

# GRUNDLAGEN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Dr. Elke Lumplecker  
Dr. Julia Trautendorfer

SS 2025

# Organisatorisches

- **Aufnahme in die LVA**

Um-/Ab-/Nachmeldungen sind **NUR bis einschließlich 31.03.2025** möglich. Bitte überprüfen Sie sofort, ob es bei Ihnen zu Überschneidungen bei Klausuren (auch Nachklausur!) kommt.

- Bitte hinterlegen Sie im KUSSS eine **gültige E-Mail-Adresse**, da Sammelmails und sonstige Informationen Sie sonst nicht erreichen.

- **Anforderungen:**

- keine Anwesenheitspflicht (Ausnahme: Klausur bzw. Nachklausur)
- positive Klausur bzw. Nachklausur  
(KUSSH-Anmeldung zum jeweiligen Klausurtermin notwendig!)
- Ergänzendes Selbststudium

# Klausur und Bewertung I

- Präsenzklausur
- 2 Termine (Hauptklausur und Nachklausur) sind im KUSSS ersichtlich.
- Länge des Tests: maximal 30 Minuten
- Multiple-Choice-Fragen
- Die Details zur Prüfung werden in einem Informationsblatt zur Prüfung rechtzeitig kommuniziert.
- Prüfungsstoff sind die Inhalte der LVA-Einheiten, die verwendeten Folien und die relevanten Kapitel der Basisliteratur.

# Klausur und Bewertung II

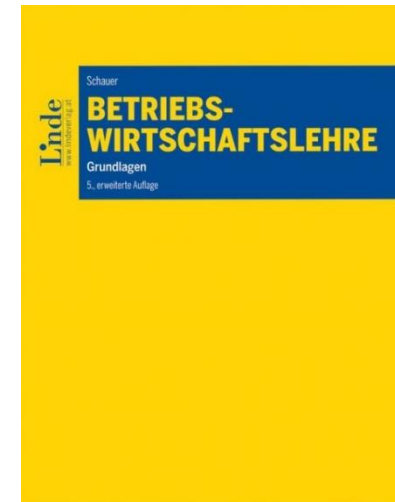
- Die Klausur kann **ausnahmslos nur in der LVA, in der eine Zuteilung erfolgt** ist, abgelegt werden. „Springen“ zwischen den Kursen bzw. Klausurterminen ist nicht möglich.
- Eine **Anmeldung zur Klausur muss innerhalb des An-/Abmeldezeitraumes** (dieser wird rechtzeitig vor der Klausur freigeschaltet) im KUSSS geschehen. **Verspätete Anmeldungen werden nicht berücksichtigt.**
- **Beurteilung:** Bei mehreren Antritten zählt die **letzte Note.**

# Basisliteratur

SCHAUER, Reinbert:  
Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen  
8. Auflage, Wien 2024  
(Kurzzitat: BWL)

Darin die Seiten:

- 25-29 Unternehmen als zweckorientierte, offene, produktive Systeme
- 34-37 Der betriebliche Wertekreislauf bzw. Umsatzprozess
- 66-88 Unternehmensführung
- 90-91 Grundlagen Finanzwirtschaft
- 133-138 Dienstleistungsproduktion
- 141-147 Grundlagen Produktions- und Kostentheorie
- 158-174 Absatzpolitische Instrumentarium
- 186-193 Aufgaben des Rechnungswesens
- 199-203 Grundmodell eines integrierten Rechnungswesens



# Vertiefungsliteratur – „Kann“ – kein „Muss“

- Andeßner, René: Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Linz 2004
- Becarelli, Claudio: Finanzierung in Museen, Bern 2005
- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf: Dienstleistungsmanagement, 6. Auflage, München 2015.
- Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 7. Auflage, Wiesbaden 2017.
- Hansen, U./Schrader U.: Corporate social responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Betriebswirtschaft, 65(4), 373-395.
- Honegger, Jürg: Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, Zürich 2008
- Lechner, K./Egger, A. u. W./Schauer, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage, Wien 2016.
- Lin-Hi, N. (2011): Corporate social responsibility: eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg?. *Diskussion/Roman-Herzog-Institut eV*, 18.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich K.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, 9. Auflage, Wiesbaden 2018
- Rechberger, Martina: Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement, Wiesbaden 2013.
- Pernsteiner, H./Andeßner, R.: Finanzmanagement kompakt, 7. Auflage, Wien 2024.
- Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main 2014.
- Schauer, Reinbert: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management. Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen, Wien 2019.

# Eigene E-Mail-Adresse

Für die Lehrveranstaltung Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre ist eine eigene E-Mail-Adresse eingerichtet. Sie lautet:

**gbwl@jku.at**

Bitte verwenden Sie für Fragen zur Lehrveranstaltung ausschließlich diesen Account und geben Sie bitte in einem eventuellen Mail auch bekannt, **welche LVA (Angabe der LVA-Nummer)** Sie konkret besuchen.

