

Betriebswirtschaftslehre in der öffentlichen Verwaltung

Betriebswirtschaftslehre in der öffentlichen Verwaltung



© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.



Inhalte des Lehrbriefs: Betriebswirtschaftslehre in der öffentlichen Verwaltung

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1. Wirtschaften als Entscheidungsprozess
 2. Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschaftswissenschaften
 3. Das Unternehmen als Sektor des modernen marktwirtschaftlichen Systems
 4. Unternehmensführung
 5. Konstitutionelle Rahmenbedingungen
 6. Betriebliche Funktionsbereiche und Planungsgegenstände
-

Literaturverzeichnis

Impressum

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide nach Maslow (1.2)
- Abbildung 2: Bedürfnisse - Bedarf (1.2)
- Abbildung 3: Die Wirtschaftswissenschaften im System der Wissenschaften (2.1)
- Abbildung 4: Ziele der Betriebswirtschaftslehre (2.2)
- Abbildung 5: Drei Betriebsformen nach dem Grad der Selbstbestimmung (3.1.1)
- Abbildung 6: Der Betrieb als kybernetisches System (3.1.2)
- Abbildung 7: Betrieb als offenes System (3.1.2)
- Abbildung 8: Planungshorizonte (3.2)
- Abbildung 9: Steuerungsarten (3.2)
- Abbildung 10: Strategische Steuerung und operative Steuerung (3.2)
- Abbildung 11: Die Zielhierarchie (3.3)
- Abbildung 12: Erfolgsmessungen (Formalziele) (3.3)
- Abbildung 13: Formel Wettbewerbsvorteil (3.5)
- Abbildung 14: Generische Strategien nach Porter (3.5)
- Abbildung 15: Die U-Kurve nach Porter (3.5)
- Abbildung 16: Übung Kennzahlen (3.7)
- Abbildung 17: Managementkreislauf (4.1)
- Abbildung 18: SMART-Eigenschaften (4.1)
- Abbildung 19: Organisation (4.2)
- Abbildung 20: Standardorganisationsformen (4.2)
- Abbildung 21: Einliniensystem (4.2)
- Abbildung 22: Mehrliniensystem (4.2)
- Abbildung 23: Stabliniensystem (4.2)
- Abbildung 24: Aufbauorganisation Bezirksamt Mitte von Berlin (4.2)
- Abbildung 25: Methoden der Prozessmodifikation (4.2.2)
- Abbildung 26: Betriebliche Standortfaktoren (5.2)
- Abbildung 27: Funktionsbereiche (6.1)
- Abbildung 28: Finanzierungsphasen (6.2)
- Abbildung 29: Wirtschaftlichkeitsrechnungen (6.3)
- Abbildung 30: Operatives und strategisches Marketing (6.6)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eine Typologie von Bedürfnissen (1.2)

Tabelle 2: Eine Typologie von Wirtschaftsgütern (1.3)

Tabelle 3: BWL vs. VWL (2.2)

Tabelle 4: Betriebsklassifikationen (3.1.2)

Tabelle 5: Öffentliche Betriebe geordnet nach dem Wirtschaftlichkeitsgrad (3.1.4)

Tabelle 6: Zielarten und Zielkategorien (3.3)

Tabelle 7: Normstrategien in der unternehmerischen Praxis (3.5)

Tabelle 8: Antworten zur Übung (3.7)

Tabelle 9: Neue Organisationsformen (Beispiele) (4.2)

Tabelle 10: Lösungen zur Übung (4.2.2)

Tabelle 11: Die größten Unternehmensübernahmen mit deutscher Beteiligung (5.3)

Tabelle 12: Rechtsformen im Überblick (5.4)

Tabelle 13: Lösungen zur Übung (5.4)

Tabelle 14: Finanzierungsmatrix (6.2)

Tabelle 15: Nutzung der Finanzierungsarten durch den öffentlichen Haushalt, den öffentlichen Betrieb sowie durch die einzelne öffentliche Verwaltung (6.2)

Tabelle 16: Eckdaten Kopierer-Anschaffung - Übung (6.3)

Tabelle 17: Lösung Kopierer-Anschaffung - Übung (6.3)

Tabelle 18: Verkäufer- vs. Käufermarkt (6.6)

Tabelle 19: Grundbegriffe des Rechnungswesen (6.7)

Tabelle 20: Controlling-Horizonte (6.8)

1. Wirtschaften als Entscheidungsprozess

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- Wirtschaftliches Handeln vom unwirtschaftlichen unterscheiden können;
- Rationales Handeln erläutern können;
- Bedürfnisse und Wirtschaftsgüter nach verschiedenen Kriterien gliedern können;

Inhalte



1.1 Was versteht man unter Wirtschaft und Wirtschaften?

Jeder Mensch ist auf die vielfältigste Weise mit dem Phänomen des Wirtschaftens verbunden. Unter **Wirtschaft** kann ganz allgemein jener Ausschnitt menschlichen Handelns verstanden werden, der in Verfügungen über knappe Mittel zur Erfüllung menschlicher Bedürfnisse besteht. **Wirtschaften** ist die planvolle Entscheidung, wie entsprechend dem ökonomischen Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip) die knappen Güter auf die Bedürfnisse verteilt werden. Das ökonomische Prinzip wird im weiteren Verlauf erläutert.

Dabei gilt folgendes: Motor ist der Mensch mit seinen (unerfüllten) Wünschen.

Beispiele aus dem Verwaltungsbereich/ in der öffentlichen Wirtschaft für die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns

- Entscheidungen im Rahmen der Haushaltszusammensetzung/ -planung im Land Berlin: Finanzmittelverteilung (knappe Ressourcen) zur Erfüllung menschlicher Bedürfnisse in Bildung, Gesundheit, Technologieentwicklung etc.
- Ausarbeitung eines Fahrplanes von BVG (Verteilung der knappen Ressourcen, wie Züge, Arbeitszeit, Gleise, auf die Mobilitätsbedürfnisse der BVG-Nutzer).

- Die Personalsuche der Berliner Verwaltung (passend qualifiziertes Personal als eine knappe Ressource, Bedürfnisse der Verwaltung nach Erfüllung bestimmter Arbeitsaufgaben)

1.2 Bedürfnisse

Bedürfnis: Mangelgefühl des Menschen, verbunden mit dem Gefühl nach Befriedigung.

Bedürfnisse zeigen folgende Charakteristika, die Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen haben (vgl. Ott o.J.):

Yin-Yang-Prinzip: Bedürfnisbefriedigung setzt ein Unbehagen voraus. Ein Schlaraffenland wird damit logisch unmöglich. Glück setzt Trauer und Freude setzt Schmerz voraus.

Spezifität: Bei spezifischen Bedürfnissen treffen unterschiedliche Antriebskräfte zu, die durch ein bestimmtes Gut gemeinsam befriedigt werden können.

Subjektivität: Bedürfnisse sind subjektiv: Je nach persönlicher Lebenssituation ergeben sich Mangel- bzw. Stresssituation.

Intensität: Bedürfnisse können durch unterschiedliche Wirkungsstärke gelebt werden, wobei der Grad als Bedürfnisstärke von der Antriebsstärke, der Erfolgserwartung und vom Anspruchsniveau abhängt.

Variabilität: Bedürfnisse ändern sich durch Veränderungen in der Umwelt im Zeitablauf.

Strukturierung: Bedürfnisse sind hierarchisch strukturiert.

Tabelle 1: Eine Typologie von Bedürfnissen. Quelle: eigene Erweiterung der Klassifikation von Jung 2010, S. 3. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und zehn Zeilen inklusive Kopfzeile.

Einteilungskriterium	Bedürfnisart	Kennzeichnung	Beispiele
Dringlichkeit (ähnlich wie bei Maslow 1943)	Existenzbedürfnisse	Sicherung der physischen Existenz	Nahrung, Kleidung, Wohnung
Dringlichkeit (ähnlich wie bei Maslow 1943)	Grundbedürfnisse	Nicht existenznotwendig, aber als Lebensstandard etc. (Normen) erklärbar	Radio, Fernsehen, Bildung, Kühlschrank
Dringlichkeit (ähnlich wie bei Maslow 1943)	Luxusbedürfnisse	verzichtbare Wünsche	Schmuck, Genussmittel, Zweitwohnung
Bewusstheit	Offene Bedürfnisse	bewusst empfundene Bedürfnisse	Wunsch nach einem Auto
Bewusstheit	Latente Bedürfnisse	unbewusst empfundene Bedürfnisse	Wunsch nach einer neuen Soundanlage (z.B. durch

Einteilungskriterium	Bedürfnisart	Kennzeichnung	Beispiele
			den Reiz "Besuch beim Freund" geweckt)
Erscheinungsform	Individualbedürfnisse	Bedürfnisse eines Einzelnen	Wunsch nach einem Mountainbike
Erscheinungsform	Kollektivbedürfnisse	Bedürfnisse einer Gemeinschaft	Wunsch nach einem neuen Bürogebäude
Motivatoren & Antimotivatoren <i>(vgl. Herzberg et al. 1959)</i>	Defizitbedürfnisse/ Hygienefaktoren	Bei positiver Ausprägung verhindern sie die Unzufriedenheit. Beim Fehlen führen sie zu Unzufriedenheit	Entlohnung, Sicherheit der Arbeitsstelle
Motivatoren & Antimotivatoren <i>(vgl. Herzberg et al. 1959)</i>	Motivatoren	Bei positiver Ausprägung führen sie zur Zufriedenheit. Beim Fehlen kommt es nicht unbedingt zur Unzufriedenheit	Erfolg, Anerkennung, Verantwortung bei der Arbeit

Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine der bekanntesten Bedürfnisklassifikationen stammt von Maslow, Abraham Harold (1908 - 1970), dem US-Amerikanischen Psychologen, dem Gründervater der humanistischen Psychologie. Menschliche Bedürfnisse lassen sich nach Maslow in verschiedene Hierarchieebenen eingruppiert.

Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide nach Maslow. Quelle: eigene Darstellung nach Maslow 1943



Abbildungsbeschreibung: Auf der untersten Stufe befinden sich die physiologischen Grundbedürfnisse wie essen, trinken, schlafen und Sexualität (überleben). Auf der Stufe darüber befinden sich die Sicherheitsbedürfnisse wie Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit sowie das Bedürfnis nach Ordnung und Gesetz. Auf der

nächsthöheren Stufe steht das Soziale-Wir-Bedürfnis mit Bedürfnissen wie Freundschaft, Liebe, Wertschätzung, Zuwendung und Gruppenzugehörigkeit. Auf der nächsthöheren Stufe stehen Anerkennungsbedürfnisse wie Macht und Einfluss, Prestige, Statussymbole, Erfolg, Anerkennung, Luxus, Image und Bedeutung. Auf der obersten Stufe steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung; hierzu zählen Kultur, Ästhetik, Spiritualität, Entwicklung, Selbstverwirklichung und Wachstum.

Das Maslowsche Stufenmodell der Motivation teilt Menschenbedürfnisse in fünf aufeinander aufbauende Gruppen ein. Sobald eine Stufe erreicht ist, hat der Mensch das Bestreben, die nächst höhere Stufe zu erreichen.

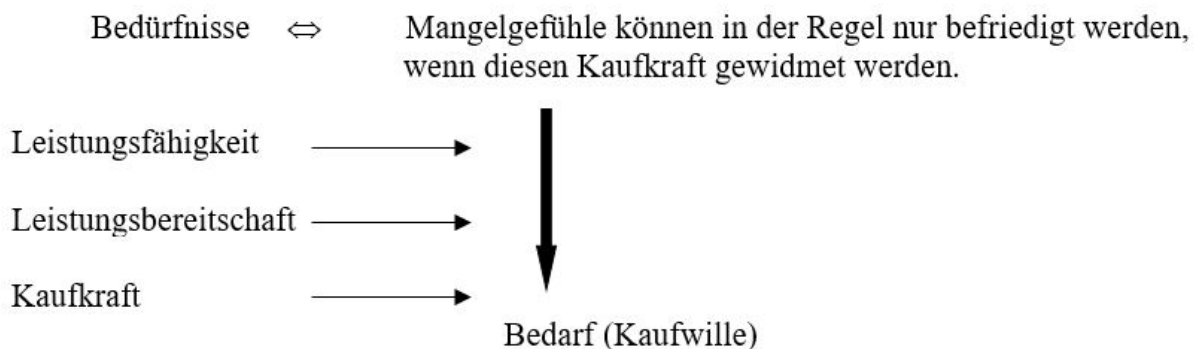
Tendenziell finden sich im unteren Bereich der Pyramide materielle Bedürfnisse und im oberen Pyramidenbereich eher immaterielle Bedürfnisse. Die grundlegendsten Bedürfnisse sind die physiologischen Bedürfnisse nach Nahrung und Wärme (etc.), ohne deren Befriedigung andere Bedürfnisarten auf Dauer keinen Sinn machen können. Sofern die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, kommen die Sicherheitsbedürfnisse (wie z. B. Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit etc.) zum Vorschein. Im weiteren Verlauf können auch nacheinander die sozialen Bedürfnisse nach Freundschaft, Liebe und Gruppenzugehörigkeit (3. Stufe), Prestige- (4. Stufe) und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (5. Stufe) realisiert werden.

Wenn die Bedürfnisse durch die Kaufkraft unterstützt werden, spricht man von einem **Bedarf**. Das Interesse der Wirtschaft, der Betriebe liegt daran, bedürfnisorientiert zu handeln sowie eine Nachfrage zu schaffen und zu befriedigen.

Bedarf: Konkretisiertes Bedürfnis, das mit Mitteln der Wirtschaft befriedigt werden kann, d.h., wenn einem Bedürfnis Kaufkraft gewidmet wird

Bedarf = Teil der Bedürfnisse, die mit Kaufkraft befriedigt wird.

Abbildung 2: Bedürfnisse - Bedarf. Quelle: eigene Darstellungen.



