

# 1 Der Betrieb

## BWL vs VWL

- sich ergänzende Disziplinen
- VWL geht es um die Gesamtwirtschaft
- Bei BWL geht es um einzelwirtschaftliche Einheiten
- grob geht es um:
  - Leistungserstellung
  - Leistungsverwertung
  - Gewinnerzielung
- also einfach: Produzieren, Verkaufen, Gewinn

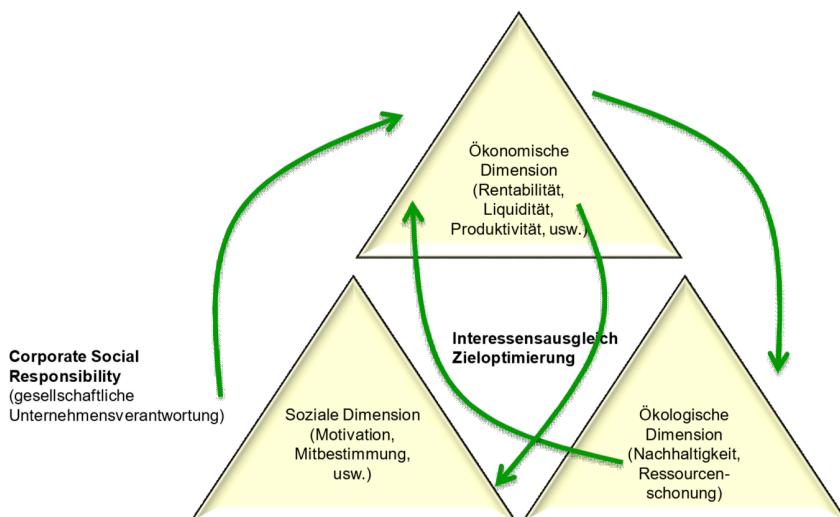
## Ökonomisches Prinzip

- möglichst günstiges Verhältnis zwischen Input und Output

## Unternehmung

- zielgerichtetes System
  - Menschen: personelle Aufgabenträger
  - Maschinen: maschinelle Aufgabenträger

## Spannungsdreieck der Leistungserstellung



- Ökonomische Dimension
  - Rentabilität, Produktivität → sichert Überleben des Unternehmens

- Soziale Dimension
  - Zufriedenheit der Mitarbeiter, Motivation
- Nachhaltige Dimension
  - Nachhaltigkeit, Ressourcenschonend

Manchmal stehen die drei etwas in Konflikt. Das Management der Leistungserstellung muss dabei die Balance finden.

## 02\_Der Betrieb - Ziele und Leistungsbereiche\_2025 (mit Notizen),\_p.6

### Interessensgruppen eines Unternehmens („stakeholder“)



# Der Betrieb als Transformationsprozess von Input zu Outputgütern



Betriebliche Funktionen sind sozusagen Arbeitsbereiche innerhalb eines Unternehmens. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Märkten.

- **Beschaffungsfunktion** (Beschaffungsmarkt)
- **Produktionsfunktion** (Arbeitsmarkt)
- **Absatzfunktion** (Absatzmarkt)
- **Geld- und Kapitalmarkt**

## Der betriebliche Kreislauf

- ... beschreibt, wie Unternehmen aus eingesetzten Produktionsfaktoren Werte schaffen.
1. **Leistungserstellung**: durch Produktionsfaktoren wie Personal, Verbrauchsgüter, Betriebsmittel (Maschinen etc), Erstellung eines verkaufsfähigen Produkts / Dienstleistung
  2. Absatz / Subventionen bringen Umsatz
  3. Dieses Geld wird verwendet, um Löhne und Lieferanten zu bezahlen → im Optimalfall bleibt Geld übrig, welches an Eigentümer (z.B. auch Aktionäre) ausgeschüttet wird
  4. Die unternehmensinterne Wertschöpfung (= Added Value) ist die Differenz des Wertes vom fertigen Produkt und aller zugekauften Vorleistungen.