# Grundlagen der BWL: Thematische Blöcke

## Block 1: Grundlagen

- Wertekreislauf
- Ziele
- Unternehmen und Umwelt (inklusive Stakeholder)

## Block 2:

- Grundzüge des Leistungs- und Finanzsystems

## Block 3: Abbildung im RW

- FBE-Schema
- Wertschöpfungsrechnung
- Steuerungsorientiertes RW

## Block 4:

- Grundlagen der Unternehmensführung
- Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements

## Block 5: Theorien und Modelle

- Systemorientierte BWL
- Institutionenökonomie
- Produktlebenszyklus
- Prozesslandkarte

## Block 6: Institutionelle Differenzierung im Management

- Gewinnorientierte Unternehmen
- Nonprofit-Organisationen
- Öffentliche Einrichtungen



# **Block 1:**

# **Betriebswirtschaftliche Grundlagen**

# BWL als Wissenschaft

## Grundlegende Begriffe:

- **Wissenschaft**

dynamisches System von allgemein gültigen Aussagen über reale Sachverhalte;  
Ergründung und Erklärung dieser Sachverhalte bez. Kausalbeziehungen (Ursache-  
Wirkungs-Beziehungen)

- **System**

besteht aus Elementen mit gewissen Eigenschaften, die miteinander in Beziehungen  
stehen

- **Theorie**

Erklärung und Prognose von Sachverhalten im Rahmen eines Aussagensystems

BWL = selbstständige Wissenschaft im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften

# Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

## Betrieb:

- Organisationseinheit
- wagnerischer Vermögens-einsatz
- Erstellung von Leistungen
- Verwertung am Markt

Unternehmen (§1  
UGB)  
Unternehmung

## Koordination von:

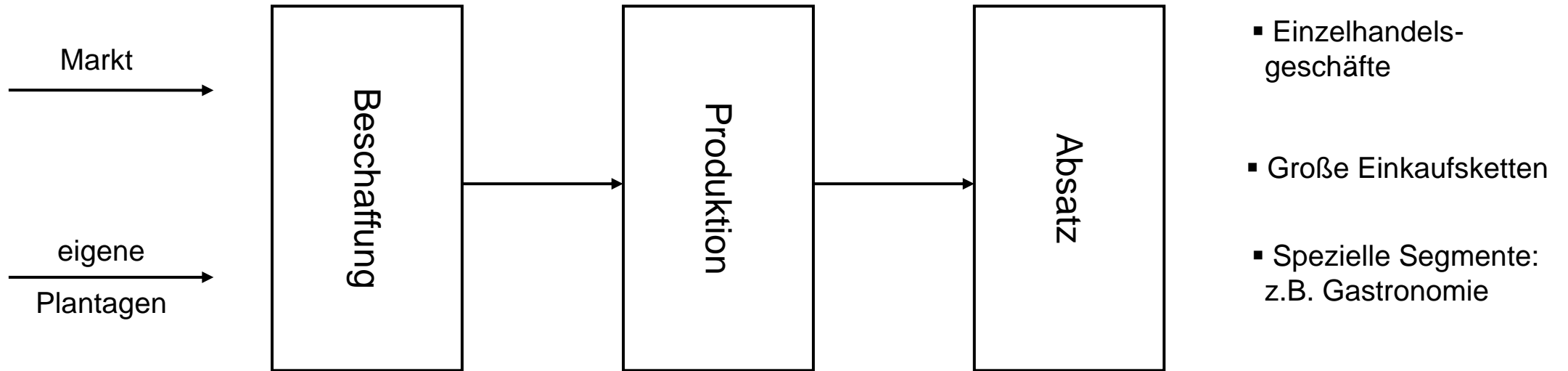
- Personen und
- Sachmitteln zur
- Leistungserstellung  
und
- Leistungsverwertung

Produktions-  
faktoren

# Zum Einstieg:

Was passiert in einem Unternehmen?  
(das z.B. Fruchtsäfte erzeugt?)

# Leistungserstellungsprozess

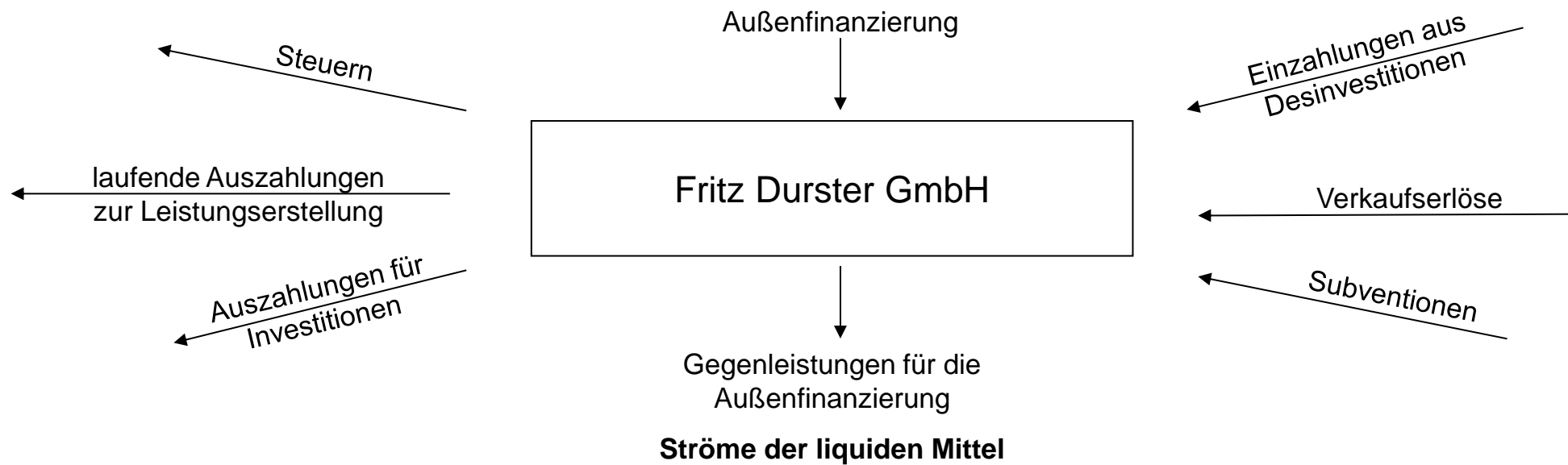


Quelle: Pernsteiner/Andeßner, 2024, S. 3.

