die ökonomische Dimension umfasst Ziele wie Rentabilität, Liquidität und Produktivität und stellt sicher, dass das Unternehmen wirtschaftlich überlebensfähig bleibt. Die soziale Dimension betrifft Aspekte wie Mitarbeitermotivation, Mitbestimmung und faire Anreizsysteme, um ein positives Arbeitsumfeld und gesellschaftliche Verantwortung zu fördern. Die ökologische Dimension schließlich beinhaltet Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und Umweltverträglichkeit, um langfristig die natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten.

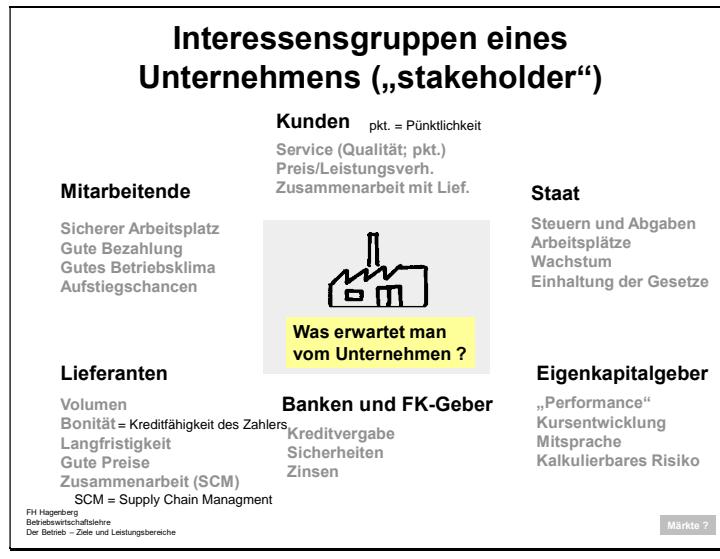
Das Spannungsverhältnis entsteht, weil Maßnahmen zur Optimierung einer Dimension oft Zielkonflikte mit den anderen verursachen. So kann etwa eine kurzfristige Gewinnsteigerung zulasten von Umweltstandards oder Mitarbeiterzufriedenheit gehen, während umfangreiche Investitionen in Nachhaltigkeit oder soziale Projekte kurzfristig die Rentabilität mindern können. Erfolgreiches Management der Leistungserstellung bedeutet daher, diese drei Dimensionen in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, um wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Interessen langfristig in Einklang zu halten.

**Interessensgruppen eines
Unternehmens („stakeholder“)**

The diagram features a central gray square containing a white factory icon with two smokestacks emitting vertical lines. Below the factory is a yellow rectangular box with the text "Was erwartet man vom Unternehmen ?". This central image is surrounded by four large black question marks, one in each corner of the slide frame.

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

5

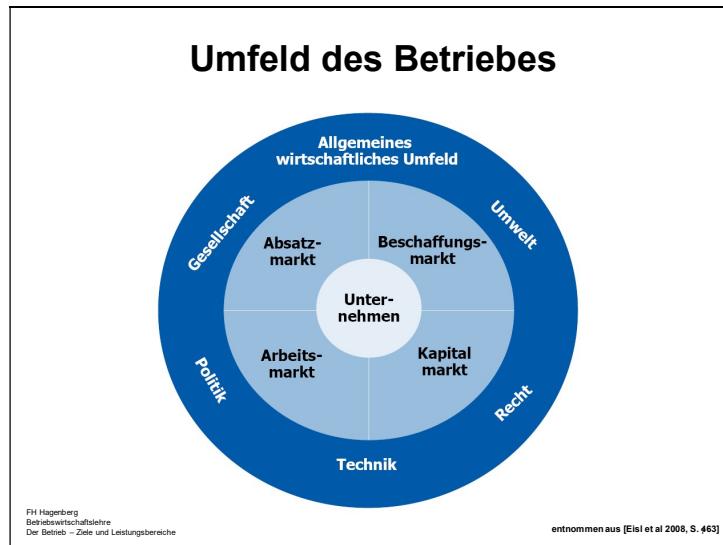


Motivation für Eigenkapitalgeber = Investoren:
 - Gewinnanteil (Dividende) => Rentabilität
 - Wertsteigerung des Anteils
 - Abstimmungen bzw.
 Einflussnahme auf das Unternehmen / Macht
 - Sicherheit / Risiko: sozusagen als Anlage gegen Inflation: Aktien
 - Vergleich Risiko vs. Sicherheit
 Sparbuch: Wertverlust durch Inflation, dafür Sicherheit durch staatliche Einlagensicherung
 Aktien: eventuell positive Entwicklung, allerdings weniger Sicherheit
 -- Ethik

Die **Mitarbeitenden** erwarten von einem Unternehmen sichere und faire Arbeitsplätze, leistungsgerechte Bezahlung, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein gutes Arbeitsklima. **Lieferanten** wünschen sich verlässliche Geschäftsbeziehungen, faire Preise, pünktliche Zahlungen und transparente Kommunikation. **Kunden** erwarten qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Serviceorientierung und Verlässlichkeit.

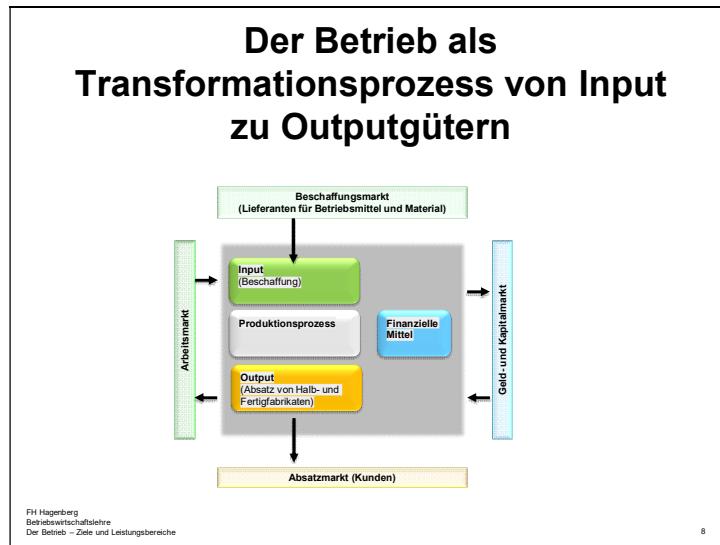
Banken legen Wert auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens, solide Finanzkennzahlen und die termingerechte Rückzahlung von Darlehen. Der **Staat** erwartet die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die Zahlung von Steuern und Abgaben sowie die Erfüllung sozialer und ökologischer Standards. **Eigenkapitalgeber** wie Aktionäre oder Eigentümer haben primär das Ziel einer angemessenen Rendite, einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens und einer transparenten Unternehmensführung.

Insgesamt spiegeln diese Erwartungen wider, dass ein Unternehmen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sein muss, sondern auch soziale Verantwortung trägt und rechtliche sowie ethische Standards einhält. Ein ausgewogenes Stakeholder-Management hilft dabei, Interessenkonflikte zu minimieren und langfristige Beziehungen zu sichern.



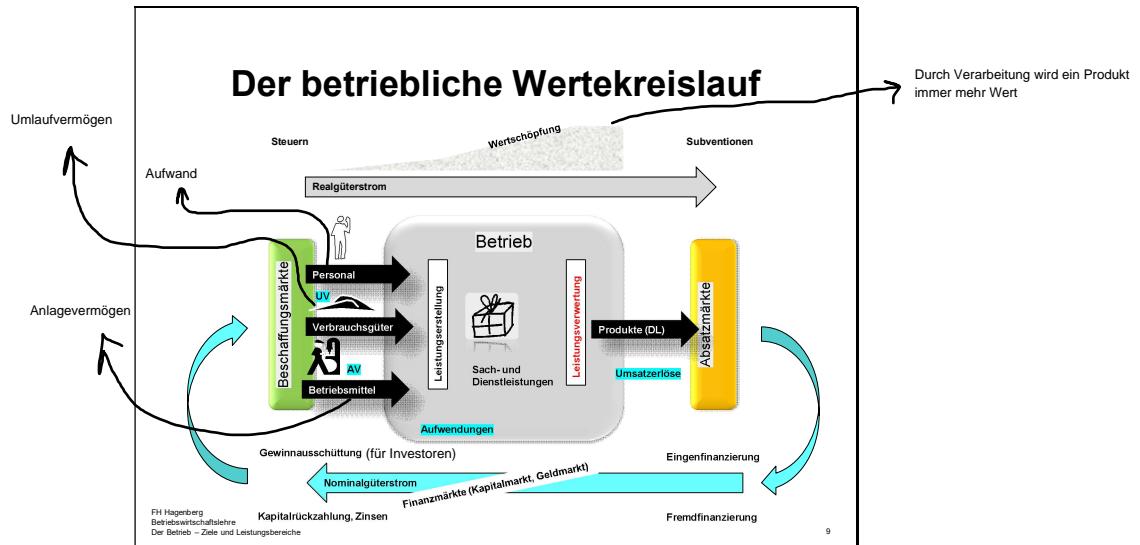
Die **Kunden** gehören zum **Absatzmarkt**, da sie die vom Unternehmen erstellten Produkte und Dienstleistungen nachfragen. **Lieferanten** sind Teil des **Beschaffungsmarktes**, weil sie Rohstoffe, Vorprodukte oder Dienstleistungen bereitstellen, die das Unternehmen für seine Leistungserstellung benötigt. **Mitarbeitende** zählen zum **Arbeitsmarkt**, da sie ihre Arbeitskraft anbieten und im Gegenzug Entlohnung, Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten erwarten. **Eigenkapitalgeber** und **Banken** gehören zum **Kapitalmarkt**, weil sie dem Unternehmen finanzielle Mittel in Form von Eigen- oder Fremdkapital zur Verfügung stellen.

Der **Staat** ist ein Sonderfall, da er in mehreren Märkten gleichzeitig auftritt: Er agiert als Regulierungsinstanz und Steuerempfänger, kann aber auch als Nachfrager (Absatzmarkt) oder Anbieter von Infrastruktur und Dienstleistungen (Beschaffungsmarkt) auftreten. Somit beeinflusst er alle Marktbereiche indirekt und direkt.



Die betrieblichen Funktionen stehen in einem engen Wechselspiel mit den verschiedenen Märkten. Die **Beschaffungsfunktion** ist direkt mit dem **Beschaffungsmarkt** verknüpft, auf dem das Unternehmen von Lieferanten Rohstoffe, Vorprodukte, Maschinen oder Dienstleistungen bezieht. Hier sind Preisentwicklungen, Lieferzuverlässigkeit und Qualität entscheidend für eine reibungslose Produktion. Die **Produktionsfunktion** nutzt diese beschafften Ressourcen, um Güter oder Dienstleistungen zu erstellen. Dabei wird auch der **Arbeitsmarkt** relevant, da qualifizierte Mitarbeitende notwendig sind, um den Produktionsprozess effizient und qualitativ hochwertig zu gestalten.

Die **Absatzfunktion** steht in direktem Bezug zum **Absatzmarkt**, auf dem die erstellten Leistungen verkauft werden. Hier beeinflussen Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Markttrends die Absatzstrategien. Die **Finanzierungsfunktion** wiederum ist eng mit dem **Geld- und Kapitalmarkt** verknüpft: Unternehmen beschaffen sich dort Eigen- und Fremdkapital, um Investitionen, laufende Kosten und Wachstum zu finanzieren. Veränderungen auf diesen Märkten – wie Zinsentwicklungen oder Investorenstimmungen – wirken sich unmittelbar auf die finanziellen Handlungsspielräume aus. Insgesamt bilden diese Märkte das externe Umfeld, in dem die betrieblichen Funktionen operieren. Jede betriebliche Entscheidung in Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung muss daher die Bedingungen und Entwicklungen dieser Märkte berücksichtigen, um langfristig erfolgreich zu sein.