1. Dieses Geld wird dann aufgeteilt auf Personal, Steuern, Ausschüttungen an Eigentümer, Gewinnrücklagen
2. Zeigt, welchen Beitrag das Unternehmen zum Wohlstand in einer Volkswirtschaft leistet

## Shareholder (Eigentümer)

z.B. Aktionäre

Motivationen sind:

- **Rentabilität:** Shareholder möchten ihr investiertes Kapital gewinnbringend anlegen
- **Eigenkapitalsrentabilität - ROE (Return on Equity)** ist dabei eine wichtige Kennzahl
- **Kursentwicklung:** Man hofft auf mehr Nachfrage nach dem eigenen Anteil
- **Macht / Einfluss**
- **geringes Risiko / Sicherheit:** bzw. gutes Verhältnis zwischen Risiko und Renditeerwartung

## Rentabilität

... ist das Verhältnis vom Gewinn zu ausgewählten Größen.

[02\\_Der Betrieb - Ziele und Leistungsbereiche\\_2025 \(mit Notizen\), p.13](#)

Ein paar Kennzahlen:

- Gesamtkapitalrentabilität (ROI - Return on Investment / Return on Assets)
- Eigenkapitalrentabilität (ROE - Return on Equity)
- Umsatzrentabilität (ROS - Return on Sales): Verhältnis zwischen Gewinn und Umsatz

## Rendite für Eigentümer an der Börse

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

... wobei  $K_t$  ... prozentueller Kapitalzuwachs durch Anteilsteigerungen und Gewinnzuwachs

...  $P_t$  ... Kurs zum Verkaufszeitpunkt

...  $P_{t-1}$  ... Kurs zum Kaufzeitpunkt

...  $CF_t$  ... total Cashflow (erhaltene Dividende)

## Ziele im betriebswirtschaftlichen Kontext

Allgemein ist ein Ziel ein angestrebter Zustand, den eine Organisation, Person etc. erreichen möchte.

In der Betriebswirtschaft sind Ziele konkrete messbare Vorgaben, die ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte. Bsp.: Gewinnmaximierung, Kundenzufriedenheit etc.

Dabei teilt man Ziele oft hierarchisch in Oberziele (Visionen) und Unterziele (Abteilungen). Diese Ziele dienen als Grundlage der Planung, Kontrolle und Steuerung.

Oft sind Unternehmensziele das Ergebnis langwieriger Verhandlungen.

Ziele können nach dem Zieltyp unterschieden werden:

- quantitativ / monetär
  - messbare Größen wie: Gewinn, Rentabilität, Umsatz
- nicht-quantitativ / nicht-monetär
  - nicht-messbare Größen wie: Image-Verbesserung, Mitarbeitermotivation

Ziele haben und brauchen einen Zeitbezug.

Es muss auch die Zielverantwortung festgelegt werden, also wer genau für die Realierung zuständig ist.

Es wird unterschieden zwischen:

- Sachziele
  - z.B. Einführung eines neuen Produktes, angestrebte produzierte Stückanzahl
- Formalziele
  - z.B. dauernde Existenzsicherung; Gewinnmaximierung, Liquidität sichern

## **Unternehmensziele**

- Gewinn unter Nebenbedingungen - lt. Modell
- Gewinn steht in Kontext von Anspruchsgruppen wie Stakeholder und extremen Anforderungen
- Unternehmen hat Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Umwelt, Gesellschaft
- verschiedene Zielarten

## **Zielarten**

- ökonomisch
- ökologisch
- sozial

Ansprüche der verschiedenen Stakeholder müssen heutzutage mehr berücksichtigt werden.

## **SMART-Prinzip zur Zieldefinition**

- Specific
- Measurable
- Achievable

- Relevant
- Timely

**Beispiel:**

„Bis zum 31. Dezember 2025 soll der Umsatz im Produktbereich X um 10 % gegenüber dem Vorjahr steigen.“

### **Strategisches Ziel:**

- to do the right things
- Effektivität: Die richtigen Dinge auswählen um ein Ziel zu erreichen

### **Operatives Ziel**

- to do the things right
- Effizienz: Die ausgewählten Ziele möglichst effizient umzusetzen, d.h. ressourcenschonend, günstig und zu hoher Qualität