# Güterströme im Unternehmen

- Unternehmen beschaffen aus ihrer Umwelt (z.B. auf Beschaffungsmärkten) Arbeitsleistungen, Güter und Dienstleistungen (Beschaffung).
- Sie kombinieren diese in einem individuellen Transformationsprozess in andere Güter und Dienstleistungen (Produktion).
- Sie geben die erzeugten Güter und Dienstleistungen (z.B. auf Absatzmärkten) an ihre Umwelt ab (Absatz).

# Geldströme (Beispiel Fruchtsafterzeuger)



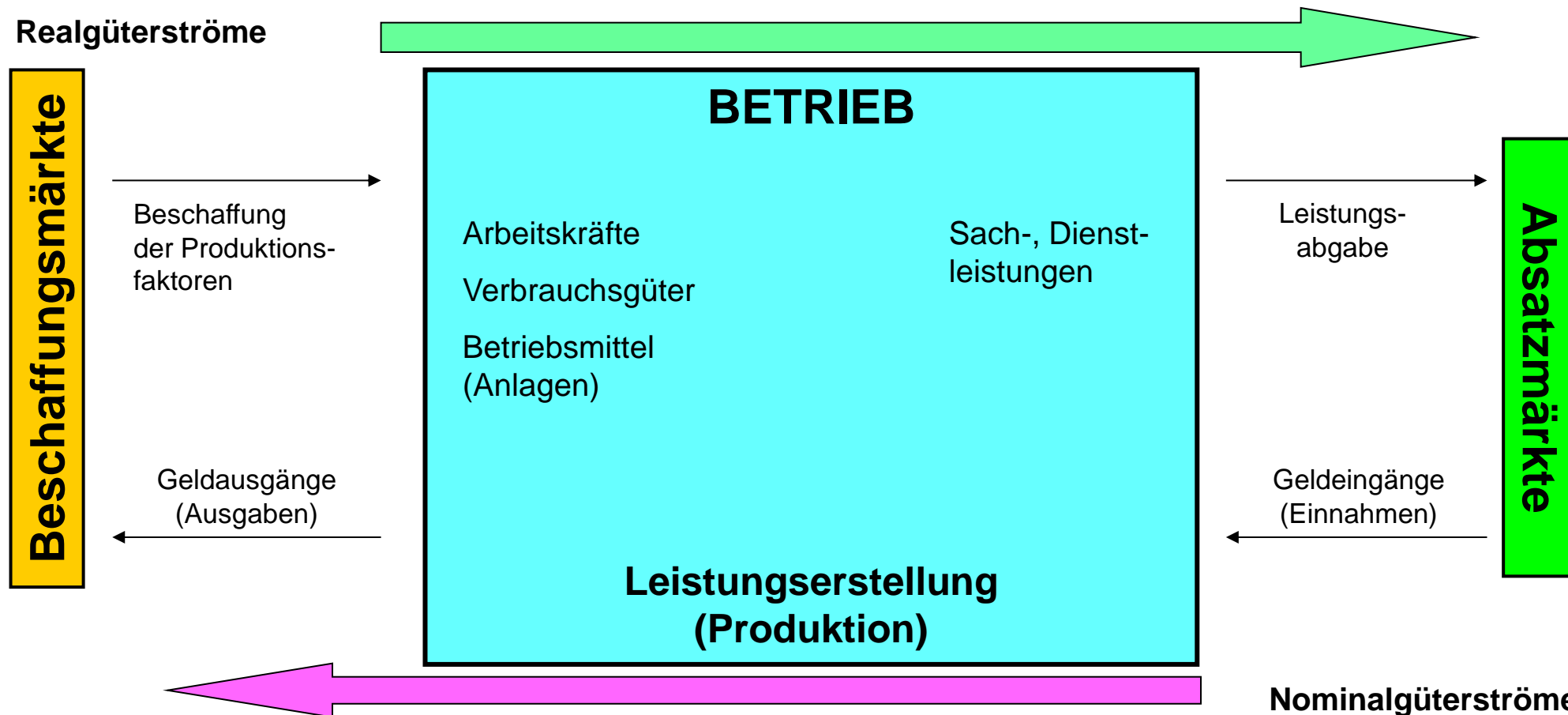
Quelle: Pernsteiner/Andeßner, 2024, S. 7.

# Geldströme im Unternehmen

- Die Beschaffung der Einsatzgüter (Produktionsfaktoren) verursacht Auszahlungen. Aus dem Absatz der Leistungen und auch aus Desinvestitionen erzielt das Unternehmen Einzahlungen.
- Ein Teil der Auszahlungen für Produktionsfaktoren fällt an, bevor entsprechende Einzahlungen aus dem Absatz der Leistungen erzielt werden. Dadurch ergibt sich ein „Zwischenfinanzierungsbedarf“.
- Dieser „Zwischenfinanzierungsbedarf“ wird durch (Eigen- und Fremd-) Kapitalgeber abgedeckt. Sie stellen dem Unternehmen Kapital bereit und erwarten die ordnungsgemäße Rückzahlung und (risikogerechte) Verzinsung der bereitgestellten Finanzmittel.
- Die Kapitalgeber gehen dabei (in einem unterschiedlichen Ausmaß) Risiken ein.