Abbildungsbeschreibung: Wie zuvor beschrieben, ist der Bedarf ein konkretisiertes Bedürfnis, das mit Mitteln der Wirtschaft befriedigt werden kann, d.h., wenn einem Bedürfnis Kaufkraft gewidmet wird. Dem Kaufwille liegen zudem noch Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zugrunde.

Nachfrage: Wenn der Bedarf zu dem Entschluss eines Kaufs führt, wird von Nachfrage gesprochen. Genau betrachtet, ist die Nachfrage der Bedarf, der in Form von Kaufentscheidungen tatsächlich am Markt in Erscheinung tritt. Es geht also um das Wirksam werden des Bedarfs am Markt

Nutzen: Die eintretende Befriedigung der Bedürfnisse bzw. des Bedarfs.

1.3 Wirtschaftsgüter

Güter (im wirtschaftlichen Sinne) sind Waren und Dienstleistungen, die der Bedürfnisbefriedigung dienen.

Tabelle 2: Eine Typologie von Wirtschaftsgütern. Quelle: eigene Ergänzung, vgl. Jung 2010, S. 3. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und siebzehn Zeilen inklusive Kopfzeile.

Einteilungskriterium	Güterart	Kennzeichnung	Beispiele
Verfügbarkeit	Freie Güter	<ul style="list-style-type: none"> • stehen in nahezu unbegrenzter Menge zur Verfügung; • benötigen keinerlei Anstrengungen zu deren Gewinnung • Beurteilung darüber, ob es sich um ein freies Gut handelt, hängt von örtlichen Gegebenheiten ab 	Sonnenlicht, Luft, Wasser im Fluss, See oder Ozean
Verfügbarkeit	Wirtschaftliche / knappe Güter	<ul style="list-style-type: none"> • stehen in begrenzter Menge zur Verfügung; • entstehen durch wirtschaftliches Handeln 	Kleidung, Lebensmittel, Haushaltsgeräte, Bankdienstleistungen
Art der Zusammensetzung	materielle Güter (Sachgüter)	<ul style="list-style-type: none"> • müssen produziert, bearbeitet oder der Natur entommen werden • fassbar 	Kleidung, Lebensmittel, Haushaltsgeräte
Art der Zusammensetzung	immaterielle Güter (Dienstleistungen)	<ul style="list-style-type: none"> • werden gleichzeitig mit der "Produktion" konsumiert • nicht fassbar • nicht lagerbar 	Dienstleistungen einer Bank, eines Friseurs oder der Deutschen Post AG
Verwendungszweck	Konsumgüter	<ul style="list-style-type: none"> • zum Verbrauch bestimmt 	Kleidung, Kosmetik
Verwendungszweck	Investitionsgüter	<ul style="list-style-type: none"> • zur Produktion weiterer Güter bestimmt 	Produktionsmaschine, Verpackungsmaschine, Gabelstapler
Lebensdauer	Gebrauchsgüter	<ul style="list-style-type: none"> • vergleichsweise lange Lebensdauer • Mehrfachnutzung 	Auto, Badewanne, PC
Lebensdauer	Verbrauchsgüter	<ul style="list-style-type: none"> • vergleichsweise kurze Lebensdauer 	Lebensmittel, Waschmittel
Ersatz/Ergänzung	Sibstitutionsgüter	<ul style="list-style-type: none"> • befriedigen gleiche Bedürfnisse • sind konkurrierende Produkte am Markt 	Kohle/Öl/Gas; Butter/Margarine; Fitness/Tanzen/Kinobesuch

Einteilungskriterium	Güterart	Kennzeichnung	Beispiele
Ersatz/Ergänzung	Komplementärgüter	<ul style="list-style-type: none"> • bringen in Kombination miteinander den größeren Kundennutzen 	Waschmaschine und Waschmittel; Füller und Patrone; Digitalkamera und Speicherkarte; Software und Hardware
Dringlichkeit des Bedarfs	Existenzgüter	<ul style="list-style-type: none"> • notwendig für den Lebenserhalt 	Grundnahrungsmittel, Heizung im Winter
Dringlichkeit des Bedarfs	Kultur-/Luxusgüter	<ul style="list-style-type: none"> • nicht notwendig für den Lebenserhalt • befriedigen höher liegende Bedürfnisse (s. Maslows Pyramide) 	Yacht, Theaterbesuch, Konzert
Art und Weise der Befriedigung	Private Güter	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsausschluss möglich • Nutzungsrivalität vorhanden 	Die Mehrheit der Güter, z.B. Speiseeis
Art und Weise der Befriedigung	Öffentliche Güter	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsausschluss nicht möglich • Nutzungsrivalität nicht vorhanden 	Landesverteidigung
Art und Weise der Befriedigung	Allmendegut	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsausschluss nicht möglich • Nutzungsrivalität vorhanden 	Fischbestände im offenen Meer
Art und Weise der Befriedigung	Clubgut	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsausschluss möglich • Nutzungsrivalität nicht vorhanden 	Autobahn mit Maut, Golfplatznutzung

Angebot: Nutzen in Form von Gütern.

Der **Markt** als Lenkungsinstrument der Wirtschaft: Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage.

Knappheit ist die Differenz zwischen Erwünschtem und Verfügbarem, oder auch zwischen Bedürfnissen und den Mitteln zur ihrer Befriedigung. Diese Differenz kann auf die Quantität oder die Qualität von ökonomischen Gütern sowie auf den Ort oder den Zeitpunkt ihrer Verfügbarkeit bezogen sein.

Es ist also der Tatbestand der Güterknappheit, der den Kern des Wirtschaftens ausmacht.

1.4 Rationales Handeln

Wirtschaftliche Untersuchungen und Aussagen berühren durch ihre spezifische Betrachtungsweise stets unmittelbar oder mittelbar die Frage nach dem optimalen Einsatz bzw. der optimalen Verwendung von Wirtschaftsgütern.

1. Maximalprinzip: Mit gegebenen Mitteln soll ein größtmöglicher Nutzen erzielt werden.

Beispiel

Mit einem verfügbaren Budget in Höhe von 20.000,- Euro soll die höchstmögliche Anzahl an IT-Arbeitsplätzen finanziert werden.

2. Minimalprinzip: Ein bestimmter Nutzen soll mit geringstmöglichen Mitteln erreicht werden.

Beispiel

Die Renovierung des Dienstgebäudes soll unter Berücksichtigung gewisser Qualitätsstandards zu den geringstmöglichen Kosten erfolgen.

Das Rationalprinzip als Grundlage des ökonomischen Handelns von Individuen oder Unternehmen zielt folglich darauf ab, aus rationalen ökonomischen Entscheidungen maximalen Nutzen zu ziehen. Hierfür sind zwei unterschiedliche Szenarien denkbar:

Output-Maximierung: Bei diesem Szenario geht es um den Output wirtschaftlichen Handelns. Als rational klassifiziert werden kann es dann, wenn ein vorgegebener Mitteleinsatz zu maximalen Erträgen führt. Dieser Ansatz bildet beispielsweise die Grundlage für [Rationalisierungsmaßnahmen](#) in Unternehmen.

Mittel-Minimierung: In diesem Szenario sind die Ziele rationalen wirtschaftlichen Handelns vorgegeben. Zu erreichen sind sie mit minimalem Mittel-Aufwand.

In beiden Fällen müssen ökonomische Entscheider entsprechende Zielgrößen definieren. Entweder sind der angestrebte Ertrag oder Limitationen für die zur Zielerreichung eingesetzten Mittel festzulegen. In der Unternehmenspraxis geht es folglich darum, Umsatz- und Gewinnerwartungen mit den diversen Produktionsfaktoren in jeweils geeigneter Form zu kombinieren und auf dieser Basis eine monetäre Bewertung der jeweils verfolgten Strategien vorzunehmen.

Rationales Handeln in der öffentlichen Verwaltung (vgl. Brede 2005, S. 93f., 115)

Für die öffentliche Verwaltung sind haushaltsrechtlich die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verordnet (z. B. § 6 HGrG). Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit verlangt, mit den vorhandenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis (d. h. den höchstmöglichen Beitrag zur Zielerfüllung) zu erreichen. Der Grundsatz der Sparsamkeit verlangt, ein bestimmtes, nach Art, Umfang und Qualität feststehendes Handlungsergebnis mit minimalem Mitteleinsatz zu realisieren.

Die Grundsätze sind, sofern sie für einen Fall in Frage kommen, nacheinander wie folgt anzuwenden:

- 1) Wirtschaftlichkeitsprinzip (Ergiebigkeitsprinzip)
- 2) Sparsamkeitsprinzip

Beispiel 1

Der Gesundheitsverwaltung steht ein bestimmtes Budget zur Aidsaufklärung zur Verfügung. Es wird erwartet, dass die Verwaltung die größtmögliche Wirkung erzielt und, falls nötig, die Mittel ausschöpft. Dementsprechend heißt es unter den alternativen Möglichkeiten der Aidsaufklärung (Aufklärungsbroschüren, Fernseh-Spots, Plakat-Aktionen, Vorträge in Schulen usw.), die man für den verfügbaren Betrag bekommen kann, die wirksamste auswählen. Damit wird das Wirtschaftlichkeitsprinzip befolgt.

Nun gilt es, das Sparsamkeitsprinzip zu verwirklichen. Angenommen, es wurde die Plakataktion ausgewählt, so muss jetzt zwischen den verschiedenen Ausführungsmöglichkeiten entschieden werden. Das heißt, es muss der Gestaltungsauftrag ausgeschrieben und das günstigste Angebot ausgewählt werden; dabei können qualitative Gesichtspunkte auf der Strecke bleiben. Es kommt letztlich auf das Preis-Leistungsverhältnis an. Jetzt kommt auch das Streben nach Mitteleinsparung zur Geltung.

(Brede 2005, S. 115)

Beispiel 2

„Nicht immer sind in einem Fall beide Prinzipien, der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und der Grundsatz der Sparsamkeit, anzuwenden. In manchen Fällen hat der Handelnde gar keine Möglichkeit, über die näheren Einsatzfelder seiner Mittel zu befinden. Ist dem Handelnden beispielsweise aufgegeben, mit den verfügbaren Mitteln ein bestimmtes Labormessgerät bei einem vorgegebenen Servicedienstleister instand setzen zu lassen, bleibt für die Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips kein Spielraum.“

(Brede 2005, S. 115)

Fragen zur Selbstreflexion



- Bringen Sie Beispiele für wirtschaftliches Handeln in der öffentlichen Verwaltung.

Antwort

Beispiel 1: Auftragsvergabe der öffentlichen Hand nach Ausschreibungsverfahren (Auswahl des Anbieters nach dem besten Preis-Leistungsverhältnis).

Beispiel 2: Verbesserungen im Rahmen der Verwaltungsreform, wie z. B. Neuorganisation (Verschlankung und Schnittstellenoptimierung), Personalmanagement (Einführung der in der Privatwirtschaft gängigen Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen).

- Nennen Sie ein Beispiel für ein unwirtschaftliches Handeln in der öffentlichen Verwaltung. Begründen Sie Ihre Antwort.

Antwort

Das unwirtschaftliche Handeln kann eine Folge von Konflikten zwischen dem Grundsatz der Gesetzmäßigkeit und den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sein. Ein Beispiel. Ein in der Beschaffungsabteilung tätiger Mitarbeiter leitet den Antrag, den Kauf einer bestimmten Heizölsorte zu genehmigen, wie es sich gehört, auf dem Dienstweg weiter. Als die Genehmigung eintrifft, ist es zu spät: Das Heizöl, das nur im Rahmen eines Sonderangebots zur Verfügung stand, ist nicht mehr erhältlich. (vgl. Brede 2005, S. 94)

- In welcher Reihenfolge sind die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit anzuwenden, sofern sie für einen Fall in Frage kommen?

Antwort

Die Grundsätze sind, sofern sie für einen Fall in Frage kommen, nacheinander wie folgt anzuwenden:

- 1) Wirtschaftlichkeitsprinzip,
- 2) Sparsamkeitsprinzip.

- Ordnen Sie bitte die Rationalprinzipien (Maximal- und Minimalprinzip) den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu.

Antwort

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit verlangt, mit den vorhandenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis (d. h. den höchstmöglichen Beitrag zur Zielerfüllung) zu erreichen. Dieses Prinzip entspricht somit dem in der BWL bekannten Maximalprinzip.

Der Grundsatz der Sparsamkeit verlangt, ein bestimmtes, nach Art, Umfang und Qualität feststehendes Handlungsergebnis mit minimalem Mitteleinsatz zu realisieren. Dieses Prinzip entspricht somit dem in der BWL bekannten Minimalprinzip.

- Stellen Sie dar, nach welchen Ausprägungen des ökonomischen Prinzips in den folgenden wirtschaftlichen Vorgängen gehandelt wird.
 - a) ein bestimmtes Theaterstück soll für die Aufführung in der geringst möglichen Zeit vorbereitet sein.
 - b) Eine Universität mit einer bestimmten Anzahl an Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern soll ein möglichst vielfältiges Lehrprogramm anbieten.
 - c) Im Zuge der Rationalisierungsmaßnahmen in einer Verwaltung sollen die bisherigen Arbeitsaufgaben mit einer reduzierten Belegschaft erfüllt werden.
 - d) Die gegebene Produktionskapazität wird ausgenutzt um die höchstmögliche Produktmenge zu produzieren.
 - e) Für den Bau eines Einfamilienhauses stehen 150.000,- Euro Eigenkapital und 240.000,- Euro Fremdkapital zur Verfügung.
 - f) Ein Wohnhaus ist zum Verkauf ausgeschrieben. Als „Verhandlungsbasis“ ist ein Preis von 380.000,- Euro genannt.
 - g) Der Logistikleiter eines Betriebes koordiniert die Lkw-Einsätze für die Kundenauslieferung. Er stellt nicht mehr jeden Auftrag einzeln zu, sondern wartet, bis der Lkw ausgelastet ist. Dabei nimmt er in Kauf, dass einzelne Kunden länger auf die Lieferung warten müssen.
 - h) Sie wollen Ihren Urlaub in Spanien verbringen; dafür stehen Ihnen 1.500,- Euro zur Verfügung.