## **Zieldreieck nachhaltiger Unternehmensführung**

- **Erfolgspotenzial:** Strategische Entscheidungen, Vorteile gegenüber der Konkurrenz, Grundvoraussetzungen, langfristige Ressourcen
  - Übergang zum Erfolg ist die Realisierung
- **Erfolg:** gutes Image, erfolgreiche Produkte, hoher Marktanteil, Erreichen strategischer Ziele
  - Übergang zur Liquidität ist die Sicherung
- **Liquidität:** aus dem wirtschaftlichen Erfolg wird tatsächlich Geld. Nach Abzug aller Kosten kann dieses Geld wieder ins Erfolgspotenzial investiert werden
  - das ist essenziell: stetige Weiterentwicklung sichert das Bestehen.
  - z.B. neue Maschinen, effizientere Abläufe

Es ist möglich, dass ein Unternehmen erfolgreich, aber nicht liquide ist.

Beispiele dafür sind:

- hohe Investitionen
- Gewährung von Bezahlung auf Ziel (Geld kommt erst später, td wirtschaftlicher Erfolg)

## **Instrumentalrelation**

- Wenn Ziele ungleich in Beziehung stehen → d.h. um das Hauptziel / Oberziel zu erreichen, müssen gewisse Instrumentalziele / Unterziele erreicht werden.
  - z.B. Oberziel: Gewinnmaximierung
    - dazu gibt es zwei Instrumentalziele, nämlich:
      - Umsatzerhöhung
      - Kostenreduktion

- diese Instrumentalziele müssen korrekt zusammenspielen, um das Oberziel zu erreichen.

Umsatz: Absatzmenge *Absatzpreis*

Kosten: Verbrauchsmenge Einkaufspreis

## DuPont-Zielsystem

- **Zielsystem:** zeigt die Beziehung zwischen vielen definierten Zielen in einem Unternehmen
- **DuPont-Zielsystem:** geht vor allem darum, ein Hauptziel (Return on Investment; Gesamtkapitalrentabilität) durch Verfolgen vieler Unterziele zu erreichen
- Es besteht also eine Instrumentalrelation
- Kapitalumschlag: Verhältnis Umsatz zu Gesamtkapital
  - misst, wie gut Kapital zur Erzeugung von Umsatz eingesetzt wird

## Produktivität

Auch von mehreren Größen abhängig und dadurch eine Instrumentalrelation.

Verhältnis zwischen Output und Input. Also:

$$\frac{\text{Produktionsfaktor Output}}{\text{Produktionsfaktor Input}}$$

Beispiel Coding-Productivity:

$$\frac{\text{Lines of code}}{\text{hours invested}}$$

Höhere Produktivität bedeutet, dass mit weniger Input mehr Leistungen produziert werden können.

## Liquidität

- Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen
- fehlende Liquidität führt zu Zahlungsunfähigkeit und Insolvenz → kann trotz Gewinn vorliegen
- bei guter Bonität des Kunden gelten auch Forderungen als liquide Mittel; sie können wie "Geld" gehandelt werden → auch an Banken verkauft werden
- Aufwand

## Wirtschaftlichkeit

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erlös}}{\text{Aufwand}}$$

... wobei hier der Wert (Geldmenge) relevant ist.

Wenn die Wirtschaftlichkeit  $\geq 1$  ist, dann ist der Vorgang zumindest kostendeckend. Ansonsten ist es ein Verlustgeschäft.

Unterschied zur *Produktivität*:

- Produktivität wird in verschiedenen Einheiten angegeben, also z.B. Lines of code per hours.

Unterschied zur Effizienz:

- Effizienz: Keine Ahnung alles das gleiche
- ich glaube es ist eher, dass man Dinge richtig und organisatorisch gut macht?

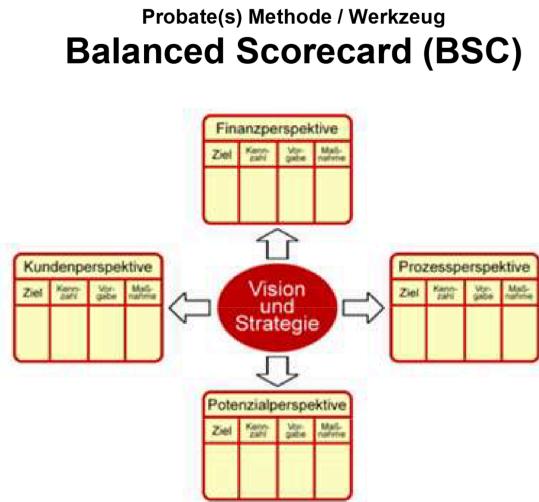
## Mögliche Zielgrößen und Maße

### Rechnungswesen

Das Rechnungswesen bildet vor allem die finanzielle Lage und Stabilität gut ab, allerdings vernachlässigt es andere wichtige Größen wie z.B. die Perspektive in die Zukunft anhand der Mitarbeiterexpertise, etc.

