

---

1. Erfahrungs-, Erkenntnisobjekt und  
Erkenntnisziele  
betriebswirtschaftlicher Forschung



# Lernziele der Veranstaltung

---

Kapitel 1 stellt dar, mit was sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin beschäftigt. Hierzu werden zentrale wirtschaftswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Begriffe und Konzepte vorgestellt.

Lernziel: Verständnis von Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt sowie der Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin.



# Erfahrungs-, Erkenntnisobjekt und Erkenntnisziele: allgemeine Charakterisierung

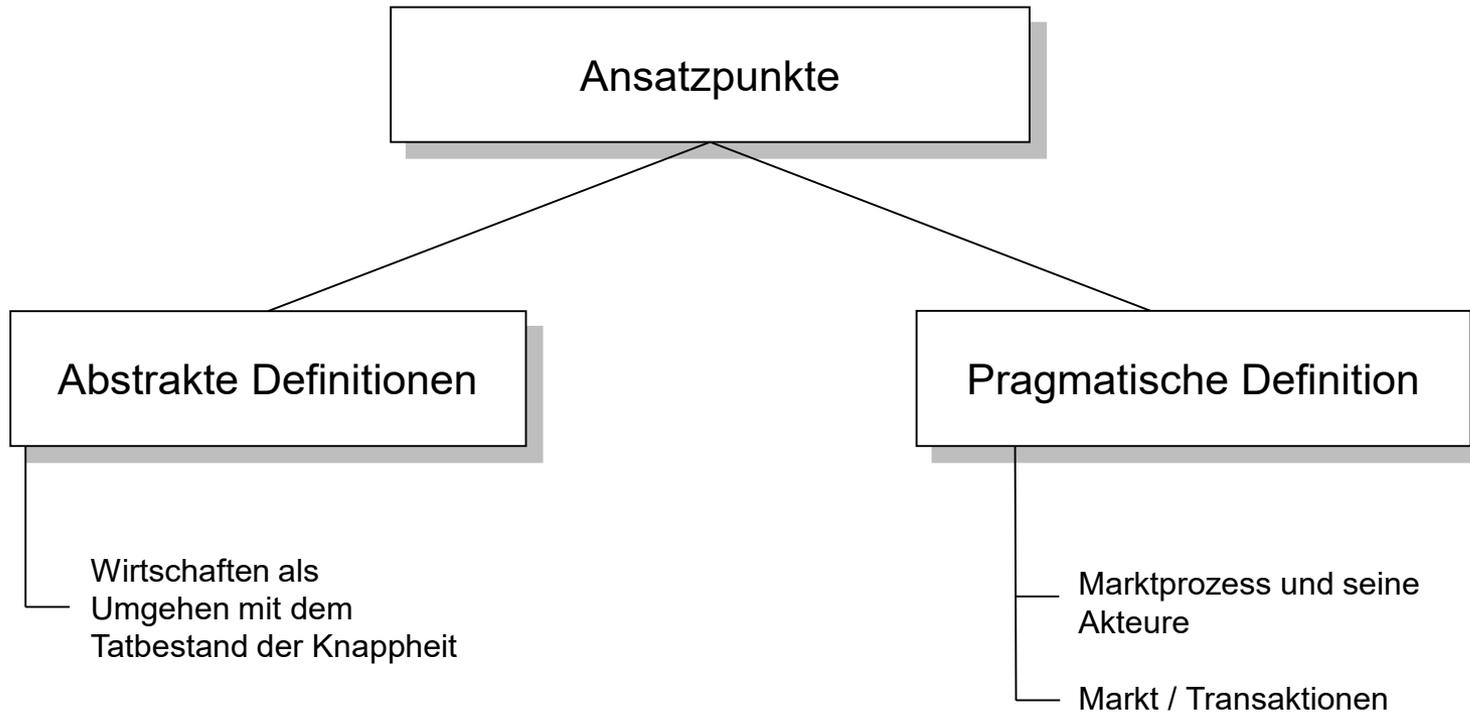
Erfahrungsobjekt: wahrnehmbarer Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren.

Erkenntnisobjekt: Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjekts, worüber Wissen gewonnen werden soll.

Erkenntnisziele: Welcher Art („Qualität“) ist das Wissen, das gewonnen werden soll. Dies sind die „Aufgaben“ einer Wissenschaft.



# Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften



# Der Tatbestand des Wirtschaftens als abstraktes Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften (I)

Tatbestand der Knappheit:

Einem Akteur (Privatperson/Konsument; Unternehmen/Betrieb) stehen nur begrenzte Mittel (Ressourcen) zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung

— Begrenztes Einkommen für Konsumwünsche

— Begrenztes Zeitbudget für Freizeitaktivitäten

— Begrenztes Kapital (Geld) für Investitionsprojekte



# Der Tatbestand des Wirtschaftens als Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften (II)

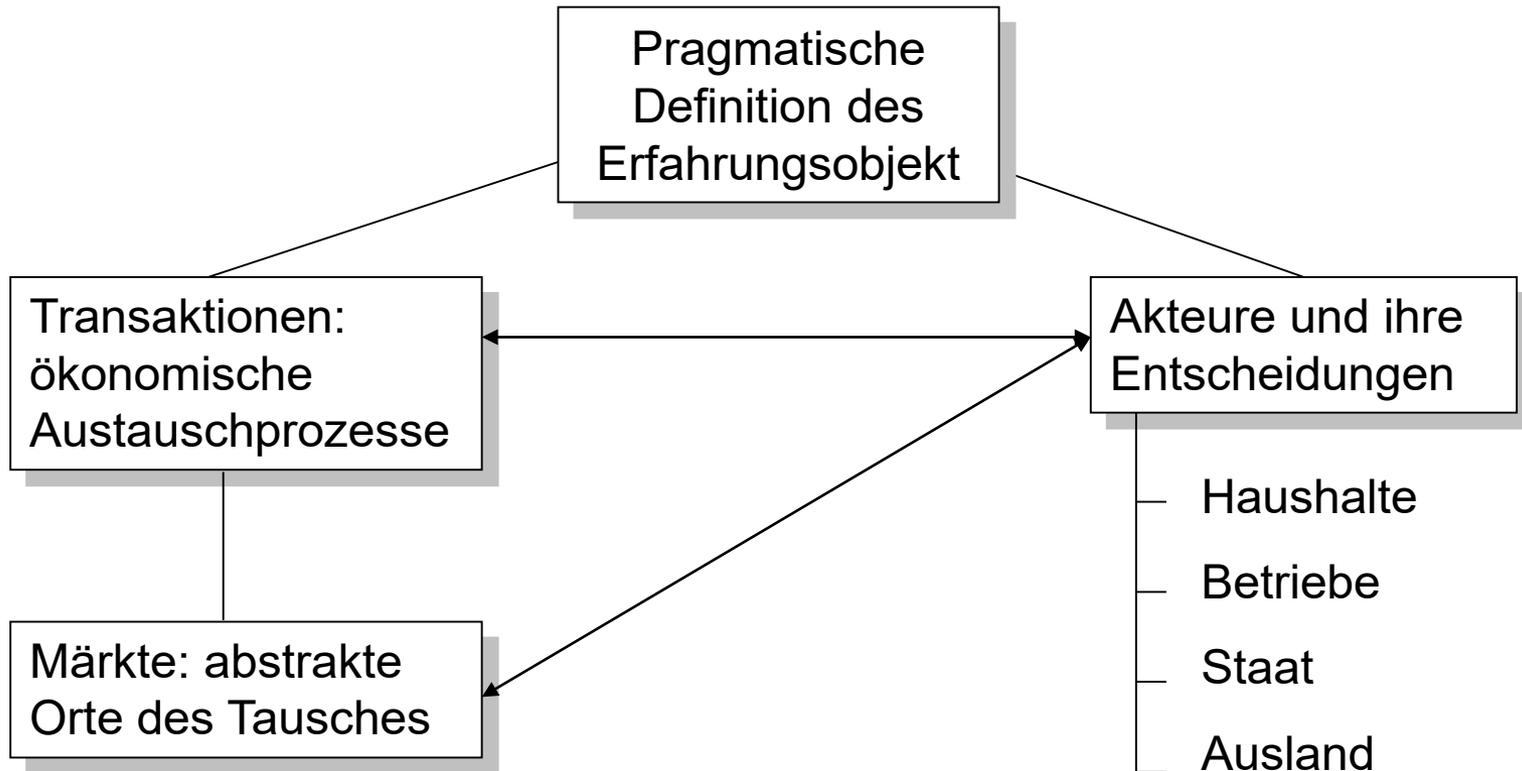
Wirtschaften bedeutet das Umgehen mit dem Tatbestand der Knappheit. Dies wird mit dem Treffen von Entscheidungen, „bestmöglich“ mit dem Umstand der Knappheit umzugehen gleichgesetzt: Wirtschaften ist das Treffen von Entscheidungen.

Statisch: Treffen von Entscheidungen, um eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen.

Dynamisch: Treffen von Entscheidungen, um den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.



# Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (I)



# Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (II)

Das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften sind der Marktprozess, der sich durch Transaktionen manifestiert, und die Akteure, die am Marktprozess teilnehmen.

Ursache für die Existenz von Transaktionen ist, dass es keine geschlossene Hauswirtschaft („Robinson Crusoe“-Welt) gibt, sondern zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austauschbeziehungen (Transaktionen) bzw. Austauschbeziehungen (Transaktionsbeziehungen) bestehen.

Der Markt ist der abstrakte Ort des Tausches, d. h. der Ort, an dem die Transaktionen stattfinden.



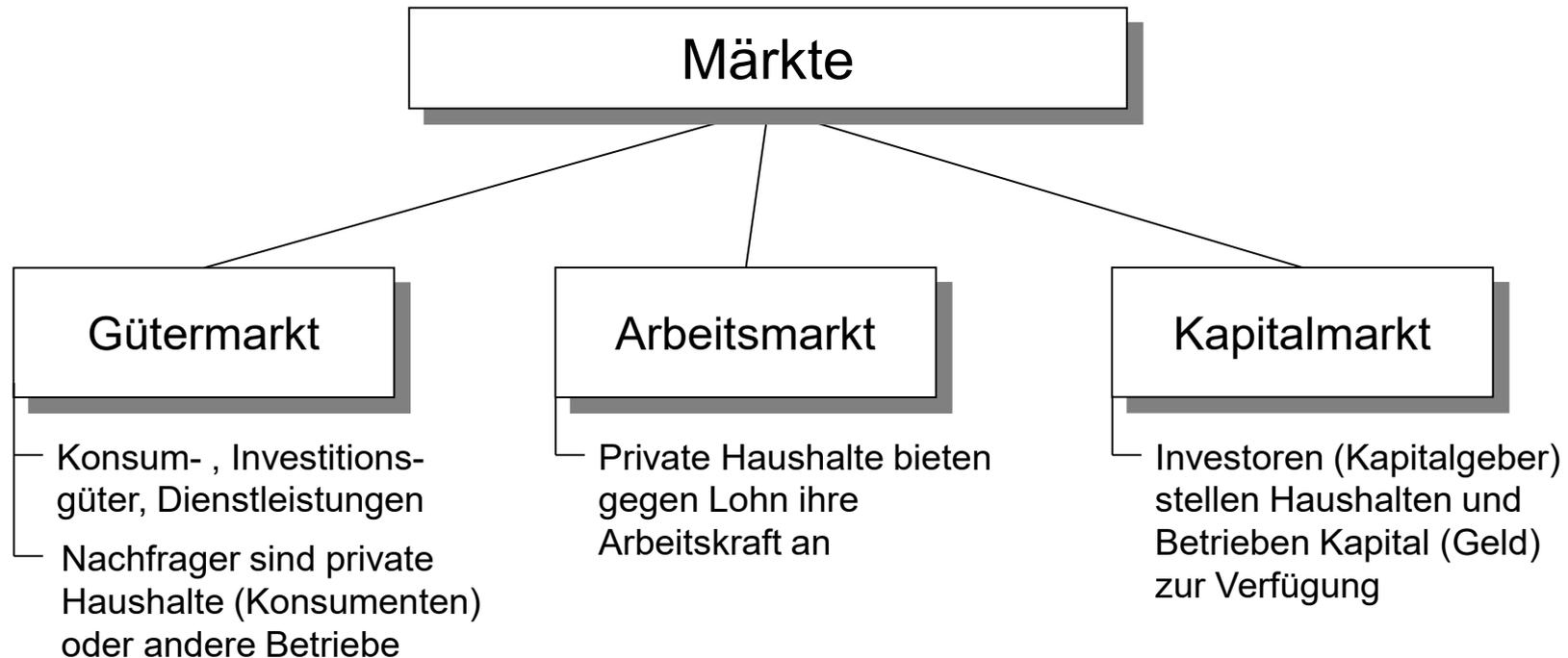
# Charakteristika von Transaktionen

## Charakteristika

- Ein Akteur bietet eine Leistung einem anderen Akteur an und will dafür eine Gegenleistung von ihm erhalten: => Anbieter/Nachfrager
- Der Preis bezeichnet, wie hoch die Gegenleistung für eine bestimmte Leistung ist (Tauschverhältnis), wobei die Gegenleistung häufig in Form von Geld (monetären Werten) erbracht wird: ökonomischer Austausch (Transaktion).
- Auch soziale Austauschprozesse basieren auch auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, es gibt aber keine monetäre Bewertung der Leistung/Gegenleistung (z. B. Informationsaustausch; soziale Beziehung). Sie erfüllen damit nicht den Tatbestand von Transaktionen.



# Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (III)



Je nach Art der angebotenen Leistung lassen drei verschiedene Märkte als Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften abgrenzen.

# Akteure im Markt

- **Haushalte:** Fragen am Gütermarkt Produkte (Sachgüter/Dienstleistungen) nach und treten am Arbeitsmarkt als Anbieter von Arbeitsleistungen auf. Am Kapitalmarkt können sie Anbieter von Kapital (Anlage von Ersparnissen), aber auch Nachfrager von Kapital (Kreditaufnahme) sein.
- **Betriebe:** Treten am Gütermarkt als Anbieter von Produkten auf, sind aber am Gütermarkt gleichzeitig Nachfrager von Gütern, die sie in ihrem Produktionsprozess einsetzen (sachlicher Input); am Arbeitsmarkt sind sie Nachfrager von Arbeitsleistungen; am Kapitalmarkt treten sie zumeist als Nachfrager von Kapital auf (Eigen- oder Fremdfinanzierung).
- **Staat:** (öffentliche Einrichtungen) Anbieter von Infrastrukturleistungen, für die es zum Teil keinen Markt gibt; Nachfrager am Güter-, Arbeits- und Kapitalmarkt, um seine Leistungen zu erstellen; Erlösgenerierung durch Steuern und Abgaben. Ferner tritt der Staat im Marktprozess als „Regulierer“ (Gesetze, Verordnungen) auf.
- **Ausland:** Haushalte, Betriebe und öffentliche Einrichtungen in anderen nationalen Territorien.



# Ergänzung zur Rolle des Staats als Akteur auf Märkten (I)

Der Staat versteht sich – nicht zuletzt ausgelöst durch Krisen in der jüngeren Vergangenheit (Finanzkrise, Coronakrise, Energiekrise) – als „Krisenhelfer“ („Feuerwehr“), der durch finanzielle Unterstützungen Unternehmen und Haushalte „unter die Arme greift“ (Zuschüsse, Beihilfen, Subventionen, Darlehensgewährungen), damit diese die Krise relativ unbeschadet überstehen (ökonomisch überleben) können. Die hierfür notwendigen finanziellen Mittel werden durch Schuldenaufnahme bereitgestellt.



## Ergänzung zur Rolle des Staats als Akteur auf Märkten (II)

Diese aktive Krisenintervention lässt sich mit einem (patriarchalischen/paternalen) Fürsorgedenken des Staats gegenüber seinen „Untertanen“, mit dem Schutzes der demokratischen Grundhaltung und des Zusammenhalts in der Gesellschaft oder mit nüchternen ökonomischen Überlegungen begründen: Im letzteren Fall werden die ökonomischen Schäden einer nicht-intervenierten Krise als höher als die Ausgaben der staatlichen Kriseninterventionen beziffert; zudem sind Kriseninterventionsmittel (staatliche Neuverschuldung) erst von den nachfolgenden Generationen z.B. über Steuern zurückzuzahlen: intergenerative Verlagerung von Nutzen und Kosten. Allerdings kann man auch argumentieren, dass unter den Schäden „heute“ einer nicht-intervenierten Krise auch die nachfolgenden Generationen leiden.



# Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (II): Charakteristik des Betriebs

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen, d.h. Produkte erstellt und an Nachfrager (Haushalte/private Nachfrager, gewerbliche Abnehmer, d.h. andere Betriebe oder Organisationen) abgesetzt werden.

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich folglich mit Entscheidungen und Prozessen, die im Zusammenhang mit der Erstellung und Vermarktung von Produkten, d.h. dem betrieblichen Transformationsprozess auftreten. Das Merkmal der „planvoll organisiert“ impliziert, dass der betriebliche Transformationsprozess bestimmten (ökonomischen) Zielen/Kalkülen (z.B. Effizienz) folgt.



# Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (III): Charakteristik des Betriebs

Im Rahmen der Digitalisierung muss sich ein Betrieb nicht mehr in physisch sichtbaren Produktionsstätten (Produktionsbetrieb; Werkstätte) oder Einkaufsstätten (Handelsbetrieb) „materialisieren“, sondern kann auch virtuell auf Servern/Rechnern bzw. in Clouds existieren: Der betriebliche Transformationsprozess basiert dann auf Informations- und Kommunikationstechnologien, das erstellte Produkt ist eine digitale (Informations-)Dienstleistung. Es gibt nur noch rudimentäre physische „Lokalitäten“ (z.B. Schreibtisch, Briefkasten für postalische Anschrift).



# Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (II): Abgrenzung Betrieb und Unternehmen

Umgangssprachlich werden „Betrieb“ und „Unternehmen“ [Unternehmung] gleichgesetzt, es gibt aber einen Unterschied: Unternehmen sind eine besondere Form von Betrieben – marktwirtschaftlich orientierte Betriebe.

Jedes Unternehmen ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist ein Unternehmen.



# Unternehmen als spezielle (idealtypische) Art von Betrieben

## Kennzeichen marktwirtschaftlich orientierter Betriebe

Autonomieprinzip

Erwerbswirtschaftliches  
Prinzip

Privateigentum



# Merkmale von Unternehmen [Unternehmungen] (I)

## Autonomieprinzip:

Der Eigentümer der Unternehmung (des Unternehmens) ist in seinem Wirtschaften (unternehmerischen Entscheidungen) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen.

Einschränkungen bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

## Erwerbswirtschaftliches Prinzip:

Bestreben durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Produkten Gewinne zu erzielen (Gewinnstreben- bzw. Gewinnmaximierung).



# Merkmale von Unternehmen [Unternehmungen] (II)

## Privateigentum:

Die Verfügungsrechte d. h. das Eigentum an den Produktionsmitteln des Betriebs („Vermögen“), stehen denjenigen Personen zu, die das Eigenkapital stellen. Dies sind die Eigentümer des Unternehmens. Sie überlassen dem Unternehmen (investieren in das Unternehmen) zeitlich unbegrenzt Kapital [Geld].

Implikationen des Privateigentums: Die „Früchte“ der unternehmerischen Tätigkeit (Gewinn) stehen den Eigenkapitalgebern zu; der Gewinn stellt die Zinsen auf das von den Eigenkapitalgebern eingesetzte Kapital dar. Das unternehmerische Risiko ist die „Kehrseite“: Schlägt die unternehmerische Tätigkeit fehl (Verluste), müssen diese Verluste die Eigenkapitalgeber tragen.



# Weitere Arten von Betrieben: Non-Profit-Organisationen (I)

Gemeinnützige Betriebe (Non-Profit-Organisationen) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben langfristige Kostendeckung an. Es ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht gegeben.

Kostendeckungsprinzip

Zuschussprinzip

## Weitere Arten von Betrieben: Non-Profit-Organisationen (II)

**Kostendeckungsprinzip:** Durch Umsätze sollen (lediglich) die Kosten für die Erstellung der betrieblichen Leistungen (Betriebskosten) gedeckt werden sowie Rücklagen für zukünftige Investitionen erwirtschaftet werden.

**Zuschussprinzip:** Die erzielten Umsätze decken die Betriebskosten nicht ab, so dass finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand aus deren Budget diese „Betriebskostenlücke“ abdecken müssen.

Die öffentliche Hand ist oftmals selbst Eigentümer des betreffenden Betriebs oder erachtet den betreffenden Betrieb aufgrund seiner Produkte „für die Allgemeinheit“ (z.B. Kulturdienstleistungen) als „förderwürdig“, einen Zuschuss zur Betriebskostenlücke zu erhalten.



# Ergänzungen zu den Begriffen „Betrieb“/ „Unternehmen“

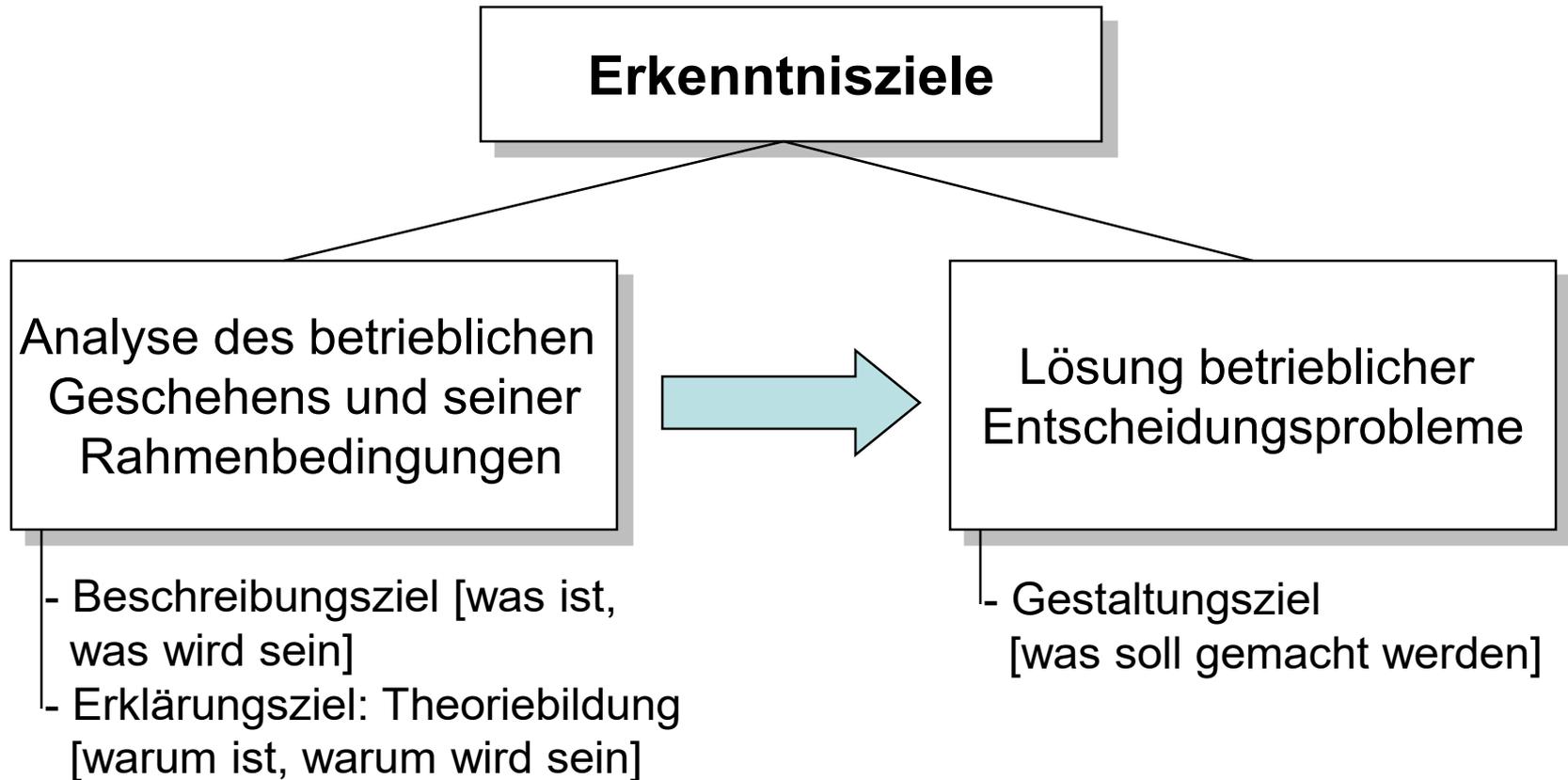
Öffentliche Betriebe: Wesentlicher Eigentümer ist die öffentliche Hand (Bund; Land; Gemeinden). Viele dieser Betriebe arbeiten nach dem Kostendeckungsprinzip oder dem Zuschussprinzip.