Antwort

- a) ein bestimmtes Theaterstück soll für die Aufführung in der geringst möglichen Zeit vorbereitet sein. - **Minimalprinzip**
- b) Eine Universität mit einer bestimmten Anzahl an Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern soll ein möglichst vielfältiges Lehrprogramm anbieten. - **Maximalprinzip**

- c) Im Zuge der Rationalisierungsmaßnahmen in einer Verwaltung sollen die bisherigen Arbeitsaufgaben mit einer reduzierten Belegschaft erfüllt werden. - **Minimalprinzip**
 - d) Die gegebene Produktionskapazität wird ausgenutzt um die höchstmögliche Produktmenge zu produzieren. - **Maximalprinzip**
 - e) Für den Bau eines Einfamilienhauses stehen 150.000,- Euro Eigenkapital und 240.000,- Euro Fremdkapital zur Verfügung. - **Maximalprinzip**
 - f) Ein Wohnhaus ist zum Verkauf ausgeschrieben. Als „Verhandlungsbasis“ ist ein Preis von 380.000,- Euro genannt. - **Minimalprinzip**
 - g) Der Logistikleiter eines Betriebes koordiniert die Lkw-Einsätze für die Kundenauslieferung. Er stellt nicht mehr jeden Auftrag einzeln zu, sondern wartet, bis der Lkw ausgelastet ist. Dabei nimmt er in Kauf, dass einzelne Kunden länger auf die Lieferung warten müssen. - **Minimalprinzip**
 - h) Sie wollen Ihren Urlaub in Spanien verbringen; dafür stehen Ihnen 1.500,- Euro zur Verfügung. - **Maximalprinzip**
- Nennen Sie Beispiele für Existenz-, Grund- und Luxusbedürfnisse - Wodurch sind die wesentlichen Unterschiede erklärbar?
 - a) eines Menschen aus einem Industrieland und einem Entwicklungsland
 - b) eines deutschen Industriearbeiters vor 50 Jahren und heute

Antwort

a)

Mensch aus einem Industrieland:

Existenzbedürfnisse: Grundnahrungsmittel wie Kartoffeln, Brot, Gemüse und Obst; Wohnung. Weiterhin können Auto und anspruchsvolle Kleidung für die berufliche Existenz notwendig sein.

Grundbedürfnisse: jährliche Urlaubsreisen, technische Geräte, Fotokamera etc.

Luxusbedürfnisse: eine Yacht etc.

Mensch aus einem Entwicklungsland:

Existenzbedürfnisse: Grundnahrungsmittel wie Reis oder Mais. Pflug oder andere einfache landwirtschaftliche Gerätekönnten für die berufliche Existenz notwendig sein.

Grundbedürfnisse: ein Dach über dem Kopf etc.

Luxusbedürfnisse: ein Auto etc.

b)

In der Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegszeit galten verfeinerte Nahrungsmittel (Fleisch, Wurstwaren, Feingebäck), ein Plattenspieler, ein Auto, Flugreisen oder weiterführende Schulbildung eher als Luxusbedürfnis, heute weitgehend als Existenzbedürfnis. Nach vielen Gütern von heute bestanden damals noch keine konkreten Bedürfnisse, da es diese Güter noch nicht gab (Fernseher, Jeanshosen, Kunstfaserstoffe, Öl- und Elektroheizung, Kassettengeräte etc.) Die Unterschiede ergeben sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung, dem technischen Fortschritt, dem Klima etc. (vgl. Müller 2010, S. 8)

- Können Existenz-, Grund- und Luxusbedürfnisse immer eindeutig voneinander getrennt werden?

Antwort

Nein. Die Einteilung in Existenz-, Grund- und Luxusbedürfnisse hängt von der jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklung, dem technischen Fortschritt, dem Klima, den individuellen Vorlieben der Entscheidungsträger und anderen Faktoren ab.

- Unterstützen Sie die Thesen von Maslow? Begründen Sie bitte Ihre Antwort.

Antwort

Sie können die Thesen von Maslow wie folgt unterstützen:

Man kann tatsächlich meist die von Maslow beschriebene Reihenfolge von menschlichen Bedürfnissen erkennen. Die lebensnotwendigen Bedürfnisse (die physiologischen Grundbedürfnisse nach Wasser, Essen, Schlafen etc.) müssen immer zuerst befriedigt werden. Ohne ihre Befriedigung wird der Mensch nicht lange leben und ggf. andere Bedürfnisse empfinden können. Sofern die

physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, kommen die Sicherheitsbedürfnisse (wie z. B. Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit etc.) zum Vorschein. Im weiteren Verlauf können auch nacheinander die sozialen Bedürfnisse nach Freundschaft, Liebe und Gruppenzugehörigkeit (3. Stufe), Prestige- (4. Stufe) und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (5. Stufe) realisiert werden.

Sie können die Thesen von Maslow wie folgt kritisieren:

Insbesondere die höheren Stufen der Pyramide lassen sich nicht immer in der von Maslow genannten Reihenfolge vorfinden. So können für manche Menschen die Anerkennungsbedürfnisse wichtiger und dringender sein als die sozialen Bedürfnisse. Die anderen Menschen spüren wiederum bestimmte Bedürfnisse nicht, wie z.B. der Wunsch nach Prestige und Einfluss.

Auch weitere gut begründete Argumente sind hier möglich.

- Lassen sich die Thesen von Maslow auf die öffentliche Verwaltung übertragen? Wenn ja, bringen Sie bitte einige Beispiele.

Antwort

Die öffentliche Verwaltung hat an sich auch verschiedene Bedürfnisse, die sich auch nach Ihrer Dringlichkeit und Existenznotwendigkeit einstufen lassen:

- Grundbedürfnisse der Verwaltung: öffentlicher Auftrag, Personal, Gebäuden, technische Ausstattung etc.
- Sicherheitsbedürfnisse der Verwaltung: Gesetze und Vorschriften, Schutz durch Polizei etc.
- Die sozialen Bedürfnisse: Wertschätzung der Arbeit der jeweiligen Verwaltung etc.
- Anerkennungsbedürfnisse etc.

Man kann auch auf eine andere Weise argumentieren. Die öffentliche Verwaltung stellt verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung, die die Bedürfnisse ihrer Bürger (auf verschiedenen Ebenen der Maslowschen Pyramide) befriedigen. Einige Beispiele:

- Grundbedürfnisse der Bürger (z. B. die staatliche Unterstützung von armen Menschen)
- Sicherheitsbedürfnisse (Gesetze, Polizei, Feuerwehr, etc.)
- Soziale Bedürfnisse (staatliche Angebote für Freizeitaktivitäten der Jugendlichen, Senioren, etc.)
- Anerkennung (z. B. durch die XY-Auszeichnung für Zivilcourage unter der Schirmherrschaft des Bundesinnenministers)

In besonderen Situationen steigt die Rolle des Staates und der staatlichen Verwaltung bei der Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse. Ein Beispiel: nach Naturkatastrophen (z. B. in Haiti im Jahr 2010) versucht der Staat (und die internationale Gemeinschaft) die physiologischen Grundbedürfnisse der Überlebenden nach Essen und Trinken an der ersten Stelle zu befriedigen. Alle anderen menschlichen Bedürfnisse der Maslowschen Pyramide sind zunächst (weniger) relevant.

- Begründen Sie, weshalb die meisten Güter knappe Güter sind.

Antwort

- Beschränktes Rohstoffvorkommen in der Natur
 - Aufwändiger Einsatz von Produktionsfaktoren zur Gewinnung von Rohstoffen
 - Die ungleiche Verteilung der Rohstoffe
- Wie könnte man die Knappheit mindern?

Antwort

Technische Maßnahmen:

- Entwicklung neuer Produkte, die weniger Rohstoffe verbrauchen
- Entwicklung umweltschonender Produktionsverfahren
- Entwicklung von verbesserten Recycling-Maßnahmen
- Lenkungsmaßnahmen des Staates
- Verbote umweltschädigender Produkte und Produktionsverfahren
- Gewährung von Steuererleichterungen, um die Entwicklung bestimmter Produkte und Produktionsverfahren anzureizen.
- Handelsförderung



[zur nächsten Seite](#)

2. Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschaftswissenschaften

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- Wirtschaftswissenschaften definieren und in das System der Wissenschaften einordnen können;
- Die Inhalte der Betriebswirtschaftslehre kennen;
- Betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Fragestellungen voneinander unterscheiden können.

Inhalte



2.1 Wirtschaftswissenschaften im System der Wissenschaften

Als grundlegendste Unterscheidung der Wissenschaften kann die in Ideal- und Realwissenschaften getroffen werden:

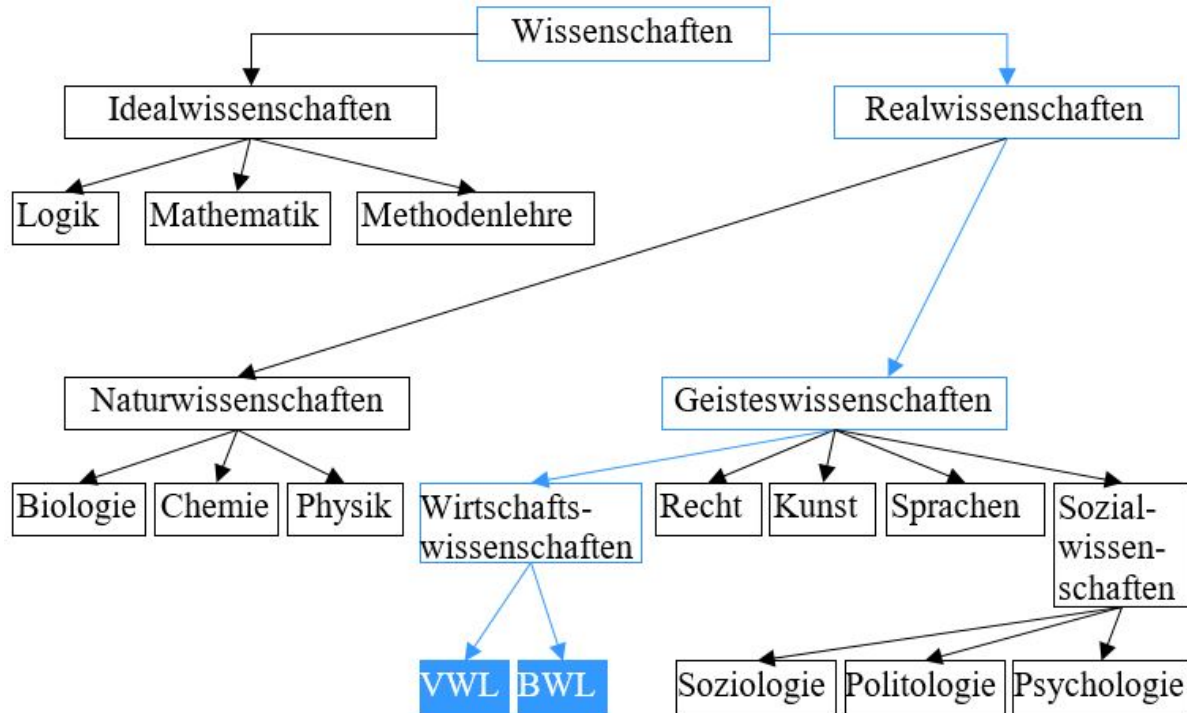
- **Idealwissenschaften** befassen sich mit Gegenständen, die durch menschliches Denken geschaffen werden und losgelöst vom menschlichen Denken nicht existent sind (Beispiele: Mathematik, Logik).
- Demgegenüber sind die Gegenstände der **Realwissenschaften** in der Wirklichkeit vorhanden, unabhängig davon, ob sich unser Denken mit ihnen beschäftigt oder nicht (Beispiele: Physik, Recht, Wirtschaftswissenschaften).

Die **Wirtschaftswissenschaften** (auch Ökonomik aus griechisch οἶκος, oikos „Haus“; νόμος, nomos „Gesetz“ und dem Suffix -ική) ist die Lehre von der Wirtschaft (Ökonomie). Diese lassen bei ihrer Betrachtung drei Dimensionen sichtbar werden:

“Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit den Entscheidungen, die die Mitglieder einer Gesellschaft hinsichtlich der Verwendung knapper Ressourcen mit alternativer Anwendbarkeit treffen, wie sie diese zum Zweck der Produktion verschiedener Güter einsetzen und sie für den gegenwärtigen oder zukünftigen Konsum unter die einzelnen Wirtschaftssubjekte oder Gesellschaftsgruppen verteilen” (Paul A. Samuelson, Nobel-Preisträger für Wirtschaftswissenschaften)

Hiervon ausgehend kann die Einordnung der Betriebswirtschaftslehre entsprechend der vorherrschenden Meinung erfolgen:

Abbildung 3: Die Wirtschaftswissenschaften im System der Wissenschaften. Quelle: Jung 2010, S. 21.



Abbildungsbeschreibung: Wissenschaften werden unterschieden in Idealwissenschaften, hierzu zählen Logik, Mathematik und Methodenlehre, sowie Realwissenschaften. Die Realwissenschaften werden untergliedert in Naturwissenschaften, hierzu zählen Biologie, Chemie und Physik, sowie Geisteswissenschaften. Zu den Geisteswissenschaften zählen Wirtschaftswissenschaften (VWL und BWL, in diesem Bereich bewegen wir uns hier), Recht, Kunst, Sprachen und Sozialwissenschaften. Die Sozialwissenschaften wiederum werden nochmals unterteilt in Soziologie, Politologie und Psychologie.