Nur mittels Rechnungswesen alleine kann man also nichts alles über ein Unternehmen aussagen und somit auch nicht alle möglichen Ziele definieren.

### Balanced Scorecard



- Mögliches Modell zur Erweiterung und besseren Bewertung eines Unternehmens und besserer Zieldefinition
- Die Finanzperspektive (Rechnungswesen) reicht nicht, daher Erweiterung auf mehrere Perspektiven
  - Prozessperspektive
    - Werden Prozesse gemonitored, welche Prozesse müssen optimiert werden?

- Potenzialperspektive
  - Wie kann das Unternehmen wachsen und sich langfristig entwickeln
- Kundenperspektive
  - Wie wird das Unternehmen von den Kunden wahrgenommen
- Finanzperspektive
  - Wie sieht der wirtschaftliche Erfolg aus

Dieses Modell ermöglicht eine ausführlichere Analyse des Unternehmens und hilft bei gegebenem Oberziel operative Maßnahmen zu bestimmen.

Das BSC-Modell versucht also, ein besseres Bild von der Unternehmensrealität zu erstellen - es ist aber dennoch ein Modell, was somit vereinfacht ist.

## Querschnittsfunktionen

Die Funktionsbereiche in einem Unternehmen

- Management
- Beschaffung
- Produktion
- Absatz

sind nicht individuell zu betrachten, sondern zusammen.

Daher braucht es Querschnittsfunktionen um sie zu verbinden.

- Personal
- Finanzierung
- Logistik

## Prozessorientierte Sichtweise

Mit dem bisherigen Modell besteht immer noch eine relativ starke Abgrenzung zwischen den Funktionen. Heutzutage ist man eher prozessorientiert - die Funktionen sollen gemeinsam an einem Produkt arbeiten - manchmal sogar unternehmenübergreifend.

## Prozesse am Beispiel Absatz

- Lieferprozesse
- Zahlungsprozesse
- Marktkommunikation
- Kundenbetreuung

Sie sind eng mit anderen Unternehmensbereichen verknüpft.

## Marketing-Mix - 4Ps

- product
  - Produktpolitik: Einordnung nach Qualität, Design, Sortiment, Auswahl
- price
  - Positionierung am Markt, Zahlungsmöglichkeiten, Rabatte etc.
- promotion
  - Kommunikation mit den Kunden, Werbung, Social Media → Anreize zum Kauf erzeugen
- place
  - Ort des Vertriebs: Bsp. online, oder Laden um die Ecke  
Die **Marktforschung** bringt alle wichtigen Informationen zur Nachfrage, Kundenwünsche, Wettbewerber, Preisakzeptanz.

## Forschung und Entwicklung (F&E)

Aufgaben Forschung:

- sorgt für Innovation, dadurch Abhebung vom Markt
- sorgt für neue Produkte

Forschung:

- systematische Suche nach neuen Erkenntnissen unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden
- formulieren und Lösen von Grundproblemen

Entwicklung:

- Überführen der Forschungsergebnisse in Fabrikations- bzw. marktreife Produkte
- ... unter Beachtung wissenschaftlicher Methoden und Kenntnisstandes

F&E-Prozesse sind oft interdisziplinär und erfordern viel Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen; z.B. Produktion, Marketing, Finanzierung, Management.

## Management / Unternehmensführung

- to do the right things -- statregische Führung
  - treffen strategische Entscheidungen
  - visionär und werteorientiert
  - Leadership: motivieren, delegieren
- to do the things right -- operatives Mangement

- sind für die effiziente Umsetzung von Aufgaben verantwortlich

## Beschaffung / Einkauf

zuständig für:

- Bedarfsevaluierung
- Verhandlungen mit Lieferanten
- Lieferauswahl
- Überwachung von Lieferterminen und -qualität

Sie sind dafür zuständig, dass die Produktion / Leistungserstellung stets mit genügend Material versorgt ist.