Firma: Name des Unternehmens/Betriebs, mit dem es/er im Geschäftsverkehr auftritt und der bspw. im Handelsregister eingetragen ist.

Gewerbebetrieb (§15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz): Jede selbständige, auf Dauer angelegte Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr mit Gewinnerzielungsabsicht.



# Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (I)



## Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (II)

Beschreibungsziel: Die bloße Deskription realer betrieblicher Sachverhalte stellt noch kein eigenständiges Erkenntnisziel dar. Allerdings erhält die Deskription durch Verwendung einer Terminologie („Wortung der Welt“ durch Fachbegriffe) und durch eine Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung; Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.



# Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (III)

Erklärungsziel: Ziel ist die Gewinnung von „gesetzesartigen Aussagen“ über betriebliche Sachverhalte (wenn-dann-Beziehungen, Ursache-Wirkungsbeziehungen). Solche „gesetzesartigen Aussagen“ führen zur Herausbildung von Theorien.

Theoriebildung: Reale Sachverhalte (Explanandum = „was““) werden als logische (kausale oder zumindest statistische) Konsequenzen von Faktoren und speziellen Rahmenbedingungen (Explanans = „wer und wie“) gesehen bzw. damit begründet.

Die Praxis ist nicht der Feind der Theorie, sondern ihr größter Anreiz.



# Theoriebildung in der Betriebswirtschaftslehre

## Probleme

- Fehlen von Naturgesetzen: Selbst das „Gesetz des Marktes“ (Gesetz der Nachfrage) gilt nicht uneingeschränkt.
- Aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene lassen sich Theorien nur für spezifische Sachverhalte/Bereiche bilden (Partialerklärungen).
- Betriebliche Phänomene sind das Ergebnis einer Vielzahl von Einflussfaktoren.

Die philosophische Denkrichtung des „Kritischen Rationalismus“ postuliert, dass es nicht möglich ist, eine Theorie (positiv) zu bestätigen, sondern dass Wissenschaft nur darin bestehen kann, bestehende Theorien zu falsifizieren, d. h. Rahmenbedingungen/Faktoren zu finden, in denen die bestehende Theorie nicht gilt (grundsätzliche Fehlbarkeit einer Theorie), und neue (bessere) Theorien zu entwickeln, die weniger fehlerhaft sind.

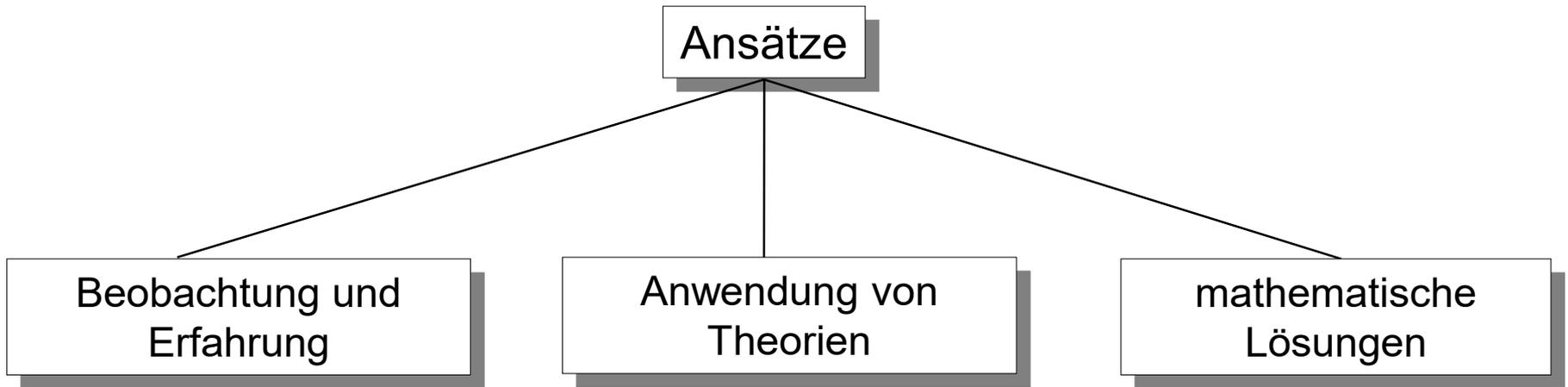


# Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (IV)

Das Gestaltungsziel impliziert die Formulierung von Handlungsempfehlungen im Hinblick auf vorgegebene Ziele: Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme: Treffen optimaler betrieblicher Entscheidungen (entscheidungsorientierter Ansatz der BWL).



# Auffinden von Handlungsempfehlungen für betriebliche Prozesse und Entscheidungsprobleme



# Exkurs: Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine betriebswirtschaftliche (wirtschaftswissenschaftliche) Theorie

Transaktionskosten sind Kosten für die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle von ökonomischen Austauschbeziehungen (Transaktionen).

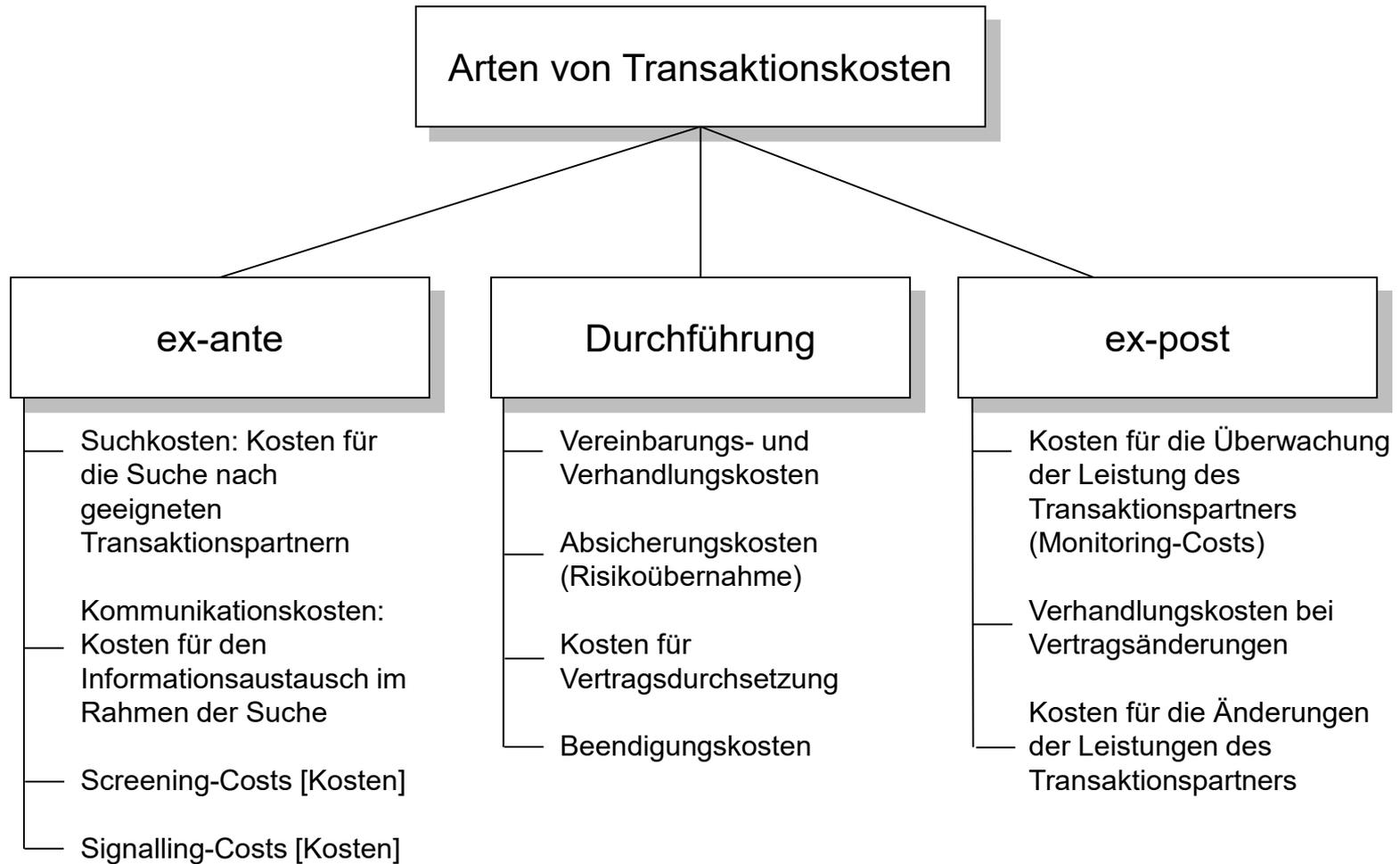
Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter besitzen, sie lassen sich in der Regel monetär bewerten/quantifizieren.

Transaktionskosten entstehen bei beiden Transaktionspartnern (Anbieter und Nachfrager).

Beim Nachfrager erhöhen die von ihm zu tragenden Transaktionskosten den zu zahlenden Preis (Gegenleistung), beim Anbieter sind die von ihm zu tragenden Transaktionskosten Teil seiner Betriebskosten, die zusätzlich zu den Produktionskosten entstehen.



# Deskriptive Bausteine der Transaktionskostentheorie



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

## Screening-Kosten:

Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern (Screenen des Marktes):

Die Kosten für Marktforschung in einem Unternehmen gehören zu den Screening-Kosten.

## Signalling-Kosten:

Kosten, die anfallen, um dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die eigene Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen. Die Kosten bestimmter Arten von Werbung, die ein Unternehmen durchführt (z. B. produktleistungsbezogene Sachwerbung), gehören zu den Signalling-Kosten.

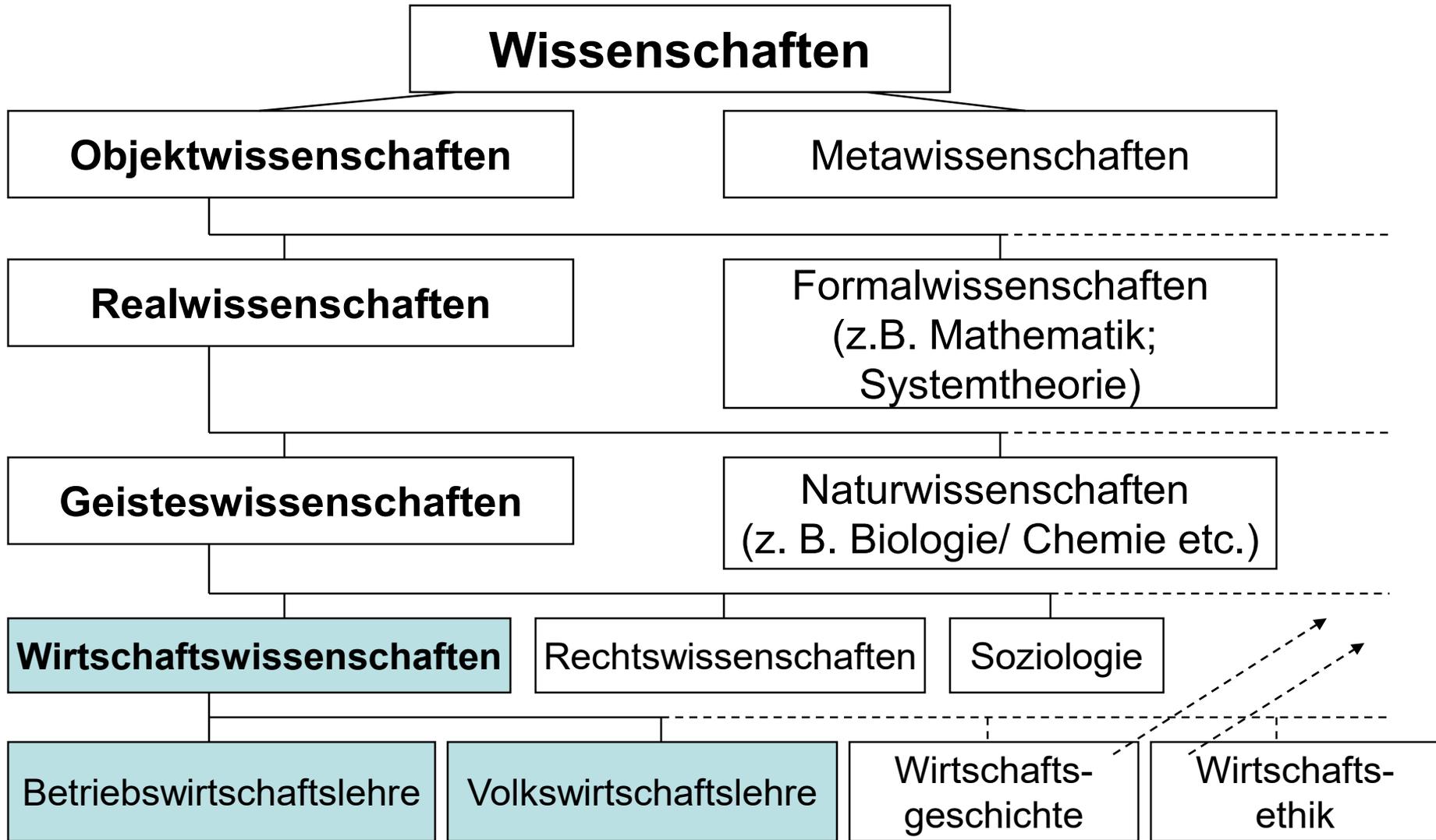


# Gestaltungsziel der Transaktionskostentheorie

Auffinden von intelligenten Transaktionsdesigns (z. B. Vertragsgestaltungsklauseln, Relationship Marketing), die Transaktionskosten reduzieren / minimieren können.