Wirtschaftswissenschaften:

- homo oeconomicus (Mensch, der sich rational „verhält und denkt“)
- Zweckrationales Handeln und Denken: maximiert seine wirtschaftliche Vorteile
- reagiert auf finanzielle Anreize von Unternehmen
- mechanisierte und standardisierte Behandlung des Menschen

Die Wirtschaftswissenschaften (auch Ökonomik aus griechisch οἶκος, oikos „Haus“; νόμος, nomos „Gesetz“ und dem Suffix -ική) ist die Lehre von der Wirtschaft (Ökonomie). Diese lassen bei ihrer Betrachtung drei Dimensionen sichtbar werden:

Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit den Entscheidungen, die die Mitglieder einer Gesellschaft hinsichtlich der Verwendung knapper Ressourcen mit alternativer Anwendbarkeit treffen, wie sie diese zum Zweck der Produktion verschiedener Güter einsetzen und sie für den gegenwärtigen oder zukünftigen Konsum unter die einzelnen Wirtschaftssubjekte oder Gesellschaftsgruppen verteilen.

*Paul A. Samuelson (*1915 † 2009, erster amerikanischer Nobelpreisträger in der Kategorie der Wirtschaftswissenschaften)*

- Die Mitglieder einer Gesellschaft: Das sind wir alle, die in einem bestimmten Gebiet zusammenleben und eine Gemeinschaft bilden.
- Knappe Ressourcen: Nichts gibt es im Überfluss, weshalb man immer Abwägungen treffen muss, was wie verwendet werden soll - deshalb auch „Verwendung knapper Ressourcen“. Zum Beispiel über die Ressource „Grundstück“ und ob darauf eine Industrieanlage oder Wohnungen gebaut werden sollen oder vielleicht Landwirtschaft betrieben werden soll. Oder die Ressource „Arbeit“, die von den Mitgliedern der Gesellschaft bereitgestellt wird - als Arbeitgeber oder Arbeitnehmer. Das sind Beispiele für die im Zitat genannte „alternative Anwendbarkeit“.
- Wirtschaftssubjekte: Das sind Wirtschaftseinheiten mit einer eigenständigen Entscheidungshoheit wie Privathaushalte oder Unternehmen. Privathaushalte können über ihr Einkommen verfügen und entscheiden darüber, wo sie wohnen und wie sie konsumieren. Unternehmen können entscheiden, wo, wa
- Gesellschaftsgruppen: Das sind - in aller Kürze formuliert - Gruppen mit gleicher Ideologie, gleichen Werten oder anderen Eigenschaften, die sie verbinden. Bei der Verteilung knapper Ressourcen werden zum Beispiel in einem Sozialstaat wie Deutschland bedürftige Gesellschaftsgruppen besser versorgt als in einem Staat, bei dem soziale Aspekte kaum eine Rolle spielen.

2.2 Aufgaben der BWL und der VWL

Die **Volkswirtschaftslehre** (Nationalökonomie, VWL) untersucht primär gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge. Sie versucht also aus der übergeordneten Perspektive eines Volkes, Staates oder Staatsverbandes das Wesen der Wirtschaft zu erfassen und ihre Strukturen sowie Abläufe zu gestalten.

“Ihr werdet die Schwachen nicht stärken, indem ihr die Starken schwächt. Ihr werdet denen, die ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, nicht helfen, indem ihr die ruiniert, die ihn bezahlen. Ihr werdet mit Sicherheit in Schwierigkeiten kommen, wenn ihr mehr ausgibt, als ihr verdient. Ihr werdet kein Interesse an den öffentlichen Angelegenheiten und keinen Enthusiasmus wecken, wenn ihr dem einzelnen seine Initiative und seine Freiheit nehmt. Ihr könnt Menschen nie auf Dauer helfen, wenn ihr für sie tut, was sie selber für sich tun können.” (Abraham Lincoln, der 16. Präsident der Vereinigten Staaten)

Jede Volkswirtschaft muss, auf welche Weise auch immer, die folgenden drei Grundfragen lösen:

- Was soll produziert werden, und in welcher Menge (Allokationsproblem)?
- Wie soll produziert werden (Effizienzproblem)?
- Für wen soll produziert werden (Verteilungsproblem)?

Die **Betriebswirtschaftslehre** (BWL) sieht ihre Aufgabe, das Wirtschaften, wie es sich in Betrieben vollzieht, zu beschreiben und zu erklären, um unter Berücksichtigung erkannter Zusammenhänge, Regelmäßigkeiten sowie Gesetzmäßigkeiten über die in Betrieben ablaufenden Prozesse Empfehlungen für wirtschaftliches Verhalten zur bestmöglichen Verwirklichung verfolgter betrieblicher Zielsetzungen zu entwickeln.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich als wissenschaftliche Disziplin traditionell in die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** und in **Besondere Betriebswirtschaftslehre**.

Allgemeine BWL

- Führungslehre
- Materialwirtschaftslehre
- Produktionswirtschaftslehre
- Marketinglehre
- Personalwirtschaftslehre
- Finanzwirtschaftslehre
- Informationswirtschaftslehre
- ReWe-Lehre
- Organisationslehre
- Controllinglehre

Spezielle BWL

- Industrie-BWL
- Handels-BWL
- Bank-BWL
- Versicherungs-BWL
- Verkehr-BWL
- Touristik-BWL
- Handwerks-BWL
- Landwirtschafts-BWL
- Steuerlehre
- Prüflehre
- **Öffentliche BWL**

Ein erster bedeutender Vertreter der BWL in Deutschland war Eugen Schmalenbach, der von 1873 bis 1955 lebte und der betriebswirtschaftliche Theorieansätze im Bereich des Rechnungswesens entwickelte. Seitdem wurde die theoretische BWL im 20. Jahrhundert vor allem durch folgende Schwerpunkte und Wissenschaftler geprägt:

- **Faktororientierte BWL** (Erich Gutenberg, *1897 †1984)
- **Entscheidungsorientierte BWL** (Edmund Heinen, *1919 †1996)
- **Systemorientierte BWL** (Hans Ulrich, *1919 †1997)
- **Managementorientierte BWL** (Horst Albach, *1931)

Faktororientierte BWL

Im Mittelpunkt stehen Prozesse, wie die Produktionsfaktoren miteinander kombiniert sind oder sein können. Zu den Produktionsfaktoren werden Werkstoffe, Betriebsmittel und objektbezogene Arbeit als s.g. Elementarfaktoren gezählt sowie die Geschäftsleitung, Planung und Organisation als so genannte dispositive Faktoren, die die Elementarfaktoren managen. In der faktenorientierten BWL zählen vor allem „harte Fakten“ wie Gewinnorientierung und weniger „weiche Faktoren“ wie Personalvertretung, Marketing u. a.

Entscheidungsorientierte BWL

Hier wird der Prozess der Entscheidungen hervorgehoben, vor allem Ziele und die Verfolgung von Zielen stehen im Mittelpunkt. Dazu gehören nicht nur „harte Fakten“ wie Gewinnorientierung, sondern auch Macht- oder Prestigestreben als Abgrenzung und bestenfalls Vorteil gegenüber anderen Betrieben. Macht drückt sich zum Beispiel in Marktanteilen aus, Prestige in Image und Ansehen eines Unternehmens oder einer Marke.

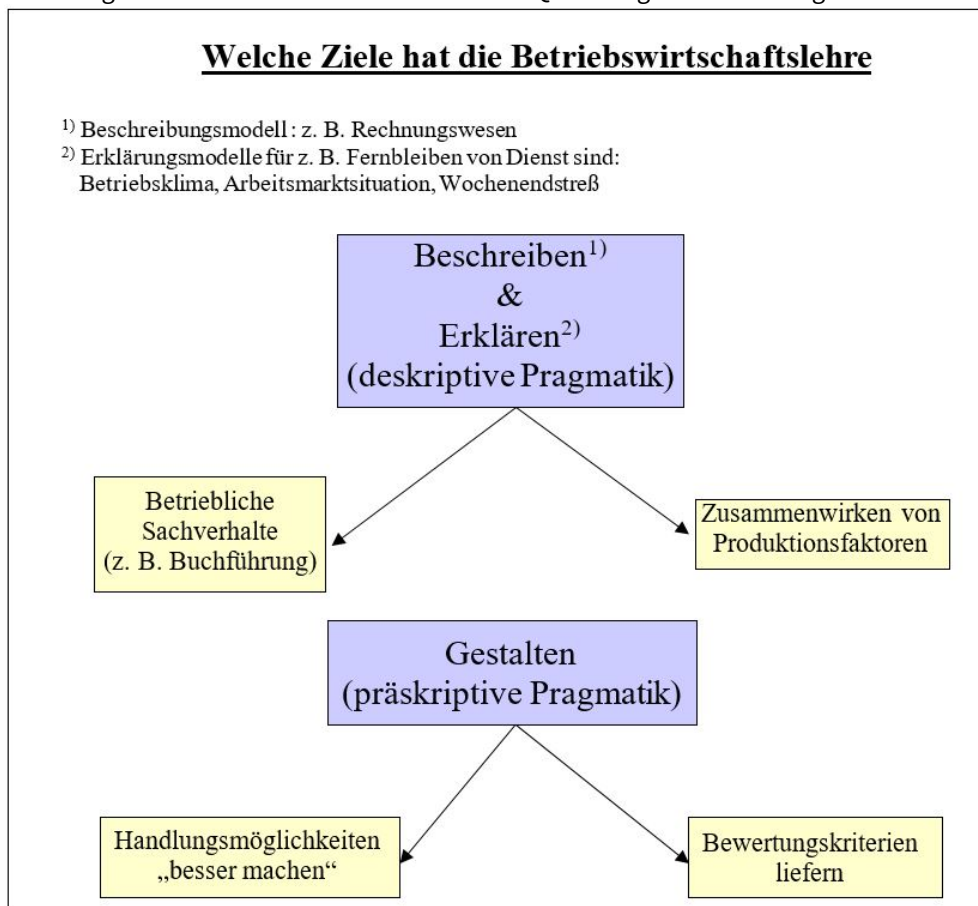
Systemorientierte BWL

Hier sind Erkenntnisprozesse innerhalb des Systems eines Betriebes maßgeblich. Unternehmen haben demnach ein Regelsystem, das dem gewünschten Soll entspricht. Dies macht einen Abgleich mit dem Ist möglich und eine Analyse von Abweichungen, um bei Bedarf über Anpassungen entscheiden zu können. Abweichungen können dabei alle denkbaren Vorkommnisse sein von vermindertem Umsatz bis zu hohem Krankenstand, dessen Ursache im Sinne des weiteren Bestands des Unternehmens ermittelt werden müssen. Die Systemtheorie ermöglicht einen guten Zugang zu Steuerungs- und Führungsaufgaben in Unternehmen.

Managementorientierte BWL

Aus den USA kamen nach dem zweiten Weltkrieg neue Denk- und Handlungsansätze auch nach Deutschland. Diese griffen vor allem Aspekte des menschlichen Verhaltens, der Führung und des Managements innerhalb eines Unternehmens auf. Ziel ist die Analyse verhaltenslenkender Wirkungsmechanismen wie Leistungsmotivation, Arbeitszufriedenheit, aber auch Kundenverhalten und -zufriedenheit und die Ausgestaltung des Führungsstils inkl. aller Managementaufgaben zum Erhalt und Weiterentwicklung des Unternehmens.

Abbildung 4: Ziele der Betriebswirtschaftslehre. Quelle: eigene Darstellung.



Abbildungsbeschreibung: Ziele der Betriebswirtschaftslehre sind Beschreiben und Erklären von betrieblichen Sachverhalten und dem Zusammenwirken von Produktionsfaktoren. Dies geschieht durch Beschreibungsmodelle wie beispielsweise das Rechnungswesen und Erklärungsmodelle, beispielsweise für das Fernbleiben vom Dienst sind mögliche Erklärungen das Betriebsklima, die Arbeitsmarktsituation oder der

Wochenendstress. Ein weiteres Ziel der Betriebswirtschaftslehre ist das Gestalten: das bedeutet Handlungsmöglichkeiten besser machen und Bewertungskriterien liefern.

Tabelle 3: BWL vs. VWL. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und vier Zeilen inklusive Kopfzeile.

	Betriebswirtschaftslehre	Volkswirtschaftslehre
Ziele	Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle von unternehmerischen Abläufen (Einkauf, Logistik, Produktion, Marketing, Controlling, etc.)	Erklärung und Steuerung des gesamtwirtschaftlichen Ablaufs und Analyse seiner Gesetzmäßigkeiten in einem oder mehreren Ländern
Untersuchungsobjekte	Unternehmen, Betrieb	Gesamtheit von Unternehmen und Haushalten in einem Land oder einer Staatengruppe
Beispiele	Einstellungsverfahren von neuem Personal, Management-entscheidungen,	Entwicklung von Angebot und Nachfrage, Handel, Löhne, Produktion, Preise in einem oder mehreren Ländern

2.3 BWL und öffentliche Verwaltung

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) ist eine Form der speziellen [Betriebswirtschaftslehre](#).

Das Erkenntnisobjekt der ÖBWL als Wissenschaft sind öffentliche Betriebe. Diese Betriebe sind als einzelwirtschaftlich organisierte Einheiten in öffentlicher Trägerschaft anzusehen, in welchen Personen und Sachvermögen, teilweise auch Finanzvermögen (im Bereich von öffentlichen Förderungen), als Ressourcen auf der Grundlage öffentlichen (gesellschaftlichen) Eigentums eingesetzt werden, um mit ihrem Leistungsspektrum öffentliche Aufgaben zu erfüllen.

Heutzutage wird vor allem versucht, die Erkenntnisse aus der BWL in die ÖBWL unter Berücksichtigung folgender Besonderheiten der öffentlichen Verwaltungen und Betriebe zu übertragen:

- Zielsetzungen
- Strukturen
- Personalstatus
- Rahmenbedingungen
- Rechnungswesen
- Einflussfaktoren, Einflussmöglichkeiten
- Konsequenzen

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist der entscheidungsorientierte Ansatz, auch in der ÖBWL. Dieser betont die Bedeutung von Entscheidungen systematisch. Begründer dieser Richtung in der BWL ist E. Heinen, der damit eine Öffnung des Fachs gegenüber den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen einleitete.