Der **betriebliche Wertekreislauf** beschreibt, wie Unternehmen aus eingesetzten Produktionsfaktoren Werte schaffen und diese in Form von Umsätzen realisieren, um die nächste Produktionsperiode zu finanzieren. Ausgangspunkt ist die **Leistungserstellung**, bei der Personal, Verbrauchsgüter (z. B. Rohstoffe und Energie) sowie Betriebsmittel (z. B. Maschinen, Gebäude) eingesetzt werden, um marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu erzeugen. Diese werden auf dem **Absatzmarkt** verkauft, was zu Erlösen bzw. Einnahmen (Einzahlungen) (Umsatz) führt. Zusätzlich können Unternehmen **Subventionen oder Fördermittel** erhalten, die den Finanzierungsspielraum erweitern, etwa für Investitionen in Innovation oder Nachhaltigkeit.

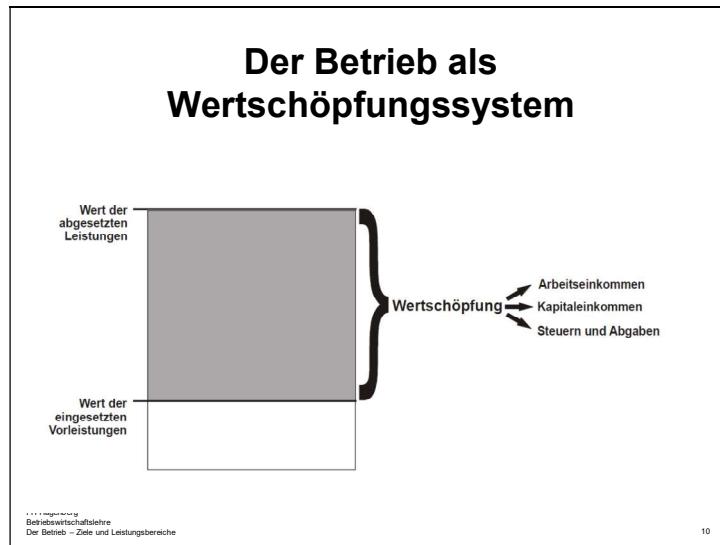
Die Einzahlungen aus dem Absatz und eventuellen Subventionen fließen an die Anspruchsgruppen des Unternehmens: Löhne und Gehälter an die Mitarbeitenden (Produktionsfaktor Arbeit), Zahlungen an Lieferanten für Material und Betriebsmittel (Produktionsfaktor Betriebsmittel), Steuern und Abgaben an den Staat sowie Zinsen an Fremdkapitalgeber. Ist das Unternehmen erfolgreich, wird ein Teil des Gewinnes an **Eigenkapitalgeber** (Investoren, Shareholder, Eigentümer, z.B. Aktionäre oder GmbH-Gesellschafter) ausgeschüttet, während der Rest als **einbehaltener Gewinn** im Unternehmen verbleibt, um zukünftige Investitionen und Wachstum zu finanzieren.

Die **Wertschöpfung** ergibt sich dabei als Differenz zwischen dem am Markt erzielten Produktionswert (Umsatz) und den von außen bezogenen Vorleistungen. Sie verteilt sich auf Löhne, Gewinne, Steuern und Zinsen und zeigt damit, welchen Beitrag das Unternehmen zur Volkswirtschaft leistet. Ein hoher Wertschöpfungsanteil bedeutet, dass ein großer Teil der Einnahmen im Unternehmen und bei seinen Stakeholdern verbleibt und nicht für importierte Vorleistungen abfließt.

Dieser Kreislauf ist fortlaufend: Die Erlöse aus einer Produktions- und Absatzperiode bilden die finanzielle Grundlage für die nächste. Effizienzsteigerungen, Innovationskraft und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Zahlungen an Stakeholder und Reinvestitionen sichern die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Quellen:

- Wöhe, G., Döring, U. (2022): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 28. Auflage, Vahlen.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2025): „Wertschöpfung“ und „Betrieblicher Umsatzprozess“.

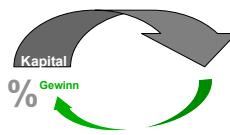


Ein Unternehmen ist ein zentraler Ort der **Wertschöpfung**, da es Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital und Betriebsmittel einsetzt, um marktfähige Güter oder Dienstleistungen zu erstellen. Der am Markt erzielte Wert dieser abgesetzten Leistungen (Umsatz) wird den von außen bezogenen Vorleistungen – etwa Material, Energie oder Dienstleistungen anderer Unternehmen – gegenübergestellt.

Die Differenz daraus stellt die **unternehmensinterne Wertschöpfung** dar und zeigt, welchen Beitrag das Unternehmen selbst zur Entstehung von Einkommen und zum wirtschaftlichen Wohlstand leistet. Diese Wertschöpfung wird innerhalb des Unternehmens auf verschiedene Anspruchsgruppen verteilt: Ein Teil fließt als **Arbeitseinkommen** an die Mitarbeitenden (Löhne, Gehälter, Sozialleistungen), ein weiterer Teil als **Kapitaleinkommen** an Eigen- und Fremdkapitalgeber (Gewinnausschüttungen, Zinsen). Hinzu kommen **Steuern und Abgaben** an den Staat, die zur Finanzierung öffentlicher Leistungen beitragen.

Damit ist das Unternehmen nicht nur ein System der Güterproduktion, sondern auch ein wesentlicher Motor für Einkommensverteilung und staatliche Finanzierung in der Volkswirtschaft.

Im Fokus: Ansprüche der Shareholder (Eigentümer)

- Rentabilität (z.B. Return on Investment, ROI)

- Kursentwicklung

- Macht / Einfluss

- Risiko (Sicherheit)


FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

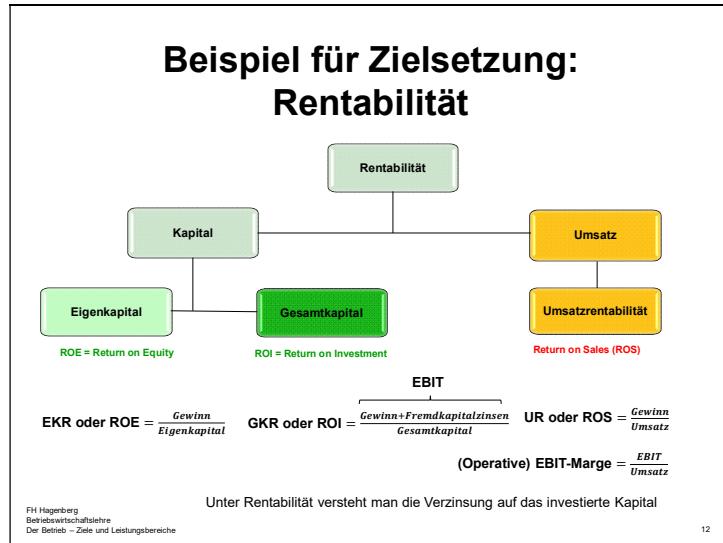
11

Die Erwartungen der Shareholder an ein Unternehmen sind vor allem durch das Streben nach **Rentabilität** geprägt, da sie ihr eingesetztes Kapital gewinnbringend anlegen möchten. Die **Eigenkapitalrentabilität** ist dabei ein zentraler Indikator, der misst, wie effizient das Unternehmen das von den Eigentümern bereitgestellte Kapital verwendet, um Gewinne zu erzielen. Eine hohe Eigenkapitalrentabilität signalisiert den Shareholdern, dass ihre Investition erfolgreich arbeitet und attraktive Anteile am Gewinn abwirft. Der Begriff „Return-on-Equity (ROE)“ stellt das anschaulich dar.

Gleichzeitig widerspiegelt die **Wertentwicklung des Unternehmensanteils** (bei Aktiengesellschaften deren Anteile an der Börse gehandelt werden) ebenfalls die Ansprüche/Erwartungen der Eigentümer. Die Motivation, eine Aktie zu erwerben ist vornehmlich von der Erwartung einer zukünftigen Kurssteigerung geprägt.

Neben finanziellen Aspekten spielen für Shareholder auch **Macht und Einfluss** eine wichtige Rolle. Viele Investoren erwarten, durch ihre Kapitalbeteiligung Mitspracherechte und Einflussmöglichkeiten auf wichtige Unternehmensentscheidungen zu erhalten, um Risiken zu steuern und strategische Richtungen mitzugestalten. Dabei steht das Spannungsfeld zwischen Renditeerwartungen und Risikobereitschaft im Vordergrund: Shareholder fordern zwar attraktive Gewinne, sind aber gleichzeitig an der **Sicherheit** ihrer Investition interessiert. Ein ausgewogenes Risikomanagement, das potenzielle Verluste begrenzt, ist daher essenziell, um das Vertrauen der Kapitalgeber zu erhalten und langfristige Stabilität zu gewährleisten.

Zusammenfassend spiegeln Rentabilität, Wertentwicklung, Einflussmöglichkeiten sowie Risiko die zentralen Erwartungen der Shareholder wider, da sie sowohl die finanzielle Attraktivität als auch die Kontrolle und Sicherheit ihrer Investition betreffen.



Die **Gesamtkapitalrentabilität** misst die Verzinsung des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals, also sowohl Eigen- als auch Fremdkapital. Dabei wird nicht nur der Gewinn alleine betrachtet, sondern der Gewinn vor Abzug der Zinsen und Steuern (**EBIT** – Earnings Before Interest and Taxes) zugrunde gelegt, da dieser das **operative Ergebnis** widerspiegelt, bevor Fremdkapitalzinsen abgezogen werden. Dadurch zeigt die Kennzahl, wie effizient das Unternehmen mit seinem gesamten Kapital wirtschaftet, unabhängig von der Finanzierungsstruktur.

Diese Kennzahl ist besonders aussagekräftig, weil sie die operative Leistung des Unternehmens bewertet und den Einfluss der Fremdkapitalzinsen herausrechnet, um die Verzinsung aller eingesetzten Mittel transparent darzustellen.

Der Begriff **ROE**, also *Return on Equity*, wird im Deutschen als **Eigenkapitalrendite** bezeichnet. Diese Kennzahl fokussiert sich ausschließlich auf das eingesetzte Eigenkapital und zeigt, wie profitabel das Eigenkapital der Eigentümer im Unternehmen genutzt wird. Eine hohe Eigenkapitalrendite signalisiert den Investoren eine attraktive Verzinsung ihres Kapitaleinsatzes und ist ein zentraler Indikator für die Rentabilität aus Sicht der Anteilseigner.

ROS steht für *Return on Sales* und wird im Deutschen oft als **Umsatzrendite** oder **EBIT-Marge** bezeichnet. Diese Kennzahl setzt den Gewinn (oft EBIT oder Gewinn bzw. Jahresüberschuss) ins Verhältnis zum Umsatz und zeigt, wie viel Gewinn ein Unternehmen aus jedem Euro Umsatz erzielt. Der ROS gibt somit Auskunft über die Ertragskraft und Effizienz des Unternehmens bei der Leistungserstellung und -verwertung.

Zusammengefasst zeigen ROI, ROE und ROS unterschiedliche Facetten der Rentabilität: ROI betrachtet die Gesamtkapitalrentabilität, ROE die Eigenkapitalrendite und ROS die Gewinnmarge auf den Umsatz. Alle drei Kennzahlen sind wichtige Steuerungsgrößen im Controlling und der Unternehmensbewertung.



Beispiel Nestlé



Der Umsatz des weltgrößten Nahrungsmittelherstellers ist im abgelaufenen Geschäftsjahr (hier 2021) von umgerechnet 80,5 auf rund 83 Milliarden Euro gestiegen. Am deutlichsten wuchs der Konzern mit Kaffeeprodukten, auch Preiserhöhungen trugen zum Plus bei. Der Gewinn kletterte um 38 Prozent auf 16,1 Milliarden Euro.

$$\text{Umsatzrentabilität (ROS)} = \frac{\text{Gewinn (16,1)}}{\text{Umsatz (83)}} = 19,4\%$$

--> das ist stabil

Own-Artikel (18.2.2022)
<https://www.nachrichten.at/wirtschaft/nestle-wuchs-mit-kaffee-strabag-mit-bauprojekten;art15,3579422>

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

13

Sparpakte wie Mitarbeiterentlassungen wirken oft positiv auf den Aktienkurs, weil mehr Gewinn erwartet wird

Beispiel NVIDIA



Der Bedarf an Chips für künstliche Intelligenz und Grafikkarten trieb 2021 das Geschäft des Halbleiter-Spezialisten. Der Umsatz stieg um 61 Prozent auf umgerechnet 23,6 Milliarden Euro, der Gewinn um 125 Prozent auf 8,57 Milliarden Euro. Die Sparten Gaming, Rechenzentren und Visualisierung erzielten Rekordzahlen


$$\text{Umsatzrentabilität (ROS)} = \frac{\text{Gewinn (8,57)}}{\text{Umsatz (23,6)}} = 36,3\%$$

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

14

Beispiel Red Bull



Aktuelle Werte
Absatz: 2024: 12,7 Mrd. Dosen
Umsatz 2024: € 11,2 Mrd.
Mitarbeiter*innen: 7.848
Gewinn 2023: € 2,4 Mrd.