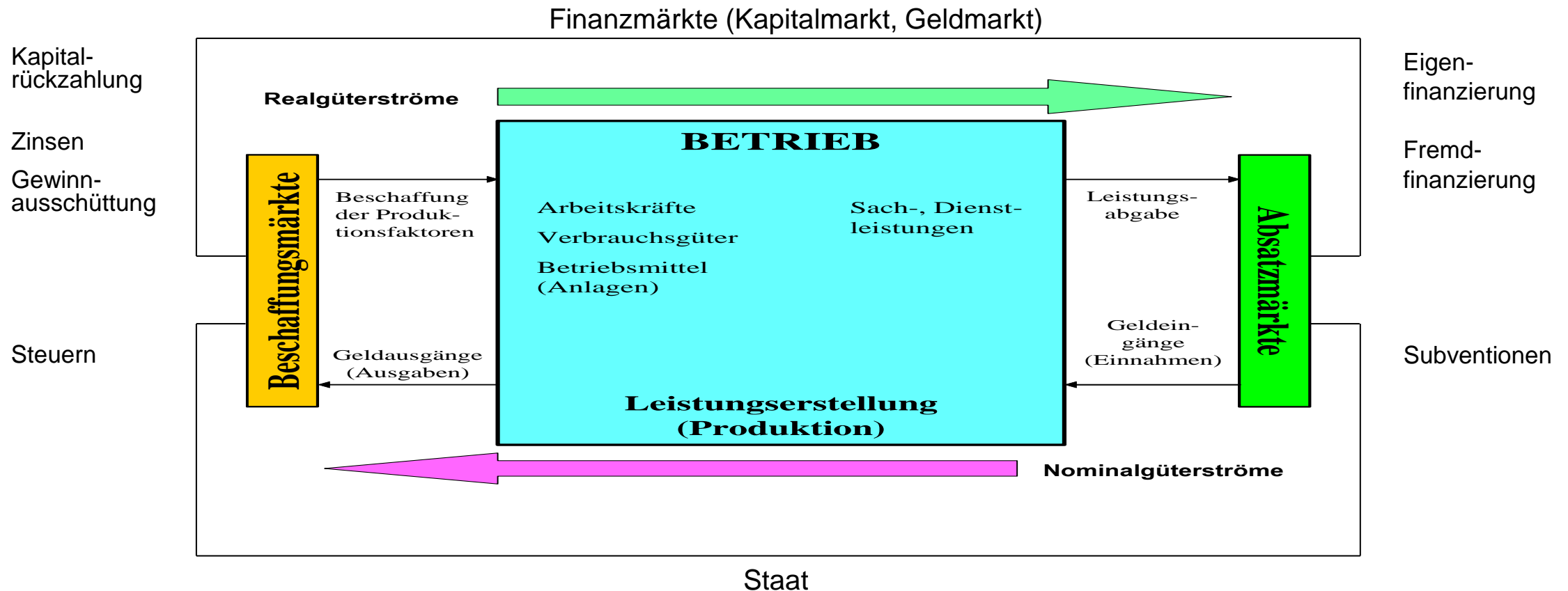


# Betrieblicher Wertekreislauf (1)

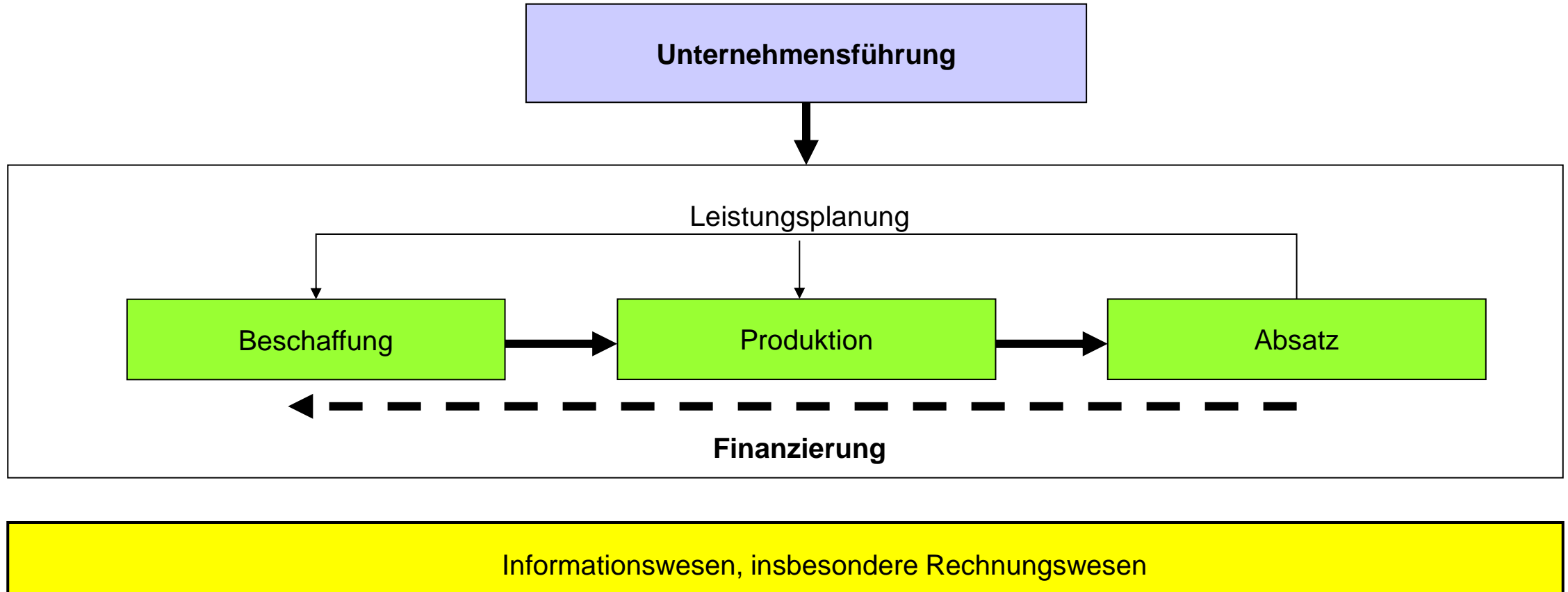


Quelle: BWL, 2024, S. 36.