Die Bedeutung der Beschaffung wurde in den letzten Jahren mehr, weil Unternehmen sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und andere Notwendigkeiten gerne auf andere Firmen auslagern. (outsourcing)

## Produktion

- zuständig für alle Vorgänge von Inputfaktoren (Materialien / Energie / Personal etc.) zur Fertigung eines marktfertigen Produktes
- Entscheidungen, was selbst produziert und was zugekauft wird
- operative Aufgaben:
  - kurzfristige Produktionsplanung
  - Mengen- und Terminplanung
  - Ablauf- und Kapazitätsplanung
  - Ziel: Liefertermine einhalten, Ressourcen optimal auslasten, Qualität sichern
- Produktionsplanung
  - Bindeglied zwischen strategischen und operativen Entscheidungen
  - operative Kennzahlen wirken sich auf strategische Entscheidungen aus

## Personal

Diese betriebliche Querschnittsfunktion befasst sich damit, dass

- genügend Personal
  - qualifiziertes Personal
- zur richtigen Zeit zur Verfügung steht und dass ihre Potenziale optimal genutzt werden.
- strategische Aufgaben:**
- langfristige Personalbedarfsplanung
  - Nachfolgeplanung

- Arbeitsrechtpflege
- operative Aufgaben:**
- Recruiting
  - Weiterbildungsmaßnahmen
  - Mitarbeitergespräche
  - Personalprozesse (Gehaltsverrechnung)
  - Personalcontrolling
    - Effizienz messen + Verbesserungen einleiten

## Materialwirtschaft (Logistik)

//ab hier weniger genau

- Reale Güter
  - zur richtigen Zeit
  - in richtiger Menge
  - an den richtigen Ort bringen.
- Transport und Lagerung
- eigene Unternehmensfunktion
- Produktionslogistik
- Distributionslogistik

Effiziente Logistik kann viele Kosten einsparen, Lieferzeiten verkürzen und Servicequalität erhöhen → trägt wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei.

Technologien wie

- Echtzeittracking
- automatisierte Lagersystem
- Bedarfsprognosen  
machen die Logistik transparent, flexibel und nachhaltig

## Finanzwirtschaft

- Querschnittsfunktion

zuständig für:

- Geld für Produktionsfaktoren muss ausreichend bereitstehen
- optimale Verwendung finanzieller Mittel
- Auswahl Finanzierungsquellen (Eigen-, Fremd- und Mischfinanzierung)
- Liquiditätssicherung → Zahlungsfähigkeit jederzeit gewährleisten, Rentabilität maximieren

- Bei überschüssigen finanz. Mittel:
  - Anlage von Geld, durch Zinsoptimierung oder Erwerb von Firmenanteilen

Eingebunden in zahlreiche Geschäftsprozesse:

- Investitionsentscheidungen wirken auf andere Funktionsbereiche → legen Ressourcenallokation für langfristige Projekte fest
- Beteiligt an Beschaffungs-, Produktions- und Marketingmaßnahmen
- unterstützt ggf. Unternehmenswachstum
- Unternehmenssteuerung: Fast jede strat. Entscheidung hat finanz. Auswirkungen → Finanzabteilung liefert Kennzahlen und unterstützt Budgetplanung → wichtig für Unternehmensstabilität

## **Informationswirtschaft**

... wichtig für

- bedarfsgerechte Beschaffung
- Verarbeitung
- Speicherung
- Verteilung von Informationen

Das Ziel:

- Entscheidungsträger mit relevanten Informationen versorgen
- Informationsmanagement; Betreuung von Informationssystemen
- Datenschutz

Eingebunden in:

- Unternehmensplanung, Marktforschung, Innovation
- operativ:
  - Beschaffung
  - Produktion
  - Vertrieb
  - Kundenservice

Wichtig zur Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere mit der zunehmenden Digitalisierung.

## **Rechnungswesen**

- Finanzwirtschaft

- genug Zahlungsmittel?
  - Liquidität sicherstellen
- Finanzbuchhaltung
  - Wie reich?
  - Gewinn / Verlust?
  - Kostenrechnung