Red-Bull-Marketingkosten drücken Gewinn

Gestiegene Marketingausgaben haben im Vorjahr den Gewinn des Salzburger Konzerns Red Bull mit Sitz in Fuschl (Flachgau) um knapp neun Prozent auf 576,9 Millionen Euro gedrückt. Das Geschäft mit Energydrinks bleibt aber sehr profitabel.

Bei einem Umsatz von 3,38 Mrd. Euro (plus sechs Prozent) erzielte die Red Bull GmbH mit Sitz in Fuschl am See (Salzburg) einen Vorsteuergewinn von 702,3 Mio. Euro (plus zwei Prozent) und einen Jahresgewinn von 526,8 Mio. Euro (plus fünf Prozent). Die Umsatzerfolgssicherheit von Red Bull ohne Tochtergesellschaften lag damit bei hohen 20,8 Prozent.

Grafik: APA/ORF.at; Quelle: APA/Red Bull

Milliardenkonzern Red Bull

Umsatz 2016



davon	Weltweit
Red Bull GmbH (Österreich)	■ 11.865 Beschäftigte in 171 Ländern
Umsatz	■ 6.062 Mrd. verkaufte Dosen Red Bull
3,38 Mrd. €	
Vorsteuergewinn	
702 Mio. €	
Jahresgewinn	
527 Mio. €	

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

<http://salzburg.orf.at/news/stories/2870096>¹⁵

Rendite für die Eigentümer von börsennotierten Unternehmen

- **Rendite *)**
Allgemein wird Rendite als der prozentuelle Kapitalzuwachs innerhalb einer Periode auf das anfangs eingesetzte Kapital definiert. [EISL et al 2008, S. 666f]

= prozentueller Kapitalzuwachs durch Anteils Wertsteigerungen und Gewinnanteilen

$$k_t = \frac{P_t - P_{t-1} + CF_t}{P_{t-1}}$$

- K_t Rendite der Periode t (Total Shareholder Return)
- P_t Preis/Kurs der Aktie am Ende der aktuellen Periode
- P_{t-1} ... Preis/Kurs der Aktie am Ende der Vorperiode
- CF_t Dem Investor in der Periode zugeflossene Mittel (Dividende)

*) Rendite ist immer gemeinsam mit „Risiko“ in Verbindung zu bringen. Unter Risiko versteht man die mögliche Differenz zwischen Erwartung und tatsächlicher Entwicklung

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

16

Die Gesamtrendite einer Aktie setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: der **Dividendenrendite** und dem **Kursgewinn** (Kursanstieg). Die **Dividende** ist der Teil des Gewinns, den ein Unternehmen an seine Aktionäre ausschüttet und stellt eine direkte Einnahmequelle für Investoren(CF steht hier für Cashflow) dar. Die Dividendenrendite berechnet sich, indem die Dividende je Aktie ins Verhältnis zum aktuellen Aktienkurs gesetzt wird. Sie gibt an, wie viel Prozent des investierten Kapitals jährlich als Ertrag durch Ausschüttungen zurückfließen.

Der **Kursanstieg** ($P_t - P_{t-1}$) hingegen reflektiert die Wertsteigerung der Aktie selbst. Wenn der Aktienkurs im Laufe der Halbperiode steigt, erhöht sich der Wert des investierten Kapitals. Die Rendite aus dem Kursanstieg berechnet sich als prozentuale Differenz zwischen dem Kauf- und Verkaufskurs der Aktie.

Die **gesamte Aktienrendite** ergibt sich schließlich aus der Summe von Dividendenrendite und Kursgewinn. Diese Kombination zeigt, wie viel ein Anleger insgesamt an Ertrag aus seiner Investition erhält, sowohl durch laufende Ausschüttungen als auch durch Wertzuwachs. Diese Gesamtrendite ist entscheidend für die Bewertung der Attraktivität einer Aktie im Vergleich zu anderen Anlageformen.



Ein **Ziel** bezeichnet allgemein einen angestrebten Zustand oder ein erwünschtes Ergebnis, das eine Person, Gruppe oder Organisation erreichen möchte. Es dient als Orientierungspunkt für Handlungen und Entscheidungen und gibt Richtung sowie Zweck vor. Ziele helfen dabei, Ressourcen zu bündeln und Aktivitäten gezielt zu steuern.

Im **betriebswirtschaftlichen Zusammenhang** sind Ziele konkrete, messbare Vorgaben, die ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erreichen will, um seinen Erfolg zu sichern und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu zählen beispielsweise Gewinnmaximierung, Umsatzsteigerung, Marktanteilsgewinn oder Kundenzufriedenheit. Betriebswirtschaftliche Ziele sind oft hierarchisch strukturiert und lassen sich in Oberziele (z. B. Unternehmensvision) und Unterziele (z. B. spezifische Abteilungsziele) unterteilen. Sie dienen als Grundlage für die Planung, Kontrolle und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten.

Ziel (Definition)



Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand, der durch eine Entscheidung und die dadurch ausgelösten Handlungen erreicht werden soll. [Vahs 2005, S. 34]

- Oft Ergebnis langwiger Findungsprozesse → Findung durch z.B. Verhandlungen
- Am Ende soll schlüssiges „Zielsystem“ feststehen
- Merkmale operationaler Ziele
 - Zielinhalt beschreiben
(Quantitative, nicht-quantitative Ziele)
 - Zielausmaß (max/min bzw. bestimmter Wert)
 - Zeitbezug (bis zu ... muss Ziel erreicht werden)
 - Zielverantwortung
(wer ist für Erreichung verantwortlich ?) → Management by Objectives
- Formal- und Sachziele

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

18

Formal: quantitativ messbar - Sachziel: Was wird umgesetzt

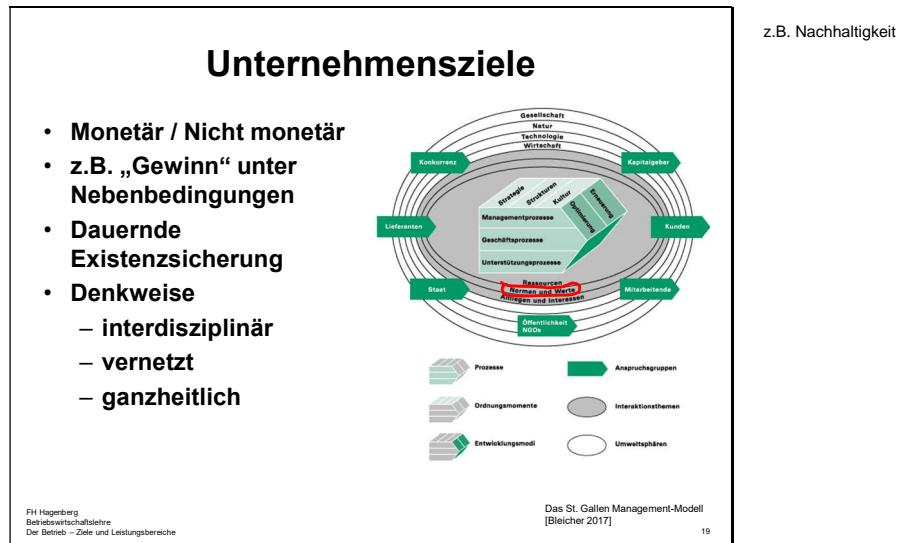
Dabei lassen sich Ziele nach ihrem **Zielinhalt** unterscheiden: Sie können **quantitativ** sein, etwa messbare Größen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil, oder **nicht-quantitativ**, wie etwa Verbesserung der Mitarbeitermotivation oder Imageaufbau.

Das **Zielausmaß** beschreibt, in welchem Umfang das Ziel erreicht werden soll, etwa als Maximierung oder Minimierung einer Größe oder als das Erreichen eines bestimmten Werts, zum Beispiel eine Umsatzsteigerung um 10 %. Ein wichtiger Bestandteil jedes Ziels ist der **Zeitbezug**, der angibt, bis wann das Ziel erreicht werden muss, etwa „bis zum Ende des Geschäftsjahres“ oder „innerhalb der nächsten drei Jahre“. Schließlich ist die **Zielverantwortung** zu klären, also die Frage, wer im Unternehmen für die Erreichung des Ziels zuständig ist – sei es eine Abteilung, ein Team oder eine einzelne Führungskraft. Diese klar definierten Ziele bilden die Grundlage für Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen und helfen, Ressourcen gezielt einzusetzen sowie den Erfolg messbar zu machen.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird zwischen **Sachzielen** und **Formalzielen** unterschieden. **Sachziele** beschreiben konkret, welche Leistungen oder Produkte ein Unternehmen erbringen bzw. erstellen möchte, also den „Was“-Aspekt, wie zum Beispiel die Herstellung einer bestimmten Menge an Waren oder die Entwicklung neuer Dienstleistungen. **Formalziele** hingegen beziehen sich auf übergeordnete, messbare Erfolgsgrößen, also das „Wie“ der Zielerreichung, etwa Gewinnmaximierung, Rentabilität oder Liquiditätssicherung.

Quellen:

- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (2013): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7. Auflage, Springer.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2025): „Ziel“ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ziel-53469>



Das **Sankt-Galler-Modell der „Gewinnerzielung unter Nebenbedingungen“** ist ein zentraler Ansatz der Unternehmensführung, der die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und anderen gesellschaftlichen Anforderungen betont. Im Kern sieht das Modell das Unternehmen als sozioökonomisches System, das zwar primär auf **Gewinnerzielung** ausgerichtet ist, dabei aber gleichzeitig vielfältige **Nebenbedingungen** beachten muss – etwa ökologische, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen. Diese Nebenbedingungen schränken die unternehmerische Freiheit ein, um nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln sicherzustellen.

Das Modell hebt hervor, dass der wirtschaftliche Erfolg (Gewinn) nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern immer im Kontext von Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und externen Anforderungen steht. So muss ein Unternehmen nicht nur die Interessen von Eigentümern und Kapitalgebern berücksichtigen, sondern auch die von Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Staat und Gesellschaft. Durch diese Perspektive wird deutlich, dass **Gewinnerzielung unter Nebenbedingungen** bedeutet, wirtschaftliche Ziele mit sozialer Verantwortung und Umweltschutz zu verbinden – ein Grundsatz, der auch in heutigen Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder nachhaltiger Unternehmensführung wiederkehrt.

Zusammenfassend stellt das Sankt-Galler-Modell sicher, dass Unternehmen in einem komplexen Umfeld agieren, in dem ökonomische, soziale und ökologische Aspekte ausgewogen berücksichtigt werden müssen, um langfristig erfolgreich und legitimiert zu sein.

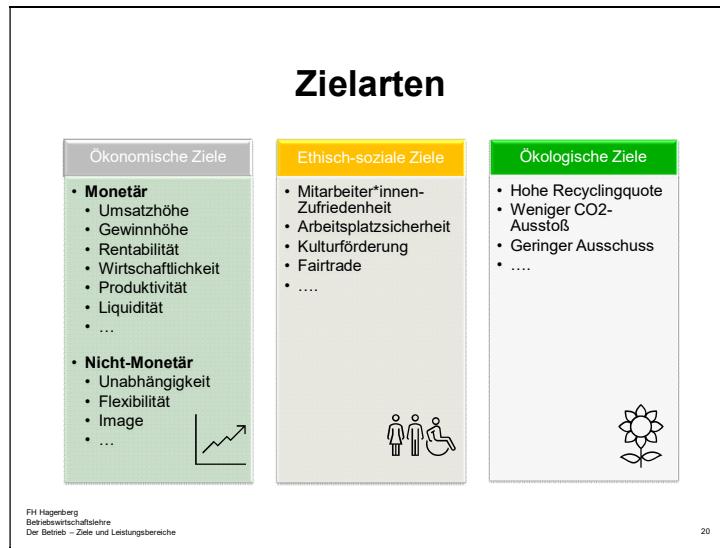
Quellen:

Gaugler, E., Probst, G. (1990): *Das St. Galler Management-Konzept*, 2. Auflage, Haupt Verlag.