# Betrieblicher Wertekreislauf (2)



Quelle: BWL, 2024, S. 36.



Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2024, S. 37.

# Ziele und Zielbildung

- Ziele sind erwünschte (angestrebte) zukünftige Zustände
- Die Zielbildung ist in Unternehmen ein multipersonaler Vorgang (vgl. den Stakeholder-Ansatz)
- Die unterschiedlichen Stakeholder haben aufgrund unterschiedlicher Machtverhältnisse einen unterschiedlichen Einfluss.

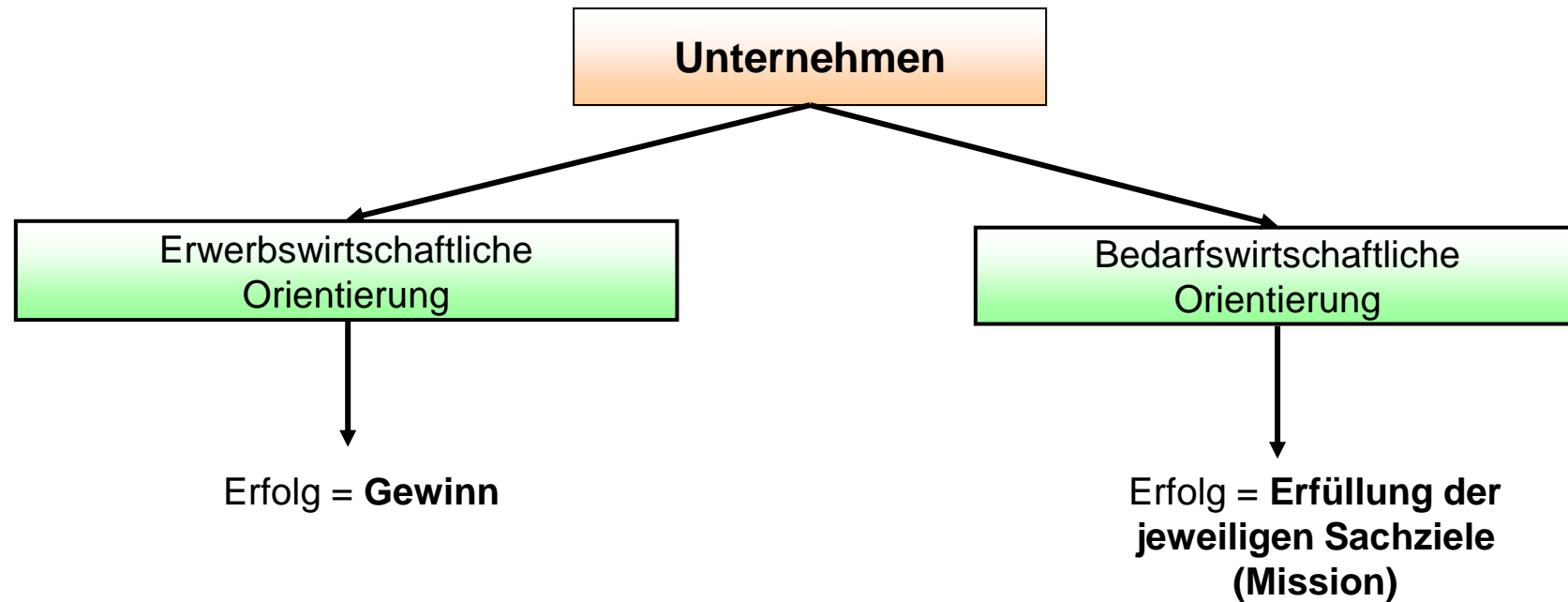
# Unternehmen als zweckorientierte Systeme

- Sachziele
- Formalziele
  - Streben nach Erfolg
  - Streben nach Liquidität
  - Streben nach Wirtschaftlichkeit

# Formalziel Liquidität

- Liquidität stellt die Fähigkeit dar, den einzelnen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen.
- Fällige Auszahlungen müssen durch finanzielle Reserven oder gleichzeitig eingehende Einzahlungen gedeckt sein.
- Vorübergehende Illiquidität stört den Betriebsablauf, dauernde Illiquidität führt zur zwangsweisen Beendigung der Unternehmens-tätigkeit.

# Formalziel Erfolg



# Formalziel Wirtschaftlichkeit

- Minimalprinzip: Ein vorgegebenes bekanntes Ergebnis ist mit dem geringstmöglichen (einem möglichst geringen) Mitteleinsatz zu erreichen.
- Maximalprinzip: Mit verfügbaren, gegebenen Mitteln ist ein bestmögliches (ein möglichst gutes) Ergebnis zu erreichen.