# Disziplinärer Standort der Betriebswirtschaftslehre



# Erweiterungen des Erkenntnisobjekts der Betriebswirtschaftslehre (I)

Wenngleich weiterhin das traditionelle Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre der Betrieb (das Unternehmen) bzw. „das Wirtschaften in Unternehmen“ ist, hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Annäherung der Betriebs- aber auch Volkswirtschaftslehre an Verhaltenswissenschaften (z.B. Psychologie, Soziologie, Neurowissenschaften) ergeben. Dieser verhaltenswissenschaftliche Ansatz in den Erkenntnisobjekten der Wirtschaftswissenschaften wird als „Behaviorial Economics“ bezeichnet.

Beispiel: Um Produkte erfolgreich an Nachfrager absetzen zu können, ist eine genaue Kenntnis des Verhaltens der Nachfrager bei Kaufentscheidungen oder der Produktverwendung erforderlich (Konsumentenverhalten oder Werbepsychologie im Marketing).



# Erweiterungen des Erkenntnisobjekts der Betriebswirtschaftslehre (II)

Beispiel: In einem Betrieb arbeiten Menschen zusammen bzw. sind in eine Organisationsstruktur und in Kommunikations- (Informations-)beziehungen eingebunden. Mit diesen Sachverhalten beschäftigt sich die Organisationspsychologie („Verhalten von Menschen in Betrieben/Organisationen“).

Beispiel: Viele Entscheidungen in Betrieben unterliegen Unsicherheit bzw. Risiko. Eine zentrale Determinante hierbei ist die Risikoeinstellung derjenigen Person (Personen), die diese Entscheidungen trifft. Mit Fragen des „Umgangs“ mit Unsicherheit bzw. Risiko bei Entscheidungen beschäftigt sich die Entscheidungs- bzw. Risikotheorie, die aus der Mathematik und Psychologie stammt.



## 2. Der betriebliche Transformationsprozess



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem konstitutiven Element eines Betriebs, mit dem betrieblichen Transformationsprozess. Hier stehen zunächst die Inputfaktoren im Vordergrund. Ferner wird der betriebliche Transformationsprozess in einzelne Teilaufgaben aufgegliedert. Den Abschluss von Kapitel 2 bildet das Konzept der Wertschöpfung, das als ein „ökonomisches Ergebnis“ des betrieblichen Transformationsprozesses anzusehen ist. Aus dem Konzept der Wertschöpfung lässt sich dann das Konzept des „Gewinns“ ableiten.

Lernziel: Verständnis grundlegender Sachverhalte des betrieblichen Transformationsprozesses.



## 2.1 Die Inputfaktoren



# Lernziele der Veranstaltung

---

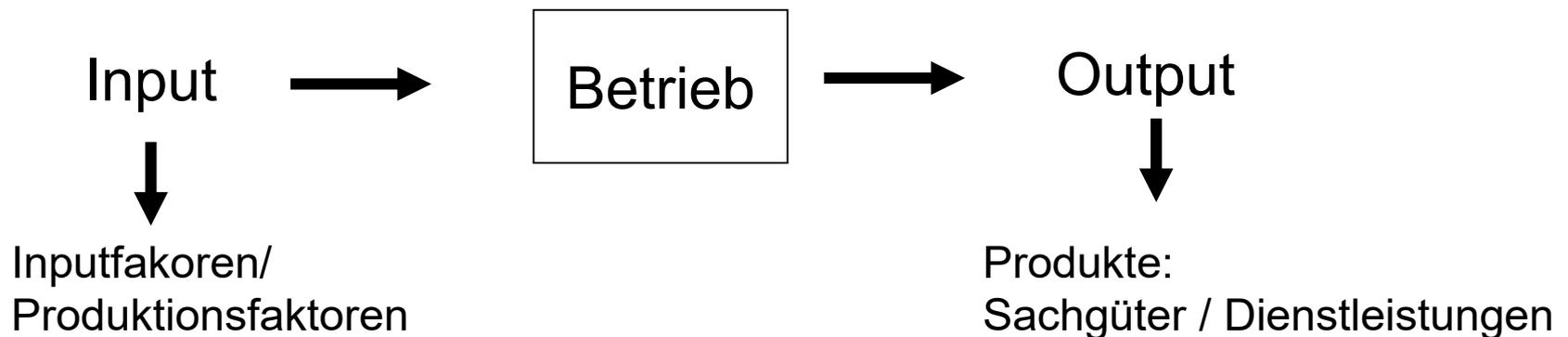
Im Mittelpunkt von Kapitel 2.1 steht ein Klassifikationsschema der Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (Produktionsfaktoren).

Lernziel: Verständnis der wesentlichen Merkmale der betrieblichen Produktionsfaktoren.

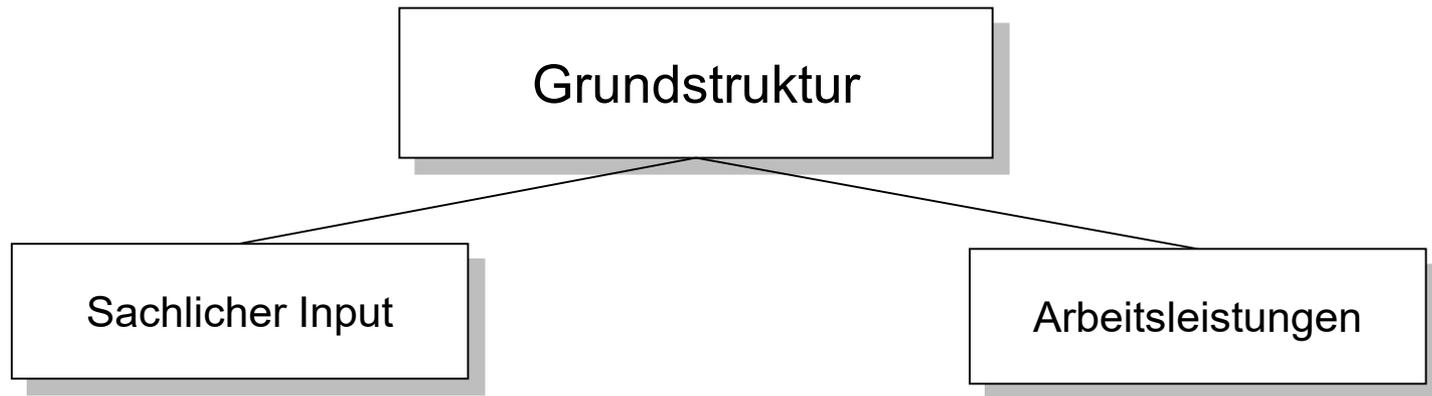


# Inhalt des betrieblichen Transformationsprozesses

Aufgabe eines Betriebes ist es, Input aufzunehmen, diesen im betrieblichen Transformationsprozess (Produktionsprozess; Through-put) umzuwandeln und als Output abzugeben, d.h. Input in Output zu „veredeln“.

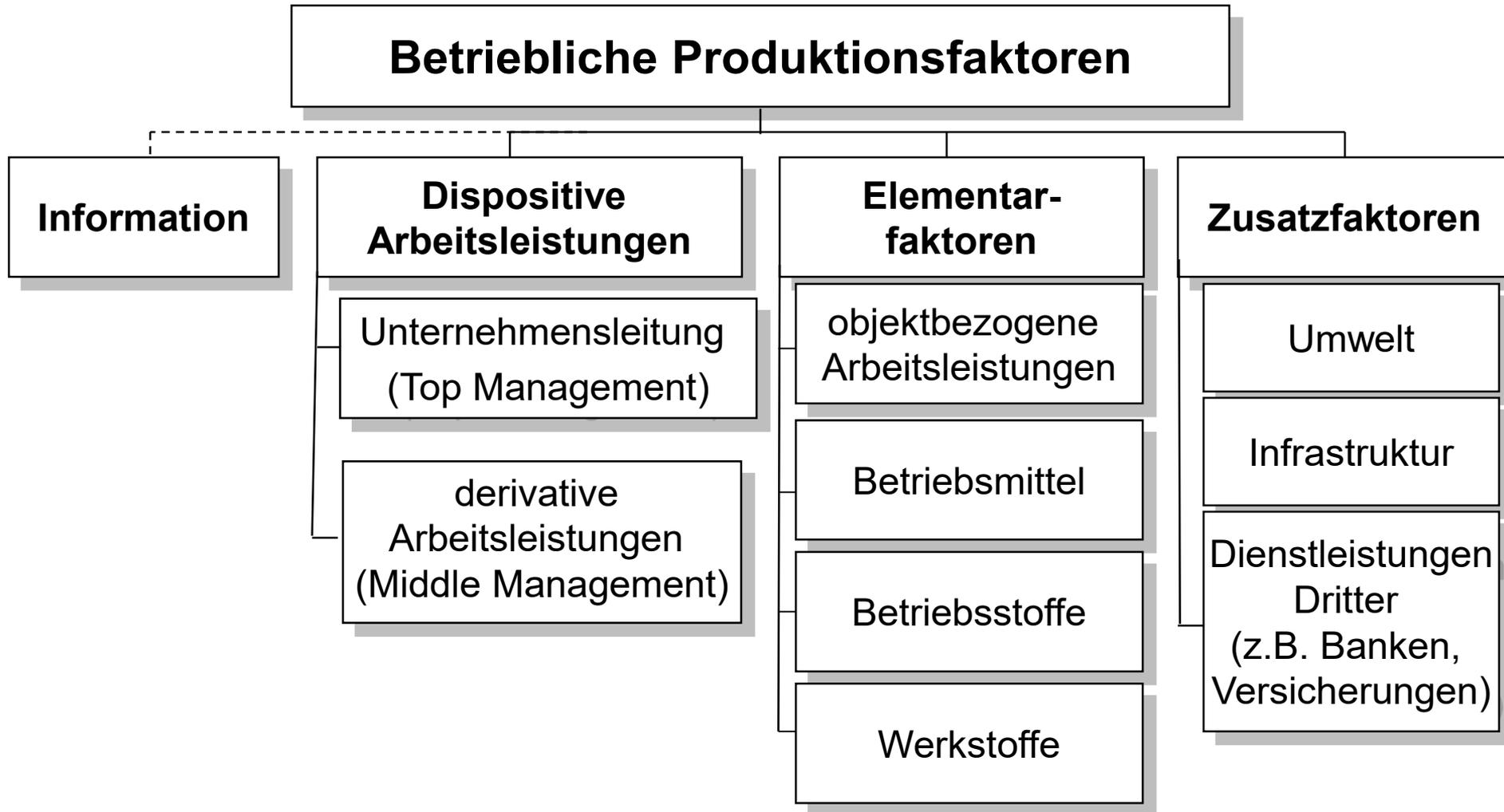


# Betriebliche Produktionsfaktoren (I)



Im Folgenden wird ein Klassifizierungsschema der Inputfaktoren nach E. Gutenberg dargestellt, das zwischen Elementarfaktoren und dispositiven Arbeitsleistungen unterscheidet und inzwischen durch weitere Arten von Inputfaktoren erweitert worden ist.

# Systematik betrieblicher Inputfaktoren (Produktionsfaktoren)



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Klassifizierungssystematik von Gutenberg beinhaltet eine „Wertung“ der „Qualität“ der Inputfaktoren: Elementarfaktoren sind unmittelbar in den (physischen) betrieblichen Transformationsprozess involviert, während dispositive Arbeitsleistungen diesen betrieblichen Transformationsprozess durch das Treffen von Entscheidungen lenken und leiten („managen“). Innerhalb der dispositiven Arbeitsleistungen differenziert die Systematik noch zwischen der Tragweite der Entscheidungen in zwei Typen der dispositiven Arbeitsleistungen (originäre und dispositive Arbeitsleistungen).