Bleicher, K. (2018): *Das Konzept der Unternehmensführung*, 7. Auflage, Gabler Verlag.

Universität St. Gallen (2025): *St. Galler Management-Modell*,

<https://www.unisg.ch/de/wissen/managementkonzepte>



Bei der unternehmerischen Zielfindung geht es längst nicht mehr ausschließlich um ökonomische Interessen wie Gewinnmaximierung oder Marktanteile. Vielmehr rücken zunehmend auch **ethisch-soziale** sowie **ökologische Perspektiven** in den Fokus. Unternehmen tragen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kund:innen und der Gesellschaft insgesamt – etwa durch faire Arbeitsbedingungen, transparente Kommunikation oder gesellschaftliches Engagement. Gleichzeitig gewinnen **nachhaltige Strategien** an Bedeutung, die Umweltaspekte wie Ressourcenschonung, Klimaschutz und Biodiversität berücksichtigen. Eine ganzheitliche Zielfindung verbindet somit wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung und ökologischer Nachhaltigkeit.

SMART-Prinzip

- **Specific**
Das Ziel soll unmissverständlich und eindeutig definiert werden können („Umsatz in OÖ erhöhen“)
- **Measurable**
Kriterien sollen definiert werden, damit das Erreichen des Ziels messbar ist („Umsatz in OÖ um 10% erhöhen“)
- **Achievable / Accepted / Attraktiv**
Die Ziele sollen erreichbar sein; attraktiv und akzeptiert sein
- **Relevant / Realistic**
Nur Ziele von hoher Bedeutung sollen gesetzt werden
- **Timely**
Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe („Umsatz 20xx in OÖ um 10% erhöhen“)

Handwritten signature

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

21

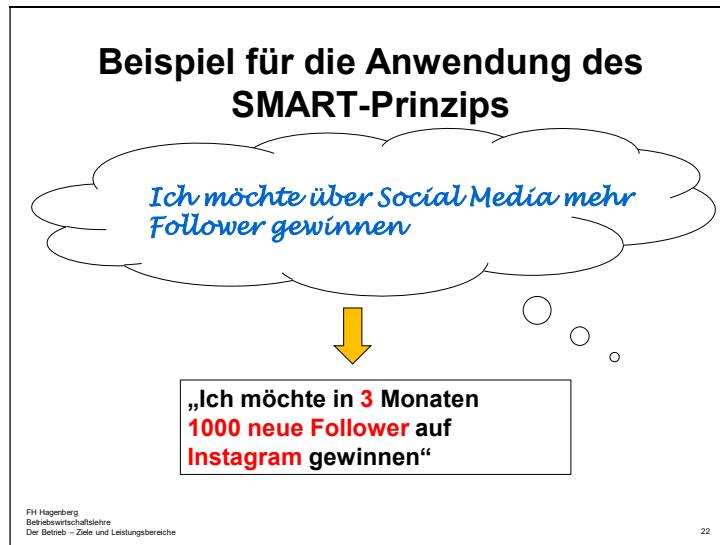
Das **SMART-Prinzip** ist eine bewährte Methode zur Formulierung klarer und erreichbarer Ziele, die vor allem im Management und der Betriebswirtschaft Anwendung findet. Der Begriff SMART ist ein Akronym und steht für fünf Kriterien, die ein Ziel erfüllen sollte: **Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert**. Diese Kriterien helfen dabei, Ziele präzise zu definieren und deren Umsetzung besser planbar und kontrollierbar zu machen.

Ein **spezifisches** Ziel beschreibt genau, was erreicht werden soll, beispielsweise „Steigerung des Umsatzes im Produktbereich X“. Es sollte nicht vage bleiben, sondern konkret formuliert sein. **Messbarkeit** bedeutet, dass der Erfolg des Ziels quantifizierbar sein muss, etwa „Umsatzsteigerung um 10 %“. Das Ziel sollte **attraktiv, akzeptiert** sein, also Motivation und Engagement fördern, zum Beispiel durch realistische, aber herausfordernde Vorgaben, die das Team motivieren, ihr Bestes zu geben. Zudem muss das Ziel **realistisch** und erreichbar sein, um Frustration zu vermeiden – etwa eine 10%ige Umsatzsteigerung ist bei stabiler Marktlage realistischer als eine Verdoppelung in kurzer Zeit. Schließlich legt das Kriterium **Terminiert oder Timely** fest, bis wann das Ziel erreicht werden soll, beispielsweise „bis zum Ende des Geschäftsjahres“.

Ein Beispiel für ein SMART formuliertes Ziel lautet: „Bis zum 31. Dezember 2025 soll der Umsatz im Produktbereich X um 10 % gegenüber dem Vorjahr steigen.“ Dieses Ziel ist spezifisch (Umsatz im Produktbereich X), messbar (10 % Steigerung), attraktiv (erreichbar und motivierend), realistisch (basierend auf Marktanalysen) und terminiert (Ende 2025). Durch das SMART-Prinzip wird die Zielerreichung transparent und erleichtert die Planung und Kontrolle im Unternehmen.

Quellen:

Doran, G. T. (1981): *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review.



Strategische / Operative Ziele

- Strategisches Ziel**
längerer Zeitraum, großer Zuordnungsbereich
(das ganze Unternehmen betreffend)

...to do the right things ... (P. Drucker)
- Operatives Ziel**
Die Umsetzung der strategischen Ziele
(kurz- und mittelfristig, maßnahmenorientiert)

...to do the things right ... (P. Drucker)

umsetzungsorientiert

Peter Drucker (US-Ökonom)

Effektivität ? Effizienz ?

strategisch operativ

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

23

Effizienz: Auskunft durch Rechnungswesen
z.B. Kennzahlen wie Rentabilität geben Auskunft
über die Effizienz

Peter Drucker (* 19. November 1909 in Wien, Österreich-Ungarn; † 11. November 2005 in Claremont, Kalifornien), einer der einflussreichsten Managementdenker, unterscheidet in seinem Werk grundlegend zwischen „**to do the right things**“ und „**to do things right**“. Diese Unterscheidung steht für zwei wesentliche Aspekte der Unternehmensführung: Während „**to do the right things**“ den Fokus auf die **Strategie** legt, also darauf, die richtigen Ziele und Prioritäten zu setzen, bezieht sich „**to do things right**“ auf die **operative Umsetzung** und die effiziente Ausführung dieser Ziele. Drucker betont damit, dass Unternehmen nicht nur effektiv handeln müssen, indem sie die richtigen Aufgaben auswählen (Effektivität), sondern diese Aufgaben auch effizient erledigen (Effizienz).

Im betriebswirtschaftlichen Kontext steht **Effektivität** für das Maß, in dem die richtigen Ziele erreicht werden — also „die richtigen Dinge tun“ (strategisch). Die Frage lautet hier: Erreichen wir die gewünschten Ergebnisse? **Effizienz** hingegen beschreibt das Verhältnis von Ergebnis zu Aufwand, also „die Dinge richtig tun“ (operativ). Hier geht es um die optimale Nutzung von Ressourcen bei der Umsetzung.

Druckers Ansatz zeigt, dass Unternehmen sowohl strategisch klug handeln müssen, um langfristig erfolgreich zu sein, als auch operativ gut organisiert sein sollten, um Ressourcenverschwendungen zu vermeiden.

Diese differenzierte Betrachtung ist in Druckers Originalwerk *The Practice of Management* (1954) ausführlich beschrieben, wo er Management als Kombination aus richtigen Entscheidungen (Strategie) und deren ordnungsgemäßer Ausführung (Operation) versteht. Die klare Trennung von Effektivität und Effizienz ist seitdem ein grundlegendes Prinzip moderner Managementlehre.

Quellen:

- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*, Harper & Row.
Drucker, P. F. (1966): *The Effective Executive*, Harper & Row.



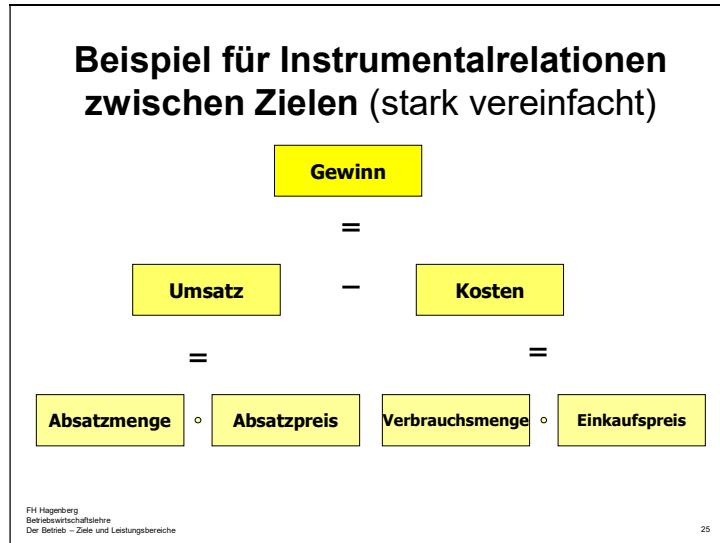
Bei der Sicherung zahlt der Kunde und bringt Liquidität.

Mit Liquidität können Erfolgspotenziale erneuert werden -- to do the right things

Im **Zieldreieck nachhaltiger Unternehmensführung** stehen die drei Dimensionen **Erfolgspotenzial**, **Erfolg** und **Liquidität** in einem engen wechselseitigen Zusammenhang. Das **Erfolgspotenzial** umfasst die langfristigen Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, die es befähigen, zukünftige Erfolge zu erzielen. Die **Realisierung** bezeichnet dabei den Prozess, in dem das Erfolgspotenzial in tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg umgewandelt wird, etwa durch erfolgreiche Produkte, effiziente Prozesse oder Marktanteilsgewinne. Dieser Erfolg zeigt sich in der Wertschöpfung, dem Gewinn oder der Erreichung strategischer Ziele.

Der Übergang vom **Erfolg** zur **Liquidität** wird als **Sicherung** verstanden. Ein Unternehmen muss den erzielten Erfolg in liquide Mittel überführen, um seine laufenden Verpflichtungen erfüllen zu können und Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten. Ohne ausreichende Liquidität können selbst profitable Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, da Investitionen, Löhne oder Verbindlichkeiten nicht bedient werden können. Somit sichert die Liquidität die Fortführung des Unternehmens und schafft Stabilität im operativen Geschäft.

Schließlich steht die Verbindung von **Liquidität** zurück zum **Erfolgspotenzial** für die **Erneuerung**. „Überschüssige“ liquide Mittel können oder vielmehr „müssen“ reinvestiert werden, um das Erfolgspotenzial zu stärken – beispielsweise durch **Forschung und Entwicklung**, **Weiterbildung** oder **Modernisierung** der Produktionsanlagen. Diese kontinuierliche Erneuerung ist essenziell, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und zukünftigen Erfolg zu ermöglichen. So entsteht ein dynamischer Kreislauf, der nachhaltiges Wachstum und Stabilität gewährleistet (vgl. Eisl et al., 2008, S. 68).