# Zieldimensionen

- Zielinhalt
- Zeitlicher Bezug
- Zielausmaß

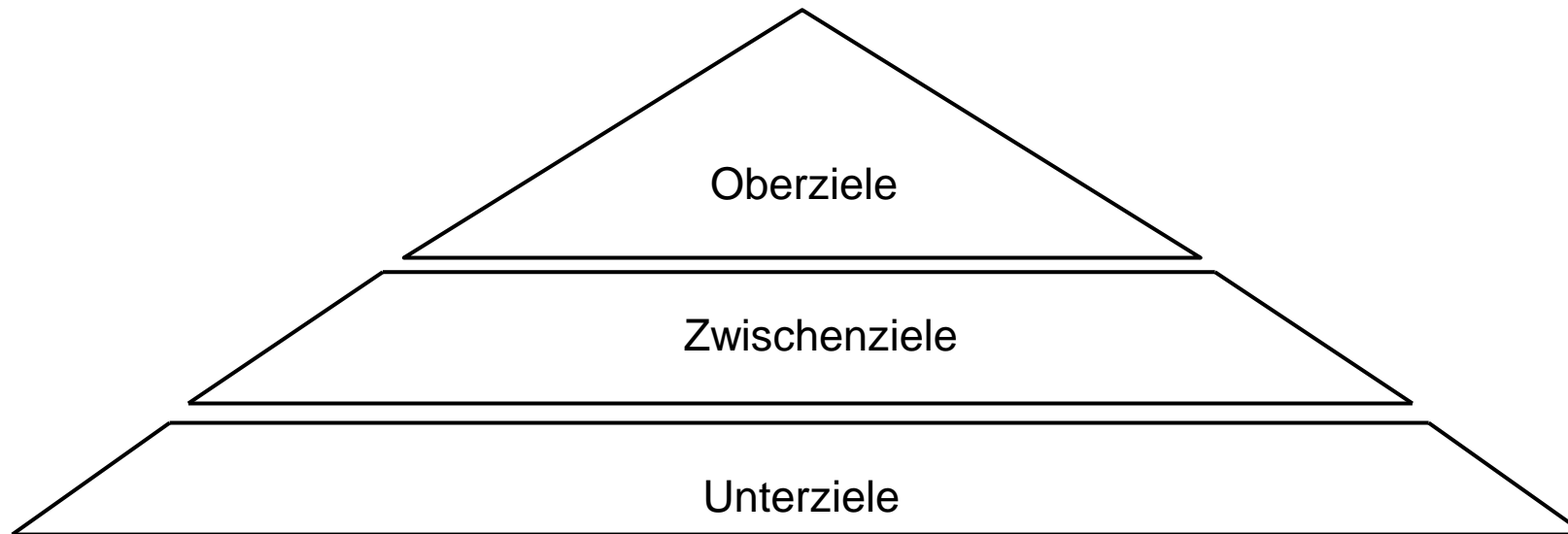
- Beispiel Hotel

Wir streben an, die Auslastung im kommenden Jahr um durchschnittlich 5 % zu steigern und den Gewinn um 10 % zu steigern.

# Zielbeziehungen

- Komplementärziele
- Indifferente (neutrale) Ziele
- Konkurrierende Ziele

# Zielhierarchie



## Beispiel Sponsoring:

Bessere Auslastung der Kapazitäten, höhere Verkaufszahlen, Steigerung des Gewinns



Gewinnung zusätzlicher Kundenschichten



Steigerung des Bekanntheitsgrades

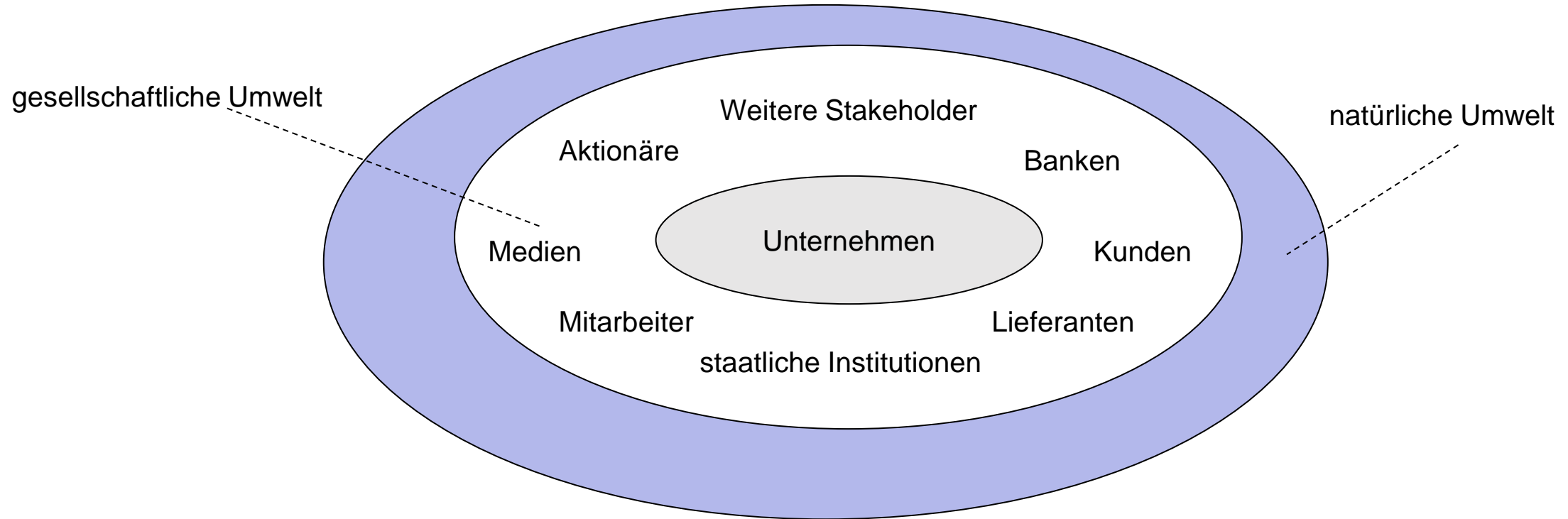
**Trade-off zwischen Nachhaltigkeit und Rendite wirft u.a. folgende Fragen auf:**