Aus einer Analyse von Zielentscheidungen ergibt sich die Abkehr von der Vorstellung einer monistischen Zielfunktion in Form von Gewinnmaximierung. Stattdessen wird betont, dass Betriebe mehrere Ziele verfolgen und insofern von einem Zielbündel auszugehen ist. Neben typisch ökonomischen Zielen (Gewinn-, Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsstreben; Sicherung des Unternehmenspotenzials) wird dabei auch auf die Bedeutung des Macht- oder Prestigestrebens hingewiesen.

Das gilt natürlich unter der Berücksichtigung anderer Zielstellung auch für öffentliche Betriebe.



- Wodurch unterscheidet sich BWL von der VWL?

Antwort

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) analysiert das wirtschaftliche Geschehen aus der unternehmerischen Perspektive. Hier geht es um die Planung, die Organisation, die Steuerung und die Kontrolle von Abläufen (Einkauf, Logistik, Produktion, Marketing, Controlling, Verkauf, etc.) in einem Unternehmen.

Die Volkswirtschaftslehre (VWL) berücksichtigt stärker die Interdependenzen zwischen den Sie untersucht somit die Gesamtheit von Unternehmen und Haushalten in einem Land oder in einer Staatengruppe. Hier geht es um die Erklärung und die Steuerung des gesamtwirtschaftlichen Ablaufs sowie um die Analyse seiner Gesetzmäßigkeiten in einem oder mehreren Ländern.

- Erklären Sie kurz die Aufgaben der BWL.

Antwort

Zu den Aufgaben der BWL gehört das Beschreiben, Erklären und Gestalten von unternehmerischen Abläufen (Einkauf, Logistik, Produktion, Marketing, Controlling, Verkauf, etc.).

- Was ist das Besondere bei der öffentlichen BWL?

Antwort

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre bezieht die Zusammenhänge der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse der öffentlichen **Verwaltungen** und **Betriebe**. Sie unterscheidet sich von der allgemeinen BWL durch andere Zielsetzungen, organisatorischen Strukturen in der Verwaltung, den Personalstatus, die rechtlichen Rahmenbedingungen, das Rechnungswesen etc.

- Handelt es sich bei den folgenden Beispielen um betriebswirtschaftliche oder um volkswirtschaftliche Sachverhalte?

- a) Der Sachverständigenrat gibt in seinem Jahresgutachten eine verhaltene Wachstumsprognose für den Euro-Raum ab.
- b) Der Pharmakonzern Bayer plant eine weitere Expansion. Zu diesem Zweck prüft es bei mehreren in Frage kommenden Standorten das dort vorhandene Arbeitskräftepotential.
- c) Die Bundesregierung führt die abschlagsfreie Rente ab 63 Jahren ein und weitet die Mütterrente aus.
- d) Die BVG führt eine neue Werbekampagne „Weil wir dich lieben“ ein.

Antwort

- a) Der Sachverständigenrat gibt in seinem Jahresgutachten eine verhaltene Wachstumsprognose für den Euro-Raum ab. - **VWL**
- b) Der Pharmakonzern Bayer plant eine weitere Expansion. Zu diesem Zweck prüft es bei mehreren in Frage kommenden Standorten das dort vorhandene Arbeitskräftepotential. - **BWL**

- c) Die Bundesregierung führt die abschlagsfreie Rente ab 63 Jahren ein und weitet die Mütterrente aus. - **VWL**
- d) Die BVG führt eine neue Werbekampagne „Weil wir dich lieben“ ein. - **BWL**



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

3. Das Unternehmen als Sektor des modernen marktwirtschaftlichen Systems

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- Betriebe definieren und nach dem Grad der Selbstbestimmung unterscheiden können;
- Drei Arten von öffentlichen Betrieben erläutern können;
- Weitere Betriebstypologien benennen können;
- Den Betrieb als kybernetisches System verstehen;
- Betrieb als offenes System darstellen können;
- Ziele und Steuerungsebenen der Unternehmen und Verwaltungen benennen können;
- Leitbildfunktionen kennen;
- Formalziele (Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität) erklären und berechnen können;
- Betriebliche Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien erklären und Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung bringen können.

Inhalte



3.1 Betriebe, Betriebstypen, Produktionsfaktoren

3.1.1 Betriebe

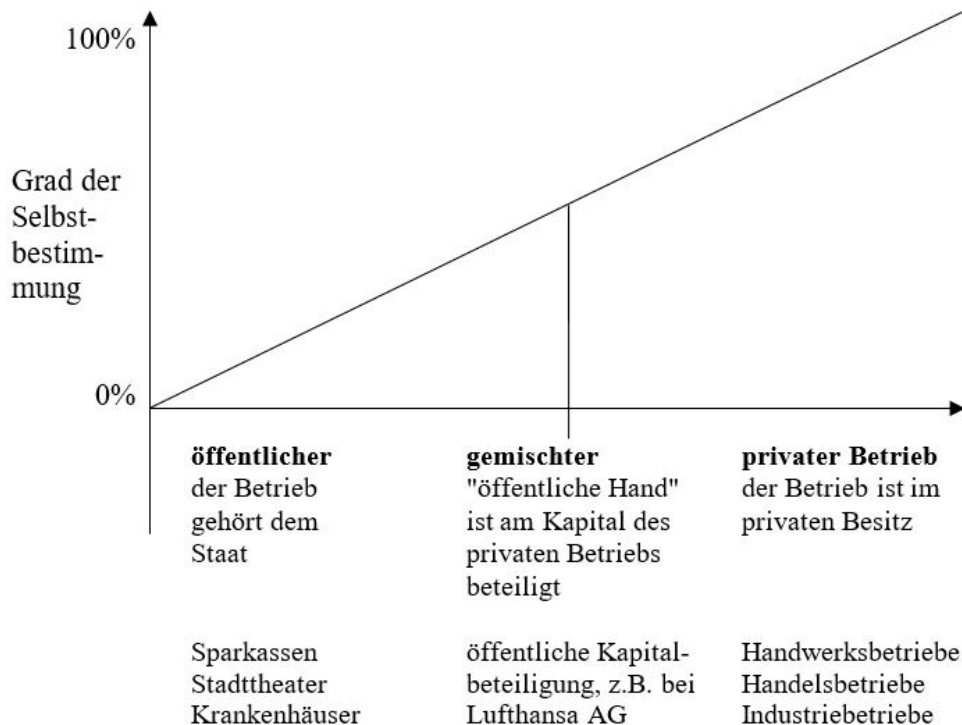
Bei den am arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess beteiligten Sektoren ist die Rolle der Betriebe dahingehend gekennzeichnet, dass es sich um Wirtschaftseinheiten handelt, die Güter in Form von Sach- und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter erstellen und diese am Markt zum Tausch anbieten.

Ein **Betrieb** ist eine reine Produktionsstätte. Kommt zu diesem Betrieb auch noch eine Rechtsform (z. B. GmbH, AG) mit dem dazugehörigen Kapital (Betriebsmittel, Gebäuden, Geld, Aktien etc.), so wird aus der Betriebsstätte ein **Unternehmen**. **Unternehmer** (nach BGB, § 14 Abs. 1) ist eine natürliche oder juristische Person oder eine

rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

Nach dem Grad der Selbstbestimmung werden staatliche, private und gemischte Formen von Betrieben unterschieden (vgl. Jung 2010, S. 6).

Abbildung 5: Drei Betriebsformen nach dem Grad der Selbstbestimmung. Quelle: eigene Darstellung nach Jung 2010, S. 6f..



Abbildungsbeschreibung: Anhand eines Graphen sind auf der x-Achse die Betriebsformen öffentlicher Betrieb, gemischer Betrieb und privater Betrieb dargestellt, und auf der y-Achse der Grad der Selbstbestimmung von null Prozent bis einhundert Prozent. Der öffentliche Betrieb gehört dem Staat und ist wenig selbstbestimmt. Beispiele für öffentliche Betriebe sind Sparkassen, Stadttheater und Krankenhäuser. Beim gemischten Betrieb ist die öffentliche Hand am Kapital des privaten Betriebs beteiligt, der Grad der Selbstbestimmung ist höher als beim öffentlichen Betrieb, aber niedriger als beim privaten Betrieb. Beispiele für gemischte Betriebe sind öffentliche Kapitalbeteiligungen wie beispielsweise bei der Lufthansa AG. Der private Betrieb ist wie der Name bereits sagt im privaten Besitz und daher zu einhundert Prozent selbstbestimmt. Beispiele sind Handwerksbetriebe, Handelsbetriebe und Industriebetriebe.

Der Begriff Betrieb (von betreiben) bezeichnet eine Kombination von Produktionsfaktoren. Die Kombination der Produktionsfaktoren erfolgt stets nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip.

Neben diesen vom Wirtschaftssystem unabhängigen (systemindifferenten) Definitionen des Betriebes gibt es noch weitere auf das Wirtschaftssystem bezogene Definitionen des Betriebes. In einer **Marktwirtschaft** wirken folgende Bestimmungsfaktoren:

- die Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (Autonomieprinzip),
- das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Gewinnmaximierung),
- das Prinzip des Privateigentums.

Neben der freien Marktwirtschaft (Liberalismus, lat. "liber" = frei) hat sich die zentrale **Planwirtschaft** (sozialistisches Gedankengut) als zweite idealtypische Hauptströmung von Wirtschaftssystemen etabliert. Diese wird durch folgende Besonderheiten (nach Gutenberg) bestimmt:

- plandeterminierte Leistungserstellung (Organprinzip)
- Gemeineigentum an Produktionsmitteln

In Deutschland bestimmt die **soziale Marktwirtschaft** das Wirtschaftshandeln der Marktteilnehmer, die folgende zentrale Merkmale aufweist:

- Marktwirtschaft bzw. Wettbewerbsprinzip
- Privateigentum hat einen hohen Stellenwert
- Prinzip des sozialen Ausgleichs
- staatliche Regulierung bei problematischen Erscheinungen der Marktwirtschaft (z. B. Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft)
- Arbeitnehmermitbestimmung (z. B. Betriebsverfassungsgesetz), starke Position von Gewerkschaften (*Jung 2010, S. 11ff*) etc.

3.1.2 Betriebstypen

Aufgrund der Anzahl unterschiedlicher Betriebstypen ist eine Gliederung in Form einer Betriebstypologie vernünftig. Die Betriebstypologie soll so angelegt sein, dass die Beschreibung und Erklärung wesentlicher betrieblicher Situationen für jeweils eine gesammelte Betriebsgruppe sinnvoll möglich ist. Die zentralen Betriebstypen (*vgl. Jung 2010, S. 13ff.*):

Gliederung nach Wirtschaftszweigen

- Sachleistungsbetriebe: Land- und forstwirtschaftliche Betriebe, Rohstoffgewinnungsbetriebe, Produktionsbetriebe, Be- und Verarbeitungsbetriebe
- Dienstleistungsbetriebe: Handelsbetriebe, Bankbetriebe, Verkehrsbetriebe, Versicherungsbetrieb

Gliederung in Profit-Organisationen

- Profit-Organisationen (Gewinnorientierung als Hauptziel)
- Non-Profit-Organisationen (Bedürfnisbefriedigung und Bedarfsdeckung als Hauptziel). Fallbeispiel: öffentliche NPOs: öffentliche Verwaltungen, öffentliche Betriebe (Verkehr, Energie, Spital, Heim, Anstalt, Schule, Uni, Museen, Theater und Bibliotheken)

Gliederung nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor

- arbeitsintensive Betriebe (haben einen hohen Anteil der Lohnkosten an den gesamten Produktionskosten): optische Industrie, Bergbau, Feinmechanik
- anlagenintensive Betriebe (hohe Kapitalbindung in Betriebsmitteln): chemische Industrie, Energiegewinnungsbetriebe
- materialintensive Betriebe (hoher Anteil an Rohstoffkosten): Lebensmittelindustrie
- energieintensive Betriebe (hoher Energieverbrauch bei der Produktion)

Gliederung nach der Rechtsform

- Einzelunternehmung
- Personengesellschaft
- Kapitalgesellschaft
- Genossenschaft

Gliederung nach dem Produktionssektor

- Gewinnungsbetriebe (primärer Sektor): Betriebe der Urproduktion, die Güter (Rohstoffe) durch ab- oder Anbau gewinnen, welche für die Weiter-verarbeitung Verwendung finden. Beispiel: Bergbau, Agrarwirtschaft
- Veredelungs- und Fertigungsbetriebe (sekundärer Sektor): Betriebe der verarbeitenden Produktion. Beispiel: Maschinenbau, Produktion von Fertiggerichten
- Dienstleistungsbetriebe (tertiärer Sektor). Beispiel: Unternehmensberatung

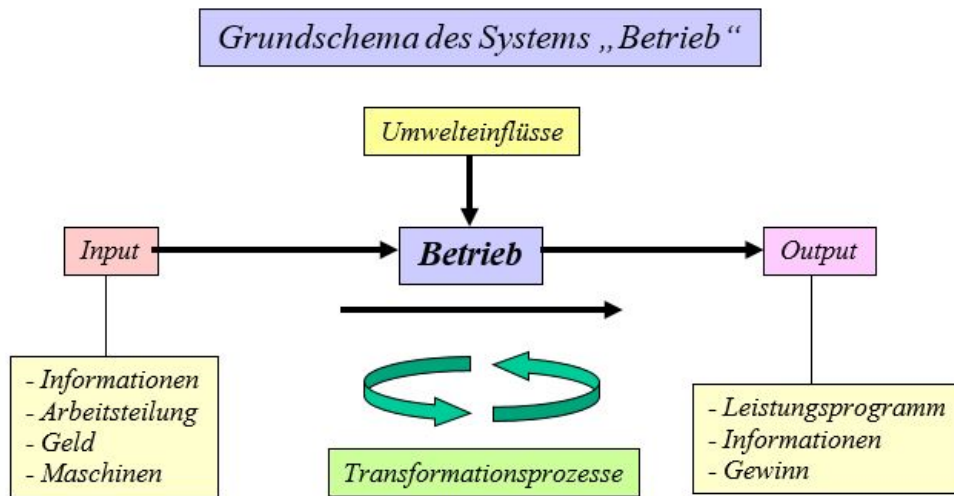
Gliederung nach der Betriebsgröße

- Nach Anzahl der Beschäftigten, Umsatz oder Bilanzsumme.
Tabelle 4: Betriebsklassifikationen. Quelle: eigene Darstellung. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und fünf Zeilen inklusive Kopfzeile.

Größenklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	< 2.000.000 € oder	< 2.000.000 €
Kleinunternehmen	< 50	< 10.000.000 € oder	< 10.000.000 €
Mittleres Unternehmen	< 250	< 50.000.000 € oder	< 43.000.000 €
Großes Unternehmen	> 250	> 50.000.000 € oder	> 43.000.000 €

Abbildung 6: Der Betrieb als kybernetisches System. Quelle: eigene Darstellung.

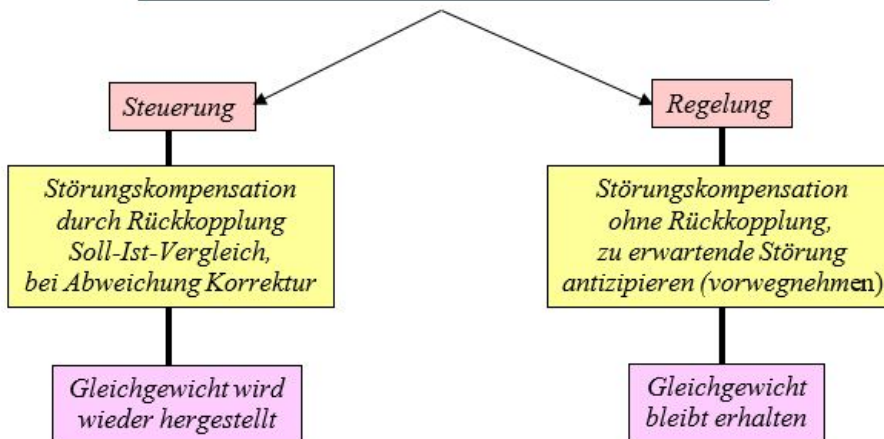
Betriebswirtschaftslehre



Was sind kybernetische Systeme?

Systeme (wie Körper), die bei Störung des Gleichgewichtes zurückkehren zum alten oder neuen Gleichgewicht

Das Gleichgewicht wird realisiert und erhalten durch:

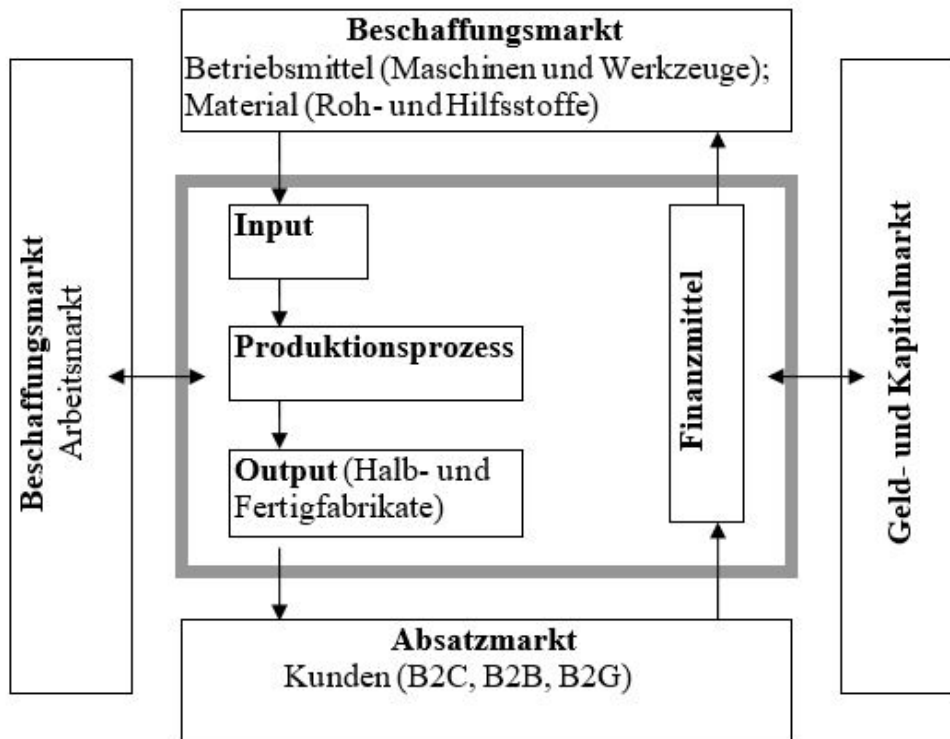


Abbildungsbeschreibung: Input, beispielsweise Informationen, Arbeitsteilung, Geld und Maschinen werden in einem Betrieb durch Transformationsprozesse zu einem Output, beispielsweise Leistungsprogramm, Information und Gewinne, umgewandelt. Zudem fließen Umwelteinflüsse ein. Kybernetische Systeme sind dabei Systeme, die bei Störung des Gleichgewichtes zurückkehren zum alten oder neuen Gleichgewicht. Das Gleichgewicht wird realisiert und erhalten durch, zum einen, Steuerung: Störungskompensation durch Rückkopplung, Soll-Ist-Vergleich bei Abweichung Korrektur. Als Ergebnis wird das Gleichgewicht wieder hergestellt. Zum anderen wird das Gleichgewicht realisiert und erhalten durch Regelung: Störungskompensation ohne Rückkopplung, zu erwartende Störungen werden antizipiert oder vorweggenommen. Als Ergebnis bleibt das Gleichgewicht erhalten.

Betrieb als offenes System

Ein Betrieb ist ein offenes System, welches mit seiner Umwelt am Kapital-, Beschaffungs- und Absatzmarkt verknüpft ist. Ohne diese Umwelt kann ein Betrieb nicht richtig funktionieren.

Abbildung 7: Betrieb als offenes System. Quelle: vgl. Jung 2010, S. 8.



Abbildungsbeschreibung: Hier wird der Betrieb mit seinen Beziehungen zu den etwaigen Märkten dargestellt.

3.1.3 Produktionsfaktoren

Unter Produktionsfaktoren (auch Input, Inputfaktoren) versteht man alle materiellen und immateriellen Mittel und Leistungen, die an der **Produktion** (Herstellung) von Gütern (Sach- und Dienstleistungen) mitwirken. Man unterscheidet

- a) den dispositiven Produktionsfaktor
- b) die elementaren Produktionsfaktoren

Zu a): Der dispositive Produktionsfaktor beschreibt sämtliche Managementaufgaben wie beispielsweise **Planung**, **Organisation** und **Kontrolle**.

Zu b): Die elementaren Produktionsfaktoren werden wie folgt differenziert:

- **Betriebsmittel**: Das sind alle im Produktionsprozess verwendeten Gegenstände, die nicht Bestandteile der erzeugten **Leistung** werden (**Grundstücke**, Gebäude, Maschinen, **Werkzeuge**).
- **Werkstoffe**: Das sind alle Roh-, **Hilfs- und Betriebsstoffe** sowie **Halb- und Fertigfabrikate**, aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Fertigerzeugnisse hergestellt werden.
 - **Rohstoffe** gehen unmittelbar in das zu fertigende **Erzeugnis** ein (Holz bei Möbelfabrik, Stahlteile bei Pkw-Fabrik).
 - **Hilfsstoffe** gehen in das **Erzeugnis** ein, sind aber mengen- und wertmäßig von geringerer Bedeutung (Farben, Nägel, Niete).
 - **Betriebsstoffe** werden in der **Produktion** benötigt, gehen aber nicht ins Produkt, sondern dienen der Aufrechterhaltung der Kapazitäten ein (Strom, Schmieröl, Reinigungsmittel).

- Objektbezogene **menschliche Arbeitskraft**: Sie befasst sich unmittelbar mit dem Produktionsprozess und ist ausführender Natur.

3.1.4 Das "Unternehmen" Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung befindet sich weiterhin im Umbruch. Das Ziel der Veränderungen ist, die Verwaltung zu einem modernen, wirtschaftlich arbeitenden und an den Interessen ihrer Kunden, d. h. der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft, ausgerichteten Dienstleistungsunternehmen werden zu lassen (vgl. z. B. Berliner **Verwaltungsreform** 1994).

Der Begriff „Neues Steuerungsmodell (NSM)“ bezeichnet in der Organisationslehre **öffentlicher Verwaltungen** ein Modell zur strategischen Steuerung von Verwaltungen, insbesondere im kommunalen Bereich.

Im Wesentlichen besteht das Neue Steuerungsmodell aus folgenden Elementen:

- Implementierung betriebswirtschaftlicher Führungs- und Steuerungs-instrumente (Trennung von Service- und Fachaufgaben – Stäbe, Linie, Schaffung von dezentralen Leistungs- und Verantwortungszentren, Erstellung eines Produktkataloges). Darauf aufbauend wurde eine Kosten- und Leistungsrechnung, ein Controlling und eine outputorientierte Budgetierung implementiert.
- Qualitätsmanagement (im Sinne von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen).
- Neuorganisation i.S.v. Verschlinkung und Schnittstellenoptimierung. Der Trend in Großbritannien, Skandinavien, Holland, USA, Neuseeland und vielen anderen Ländern schwappt nach Deutschland über. Hier zieht sich der Staat zunehmend auf seine Hoheitsaufgaben zurück, weil die Annahme besteht, dass viele nicht-hoheitliche Aufgaben effizienter von privaten Anbietern erbracht werden könnten. Hierzu gibt es jedoch aktuell Gegenbewegungen (z. B. Rekommunalisierung von Versorgungsbetrieben, etwa Rückkauf der Berliner Wasserbetriebe durch das Land Berlin).
- Personalmanagement (Einführung der in der Privatwirtschaft gängigen Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen).
- Strategische Steuerung der Verwaltung durch Politik und Verwaltungsführung. Bisher wurde die **Verwaltung** durch den **Gemeinderat** und die Verwaltungsspitze aufgrund von Einzelfallentscheidungen gesteuert. Im NSM sollen nun Zielvereinbarungen zwischen den Ämtern/ Fachbereichen und der Führung vereinbart werden, so genanntes **Kontraktmanagement**. Um dieses Ziel erreichen zu können, wird dem Fachbereich ein **Budget** zur Verfügung gestellt. Die Zielerreichung wird am Ende des **Haushaltsjahres** überprüft. Die Zielvereinbarungen setzen in der Regel ein Gesamtstrategie mit langfristigen, strategischen Zielen voraus, aus der kurzfristige, operationale Ziele abgeleitet und vereinbart werden können. Ein Instrument zur Zielentwicklung ist heute u. a. das Instrument der **Lokalen Nachhaltigkeitsstrategie**.
- In Abkehr zu der vorherigen, einfallorientierten Zuteilung von Mitteln durch die zentrale Finanzverwaltung (Kämmerei o. ä.) soll im Neuen Steuerungsmodell jedem Fachbereich ein eigenes Budget zugeteilt werden. Die Verwendung des Budgets muss nicht mehr für jeden Fall vorher genehmigt werden, sondern kann eigenverantwortlich erfolgen. Wichtig dabei ist aber das Erreichen der vorher vereinbarten Ziele.
- In bewusster Abkehr von bis dahin existierenden Insellösungen sollte die Informationsverarbeitung als ganzheitliches, unterstützendes System eingeführt werden. Zu Beginn der 90er bedeutete dies die umfassende Einführung grafisch orientierter Systeme wie Windows, Office und insbesondere die Mail-Funktion innerhalb der Verwaltung. Mit zunehmendem Einsatz wandelte sich aber der Anspruch von einer softwareseitigen Orientierung zu einer geschäftsprozessunterstützenden Funktion. Integrierte Systeme, die Information auf verschiedensten Ebenen anbieten und auch Frühwarnfunktionen besitzen, werden zunehmend angestrebt.

- Eines der größten Probleme bei der Einführung von Produkten in Verwaltungen ist die Monopolstellung, die eine Verwaltung in vielen Bereichen besitzt. Diese Monopolstellung zwingt, anders als im Wettbewerb, nicht zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit/Produktivität und der Produkte. Um Innovationsdruck zu erzeugen, wird im NSM echter Marktwettbewerb oder – wo dies nicht geht, also bei hoheitlichen Aufgaben – künstlicher Wettbewerb eingeführt. Bei diesem künstlichen Wettbewerb handelt es sich vor allem um Kennzahlenvergleiche: Kommunen vergleichen anhand vorher festgelegter Kennzahlen die erbrachten Leistungen, was die teuer produzierenden Gemeinden dazu zwingt, ihre Leistungserstellung zu überdenken. Es gibt aber neben interkommunalen Vergleichen auch Beispiele für den echten Vergleich mit dem Markt, wie z. B. bei den kommunalen Gebäudemanagement-Organisationen, die sich mit Immobilienbetrieben über Mieten u. ä. vergleichen können.

Die von der Betriebswirtschaftslehre entwickelten und von der Privatwirtschaft angewandten Führungs- und Steuerungsinstrumente, Methoden und Erkenntnisse sollen somit auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden, um die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandels zu erhöhen (vgl. Kummert 2001, S. 24ff).

Fallbeispiel: Produktkatalog / Geschäftsprozessmanagement

Als Beispiel für die Umsetzung der Verwaltungsreform in Berlin kann die Arbeit der Geschäftsstellen Produktkatalog/ Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke angesehen werden.