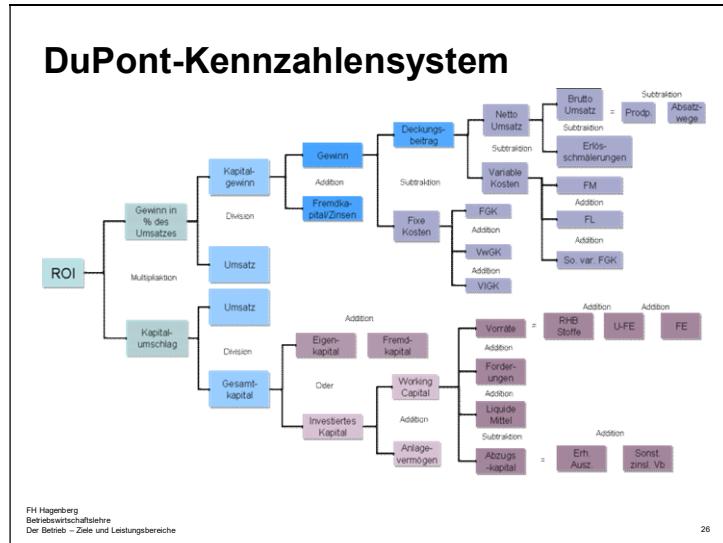


Die Zielgröße **Gewinnsteigerung** steht in einem Zielsystem in enger **Instrumentalrelation** zu anderen wirtschaftlichen Größen wie Umsatz und Kosten. Gewinn entsteht als Differenz zwischen den Erlösen (Umsatz) und den Aufwendungen (Kosten). Daher ist die Steigerung des Gewinns unmittelbar davon abhängig, entweder den Umsatz zu erhöhen, die Kosten zu senken oder idealerweise beides gleichzeitig zu erreichen. Umsatzwachstum allein führt nicht zwangsläufig zu höherem Gewinn, wenn die Kosten disproportional steigen. Ebenso kann eine reine Kostenreduktion ohne Umsatzsteigerung das Gewinnpotenzial begrenzen, wenn dadurch beispielsweise die Leistungsqualität leidet und der Absatz sinkt.

Im Zielsystem wirkt die Gewinnsteigerung somit als **Oberziel**, das durch die gezielte Steuerung von Umsatz- und Kostenzielen erreicht wird. Maßnahmen zur Umsatzsteigerung, wie Marktausweitung oder Produktinnovationen, dienen als Instrumente, während Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen die Kostenseite (sparsamere Verwendung von Ressourcen, günstigere Einkaufspreise) steuern. Diese Wechselwirkung zeigt, dass Gewinnsteigerung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern als Ergebnis eines abgestimmten Zusammenspiels verschiedener Teilziele in einem hierarchischen Zielsystem verstanden werden muss.

ROI: Return On Investment

Kapitalumschlag:
Verhältnis von Gesamtkapital zu Umsatz



Das **DuPont-Kennzahlensystem** ist ein klassisches Beispiel für ein betriebswirtschaftliches Zielsystem, das die Rentabilität eines Unternehmens in ihre wesentlichen Einflussgrößen zerlegt. Ziel des Systems ist es, die **Gesamtkapitalrentabilität** (Return on Investment, ROI) transparenter zu machen und die Wirkung unterschiedlicher Steuerungsgrößen auf den Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Dabei wird die Gesamtkapitalrentabilität als Produkt aus Umsatzrentabilität (ROS) und Kapitalumschlag dargestellt:

Der **Kapitalumschlag** (Umsatz im Verhältnis zum eingesetzten Kapital) misst, wie gut das Kapital zur Generierung von Umsätzen genutzt wird.

Dieses Kennzahlensystem ermöglicht es, Gewinn- und Effizienzsteigerungen gezielt zu analysieren und als Teilziele zu definieren. Unternehmen können so beispielsweise durch Erhöhung der Umsatzrentabilität (z. B. durch Kostensenkungen oder Preisstrategien) oder durch Verbesserung des Kapitalumschlags (z. B. durch bessere Nutzung von Anlagen oder Vorräten) die Gesamtrentabilität verbessern. Das DuPont-System fungiert somit als Steuerungsinstrument und zeigt klar die **Instrumentalrelationen** innerhalb eines Zielsystems auf, indem es Oberziele (ROI) in operative Unterziele (Rentabilität und Kapitalumschlag) herunterbricht.

Das **DuPont-Kennzahlensystem** wurde bereits Anfang der 1910er Jahre von den Ingenieuren und Managern der **DuPont Corporation**, insbesondere unter der Leitung von **Donaldson Brown**, entwickelt.

Beispiel: Produktivität

- Sie bezeichnet das Mengenverhältnis zwischen produzierten Gütern und den dafür benötigten Produktionsfaktoren

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Produktionsfaktor-Output}}{\text{Produktionsfaktor-Input}}$$

- Arbeitsproduktivität = $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Arbeitsstunden}}$
- Maschinenproduktivität = $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Maschinenstunden}}$
- Materialproduktivität = $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge eines Faktors}}$

Lines of Code / hours invested

z.B. Arbeitsproduktivität = Anzahl der Einheiten : Anzahl der Mitarbeiter oder Arbeitsstunden

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

27

Produktivität ist in der Betriebswirtschaft eine zentrale Zielgröße, die das Verhältnis zwischen Output und Input misst. Sie gibt an, wie effizient Produktionsfaktoren – wie Arbeit, Kapital oder Material – eingesetzt werden, um eine bestimmte Menge an Gütern oder Dienstleistungen zu erzeugen. Formal ausgedrückt lautet die Produktivität:

Eine **höhere Produktivität** bedeutet, dass mit demselben oder **weniger Einsatz** von Ressourcen **mehr Leistung** erbracht wird. Damit ist Produktivität ein wichtiger Indikator für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Steigerungen der Produktivität können durch verbesserte Arbeitsmethoden, technologische Innovationen oder effizientere Organisation erreicht werden und führen langfristig zu Kostensenkungen und Gewinnsteigerungen.

Beispiel: Liquidität

- **Jederzeit in der Lage sein,**
 - fällige Verbindlichkeiten
(= kurzfristige Schulden)
 - fristgerecht bezahlen
(Bankguthaben oder Kassa)
zu können.
- **häufige Insolvenzursache bei Unternehmungen**



FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

28

Liquidität erster und zweiter Klasse
Bei entsprechender Bonität können Forderungen zur Liquidität addiert werden

Ein Unternehmen soll gewisse monitäre Überprüfungen durchführen tracken von Gewinn etc

Liquidität bezeichnet in der Betriebswirtschaft die **Fähigkeit** eines Unternehmens, seinen **Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht** nachkommen zu können. Sie misst also, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, verfügbare Zahlungsmittel oder kurzfristig liquidierbare Vermögenswerte einzusetzen, um laufende Auszahlungen wie Gehälter, Lieferantenrechnungen oder Kredittilgungen zu decken. Eine ausreichende Liquidität ist entscheidend für die Zahlungsfähigkeit und somit für die Fortführung des Geschäftsbetriebs.

Liquidität wird häufig durch verschiedene **Kennzahlen** gemessen, etwa die Liquiditätsgrade (Liquiditätsgrad 1, 2 oder 3), die das Verhältnis von Zahlungsmitteln eventuell samt kurzfristigen Forderungen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten darstellen.

Fehlende Liquidität **kann trotz Gewinn** vorliegen und führt schnell zu **ernsthaften Problemen wie Zahlungsausfällen oder Insolvenz**. Daher ist die Sicherstellung der Liquidität ein zentrales Ziel der Finanzplanung und -steuerung in Unternehmen.

Beispiel: Wirtschaftlichkeit (Effizienz)

wird allgemein als das Verhältnis zwischen **erreichtem Ertrag** und dafür **benötigtem Mitteleinsatz (Aufwand)** definiert (vgl. Wirtschaftlichkeitsprinzip), rationeller Umgang mit knappen Ressourcen

$$Wirtschaftlichkeit = \frac{\text{Ertrag (Erlös)}}{\text{Aufwand}}$$

Wenn das Ergebnis größer als 1 => Wirtschaftlichkeit gegeben – Wertezuwachs
Wenn das Ergebnis gleich 1 => Wirtschaftlichkeit gegeben – „kostendeckend“
Wenn das Ergebnis kleiner als 1 => keine Wirtschaftlichkeit gegeben – Wertverlust

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

29

Wirtschaftlichkeit ist ein zentrales unternehmerisches Ziel und beschreibt das Verhältnis zwischen dem **Ertrag** (Output; Erlös z.B. Umsatzerlös) und dem **Einsatz von Mitteln** (Input, Aufwand wie Materialverbrauch, Personalaufwand bzw. Energieverbrauch). Ein Unternehmen handelt wirtschaftlich, wenn es mit möglichst geringem Mitteleinsatz ein möglichst gutes Ergebnis erzielt – also **effizient** arbeitet. Wirtschaftlichkeit ist somit ein Maß für die **Effizienz** der Leistungserstellung und -verwertung.

Beispiel:

Ein Handwerksbetrieb benötigt für die Herstellung eines Tisches Materialkosten von 100 € und Arbeitskosten von 150 €. Verkauft er den Tisch für 300 €, liegt die Wirtschaftlichkeit bei 1,2

Begriffliche Nähe zu Effizienz:

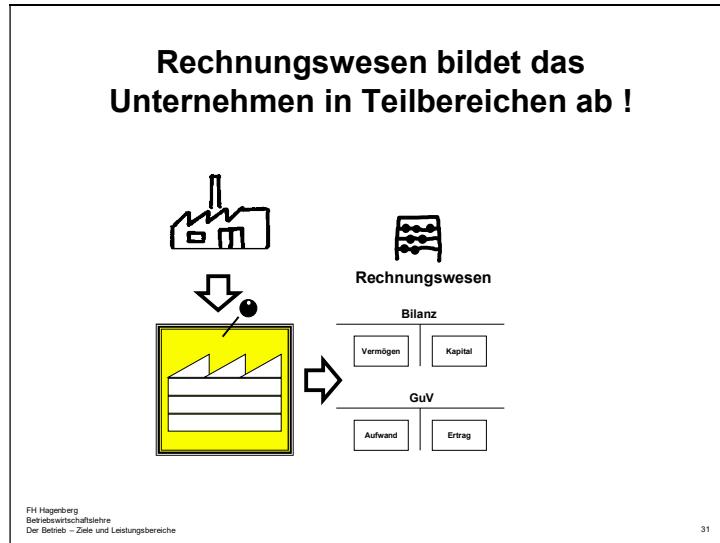
Wirtschaftlichkeit und Effizienz sind eng verwandt. Während **Effizienz** allgemein das Verhältnis von Output zu Input beschreibt (z. B. Zeit, Energie, Material), bezieht sich **Wirtschaftlichkeit** konkret auf **monetäre Größen** – also Kosten und Erlöse.

Unterschied zur Produktivität:

Produktivität misst das Verhältnis von **Output zu Input in mengenmäßiger Form**, z. B. produzierte Stückzahl pro Arbeitsstunde. Sie sagt nichts über die Kosten oder den finanziellen Nutzen aus. Ein Unternehmen kann also **produktiv**, aber dennoch **nicht wirtschaftlich** sein, wenn die Kosten den Erlös übersteigen

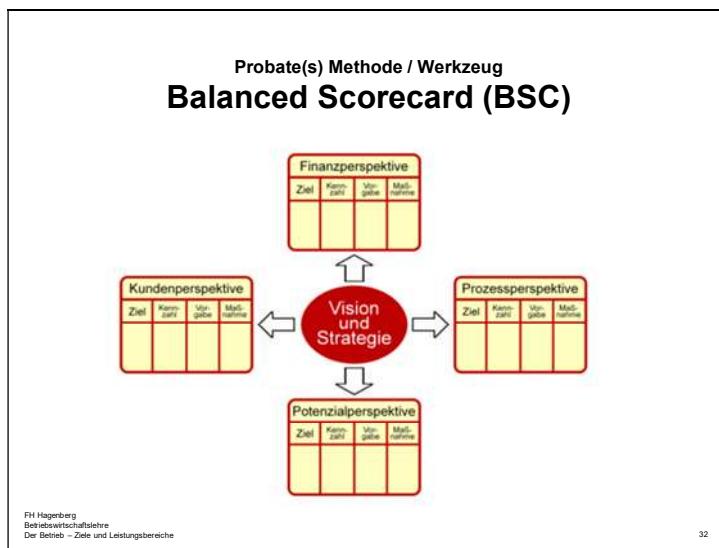
Beispiele für ökonomische Zielsetzungen

- **15% Cash Flow für das nächste Jahr**
- **10% ROS für 2025**
- **5% mehr Marktanteil bei der Produktgruppe XY in den nächsten 2 Jahren**
- **10% Umsatzsteigerung gegenüber der Vergleichsperiode des Vorjahres**
- **Pro-Kopf-Umsatz für 2025: € 100.000**
- **Nächstes Jahr Marktführer im Bereich Wälzlager werden !**



Das Rechnungswesen versucht, die unternehmerische Realität in Zahlen und Berichten abzubilden. Es liefert strukturierte Informationen über Vermögen, Schulden, Erträge und Aufwendungen und bildet damit die Grundlage für betriebliche Entscheidungen, die Steuerberechnung und die externe Rechenschaft gegenüber Stakeholdern. Durch standardisierte Verfahren wie Buchführung, Bilanzierung und Kostenrechnung wird ein objektives Bild der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens erzeugt – allerdings immer innerhalb eines bestimmten Rahmens und mit klaren methodischen Grenzen.