- Welche Ziele werden mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verfolgt?
- Wie lassen sich diese Ziele in das Zielsystem des Unternehmens integrieren?
- Wie lassen sich Konflikte zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen lösen?
- Ist es Unternehmen möglich, nachhaltige (CSR) Maßnahmen zu setzen und zugleich Rendite zu generieren, welche die Gläubiger und Eigentümer zufrieden stellt? (Shareholder vs. Stakeholder Ansatz)
- Falls nicht: inwieweit sollte der Staat für Maßnahmen in die Nachhaltigkeit aufkommen? (z.B. Subventionen)

# Stakeholder als Anspruchsgruppen

- Stakeholder (Interessen- oder Anspruchsgruppen) sind jene Bezugsgruppen (Personen und Institutionen), die die Tätigkeit eines Unternehmens beeinflussen bzw. die von der Tätigkeit eines Unternehmens beeinflusst werden.
- Häufig sind die Stakeholder auch Transaktionspartner des Unternehmens.

# Vielfalt der Stakeholder



# Wesentliche Fragen im Stakeholder-Management

- Wer sind die wesentlichen Stakeholder des Unternehmens?
- Welche Interessen und Ziele verfolgen sie?
- Wie einflussreich bzw. mächtig ist eine Anspruchsgruppe?
- Wie lassen sich die Erwartungen und Interessen der Stakeholder mit den Zielen des Unternehmens vereinbaren?
- Wo gibt es konfliktäre Stakeholder-Erwartungen? Welcher Kompromiss kann gefunden bzw. welche Prioritätensetzung muss vorgenommen werden?
- Wie kann das Unternehmen mit seinen Aktivitäten, insbesondere auch mit seinen Leistungen auf die bereits priorisierten Stakeholder-erwartungen reagieren?

# Ausgewählte Stakeholder eines Hotels

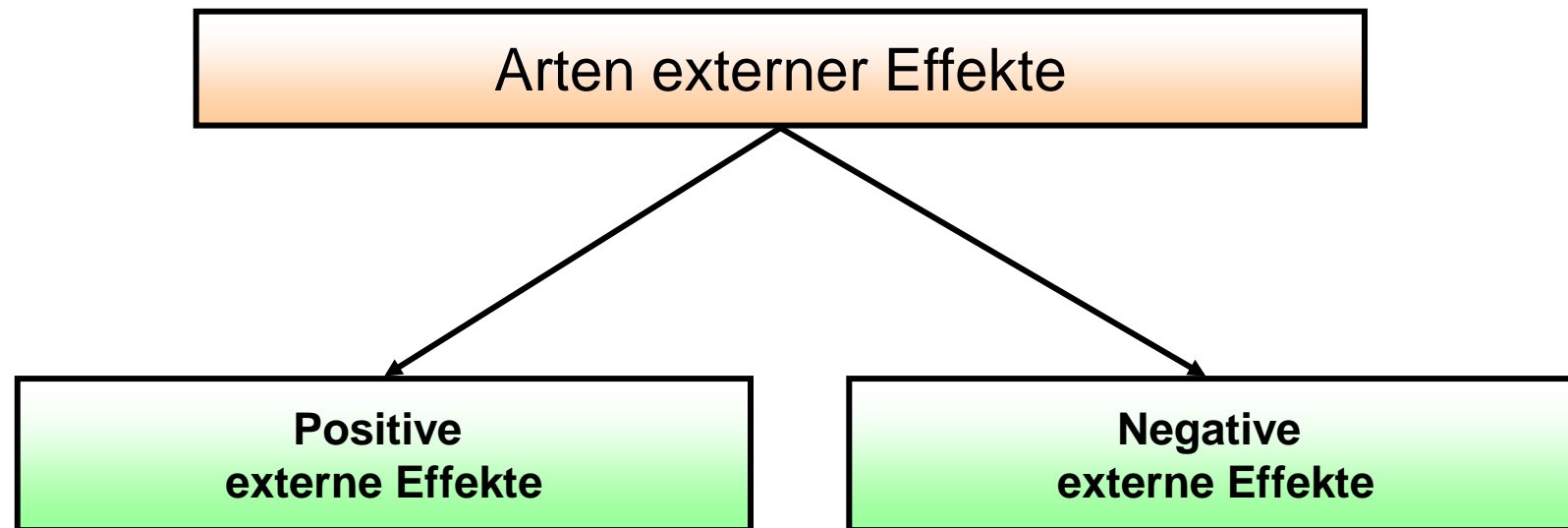
Stakeholder (Gruppe)	Interessen (Beispiele)
Gäste	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, individueller Service, Unterstützung bei der weiteren Urlaubsgestaltung
Eigentümer*innen	Risikogerechte Rendite, Informationen über den Geschäftsverlauf
Mitarbeiter*innen	Angemessene Entlohnung, gutes Betriebsklima, Aus- und Weiterbildung, Kompetenzerwerb, Sicherheit des Arbeitsplatzes
Banken	Ordnungsgemäße Bedienung (Rückführung, Verzinsung) der Kredite, von Vertrauen geprägtes Geschäftsverhältnis
Staatliche Institutionen	Ordnungsgemäße Zahlung der Steuern und Abgaben, Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region
Tourismusverband	Kooperation und aktive Mitarbeit, Einhalten der getroffenen Vereinbarungen, Liefern von wichtigen Informationen, finanzielle Beiträge für gemeinschaftliche Aktionen einer Region