# Arten von Inputfaktoren: sachlicher Input (I)

Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe bilden den sachlichen Input.

Betriebsmittel: Gesamtheit aller Einrichtungen und Anlagen (Maschinen, Gebäude, Werkzeuge), die für die Erstellung und Vermarktung betrieblicher Leistungen erforderlich sind. Die Anschaffung von Betriebsmitteln wird als Investition bezeichnet. Der (technische) Verschleiß von Betriebsmitteln im Produktionsprozess führt zu Abschreibungen (Verminderungen des Werts des Betriebsmittels).



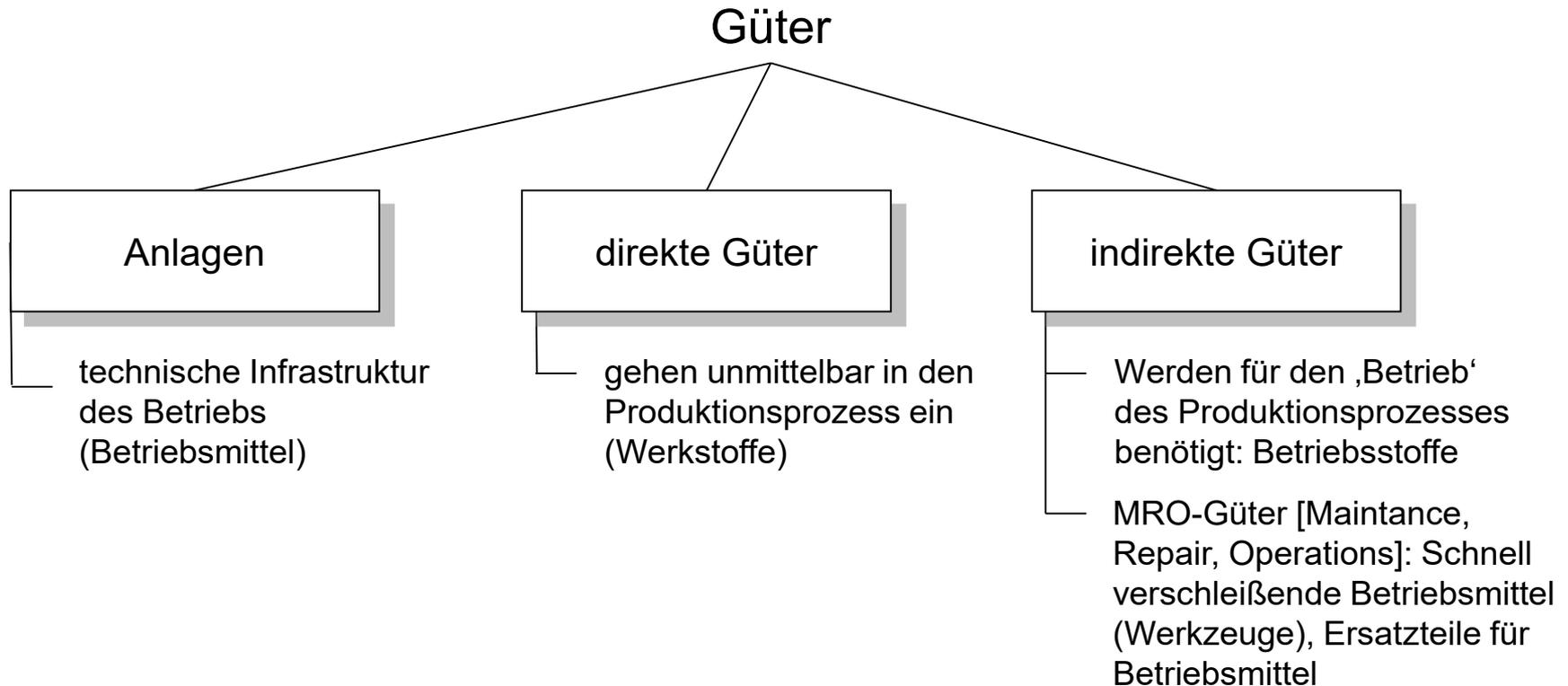
## Arten von Inputfaktoren: sachlicher Input (II)

Betriebsstoffe sind Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z.B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind, sowie Verbrauchsmaterial („Büroartikel“), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsleistungen benötigen. Betriebsstoffe werden im betrieblichen Transformationsprozess verbraucht, gehen aber nicht als Bestandteil in das Erzeugnis ein.

Werkstoffe sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile; Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden: Werden diese Werkstoffe von anderen Betrieben/Unternehmen bezogen, spricht man von Zulieferern.



# Klassifizierung von sachlichem Input im Beschaffungsmanagement



# Arten von Inputfaktoren: objektbezogene Arbeitsleistungen

Objektbezogene Arbeitsleistungen beinhalten unmittelbare Tätigkeiten von Mitarbeitern am Objekt des Transformationsprozesses (ausführende Arbeitsleistungen aufgrund von Anweisungen).

Tätigkeiten am Transformationsobjekt

Betriebsdienste, die den Transformationsprozess unterstützen (z.B. Wach-, Putzdienst, Pförtner, Kantine)



# Arten von Inputfaktoren: dispositive Arbeitsleistungen (I)

Dispositive Arbeitsleistungen (dispositiver Faktor; Management) sind Tätigkeiten einer Person, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen. Das Kernelement hierbei ist das Treffen von Entscheidungen.

originäre  
Führungsentscheidungen

derivative  
(Führungs-) Entscheidungen



# Originäre Arbeitsleistungen: Führungsentscheidungen (I)

## Charakteristika

haben strategische Bedeutung (langfristig und große Tragweite) für den Betrieb (z.B. Entwicklung neuer Produkte; Verlagerung der Produktionsstätten).

sind im Vorhinein nicht zu bewerten; der Markt muss (später) erweisen, ob die Entscheidungen richtig/gut (Gewinn) oder falsch/schlecht (Verlust) waren.

werden von der Unternehmensleitung (Top-Management) getroffen und sind nicht delegierbar; sie erfordern den „dynamischen“ Unternehmer.



## Originäre Arbeitsleistungen: Führungsentscheidungen (II)

Konstitutive Führungsentscheidungen sind originäre Entscheidungen, die im „Leben“ eines Unternehmens nur einmal oder sehr selten getroffen werden, und die nicht mehr oder nur unter hohen Kosten revidierbar sind (z.B. Rechtsform- oder Standortwahl; Fusion [Merger], d.h. Verschmelzung des Unternehmens mit einem anderen Unternehmen.



# Derivative Arbeitsleistungen (I)

## Charakteristika

- sie leiten sich aus den originären Führungsentscheidungen ab und beinhalten deren Umsetzung (Realisierung/Realisierungsentscheidungen) sowie die Unterstützung der originären Entscheidungen.
- sie haben in der Regel operativen (eher kurzfristigen) Charakter und lassen sich daher besser auf ihre „Güte“ überprüfen.
- sie sind an Spezialisten („mittleres Management“) delegierbar und müssen nicht vom Top-Management ausgeführt werden.



# Derivative Arbeitsleistungen (II): Das Konzept der Delegation

Delegation beinhaltet die Abgabe von Entscheidungskompetenzen oder Arbeitsaufgaben an Mitarbeiter, die in der Unternehmenshierarchie „weiter unten“ stehen, aber mit den betreffenden Entscheidungsfeldern oder Aufgabenbereichen besser vertraut sind als die in der Hierarchie höher stehende Person.



# Das Verhältnis von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen (I)

Die Unterscheidung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen hat vor allem typologischen Charakter: In der betrieblichen Realität erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene wie dispositive Tätigkeiten (derivative Arbeitsleistungen), wenn auch in einem unterschiedlichen „Mischungsverhältnis“.



# Das Verhältnis von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen (II)

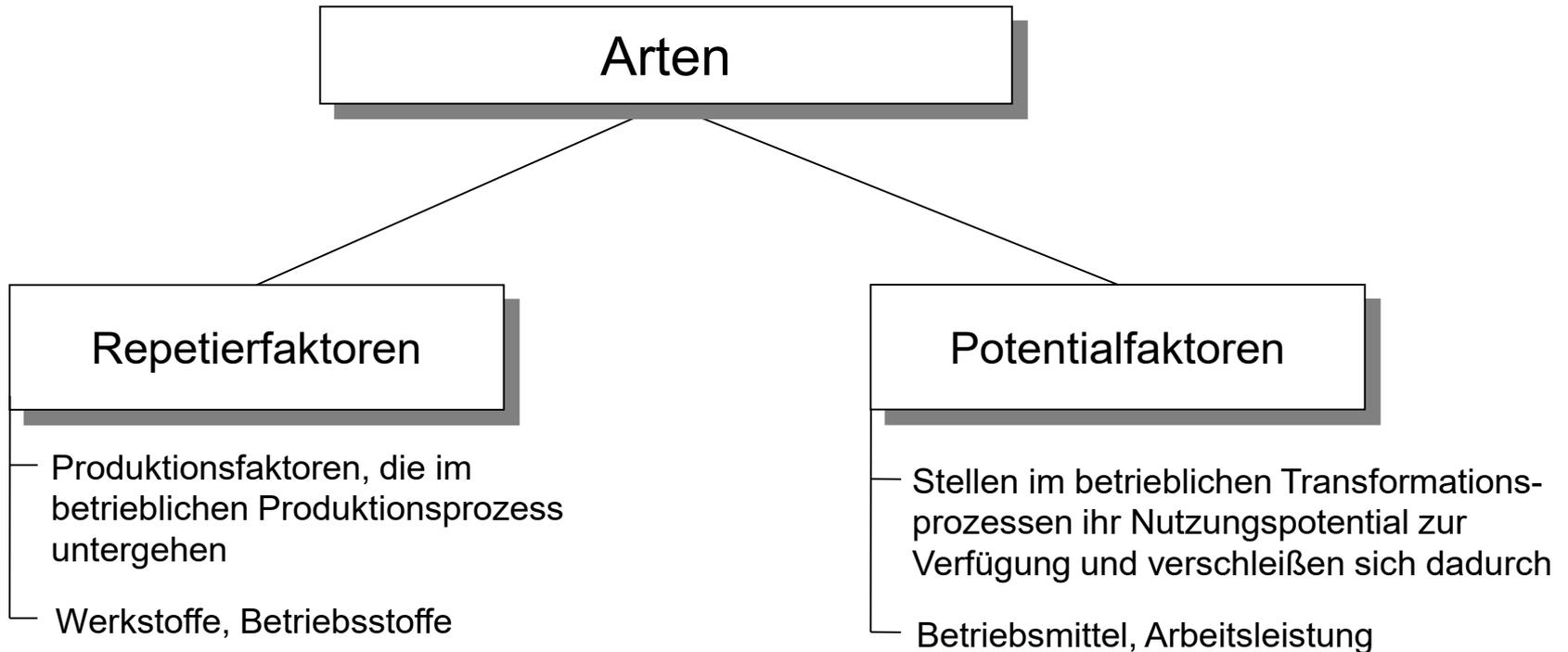
Der Anteil und die Bedeutung objektbezogener gegenüber dispositiven Arbeitsleistungen hat in den letzten Jahrzehnten stark abgenommen.

Substitution  
objektbezogener  
Arbeitsleistungen durch  
Betriebsmittel bzw. im  
Rahmen der  
Digitalisierung der  
Wirtschaft

objektbezogene Arbeits-  
leistungen werden durch  
dispositive Komponenten  
erweitert (Delegation):  
Job Enrichment: Zielsetzung ist  
eine stärkere Motivation von  
Mitarbeitern und eine  
„Humanisierung der Arbeit“.



# Alternative Systematik von Produktionsfaktoren



# Das Phänomen des Verschleißes von Potentialfaktoren (I)

Potentialfaktoren haben ein Nutzungspotential, das im betrieblichen Transformationsprozess eingesetzt wird und sich dadurch bzw. im Laufe der Zeit verringert.

Bei Betriebsmitteln wird dieser Verschleiß als Abschreibung bezeichnet.  
Frage: Gibt es einen Verschleiß auch bei Arbeitsleistungen (Human Capital)?