Diese Abbildung ist jedoch **nur partiell**. Viele Aspekte unternehmerischer Realität – etwa **Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationskraft, Markenwert, Kundenbindung oder ökologische Auswirkungen** – lassen sich im klassischen Rechnungswesen **nicht oder nur sehr rudimentär erfassen**. Auch qualitative Faktoren wie Unternehmenskultur oder ethische Verantwortung bleiben weitgehend unberücksichtigt. Das bedeutet: Rechnungswesen ist ein wichtiges Instrument, aber kein vollständiger Spiegel der Unternehmenswirklichkeit. Für eine ganzheitliche Betrachtung sind zusätzliche Perspektiven und Instrumente notwendig, etwa Nachhaltigkeitsberichte, Kennzahlen aus dem Personalbereich oder strategische Analysen.



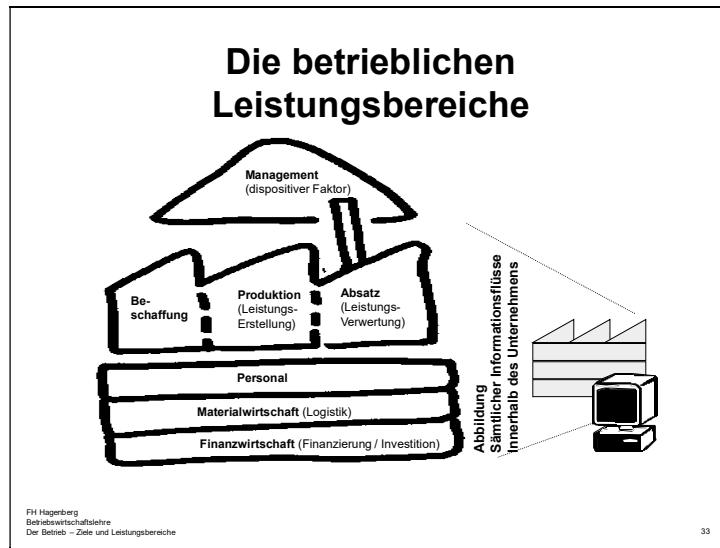
Die **Balanced Scorecard (BSC)** wurde Anfang der 1990er Jahre von **Robert S. Kaplan** und **David P. Norton** entwickelt und erstmals 1992 in einem Artikel der *Harvard Business Review* vorgestellt. Ziel war es, ein strategisches Managementinstrument zu schaffen, das über die rein finanzielle Perspektive hinausgeht und die Unternehmensstrategie ganzheitlich in messbare Ziele übersetzt. Die BSC entstand aus einem Forschungsprojekt am Nolan Norton Institute und wurde später in zahlreichen Unternehmen weltweit erfolgreich eingesetzt.

Quelle: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2007). *Balanced Scorecard*. In: Boersch, C., Elschen, R. (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Managements*.

Das Grundprinzip der Balanced Scorecard besteht darin, die Unternehmensstrategie in vier zentrale Perspektiven zu gliedern:

- **Finanzperspektive** – Wie sieht der wirtschaftliche Erfolg aus?
- **Kundenperspektive** – Wie wird das Unternehmen von außen wahrgenommen?
- **Interne Prozessperspektive** – Welche Prozesse müssen optimiert werden?
- **Lern- und Entwicklungsperspektive** – Wie kann das Unternehmen langfristig wachsen und sich verbessern?

Diese vier Dimensionen ermöglichen eine **ausgewogene Sichtweise** auf die Unternehmensleistung und helfen, strategische Ziele mit operativen Maßnahmen zu verknüpfen. Die BSC versucht also, die unternehmerische Realität umfassender darzustellen als klassische Kennzahlensysteme – bleibt aber dennoch ein Modell, das qualitative Aspekte wie Unternehmenskultur oder ethische Verantwortung nur begrenzt erfassen kann.



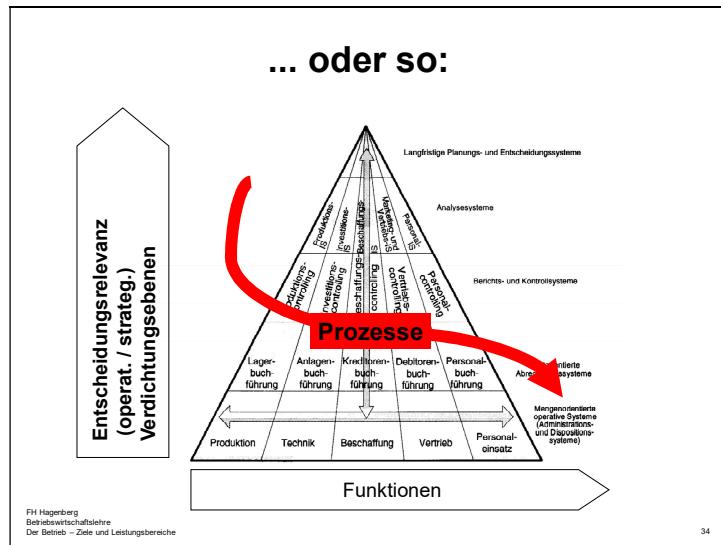
Die betrieblichen Funktionsbereiche eines Unternehmens – **Management (Unternehmensführung)**, **Beschaffung (Einkauf)**, **Leistungserstellung (Produktion)** und **Leistungsverwertung (Absatz/Verkauf)** – bilden gemeinsam den Kern der Wertschöpfung. Das Management übernimmt dabei die strategische Planung und Koordination aller Aktivitäten. Die Beschaffung sorgt für die Bereitstellung notwendiger Ressourcen wie Rohstoffe oder Dienstleistungen. In der Produktion werden diese Ressourcen in marktfähige Produkte oder Leistungen umgewandelt, die schließlich im Absatz vermarktet und verkauft werden. Diese Bereiche sind eng miteinander verzahnt: Eine effiziente Produktion ist auf rechtzeitige Beschaffung angewiesen, und der Absatz hängt von der Qualität und Verfügbarkeit der Produkte ab.

Ergänzt werden diese Kernbereiche durch **Querschnittsfunktionen**, die bereichsübergreifend wirken:

- **Personal** stellt sicher, dass qualifizierte Mitarbeitende in allen Bereichen verfügbar sind und fördert deren Entwicklung.
- **Finanzierung** sorgt für die Bereitstellung von Kapital und die Steuerung der Geldflüsse, was für Investitionen in Einkauf, Produktion und Vertrieb essenziell ist.
- **Logistik (Materialwirtschaft)** verbindet die Bereiche physisch und informatorisch, indem sie den Güterfluss von der Beschaffung über die Produktion bis zum Kunden organisiert und optimiert.

Diese Querschnittsfunktionen sind nicht isoliert, sondern **unterstützen und beeinflussen** die operativen Bereiche (Beschaffung-Produktion-Absatz) maßgeblich. Beispielsweise kann eine gut organisierte Logistik Engpässe in der Produktion vermeiden, und eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung fördert Innovation und Effizienz in allen Bereichen.

Sämtliche operativen und Querschnittsbereiche werden heute zu einem hohen Grad durch IT unterstützt (ERP-Systeme) bzw. laufen mehr oder weniger automatisiert ab.



Die klassische funktionale Gliederung eines Unternehmens – etwa in Einkauf, Produktion, Vertrieb und Management – erscheint in der Theorie als sinnvoll, da sie Spezialisierung und klare Verantwortlichkeiten ermöglicht. In der Praxis stößt dieses Modell jedoch zunehmend an Grenzen. Die funktionale Organisation fördert ein **abteilungsbezogenes Denken**, das die Zusammenarbeit erschwert und die Effizienz hemmt. Geschäftsprozesse hingegen verlaufen **funktionsübergreifend**, oft sogar **unternehmensübergreifend**, und orientieren sich an den Wertschöpfungsketten, die direkt auf den Kundennutzen ausgerichtet sind.

Das moderne Geschäftsprozessmanagement (GPM) oder Business Process Management (BPM) setzt daher auf eine **prozessorientierte Sichtweise**, bei der Prozesse wie „Auftrag bearbeiten“ oder „Produkt entwickeln“ als zentrale Steuerungsobjekte dienen (in der Abbildung durch **den roten Pfeil** symbolisiert). Diese Prozesse durchlaufen mehrere Funktionsbereiche und erfordern eine enge Abstimmung zwischen Einkauf, Produktion, Vertrieb, Personal, IT und weiteren Querschnittsfunktionen. Der Paradigmenwechsel von der funktionalen zur prozessorientierten Organisation wurde bereits in den 1990er Jahren angestoßen – unter anderem durch die Arbeiten von Hammer & Champy sowie Scheer – und hat sich mit der Digitalisierung weiter verstärkt.

Hammer, Michael & Champy, James: Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 1. Collins Business Essentials paperback ed Auflage. Collins Business Essentials, New York, NY 200

Scheer, A.-W.: EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl. Springer, Berlin (1990)



Der Funktionsbereich **Absatz/Vertrieb** ist für die Vermarktung und den Verkauf der im Unternehmen erstellten Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich. Ziel ist es, die Produkte erfolgreich am Markt zu platzieren, Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Umsätze zu generieren. Zu den zentralen Aufgaben zählen die **Marktanalyse**, die **Zielgruppenbestimmung**, die **Preisgestaltung**, die **Kommunikation mit Kunden** sowie die Auswahl und Steuerung der **Vertriebskanäle**. Der Vertrieb ist somit direkt mit dem Unternehmenserfolg verknüpft und agiert an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt.

Dominierende Prozesse im Vertrieb sind unter anderem:

- **Kundenakquise und -betreuung:** Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen, oft unterstützt durch CRM-Systeme (Customer Relationship Management).
- **Angebots- und Auftragsabwicklung:** Erstellung von Angeboten, Vertragsverhandlungen, Auftragsannahme und -verfolgung.
- **Liefer- und Zahlungsprozesse:** Koordination mit Logistik und Buchhaltung zur termingerechten Lieferung, Rechnungslegung (Fakturierung) und Zahlungsabwicklung.
- **Marktkommunikation:** Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, kurz: PR) zur Steigerung der Markenbekanntheit und Nachfrage.

Diese Prozesse sind **eng mit anderen Unternehmensbereichen verzahnt** – etwa mit der Produktion (Lieferfähigkeit), dem Einkauf (Produktverfügbarkeit), der Logistik (Versand) und dem Controlling (Umsatzzanalyse). In modernen Unternehmen wird der Vertrieb zunehmend **datengetrieben und digital unterstützt**, etwa durch E-Commerce-Plattformen, automatisierte Kundenkommunikation oder KI-gestützte Prognosen.