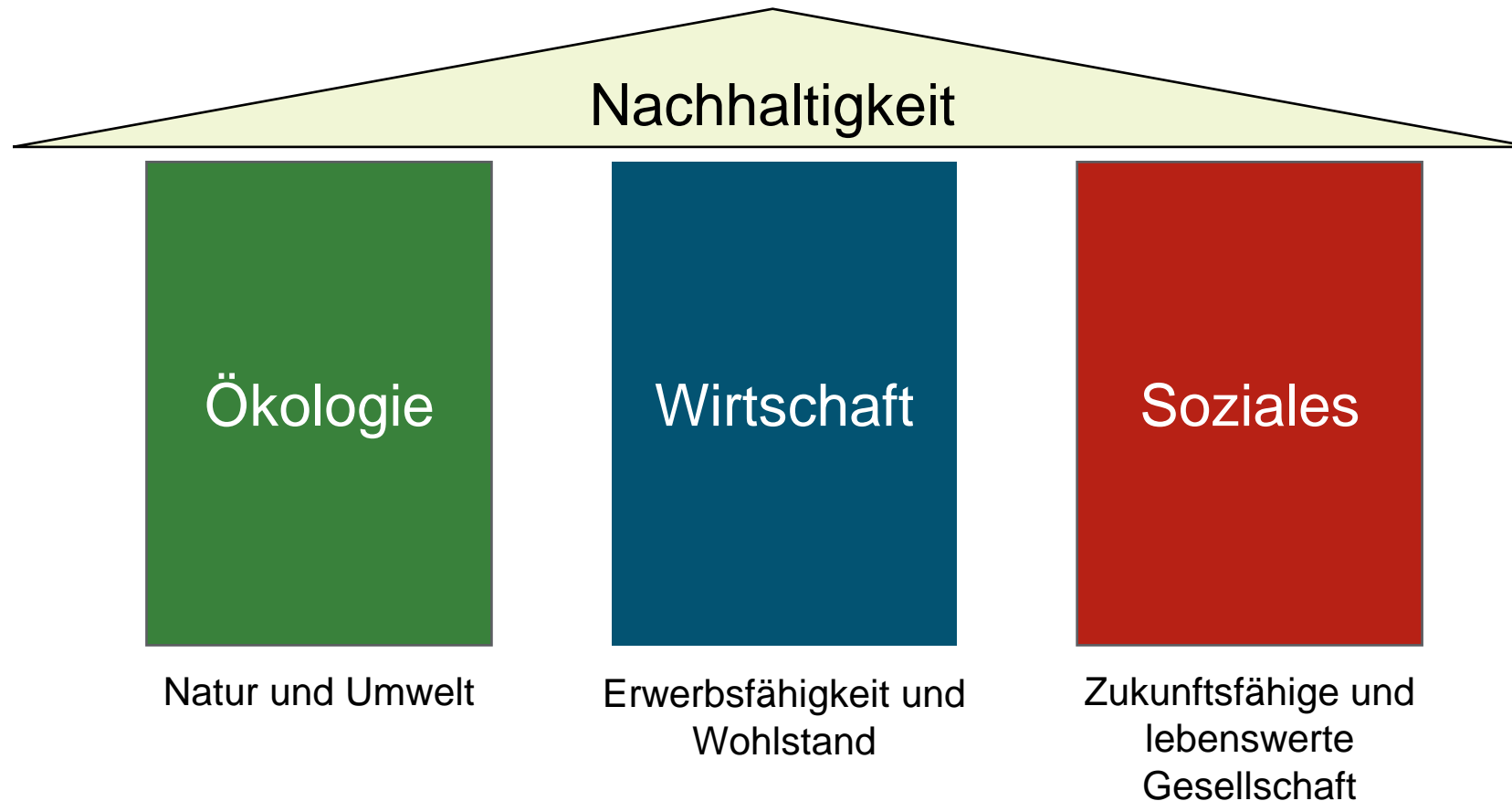
# Shareholder und Stakeholder Value

- Das Konzept des **Shareholder Value** besagt, dass sich das Management einer Unternehmung ausschließlich an den finanzwirtschaftlichen Zielen, insbesondere an der Maximierung der Entnahmeströme orientiert (nachhaltige Rentabilität des Eigenkapitals)
- **Stakeholder Value** orientiert sich auch an den legitimen Ansprüchen weiterer Stakeholder. Diese können auch impliziter Natur sein.
- Verschiedene Stakeholder sind (teilweise) am unternehmerischen Risiko beteiligt.
- Die Berücksichtigung legitimer Interessen der Stakeholder trägt (langfristig) vielfach dazu bei, den Shareholder Value zu erhöhen.

# Externe Effekte



# Die 3 Säulen der Nachhaltigkeit



# Corporate Social Responsibility (CSR)

- Schlüsselbegriff der Unternehmensethik – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- Unterschiedlichste Interpretationen – kein klares Managementkonzept sondern Leitidee, Nachhaltigkeit als Orientierungspunkt
- Weitgehende Einigkeit – sowohl Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen als auch Reduzierung negativer Effekte

vgl. Lin-Hi 2011

- CSR Ebenen Modell:
  - CSR im Kerngeschäft: umweltschonende Leistungserbringung, Beachtung von Arbeitsnormen, Schutz von Menschenrechten, etc.
  - CSR in der Zivilgesellschaft: Corporate Giving, Corporate Volunteering ...
  - CSR für die Rahmenordnung: gesellschaftsorientiertes Lobbying ...

vgl. Hansen / Schrader 2005