## Das Phänomen des Verschleißes von Potentialfaktoren (II)

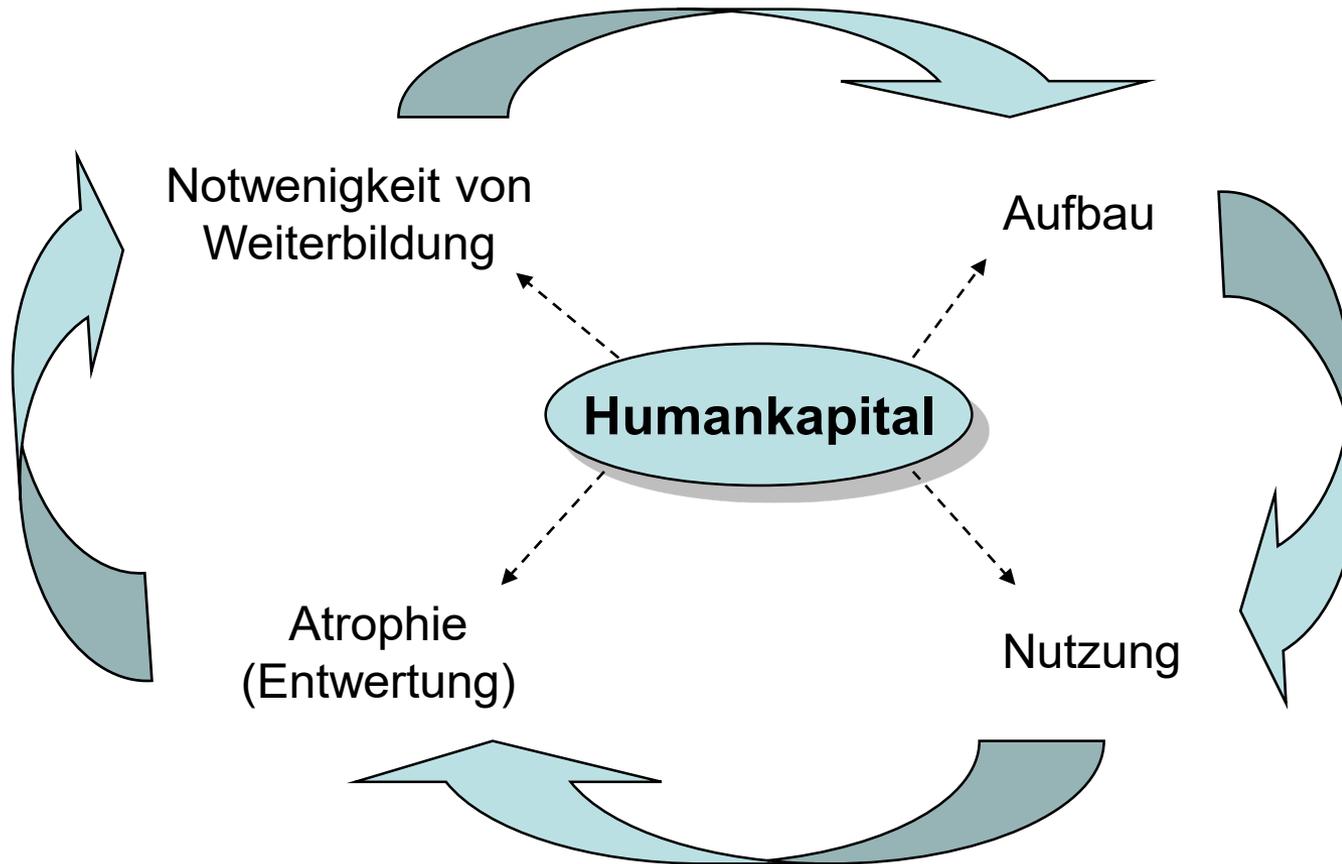
Die Arbeitsleistungen (Humankapital; Human Capital) beinhalten ein Nutzungspotential im betrieblichen Transformationsprozess: Dies sind die physischen und vor allem kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten („Wissen und Können“) der im betrieblichen Transformationsprozess involvierten Personen, die sich in den objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen manifestieren.

Atrophie des Human Capital:

Kognitives Wissen nimmt zwar nicht ab, es entwertet sich aber durch technischen Fortschritt; die physischen Fähigkeiten eines Menschen nehmen im Laufe des Alters ab.



# Humankapital und Weiterbildung



Quelle: an Doré/Clar (1997)



# Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (I)

Umwelt und/oder Infrastruktur (z.B. öffentliches Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) stellen ebenfalls Inputfaktoren des betrieblichen Transformationsprozesses dar.

Viele solcher Leistungen der Umwelt oder Infrastruktur erwirbt („kauft“) der Betrieb nicht über Transaktionen, sondern sie sind eine Eigenschaft des Standorts des Betriebs (z.B. Umwelt) oder werden vom Staat zur Verfügung gestellt (z.B. Infrastruktur).



## Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (II): Umwelt

Ökosystemleistungen (Umweltressourcen) können den „Wert“ (Wertschöpfung) des betrieblichen Transformationsprozess erhöhen (z.B. schöne Landschaft für einen Hotelbetrieb), dienen aber oft als „Absorptionsmedium“ (z.B. Luft, Gewässer) für Schadstoffe/ Emissionen, die Rahmen des Produktionsprozesses auftreten. Trotz dieses Charakters stellen solche Ökosystemleistungen Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess dar, da sie zu dessen Durchführung benötigt werden.

Die Nutzung solcher Ökosystemleistungen führt in der Regel zu einer Verschlechterung der Umweltqualität; sie hat demnach analoge Verschleißeffekte wie die Potenzialfaktoren.



# Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (III): Umwelt

Die Nutzung solcher Ökosystemleistungen ist durch staatliche Regulierungen – mehr oder weniger streng – geregelt und oftmals auch mit einem – staatlich festgesetzten – Preis versehen (z.B. CO<sub>2</sub>-Abgabe).

Dennoch wird oftmals argumentiert, dass bei vielen (manchen) Ökosystemleistungen die (Ab-)Nutzung des Umweltpotenzials höhere Kosten (Bewertung der Verschlechterung der Umweltqualität im Sinne von Kosten) verursacht, verglichen mit dem vom Unternehmen bezahlten Preis („Kompensationsleistung“), insbesondere, wenn der Betrieb die Ökosystemleistungen kostenlos nutzen kann. In Höhe der Differenz entstehen sog. externe Kosten, die von der Allgemeinheit zu tragen sind.



# Informationen als Inputfaktor

## Information als eigenständiger Inputfaktor?

Ja

Zentrale Bedeutung von Informationen für das Treffen von Entscheidungen und Steuerung betrieblicher Prozesse.

Nein

Informationen sind in den Betriebsmitteln (z.B. Software) und/oder im Human Capital als Wissen integriert.

Im Zeitalter der Digitalisierung und der Big-Data-Philosophie scheint der Input- bzw. Ressourcencharakter von Informationen unbestreitbar, allerdings ist das „Wesen“ von Informationen als Produktionsfaktor in der Betriebswirtschaftslehre noch „relativ unklar“.



## 2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.2 systematisiert den betrieblichen Transformationsprozess in einzelne Teilaufgaben; damit korrespondieren in der Betriebswirtschaftslehre die einzelnen Fachdisziplinen, die sich einer Teilaufgabe widmen. Hauptaugenmerk legt Kapitel 2.2 auf die Managementaufgabe, die den Inhalt (Aufgabenbereich) der dispositiven Arbeitsleistungen umfasst. Ferner wird das Konzept der Geschäftsprozesse als Strukturierungsansatz des betrieblichen Transformationsprozesses vorgestellt.

Lernziel: Grundverständnis für die einzelnen Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses, insbesondere des Managements und des Konzepts der Geschäftsprozesse.



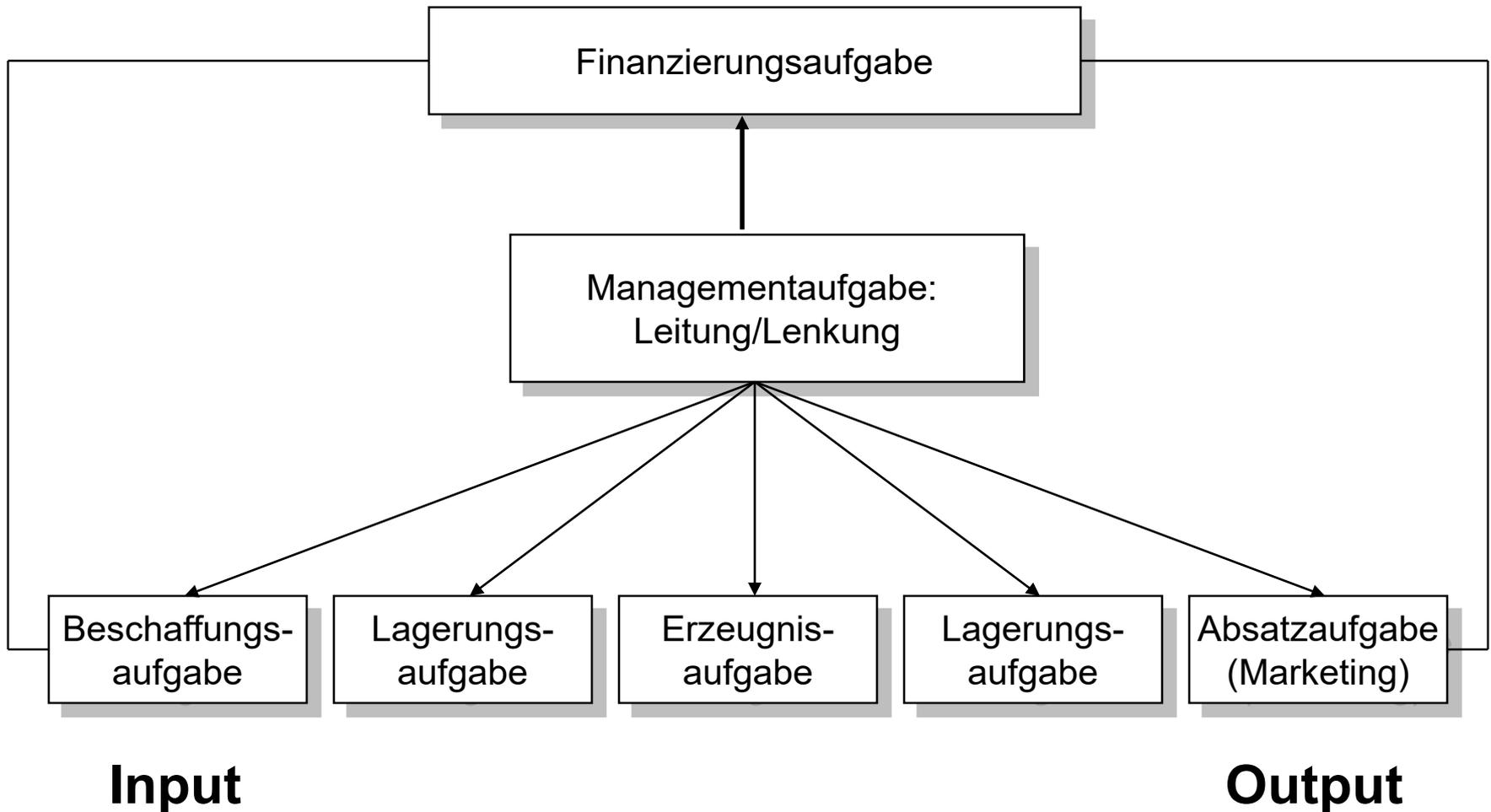
Der betriebliche Transformationsprozess umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die erst in ihrer Gesamtheit die Transformation von Input in Output vollständig beschreiben.

betriebliche  
Teilaufgaben

Geschäftsprozesse



# Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (I)



# Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Die betrieblichen Teilaufgaben lassen sich in drei Dimensionen (Ebenen) klassifizieren:

- Güterwirtschaftliche Ebene mit Beschaffung, Lagerung, Produktion, Absatz (Marketing): Diese bildet die physische („realwirtschaftliche“) Seite des betrieblichen Transformationsprozesses ab.
- Finanzwirtschaftliche Ebene: Diese spiegelt die monetäre Seite des betrieblichen Transformationsprozesses wider und wird durch vor allem die Finanzierungsaufgabe und die Dokumentationsaufgabe (Rechnungswesen im Rahmen der Managementebene) ausgefüllt.
- Managementebene: Lenken und Leiten innerhalb und zwischen den Teilaufgaben. Die Managementaufgabe ist damit integrativer Bestandteil jeder Teilaufgabe, besteht aber auch zwischen den einzelnen Teilaufgaben.



# Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (III)

**Beschaffungsaufgabe:** Ankauf oder Anmietung (Leasing) der Betriebsmittel, Einkauf von Werk- und Betriebsstoffen und Anstellung von Mitarbeitern. Umfassender formuliert, handelt es sich um die Bereitstellungsaufgabe bezogen auf die Inputfaktoren.