Der **Marketing-Mix** ist ein zentrales Konzept im strategischen Marketing und umfasst vier grundlegende Instrumente – die sogenannten **4Ps**: **Product (Produktpolitik)**, **Price (Preispolitik)**, **Place (Distributionspolitik)** und **Promotion (Kommunikationspolitik)**. Diese Systematik wurde erstmals von **Jerome McCarthy** im Jahr 1960 vorgestellt und dient dazu, die Marketingstrategie eines Unternehmens in konkrete Maßnahmen zu überführen (McCarthy, 1960; vgl. BWL-Lexikon, 2024)

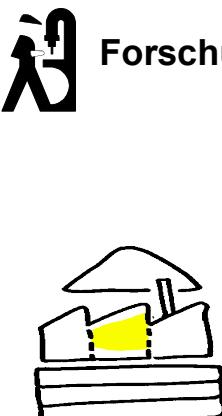
- Die **Produktpolitik** beschäftigt sich mit der Gestaltung des Leistungsangebots – etwa Produktqualität, Design, Produktbezeichnung, Markenbildung, Sortimentspolitik und Service. Ziel ist es, Produkte zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und sich vom Wettbewerb abheben (Meffert et al., 2014)
- Die **Preispolitik** legt fest, zu welchen Konditionen Produkte angeboten werden. Sie umfasst Preisstrategien (z. B. Skimming oder Penetration), Rabatte und Zahlungsbedingungen und beeinflusst maßgeblich die Marktpositionierung.
- Die **Distributionspolitik** regelt, wie Produkte zum Kunden gelangen – über direkte oder indirekte Vertriebskanäle, Online- oder Offline-Plattformen. Sie ist eng mit der Logistik verknüpft.
- Die **Kommunikationspolitik** umfasst alle Maßnahmen zur Ansprache der Zielgruppe, etwa Werbung, PR, Social Media und Events. Sie soll Aufmerksamkeit erzeugen und Kaufanreize schaffen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die **Marktforschung**, die als Grundlage für die Ausgestaltung aller vier P's dient. Sie liefert Informationen über Kundenbedürfnisse, Markttrends, Wettbewerber und Preisakzeptanz. Nur durch fundierte Daten kann der Marketing-Mix zielgerichtet und effektiv gestaltet werden. Marktforschung ist somit das Bindeglied zwischen Marktanalyse und strategischer Umsetzung im Marketing.

Quellen:

McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2014). *Marketing-Mix*. In: *Marketing*, SpringerLink. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02344-7_4



Forschung und Entwicklung

- Aufgabe: Innovationen sichern; Voraussetzung für langfristigen Erfolg
- Neue Produkte, bestehende Produkte verbessern, neue Geschäftsprozesse
- **Forschung**
nachprüfbares Suchen, Formulieren und Lösen von Grundproblemen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden
- **Entwicklung**
Überführen von Forschungsergebnissen hin zur Fabrikations- bzw. Marktreife unter Beachtung wissenschaftlicher Erkenntnisse und vorhandener Technologien

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

37

Der Funktionsbereich **Forschung und Entwicklung (F&E)** oder **Research & Development (R&D)** ist ein wesentlicher Bestandteil moderner Unternehmen und spielt eine Schlüsselrolle bei der Sicherung von Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsposition. F&E umfasst die **systematische Suche nach neuen Erkenntnissen** sowie deren **praktische Umsetzung** in Form von neuen Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen. Während die Forschung auf den Erwerb neuer Kenntnisse abzielt, konzentriert sich die Entwicklung auf deren konkrete Anwendung und Umsetzung (Möhrle, 2024)

Im System der betrieblichen Funktionen ist F&E eng mit anderen Bereichen wie **Produktion**, **Marketing**, **Finanzierung** und **Strategischem Management** verknüpft. Die zugehörigen Geschäftsprozesse reichen von der **Ideeengenerierung und Machbarkeitsanalyse** über die **Prototypenentwicklung** bis hin zur **Markteinführung**. Dabei sind auch Prozesse wie **Technologietransfer**, **Projektplanung**, **Budgetierung** und **Qualitätssicherung** relevant. F&E-Prozesse sind oft **interdisziplinär und projektorientiert** und erfordern eine hohe Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen, insbesondere bei der Überführung von Innovationen in die Serienproduktion oder den Markt (Warnecke, 1984)

Die Organisation von F&E kann sowohl **innerbetrieblich** als auch **unternehmensübergreifend** erfolgen – etwa in Form von Kooperationen mit Hochschulen, Forschungsinstituten oder anderen Unternehmen. Die zunehmende Bedeutung von **Open Innovation** und **agilen Entwicklungsprozessen** zeigt, dass F&E heute nicht mehr isoliert, sondern als integrativer Bestandteil der gesamten Wertschöpfungskette verstanden wird (Haufe, 2024)

Quellen:

- Möhrle, M.G. (2024). *Forschung und Entwicklung (F&E)*. Gabler Wirtschaftslexikon.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/forschung-und-entwicklung-fe-364211>
- Warnecke, H.-J. (1984). *Der Produktionsbetrieb*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-06541-9_3.pdf

**Management
Unternehmensführung**

- Aufgabe: Unternehmen lenken
- Top-, Middle- und Lower Management
- Dem Eigentümer verantwortlich
- Strategisches / Operatives Management
- Was macht das Management ?
 - Ziele setzen
 - Planen
 - Entscheiden
 - Organisieren
 - Kontrollieren
- Führung/Leadership: Kommunizieren, motivieren, delegieren

FH Hagerberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

38

Der Funktionsbereich **Management bzw. Unternehmensführung** umfasst alle Aufgaben, die mit der **zielgerichteten Steuerung und Gestaltung eines Unternehmens** verbunden sind. Dabei kann Management sowohl **funktional** (als Tätigkeit: Ziele setzen, Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren) als auch **institutionell** (als Personengruppe: Geschäftsführung, Vorstand) verstanden werden.

Management ist also nicht nur eine Technik, sondern ein umfassendes System zur strategischen und operativen Ausrichtung des Unternehmens in einem dynamischen Umfeld.

Peter F. Drucker, einer der einflussreichsten Managementtheoretiker, prägte die Unterscheidung zwischen „**doing things right**“ (Effizienz, korrektes Ausführen) und „**doing the right things**“ (Effektivität, richtige Zielsetzung). Während Manager (insbesondere im anglo-amerikanischen Raum) für die **effiziente Umsetzung** von Aufgaben verantwortlich sind, liegt die Aufgabe der tatsächlichen Unternehmensführung darin, die **richtigen strategischen Entscheidungen** zu treffen. Diese Unterscheidung verdeutlicht, dass Management nicht nur operativ, sondern auch **visionär und werteorientiert** agieren muss.

Leadership als Teilbereich des Managements bezieht sich auf die Fähigkeit, **Menschen zu beeinflussen, zu motivieren und zu führen**, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Leadership steht somit für die **interpersonelle Dimension** der Unternehmensführung.

Beschaffung / „Einkauf“

- Aufgabe: Bereitstellung jener Güter und Leistungen, die für den Leistungserstellungsprozess und -verwertungsprozess benötigt werden
- Beschaffung = ... die zur Erreichung der gesteckten Ziele notwendig sind
- Was macht der „Einkauf“
Bedarfe eruieren und spezifizieren / Lieferanten finden / Angebote einholen und evaluieren / verhandeln / bestellen / Beschaffungsprozess überwachen

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

39

Der betriebliche Funktionsbereich **Beschaffung** umfasst alle Aktivitäten, die darauf abzielen, ein Unternehmen kontinuierlich und wirtschaftlich mit den benötigten Materialien, Waren, Dienstleistungen und Informationen zu versorgen. Zu den Hauptaufgaben gehören die Bedarfsermittlung, Lieferantenauswahl, Preis- und Vertragsverhandlungen, Bestellabwicklung sowie die Überwachung von Lieferterminen und -qualitäten. Dabei werden nicht nur Kostenaspekte, sondern zunehmend auch Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern (Kummer, Grün & Jammerlegg, 2021).

Die **Bedeutung der Beschaffung** hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, da sich Unternehmen mehr und mehr auf ihre Kernkompetenzen besinnen und sekundäre Faktoren zukaufen („Buy“ statt „Make“). Etwa im Bereich Logistik auf einen eigenen Fuhrpark verzichten und die Dienste von Spediteuren in Anspruch nehmen (Outsourcing).

Effizientes Beschaffungsmanagement kann somit maßgeblich zur Verbesserung der Unternehmensrentabilität beitragen. Zudem ist der Einkauf oft ein entscheidender Faktor für Innovationsfähigkeit, Qualität und Liefersicherheit, da enge Partnerschaften mit Lieferanten neue technologische Impulse ermöglichen (Arnold, 2019).



Leistungserstellung (Produktion, Fertigung)



- Aufgabe: Unmittelbare Erstellung der betrieblichen Leistung (Sachleistung + Dienstleistung) Leistungserstellung
- Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Rohstoffe
- Einzel-, Serien-, Massenfertigung
- Kernaufgabe
 - Aufträge annehmen und Erledigung mengenmäßig, zeitlich und kapazitätsmäßig planen und überwachen
- Produktionsplanung und -steuerung (PPS) Programmplanung, Mengen-, Termin- und Kapazitätsplanung

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Funktionsbereiche

40

Der **Produktionsbereich** ist im Rahmen der betrieblichen Funktionsbereiche für die wirtschaftliche Herstellung von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen verantwortlich. Er umfasst alle Aktivitäten, die zur Umwandlung von Inputfaktoren – wie Materialien, Energie und Arbeitsleistung – in marktfähige Produkte erforderlich sind. Strategisch befasst sich die Produktion unter anderem mit der Festlegung des Produktionsprogrammes (wiederum „Make“ versus „Buy“) die Entscheidung für Fertigungstechnologien, Standorte sowie die Ausgestaltung von Produktionsprozessen (Stichwort: Automatisierung), um langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen (Corsten & Gössinger, 2022).

Zu den **operativen Aufgaben** zählen insbesondere die kurzfristige Produktionsplanung und -steuerung (PPS), die eine effiziente Transformation der Kunden- in innerbetriebliche Fertigungsaufträge im Tagesgeschäft sicherstellen soll. Die Produktionsplanung beinhaltet Mengen- und Terminplanung, Ablaufplanung und Kapazitätsplanung, während die Produktionssteuerung die Umsetzung überwacht, Aufträge freigibt, den Materialfluss steuert und Abweichungen korrigiert. Ziel ist es, Liefertermine einzuhalten, Ressourcen optimal auszulasten und Qualitätsstandards zu sichern (Schuh, 2020).

Die **Produktionsplanung und -steuerung** ist damit ein zentrales Bindeglied zwischen strategischen und operativen Entscheidungen im Produktionsbereich. Strategische Vorgaben wie Fertigungstiefe oder Automatisierungsgrad wirken sich unmittelbar auf die PPS-Prozesse aus, während operative Kennzahlen aus der PPS wiederum Input für strategische Entscheidungen liefern. Durch die zunehmende Digitalisierung – Stichwort Industrie 4.0 – wird die PPS zunehmend in Echtzeit vernetzt, was eine flexible und ressourceneffiziente Produktion ermöglicht (Nyhuis & Wiendahl, 2017).

Quellen:

Corsten, H., & Gössinger, R. (2022). *Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. 18. Aufl. München: Vahlen.

- Nyhuis, P., & Wiendahl, H.-P. (2017). *Produktionsplanung und -steuerung: Grundlagen, Gestaltung und Konzepte*. 5. Aufl. Berlin: Springer Vieweg.
- Schuh, G. (2020). *Produktionsmanagement*. 3. Aufl. Berlin: Springer Vieweg.



Personal

- Aufgabe: das zur Leistungserstellung und –verwertung notwendige Personal mit der erforderlichen Qualifikation bereitstellen
- Der Mensch als (aus)führender Produktionsfaktor im Betrieb
 - Personalbedarfsplanung – Neueinstellung
 - Personalentwicklung
 - Motivation (Gestaltung eines Führungs- und Anreizsystems)
 - Personaladministration

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

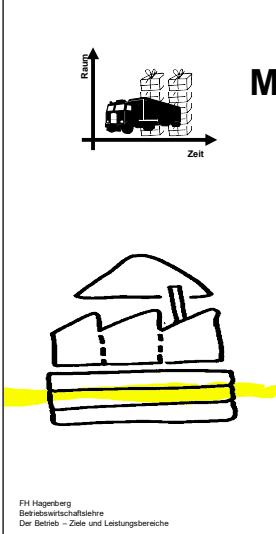
41

Die betriebliche Querschnittsfunktion **Personal** – oft als Personalmanagement oder Human Resource Management (HRM) bezeichnet – umfasst alle Aktivitäten, die auf die Planung, Steuerung und Entwicklung der personellen Ressourcen eines Unternehmens ausgerichtet sind. Ziel ist es, sicherzustellen, dass zur richtigen Zeit qualifizierte Mitarbeitende in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen und ihre Potenziale optimal genutzt werden können. Typische Aufgabenbereiche sind Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Entgeltgestaltung sowie Personaladministration und Arbeitsrechtspflege (Bea, Friedl & Schweitzer, 2020).