Die Geschäftsstelle Produktkatalog (GstPk), gegründet in 1996, „ist eine Servicestelle der Berliner Bezirke (...) und wird per Budgetabtretung von allen Bezirken zu gleichen Teilen finanziert. Der Dienstsitz befindet sich in Pankow. Die Geschäftsstelle ist dem Pankower Bezirksbürgermeister dienstrechtlich, jedoch nicht fachlich, direkt unterstellt. Die Fachaufsicht nimmt der Rat der Bürgermeister (RdB) wahr.

Der inhaltliche Auftrag der GstPk besteht in der Weiterentwicklung des Produktkatalogs als Kostenträgerkatalog für die Vollkostenrechnung und Produktbudgetierung der Berliner Bezirke. Organisatorisch ist die Geschäftsstelle der zentrale Verfahrensträger für das jährliche bezirksübergreifend organisierte Produktänderungsverfahren. In diesem Zusammenhang koordiniert sie ca. 30 ämterbezogene Arbeitsgruppen (sog. Produktmentorengruppen). Damit obliegt ihr die betriebswirtschaftliche Prüfung und Bewertung des Änderungsbedarfs für ca. 500 Produkte. Das Ergebnis des jährlichen Produktänderungsverfahrens wird - unter Einbeziehung der Senatsverwaltung für Finanzen - dem Rat der Bürgermeister der Bezirke zur Entscheidung vorgelegt. Die GstPk erhält ihre Aufträge zumeist vom Rat der Bürgermeister, in zunehmender Anzahl aber auch - in der Regel übermittelt durch die Senatsverwaltung für Finanzen - direkt aus dem Abgeordnetenhaus.

Die *fachliche Hauptaufgabe* der Geschäftsstelle besteht in der betriebswirtschaftlichen Prüfung der Produkte. Vor allem im Hinblick darauf, ob diese die konzeptionellen Vorgaben der Kostenrechnung, des Qualitätsmanagements und der Budgetierung erfüllen. (...) Ein Hauptinstrument der betriebswirtschaftlichen Prüfung ist die Aufbereitung und Interpretation der Kostenrechnungsdaten und Budgetierungsdaten der Produkte. Aus diesem Prozess entstehen häufig Veränderungsvorschläge für Produkte, die an die zuständigen Fachrunden weitergeleitet werden. Politische Beschlüsse (Neuordnung der Sozialhilfe – Hartz IV -, Einrichtung der Bürger- und Ordnungsämter, Novellierung des Gesetzes für den öffentlichen Gesundheitsdienst), die strukturelle Veränderungen des Leistungsangebots der Berliner Bezirke beinhalten, führen zu einem entsprechenden zeitnahen Änderungsbedarf im Produktkatalog. Die Geschäftsstelle ist dafür verantwortlich, dass das Produktänderungsverfahren - auch unterjährig - die politischen Beschlüsse entsprechend bearbeitet.“ (Bezirksamt Pankow 2015a. Mehr dazu finden Sie [hier](#))

Die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement (GstGPM), gegründet in 2014, soll einen bezirksübergreifenden GPM-Ansatz ermöglichen.

„Kernaufgabe der Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke (Gst GPM) ist die Unterstützung und Koordinierung der Fachämter bei bezirksübergreifenden Projekten zur Optimierung ihrer Arbeits- und Antragsprozesse („Geschäftsprozesse“). Die Gst GPM handelt im Auftrag und unter der Fachaufsicht des RdB. Ihren Sitz hat die Gst GPM im Rathaus Pankow. (...) **Das Geschäftsprozessmanagement (GPM)** als ein systematischer Ansatz an, Arbeits- bzw. Antragsprozesse zunächst zu identifizieren und zu dokumentieren und auf Grundlage der so hergestellten Prozesstransparenz schließlich zu gestalten („Geschäftsprozessoptimierung - GPO“). Vorläufig letzter Schritt des GPM ist die Implementation des Sollprozesses, der mit Hilfe der gewonnenen Praxiserfahrung dann ggf. weiter optimiert werden kann.

Da Geschäftsprozessmanagement ein wissensintensives methodisches und zielorientiertes Vorgehen bedingt, werden Fachbereiche bei GPO-Projekten in der Regel von GPO-Experten unterstützt. In einigen Bezirksämtern sind hierzu entsprechende Organisationsstellen geschaffen worden. Aufgrund der Komplexität vieler Prozesse bedingen GPO-Projekte häufig allerdings einen Bezirks- und Verwaltungsebenen übergreifenden Ansatz. In Zusammenarbeit mit den Bezirksämtern kann in solchen Fällen die Gst GPM die Projektleitung bei der Identifikation, Dokumentation und Gestaltung von Prozessen übernehmen. U. a. beinhaltet dies die Visualisierung von Prozessen mit dem Standard-IT-Werkzeug für Geschäftsprozessmanagement in der Berliner Verwaltung, ADONIS. Auch die Implementation der Sollprozesse kann im Falle einer entsprechenden Beschlussempfehlung durch den RdB unterstützt werden. (...)

Aufgrund der engen thematischen Verflechtung sind die Geschäftsstelle Produktkatalog und die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement zu einer organisatorischen Einheit unter einer Leitung (...) zusammengefasst.“ (Bezirksamt Pankow 2015b. Mehr dazu finden Sie [hier](#))

Nach dem Grad der Wirtschaftlichkeit werden die öffentlichen Betriebe in drei Gruppen unterteilt:

- Reine Erwerbsbetriebe
- Kostendeckende Betriebe
- Zuschussbetriebe (vgl. Jung 2010, S. 121f)

Tabelle 5: Öffentliche Betriebe geordnet nach dem Wirtschaftlichkeitsgrad. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und vier Zeilen inklusive Kopfzeile.

Betriebsart	Handlungsprinzip	Eigenschaften	Beispiele
reine Erwerbsbetriebe	Erwerbswirtschaftlicher Prinzip, hohe Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebszweck: den größtmöglichen finanziellen Beitrag in den Haushalt der jeweiligen Körperschaft einzubringen (Gewinnmaximierung). • in der Regel kein Unterschied zu privaten Unternehmen 	Industriebetriebe, Berg- und Hüttenwerke, Elektrizitätswerke und Schiffahrtswerften der öffentlichen Hand: z. B. Bayerische Seenschiffahrt GmbH, Flughafen München, Evonik Industries AG (mehrheitlich über die RAG-Stiftung im Staatsbesitz)
Kostendeckende Betriebe / Bedarfsdeckung	Kostendeckungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebszweck: Deckung eines kollektiven Bedarfs, wobei aus sozialen Gründen nur eine Kostendeckung erreicht werden soll 	Verkehrs-, Nachrichten- und kommunale Versorgungsunternehmen: z. B. Berliner Wasserbetriebe, BSR

Betriebsart	Handlungsprinzip	Eigenschaften	Beispiele
monopole		<ul style="list-style-type: none"> haben in der Regel eine Monopolstellung, nutzen ihre preispolitische Macht allerdings nicht aus 	
Zuschusbetrieb	gering	<ul style="list-style-type: none"> Richten ihre Preispolitik ausschließlich nach sozialen Argumenten aus Ihre Einnahmen ermöglichen selten die Kostendeckung. auf die Zuschüsse aus dem Haushalt der zuständigen Gebietskörperschaft angewiesen. 	Schulen, Theater, Museen, etc.

Gemeinsame Basis der betriebswirtschaftlichen Ansätze zu öffentlichen Verwaltungsbetrieben ist die planmäßige Kombination der Produktionsfaktoren (menschliche Arbeitskraft als elementarer und dispositiver Produktionsfaktor, Betriebsmittel, Werkstoffe in Form von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen), um Sachgüter zu erzeugen oder Dienstleistungen hervorzubringen.

Ein öffentlicher Verwaltungsbetrieb ist deshalb aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Wirtschaftseinheit, die wirtschaftliche Verfügungen über zu produzierende und abzugebende Güter im Sinne öffentlicher Ziele auf der Grundlage öffentlichen Eigentums trifft. Der Begriff öffentliche Verwaltungsbetriebe bezieht sich dabei sowohl auf die Hoheits- wie auf die Leistungsverwaltung.

Er enthält neben den Behörden der Staats- und Kommunalverwaltung (Bund, Länder, Regierungsbezirke, Kommunen, Gebietskörperschaften) auch Armee, Polizei, Justiz, Finanzämter, Schulen und Universitäten, Feuerwehr und öffentliche Anstalten, die auf kollektive Bedarfsdeckung gerichtet sind, und klammert öffentliche Unternehmen und Eigenbetriebe (z. B. kommunale Versorgungsbetriebe) aus.

Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen ist die zweifache Zielsetzung, da öffentliche Verwaltungsbetriebe einmal nach dem Erwerbsprinzip (Kostendeckung) wirtschaften und das finanzielle Gleichgewicht wahren müssen, aber zum anderen zumindest gleichrangig das Dienstprinzip beachten müssen, nämlich die Pflicht zur Erfüllung des gegebenen öffentlichen Auftrags.

Aufgrund der doppelten Zielsetzung erfordern öffentliche Verwaltungsbetriebe ein besonderes Verwaltungsmanagement. Zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags sind weiterhin die Verwaltungsorganisation an Organisationsvorschriften gebunden und das Verwaltungshandeln durch Haushaltsgrundsätze geregelt.

Verwaltungsleistungen haben i. d. R. keinen Marktpreis, sondern unterliegen einer Gebührenpolitik, aufgrund derer öffentliche Leistungen zu einem politisch festgesetzten Preis angeboten werden.

Grundlage für die Feststellung des Rechnungsergebnisses ist in öffentlichen Verwaltungsbetrieben traditionell die Kameralistik, die in ihren Weiterentwicklungen Annäherungen an das betriebliche Rechnungswesen erfahren hat und auch Informationen für die Gebührenpolitik zu liefern vermag.

Die in öffentlichen Verwaltungsbetrieben beschäftigten Bedienstetengruppen stellen den öffentlichen Dienst dar, der aus Beamten, Angestellten und Arbeitern besteht und Besonderheiten im Bereich des Beamtenrechts aufweist.

Öffentliche Verwaltungsbetriebe sind ferner einer Erfolgskontrolle in Form der klassischen Rechnungs- und Finanzkontrolle unterworfen.

3.2 Planung, Steuerung und Zielsetzung

“Der Planung kommt im Rahmen der Führung eine große Bedeutung zu. Ihre Hauptaufgabe ist die Festlegung der betrieblichen Ziele sowie der Aktivitäten, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind. Sie dient als systematische Entscheidungsvorbereitung und beeinflusst wesentlich das zukünftige Verhalten der Unternehmung. (...)

Die Planung steckt das mögliche Entscheidungsfeld ab und trifft damit Vorentscheidungen. Sie zeigt beispielsweise Handlungsalternativen auf und macht Vorschläge für die Auswahl.” (Jung 2010, S. 178)

Die Planung sichert ein langfristiges Überleben des Unternehmens; sie erhöht seine Reaktionsfähigkeit und ermöglicht das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens.

Es wird zwischen folgenden drei Arten der Planung unterschieden, die alle verschiedenen Funktionen erfüllen:
Abbildung 8: Planungshorizonte. Quelle:



Abbildungsbeschreibung: Dargestellt wird die Einordnung von strategischer, taktischer und operativer Planung in den Planungshorizont, die Managementebene, den Aggregationsgrad und die Bedeutung für das Gesamtunternehmen. Nachfolgend wird die Einordnung beschrieben.

- die **strategische Planung** ist eine langfristige Planung (Planungshorizont von 5 - 10 Jahren), die die zentralen Entwicklungsrichtungen des Unternehmens definiert.

- die **taktische Planung** ist eine mittelfristige Planung (Planungshorizont von ein bis vier Jahren), die die Ergebnisse der strategischen Planung in präzisere Pläne für einzelne Unternehmensbereiche umsetzt.
- die **operative Planung** ist eine kurzfristige Planung (Planungshorizont von bis zu einem Jahr), die eine detaillierte Planung einzelner Projekte beinhaltet.

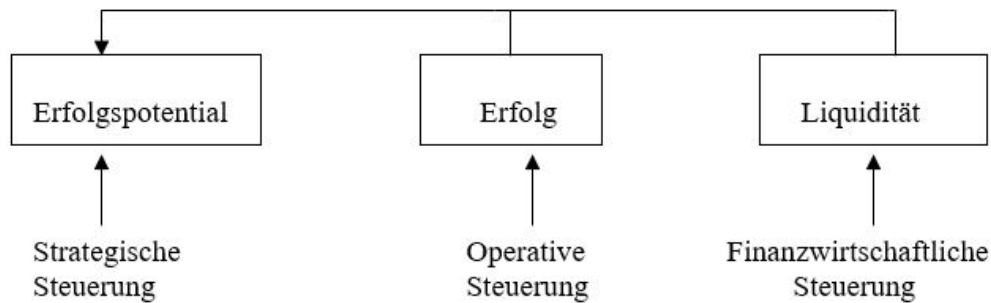
Ziel- und Steuerungsebenen des Unternehmens/ der Verwaltung

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener Sollzustand,

- der in der Zukunft liegt und dessen Erreichen erwünschenswert ist,
- der bewusst gewählt wird und
- der nur durch Strategien und Handlungen erreicht werden kann.

Die Unternehmenssteuerung bezeichnet die zielorientierte Führung des Unternehmens.