**Lagerungsaufgabe:** Alle betrieblichen Arbeiten, die vor dem eigentlichen Produktionsprozess mit der Lagerung von Werk- und Betriebsstoffen und nach dem Produktionsprozess mit der Lagerung der Fertigfabrikate einhergehen.

**Erzeugungsaufgabe (Produktion):** Dies ist der eigentliche Produktionsprozess, d.h. die Transformation der Inputfaktoren in Output.

**Absatzaufgabe:** Vermarktung des Outputs auf den Absatzmärkten (Marketing) durch Realisierung von Transaktionen mit Nachfragern.



# Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (IV): Finanzierungsaufgabe

## Aufgabenfelder

- Bereitstellung der finanziellen Mittel, um die im betrieblichen Transformationsprozess anfallenden Zahlungen leisten, Investitionen tätigen oder Geldgebern zustehende Zahlungen begleichen zu können (Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts): Liquiditätsmanagement.
- Das benötigte Kapital (Zahlungsmittel; „Geld“) soll zu möglichst geringen Kosten (Kapitalkosten; Finanzierungskosten) beschafft werden: Finanzierungsmanagement.
- Anlage von im Betrieb vorhandenen liquiden Mitteln am Kapitalmarkt (Zinserlöse): „Anlagemanagement“.
- Erwerb/Veräußerung von Kapitalanteilen an anderen Unternehmen: Beteiligungsmanagement.

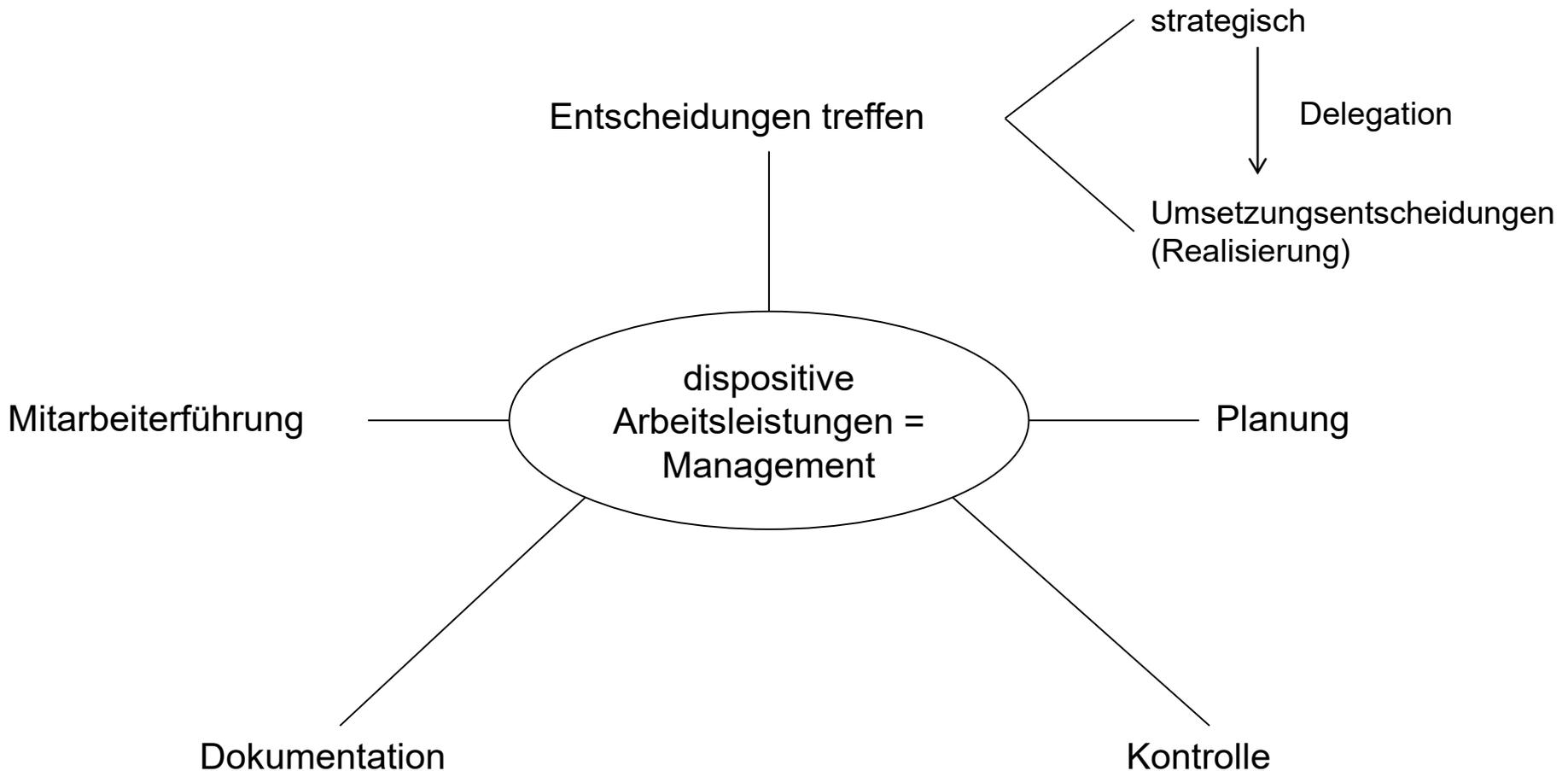


# Charakterisierung der Managementaufgabe (I)

Dispositive Arbeitsleistungen beschränken sich nicht auf Entscheidungen, sondern beinhalten auch Tätigkeiten, die der Entscheidungsvorbereitung, der Entscheidungskontrolle und der Dokumentation der Entscheidungsfolgen dienen. Ferner zählt die Führung von Mitarbeitern, an die Entscheidungen oder sonstige dispositive Tätigkeiten delegiert wurden oder die Anweisungen auszuführen haben, dazu.



# Charakterisierung der Managementaufgabe (I) : Felder dispositiver Arbeitsleistungen



# Charakterisierung der Managementaufgabe (III) - Planung

Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustandes von betrieblichen Sachverhalten oder Marktgegebenheiten („Problemanalyse“) und Prognose deren Entwicklungen, Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen hinsichtlich ihres Zielbeitrags.

Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Planung ist damit die Entscheidungsvorbereitung.

Bei originären (strategischen) Entscheidungen ist die Informationslage zumeist schwierig, zumal die Planungsinhalte zukunftsgerichtet sind. Die Planung für derivative (operative) Entscheidungen („Realisierungsentscheidungen“) muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.



# Charakterisierung der Managementaufgabe (IV) - Kontrolle

Fokus der Kontrolle ist,

- Umstände, die im Rahmen der Realisierung der Entscheidungen zu einer Zielverfehlung führen könnten, frühzeitig zu erkennen, um entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können („Realisierungskontrolle“: z.B. Budgetkontrolle, Einhalten von gesetzten Zeitplänen).
- Überprüfung, ob die getroffenen Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Erfolg (Erreichen der gesetzten Ziele) geführt haben (Feststellung der Höhe der Zielverfehlung), und wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen (Fehleranalyse), um diese Fehler „in Zukunft“ zu vermeiden („Lernfunktion der Kontrolle“): Solche Fehler können bereits in der Planung selbst, im Treffen der Entscheidungen („Fehlentscheidungen“) oder in der Realisierung der Entscheidungen liegen.



# Charakterisierung der Managementaufgabe (V) - Dokumentation

Dokumentation des Betriebsgeschehens im Sinne einer zahlenmäßigen (monetären) Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses.

Eine solche Dokumentation ist Betrieben rechtlich vorgeschrieben (externes Rechnungswesen – Buchführung und Aufstellung eines Jahresabschlusses), sie dient aber auch als (zentrale) Informationsgrundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle (z.B. internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung).

Die Aufgabe der Dokumentation (Rechnungswesen) ist in der Regel an Spezialisten delegiert (derivative Arbeitsleistungen) oder wird – bei kleinen Unternehmen – an Externe (z.B. Steuerberater) ausgelagert (diese Managementaufgabe wird dann als Dienstleistung „gekauft“).



# Charakterisierung der Managementaufgabe (VI) - Mitarbeiterführung

Manager sind in der Unternehmenshierarchie meist Vorgesetzte von Mitarbeitern. An diese Mitarbeiter delegieren Manager Entscheidungen oder erteilen ihnen Arbeitsanweisungen. Dies erfordert eine Führung dieser Mitarbeiter:

- Spezifizierung der Aufgabensetzungen und eine hierfür adäquate Ressourcenausstattung und Informationsversorgung der Mitarbeiter;
- Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter, die Grundlage für Beurteilung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter sind;
- Motivation der Mitarbeiter.

Führen ist mehr als Leiten! Führung impliziert auch Kommunikation, Motivation und Commitment.



# Charakterisierung der Managementaufgabe (V) - Controlling

Controlling: Die Managementaufgaben der Planung und Kontrolle sind inzwischen zum Controlling erweitert/zusammengefasst worden.

Das Controlling konzentriert sich hierbei nicht nur auf Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (bereichsspezifisches Controlling, z.B. Marketingcontrolling, Finanzcontrolling), sondern beschäftigt sich auch bereichsübergreifend mit Koordinationsaufgaben (koordinationsorientiertes Controlling).



# Charakterisierung der Managementaufgabe (VI) - Controlling

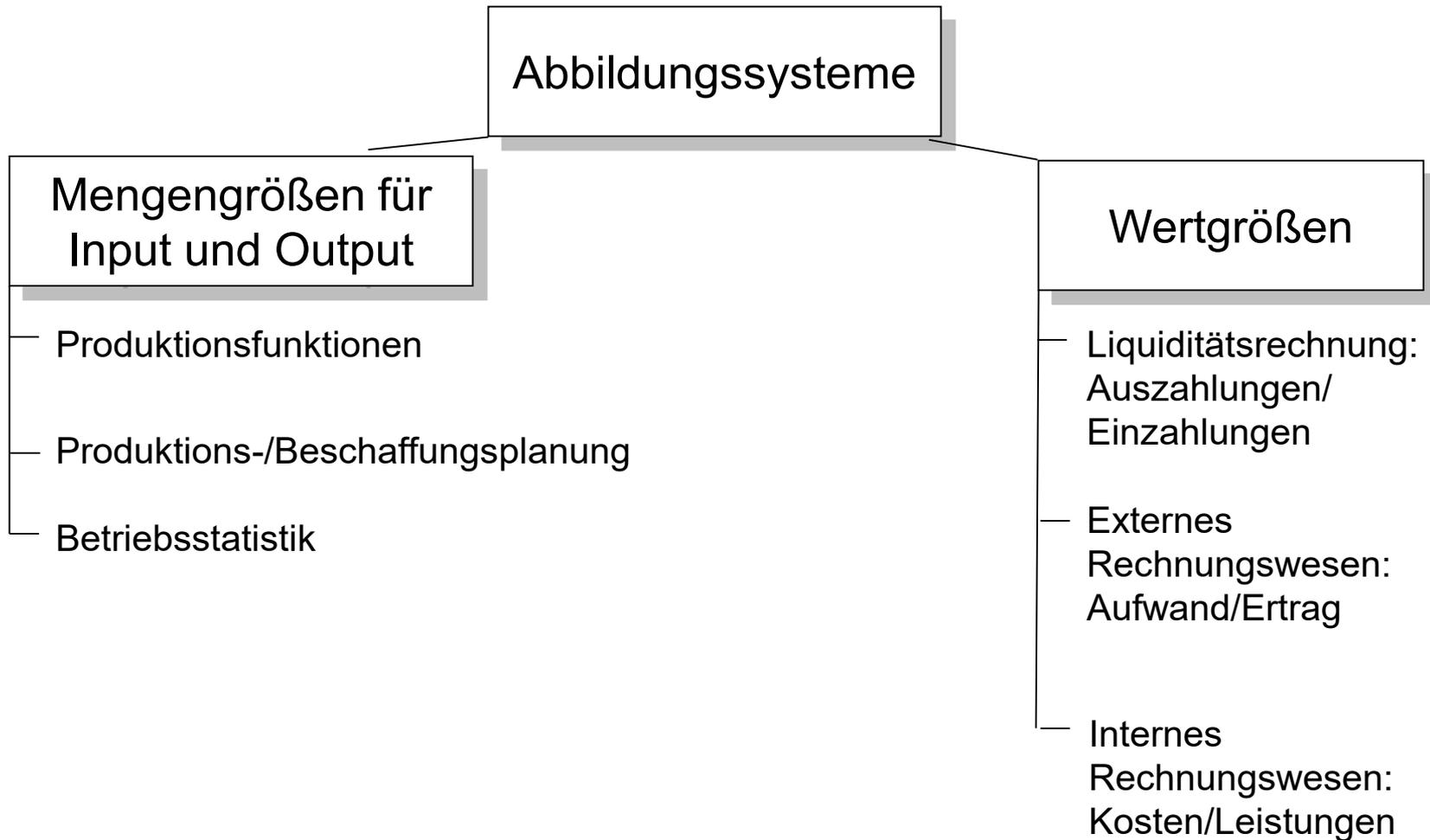
Personell lassen sich die Managementaufgabe in „Manager“ (Treffen von Entscheidungen, Mitarbeiterführung, Dokumentation) und „Controller“\*) (Planung, Kontrolle) untergliedern.