Zu den **strategischen Aufgaben** zählen die langfristige Personalbedarfsplanung, Employer Branding, Nachfolgeplanung sowie die Gestaltung einer werteorientierten Unternehmenskultur. **Operative Aufgaben** beinhalten u. a. das Recruiting, die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen, das Führen von Mitarbeiter*innengesprächen und die Abwicklung von administrativen Personalprozessen (Lohn- und Gehaltsverrechnung). Darüber hinaus gewinnt das Personalcontrolling an Bedeutung, um die Effizienz von HR-Maßnahmen zu messen und Verbesserungen einzuleiten (Krell, 2021).

Bea, F. X., Friedl, B., & Schweitzer, M. (2020). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Krell, C. (2021). Personalmanagement. 3. Aufl. München: Vahlen.



**Materialwirtschaft
(Logistik)**

- Hauptaufgabe: Dafür sorgen, dass reale Güter in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, (Beschaffung, Produktion, Absatz)
- sachorientierte Vorgänge der Zeit- und Raumüberwindung (Transport und Lagerung)
- zu einer eigenen durchgängigen Funktion zusammengefasst

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

42

Die betriebliche Querschnittsfunktion **Logistik** – in Industrieunternehmen oft eng mit der Materialwirtschaft verbunden und im Handel als Warenwirtschaft bezeichnet – umfasst alle Aktivitäten zur Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des Material-, Waren- und Informationsflusses innerhalb und zwischen Unternehmen. Typische Aufgaben sind die Beschaffungslogistik (vom Lieferanten zum Unternehmen), Produktionslogistik (im Unternehmen z.B. zwischen einzelnen Werken bzw. Betrieben), Distributionslogistik (zu den Kunden) und Entsorgungslogistik. Dabei gehören Transport, Lagerhaltung, Kommissionierung, Verpackung, Bestandsführung sowie die Optimierung von Lieferketten zu den Kernfunktionen (Pfohl, 2021).

Die **Logistik** ist sowohl in primäre als auch in unterstützende Geschäftsprozesse eingebunden. In der Wertschöpfungskette nach Porter unterstützt sie die Eingangslogistik (Anlieferung von Rohstoffen), die interne Logistik innerhalb der Produktion, die Ausgangslogistik (Distribution an Kunden) und – im Sinne einer Kreislaufwirtschaft – die Rückführungslogistik. Darüber hinaus spielt sie eine wichtige Rolle bei der Auftragsabwicklung, im Kundenservice und im Supply-Chain-Management, da sie als Bindeglied zwischen Lieferanten, internen Bereichen und Kunden fungiert.

In modernen Unternehmen trägt die Logistik wesentlich zur **Wettbewerbsfähigkeit** bei, indem sie Kosten senkt, Lieferzeiten verkürzt und Servicequalität erhöht. Durch digitale Technologien wie Echtzeit-Tracking, automatisierte Lagersysteme und datenbasierte Bedarfsprognosen wird die Logistik zunehmend transparent, flexibel und nachhaltig – ein entscheidender Faktor im globalisierten Wettbewerb.

Quellen:

- Pfohl, H.-C. (2021). *Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 9. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Zäpfel, G. (2017). *Grundlagen des Supply Chain Management*. 3. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

The diagram illustrates the financial management process. At the top left is a stack of money with the number '15' on it. To its right is a house icon with a yellow roof. Below these are two overlapping boxes: a yellow one containing the text 'Cash is a fact, profit is an opinion (Cash ist Tatsache, Gewinn ist Ansichtssache)' and a blue one containing 'FH Hagenberg Betriebswirtschaftslehre Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche'. To the right of the boxes is a large list of bullet points defining financial management.

- **Aufgabe:** dafür sorgen, dass die zur Beschaffung der Produktionsfaktoren notwendigen Mittel
 - rechtzeitig in der benötigten Höhe bereit stehen
 - ... und sinnvoll („optimal“) verwendet werden (Investition)
- insbesondere zur Begründung von Vermögen
- **Was macht Finanzierung ?**
 - Bringt nötige Finanzmittel (Kapital in Form von Geld) auf, d.h. sucht nach Möglichkeiten um (günstig) zu Geld zu kommen und auch ein's zu haben, wenn man's braucht; sucht aber auch Anlageformen für Vermögen
- **Bereiche**
 - Liquiditätsmanagement
 - Finanzierungsmanagement
 - Investitionsmanagement

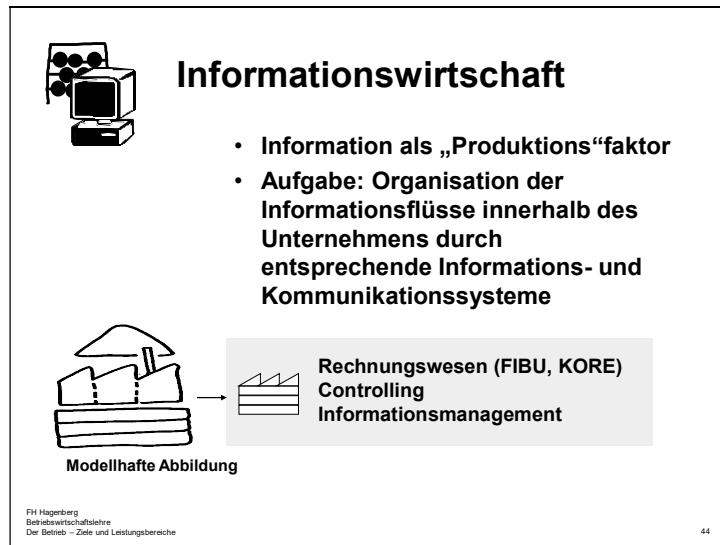
43

Die betriebliche Querschnittsfunktion **Finanzwirtschaft** – mit den Kernbereichen Finanzierung, Investition und Liquiditätsmanagement – befasst sich mit der Bereitstellung, Verwaltung und optimalen Verwendung finanzieller Mittel. Typische Aufgaben sind die Kapitalbedarfsplanung, Auswahl geeigneter Finanzierungsquellen (Eigen-, Fremd- oder Mischfinanzierung), Investitionsplanung und -bewertung, Liquiditätssicherung sowie die Steuerung der Kapitalstruktur. Ziel ist es, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit zu gewährleisten und die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu maximieren (Pape, 2022).

Die **Finanzierung** ist in zahlreiche Geschäftsprozesse eingebunden. Sie unterstützt strategische Prozesse wie Unternehmenswachstum, Markteintritt oder Akquisitionen durch Kapitalbereitstellung und Risikomanagement. Operativ ist sie an Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen beteiligt, etwa durch die Finanzierung von Lagerbeständen, Produktionsanlagen oder Marketingmaßnahmen. Investitionsentscheidungen wirken dabei unmittelbar auf andere Funktionsbereiche, da sie die Ressourcenallokation für langfristige Projekte festlegen (Perridon, Steiner & Rathgeber, 2020). Darüber hinaus fallen in den Zuständigkeitsbereich der Finanzwirtschaft auch die Veranlagung überschüssiger finanzieller Mittel. Dies kann in kurzfristigen Anlageinstrumenten zur Zinsoptimierung erfolgen oder in langfristigen strategischen Investitionen, etwa durch den Erwerb von Firmenanteilen, Beteiligungen oder ganzen Unternehmen (Mergers & Acquisitions), um Wachstum, Marktzugang oder technologische Kompetenzen zu sichern (Wehrheim, 2019).

Im Rahmen der **Unternehmenssteuerung** übernimmt die Finanzwirtschaft eine zentrale Koordinationsrolle, da nahezu jede betriebliche Entscheidung finanzielle Auswirkungen hat. Sie liefert Kennzahlen für das Controlling, unterstützt die Budgetplanung und ist maßgeblich an der Sicherung der Unternehmensstabilität beteiligt. Durch Trends wie nachhaltige Finanzierung (Green Finance) und digitale Finanztechnologien (FinTech) gewinnt dieser Funktionsbereich zusätzlich an strategischer Bedeutung (Brealey, Myers & Allen, 2020).

- Pape, U. (2022). Finanzwirtschaft des Unternehmens. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Perridon, L., Steiner, M. & Rathgeber, A. W. (2020). Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17. Aufl. München: Vahlen.



Die betriebliche Querschnittsfunktion **Informationswirtschaft** umfasst alle Aktivitäten zur bedarfsgerechten Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Bereitstellung und Verteilung von Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Ihr Ziel ist es, Entscheidungsträger in allen Funktionsbereichen mit relevanten, aktuellen und verlässlichen Daten zu versorgen, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Typische Aufgaben sind das Informationsmanagement, die Gestaltung und Betreuung von Informationssystemen, die Sicherstellung der Datenqualität, der Schutz sensibler Daten (Informationssicherheit) sowie die Integration neuer Technologien in die Unternehmensprozesse (Krcmar, 2022).

Die **Informationswirtschaft** ist in sämtliche Geschäftsprozesse eingebunden, da Informationen als vierter Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Boden betrachtet werden. Sie unterstützt strategische Prozesse wie die Unternehmensplanung, Marktforschung oder Innovationsentwicklung und ist operativ unverzichtbar für Bereiche wie Beschaffung, Produktion, Vertrieb oder Kundenservice. Moderne Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP) und Business-Intelligence-Lösungen sind zentrale Werkzeuge, um Daten aus verschiedenen Unternehmensbereichen zu integrieren und für Analysen bereitzustellen (Picot, Reichwald & Wigand, 2020).

Mit der zunehmenden **Digitalisierung** und der Nutzung von Big Data, Cloud Computing und Künstlicher Intelligenz gewinnt die Informationswirtschaft an strategischer Bedeutung. Sie ist nicht nur Träger von Effizienzsteigerungen, sondern auch Treiber neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien. In vernetzten Märkten wird sie zur Grundlage für agile Unternehmensführung, datengetriebene Entscheidungsfindung und die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit (Laudon & Schoder, 2021).

Quellen

- Krcmar, H. (2022). *Informationsmanagement*. 7. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
Laudon, K. C. & Schoder, D. (2021). *Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung*. 5. Aufl. Hallbergmoos: Pearson Studium.

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2020). *Information, Organisation und Management*. 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mertens, P., Barbian, D. & König, W. (2017). *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*. 12. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.



Rechnungswesen

- Kommt das Unternehmen mit seinen **Zahlungsmitteln** aus ?
(=> **Finanzwirtschaft**; vgl. *Finanzierung und Investition*)
- **Wie reich** ist das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt ?
(=> **Finanzbuchhaltung**)
- Hat ein Unternehmen im Verlauf einer Rechnungsperiode einen **Gewinn oder einen Verlust** erzielt ?
(=> **Finanzbuchhaltung**)
- Was **kostet** die im Unternehmen erstellte Leistung ?
(=> **Kostenrechnung**)

FH Hagenberg
Betriebswirtschaftslehre
Der Betrieb – Ziele und Leistungsbereiche

45

Das **betriebliche Rechnungswesen** kann in 3 Hauptbereiche unterschieden werden.

Zunächst dient es der systematischen Erfassung, Überwachung und Auswertung aller Geldströme eines Unternehmens. Zentral ist die Frage „Kommt das Unternehmen mit seinen Zahlungsmitteln aus?“ Damit wird die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) sicherstellt und Zahlungsströme in Form von Finanzplänen, Investitionsüberlegungen, Liquiditätsrechnungen und Cashflow-Analysen überwacht (Coenenberg, Haller & Schultze, 2022).

Die beiden Fragen „Wie reich ist das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt?“ und „Hat ein Unternehmen im Verlauf einer Rechnungsperiode einen Gewinn oder Verlust erzielt?“ fallen in den Bereich der **Finanzbuchhaltung**. Sie dokumentiert lückenlos alle Geschäftsvorfälle in Zahlenform, erstellt Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und liefert damit einen Überblick über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Ergänzend dazu beantwortet die **Kosten- und Leistungsrechnung** die Frage „Was kostet die im Unternehmen erstellte Leistung?“. Sie ermittelt die Kosten der betrieblichen Leistungserstellung, dient der Preiskalkulation, Wirtschaftlichkeitsanalyse und internen Steuerung (Wöhe & Döring, 2020).