Primäres Ziel des Controllings ist die Unterstützung des Managements in Planungs- und Kontrollaufgaben, um die Führungseffizienz (Führungsrationalität) des Managements bezogen auf das Treffen von Entscheidungen (Lenken und Leiten des Betriebs) sicherzustellen bzw. zu erhöhen.

\*) nicht-geschlechtsspezifische (w/m/d) Tätigkeitsbeschreibung.



# Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (I)



# Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Liquiditätsrechnung: Erfassung der Einzahlungen und Auszahlungen (Veränderungen des Zahlungsmittelbestandes), die im Rahmen des betrieblichen Transformationsprozesses sowie Entscheidungen im Finanzierungs- und Beteiligungsmanagements entstehen. Zentrale Zielsetzung der Liquiditätsrechnung ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Betriebs/Unternehmens (Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts): Liquiditätsplanung.

Einzahlungen resultieren durch Verkauf von Output am Markt (Umsatz), durch Verkauf von Vermögenswerten des Unternehmens, durch Erhalt von Zinszahlungen oder durch Aufnahme von frischem Kapital bei Investoren (Eigen- oder Fremdkapital). Auszahlungen werden durch die Anschaffung von sachlichem Input, Entlohnung der dispositiven Arbeitsleistungen, Zinszahlungen an Investoren, Steuerzahlungen, Rückzahlung von Fremdkapital oder Kauf von Finanztiteln (z.B. Kapitalbeteiligungen) im Rahmen des Beteiligungsmanagements.



# Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (III)

Zielsetzung des externen Rechnungswesen (Buchführung und Bilanzierung) ist die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

Die Dokumentation der Ertragslage fokussiert hierbei - unter anderem - auf den Aufwand und die Erträge, die im betrieblichen Transformationsprozess innerhalb des Dokumentationszeitraums (in der Regel ein Geschäftsjahr) entstanden sind bzw. erzielt wurden.

Bezogen auf güterwirtschaftliche Prozesse im betrieblichen Transformationsprozess sind dies:

- Aufwand für sachlichen Input (Abschreibungen auf Betriebsmittel, eingesetzte Betriebsstoffe und Materialaufwand) und den dispositiven Faktor (Personalaufwand);
- Erträge: Umsatzerlöse aus dem Verkauf des Output.



# Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (IV)

Aufwand und Erträge eines Geschäftsjahres werden in der sog. Gewinn- und Verlustrechnung als Teil des Jahresabschlusses eines Unternehmens (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht) abgebildet. Aggregiertes Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung ist der erzielte Gewinn (Jahresüberschuss):  $\text{Gewinn} = \text{Summe der Erträge} - \text{Summe der Aufwendungen}$ .

Die externe Rechnungslegung unterliegt gesetzlichen Regularien (Rechnungslegungsvorschriften): Diese Reglementierung wird dadurch begründet, dass der Jahresabschluss:

- den Kapitalmarkt bzw. sämtliche am Unternehmen interessierte Gruppen (Stakeholder) über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (wahrheitsgemäß) informieren soll (true and fair view): Informationsfunktion.
- die Höhe des Gewinns (Jahresüberschusses) auf transparente und betriebswirtschaftlich begründete Weise bestimmen soll, da der Gewinn an die Eigenkapitalgeber ausgeschüttet werden kann (Ausschüttungsbemessungsfunktion) und sich aufgrund des Gewinns die Ertragssteuerbelastung (Steuerbilanz) ergibt.



# Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (V)

Das interne Rechnungswesen konzentriert sich auf die im betrieblichen Transformationsprozess – vor allen den güterwirtschaftlichen Prozessen – entstandenen Kosten (Werteverzehr der Inputfaktoren wie Abschreibungen, Materialkosten, Personalkosten) und erzielten wertmäßigen Leistungen/Erlöse durch Vermarktung des Outputs.

Anders als das externe Rechnungswesen unterliegt das interne Rechnungswesen keinen expliziten gesetzlichen Regularien. Dies führt dazu, dass der Werteverzehr (Kosten) im internen Rechnungswesen anders quantifiziert werden kann als im externen Rechnungswesen (Aufwand). Analoges gilt für Leistungen/Erlöse gegenüber Erträgen.

Das interne Rechnungswesen liefert vor allem Informationen für die Steuerung des betrieblichen Transformationsprozesses im Management und Controlling: z.B. Bestimmung der Stückkosten oder des Stückdeckungsbeitrags einer Produkteinheit, Deckungsbeiträge für Absatzsegmente [bestimmte Kunden/Kundengruppen], Kosten für die Ausführung bestimmter Aktivitäten/Geschäftsprozesse.



# Ergänzungen zur Managementaufgabe (I)

Die Teilaufgaben des Managements (Planung, Entscheidung, Kontrolle, Dokumentation, Führung) beinhalten die dispositive Seite jeder betrieblichen Teilaufgabe der güter- und finanzwirtschaftlichen Prozesse.

Deshalb wird vielfach diese Integration der Managementaufgabe in die jeweilige betrieblichen Teilaufgabe oder in einen Aufgabenbereich sprachlich mit dem Suffix „-management“ gekennzeichnet: z.B. Marketingmanagement, Lagerhaltungsmanagement, Produktionsmanagement, Personalmanagement etc.



## Ergänzungen zur Managementaufgabe (II)

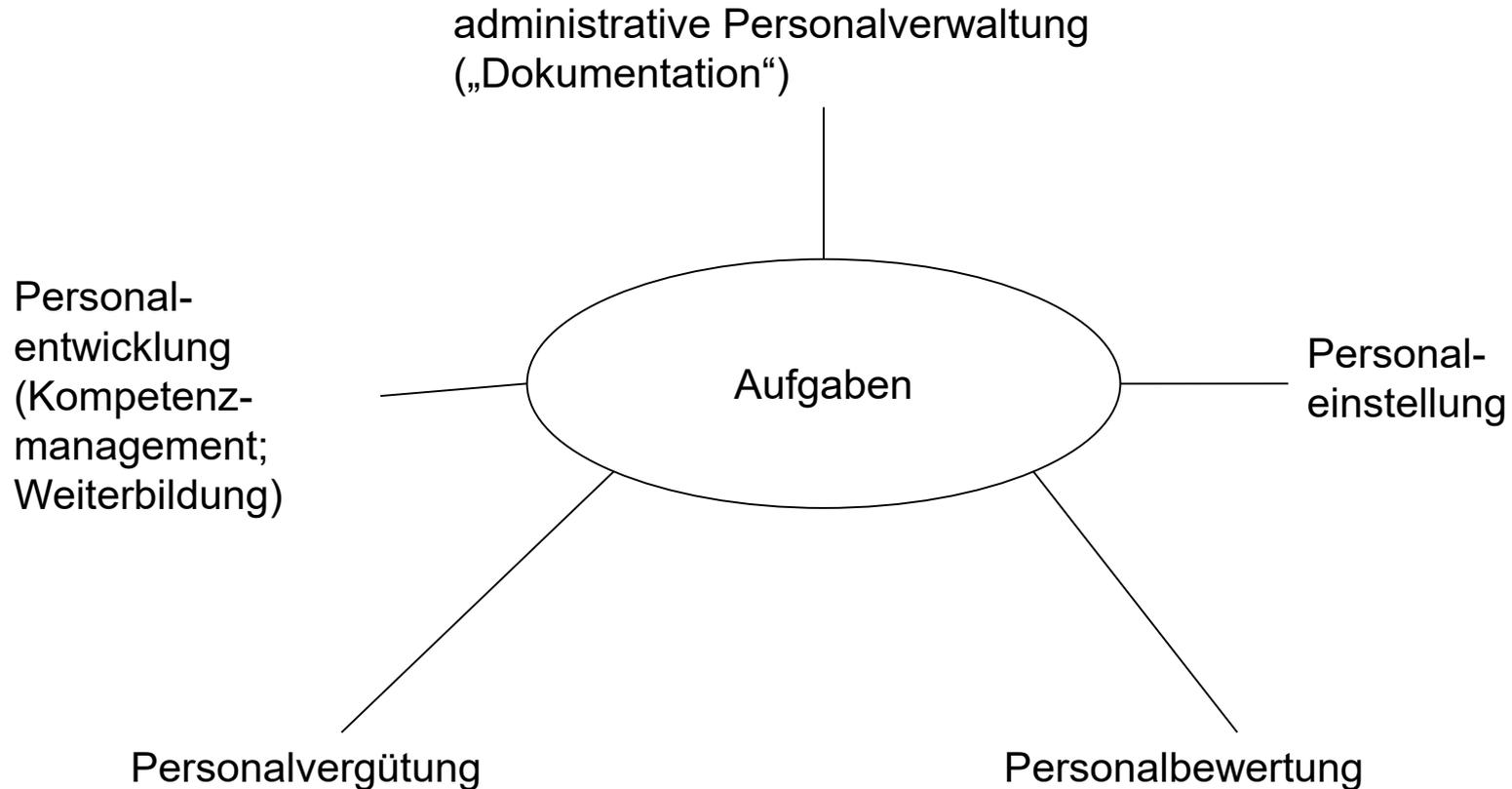
Wenngleich es trivial klingt, ist es dennoch fundamental, dass insbesondere Planung und Entscheidung im Rahmen des Managements zukunftsgerichtet sind: Bereits „heute“ ist sicherzustellen, dass auch „morgen“ ein erfolgreiches „Wirtschaften im Betrieb“ möglich ist.

Beispiele:

- Personalentwicklung: Das Human Resource Management muss Sorge tragen, dass ein Unternehmen über das in der Zukunft benötigte – vor allem qualitative (wissensbezogene) – Humankapital verfügt.
- Innovationen: Durch Forschung und Entwicklung, aber auch durch entsprechendes Human Resource Management und Technologieanalysen soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, Technologien (weiter) zu entwickeln, die sich in neuen Produkten (Produktinnovationen) und/oder neue Verfahrensprozessen vor allem in der Produktion (Prozessinnovationen) manifestieren.



# Beispiel: Human Ressource Management



# Geschäftsprozesse als Strukturierungskonzept des betrieblichen Transformationsprozesses (I)

Geschäftsprozesse bezeichnen inhaltlich zusammenhängende Aktivitäten innerhalb des betrieblichen Transformationsprozesses. Der betriebliche Transformationsprozess setzt sich aus einer Vielzahl von Geschäftsprozessen zusammen.

Das Konzept des Geschäftsprozesses kann sich auf Aktivitäten innerhalb einer Teilaufgabe beziehen (z.B. „Personaleinstellung“: umfasst alle Tätigkeiten innerhalb der „Personalabteilung“ und der „Buchhaltung“, die nach der Auswahl eines Bewerbers bis zur formalen Einstellung des Bewerbers anfallen).



# Geschäftsprozesse als Strukturierungskonzept des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Geschäftsprozesse können auf mehrere betriebliche Teilaufgaben umfassen (z.B. Kundenauftrag abwickeln: Tätigkeiten im Bereich der Beschaffung der notwendigen Werkstoffe, Eintaktung des „Produktionsauftrags“ in den Produktionsprozess, Auslieferung des Produkts an den Kunden, Rechnungstellung [Fakturierung]).

Geschäftsprozesse sind ein zentraler Ansatzpunkt, um den betrieblichen Transformationsprozess auszugestalten („Prozessmanagement“): z.B. Welche Kompetenzen und Ressourcen/Infrastruktur werden für einen Geschäftsprozess benötigt, wie lässt sich dieser Geschäftsprozess effizienter (kostengünstiger, qualitativ besser und/oder schneller) ausführen?



# Klassifizierung von Geschäftsprozessen

Primäre Geschäftsprozesse beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, Lagerung von In- und Output, Produktion und Vermarktung des Outputs.

Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären Geschäftsprozesse (Supportprozesse) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse).

Das Konzept der Geschäftsprozesse fokussiert auf kunden- bzw. marktorientierte Tätigkeiten (güterwirtschaftliche Ebene) und deren Unterstützung bzw. Management.