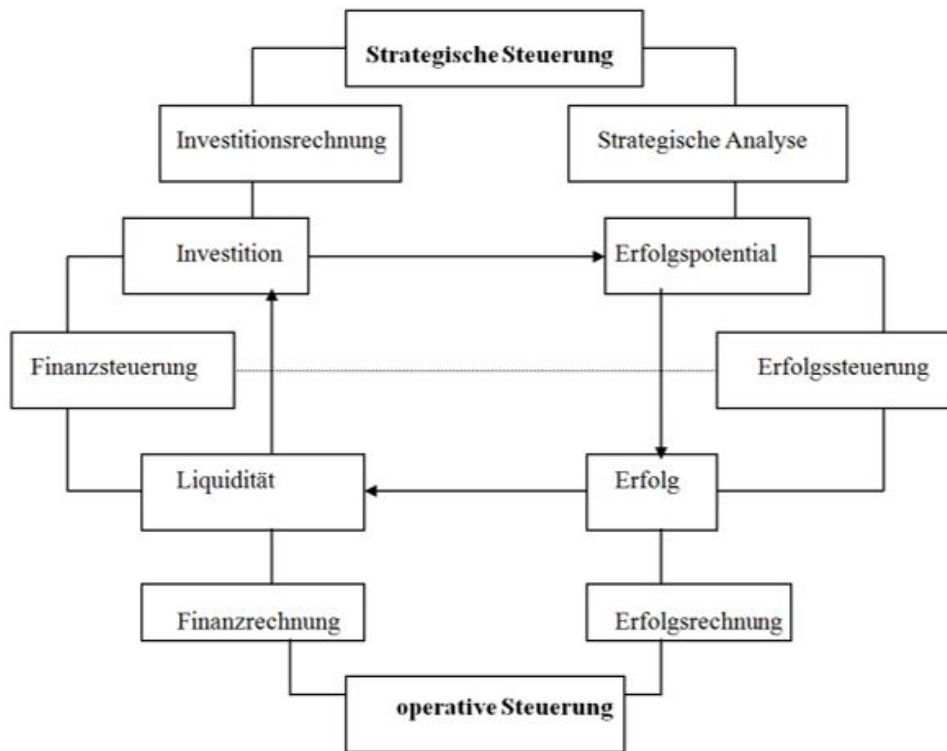
Abbildung 9: Steuerungsarten. Quelle: eigene Darstellung.



Abbildungsbeschreibung: Strategische Steuerung birgt Erfolgspotential. Operative Steuerung wirkt sich auf den Erfolg aus. Finanzwirtschaftliche Steuerung wirkt sich auf die Liquidität aus.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der strategischen Steuerung einerseits und der operativen und der finanzwirtschaftlichen Steuerung andererseits besteht im Hinblick auf die Datengrundlage, wobei die erstgenannte auf Umfeld- und Unternehmensanalysen beruht, währenddessen die anderen beiden an die Systeme des betrieblichen Rechnungswesens anknüpfen.

Abbildung 10: Strategische Steuerung und operative Steuerung. Quelle: eigene Darstellung.



Abbildungsbeschreibung:

Mit der Tätigkeit des Steuerns wird gern Controlling in Verbindung gebracht.

“ Man sagt, als eigenständige Funktion diene Controlling der Betriebs- oder Verwaltungsleitung wie ein Navigator dem Kapitän. Der Controller informiere über die aktuelle Position, überwache die Einhaltung des vorgegebenen Kurses und gebe den voraussichtlichen Kursverlauf an, so dass der Entscheidungsträger (Kapitän) über die Beibehaltung oder Korrektur des Kurses befinden kann. (...) Controlling kann auf weit ausgreifende Ziele und Zwecke ausgerichtet sein: **strategisches Controlling**. Controlling kann aber auch heißen, die Betriebs- oder Verwaltungsleistung bzw. eine nachgeordnete Managementebene bei der Erledigung ihrer Alltagsgeschäfte zu unterstützen: **operatives Controlling**. Staatliche Einrichtungen begnügen sich häufig mit operativem Controlling. In öffentlichen Betrieben kann - wie in nicht-öffentlichen - ein Interesse am bereichsbezogenen Controlling bestehen (...). Öffentlichen Verwaltungen dürfte dieses Interesse meist fehlen. Eine Ausnahme besteht z.B. dort, wo Ministerien umfangreichen Beteiligungsbesitz zu verwalten haben; dort empfiehlt sich immer, sog. Beteiligungscontrolling zu installieren. ” (Brede 2005, S. 71)

Eine Schwachstelle des Controllings in der öffentlichen Verwaltung ist darin begründet, dass es kaum taugliche Leistungskennzahlen und -vergleiche gibt. Öffentliche Verwaltungen verfolgen das Ziel des Gemeinwohls, dabei sind die Zielgrößen nur selten operationalisierbar.

3.3 Unternehmensziele und Erfolgsmessungen

“Ziele beschreiben ganz allgemein einen erwünschten zukünftigen Zustand, den das Unternehmen zu erreichen sucht.

Funktionen von Zielen:

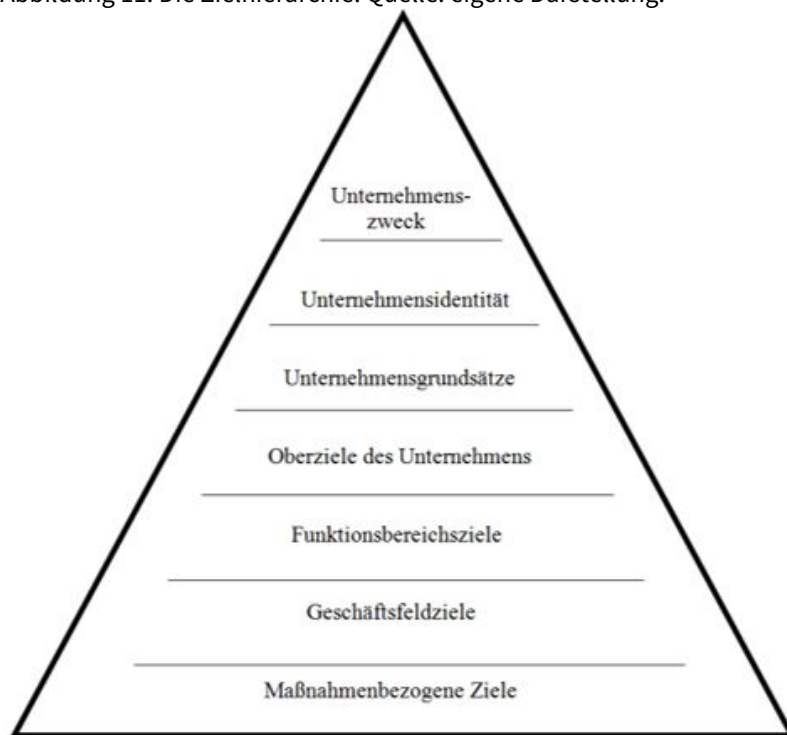
- Information von Unternehmensmitgliedern und Nichtmitgliedern über den Sinn des Unternehmens
- Rechtfertigung von Handlungen
- Handlungsanleitung
- Motivation
- Maßstab der Leistungsbeurteilung” (Jung 2010, S. 173)

Die Aufgabe des Betriebes, Güter in Form von Sach- und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter zu erstellen und am Markt zum Tausch anzubieten, wird als Betriebszweck oder als **Sachziel** des Betriebes bezeichnet.

Neben dem Sachziel existieren vornehmlich in der marktwirtschaftlichen Ordnung **Betriebs-** oder **Formalziele**, welche sowohl in einer einzelnen Zielsetzung als auch in einer Kombination mehrerer Ziele durch ein Zielsystem beschrieben werden. Zu berücksichtigen sind dabei etwaige Zielbeziehungen (Zielkonflikt, Zielkomplementarität, Zielneutralität) und die Einbeziehung von monetären als auch nicht-monetären Zielen.

Bei der Zusammenfassung der Ziele zu einem Zielkatalog ist eine systematische Vorgehensweise erforderlich, welche sich in einer Zielhierarchie abbilden lässt (s. Abbildung 11).

Abbildung 11: Die Zielhierarchie. Quelle: eigene Darstellung.



Abbildungsbeschreibung: Die Zielhierarchie wird pyramidenförmig dargestellt. Die Ebenen von unten nach oben lauten: maßnahmenbezogene Ziele, Geschäftsfeldziele, Funktionsbereichsziele, Oberziele des Unternehmens, Unternehmensgrundsätze, Unternehmensidentität, Unternehmenszweck.

Jedes Unternehmen braucht klare Ziele um erfolgreich zu sein (Seneca – römischer Philosoph, † 65 n. Chr.): Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, ist jeder Wind der falsche). Die Unternehmensführung hat daher dafür zu sorgen, dass ein geschlossenes Zielsystem auf allen Ebenen vorhanden ist. Ziele schaffen automatisch Ordnungsprioritäten für alle Mitarbeiter und führen diese zu einer Beschäftigung mit der Zukunft. Sie bewirken Agieren anstelle bloßen Reagierens. Ausgangspunkt für das Handeln eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter können Geschäftsgrundsätze sein. Aus diesen können Unternehmensziele resultieren, die in die Leistungsziele je Stelle / Person im Unternehmen münden.

Die Ziele müssen so formuliert sein, dass sie sich in Handlungsanweisungen auflösen lassen (so genannte „Operationalisierung“ von Zielen) und dass stets überprüft werden kann, ob sie bestmöglich zum Erreichen des gewünschten Unternehmenszustandes beitragen.

Zielarten

Um die in Frage kommenden Zielarten zu systematisieren, können sie wie folgt unterschieden werden (vgl. Jung 2010, S. 174ff):

- **monetäre** Ziele: z. B. Gewinnstreben, Umsatzstreben, Kostensenkungs-streben, Sicherung der Zahlungsfähigkeit
- **nicht-monetäre** Ziele: z. B. Marktanteilsvergrößerung, Macht- und Prestigestreben, Unabhängigkeitsstreben, Kundendienstverbesserung
- **kurzfristige** Ziele (operative): z. B. rechtszeitige monatliche Gehaltsauszahlung an die Mitarbeiter; Vertragsabschluss Ende des Monats mit einem neuen Lieferanten
- **mittelfristige** Ziele (taktische): z. B. Kauf eines 15%-Anteils an einem Kundenunternehmen in zwei Jahren
- **langfristige** Ziele (strategische): z. B. einen Marktanteil von 20% im spanischen und französischen Markt in 10 Jahren zu erreichen.
- **Sachziele:** Produktion eines Computers mit einer bestimmten Leistung; Erhöhung der Zahl von Kunden, die unsere Dienstleistung in Anspruch nehmen/ die mit unserer Dienstleistung zufrieden sind.
- **Formalziele:** Eigenkapitalrentabilität von 10% im kommenden Jahr
- **Hauptziel:** z. B. die Erhöhung der Rentabilität bei der Anschaffung einer neuen Maschine
- **Nebenziele:** z. B. die Erhaltung der Liquidität bei der Anschaffung einer neuen Maschine
- **Oberziel:** z. B. Gewinnmaximierung des Gesamtunternehmens
- **Unterziel:** z. B. Gewinnmaximierung der Produkte A und B

Tabelle 6: Zielarten und Zielkategorien. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und sechs Zeilen inklusive Kopfzeile.

Zielarten	Zielkategorien	private Unternehmen	öffentliche Betriebe / Verwaltungen
Sachziele (Art, Menge, Leistung)	Originärziele	individuelle Fremdbedarfsdeckung	individuelle oder kollektive Bedarfsdeckung
Sachziele (Art, Menge, Leistung)	Leistungsziele	Beschaffungs-, Produktions- und Absatzziele	Gemeinwohlmaximierung, politischer gesetzlicher Auftrag
Formalziele	Finanzziele	Liquiditäts-/ Finanzierungsziele	Haushaltsgrundsätze, Sparsamkeit

Zielarten	Zielkategorien	private Unternehmen	öffentliche Betriebe / Verwaltungen
Formalziele	Erfolgsziele	erwerbswirtschaftliche Ziele: Gewinnmaximierung, Kostenminimierung, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit, Arbeitszufriedenheit, Bürgerfreundlichkeit, Umweltverträglichkeit
Zieldominanz	-	erwerbswirtschaftliche Ziele. Formalzieldominanz	gemeinwirtschaftliche Ziele. Sachzieldominanz.

Im Folgenden wird näher auf die Sach- und Formalziele (vgl. Jung 2010, S. 29ff) eingegangen.

Sachziele:

- **Leistungsziele** (sie betreffen z. B. die Art der Produkte oder Dienstleistungen, Umsatzvolumen, Marktanteile des Unternehmens)
- **Finanzielle Ziele** (sie betreffen z. B. die Liquidität oder die Kapitalstruktur des Unternehmens)
- **Führungs- und Organisationsziele** (Aufgabenteilung, Führungsstil, Art und Weise der Problemlösungen)
- **Ziele sozialer und ökologischer Art** (ein gutes Arbeitsklima, Lohngerechtigkeit, ausreichende Mitbestimmung, Umwelt- und Gesundheitsschutz)

Die Formalziele nehmen eine übergeordnete Stellung zu den Sachzielen ein. Mit Hilfe der Sachziele lassen sich die Formalziele erreichen; man nennt die Formalziele auch Erfolgsziele.

Formalziel-Beispiel Produktivität

Produktivität zeigt die Ergiebigkeit einer wirtschaftlichen Tätigkeit, z. B.:

- Ernteertrag je Hektar
- Meter Tuch je Maschinenstunde
- Stück je Minute
- Kilogramm je Arbeitskraft
- Ausgestellte Personalausweise per Arbeitstag, Anzahl von Eheschließungen pro Tag, Anzahl von ausgebildeten MA pro Jahr, Anzahl der Bescheide pro MA/Jahr

Formalziel-Beispiel Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ist das Verhältnis zwischen dem Ertrag und dem Aufwand bzw. der Leistung und den Kosten. Die Wirtschaftlichkeit gibt Hinweise, ob die Geschäftsleitung eines Unternehmens mit dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen einen Betriebsgewinn erzielt hat. Im Gegensatz zur Produktivität werden Ertrag und Aufwand in Geldeinheiten (US-Dollar, Euro, etc.) angegeben. Änderungen der Geldwerte (z. B. Inflationsrate) beeinflussen die Wirtschaftlichkeit.

Regel: Bei einer Wirtschaftlichkeit von mehr als 1,0 wurde ein Betriebsgewinn erzielt.

Formalziel-Beispiel Rentabilität

Rentabilität verdeutlicht die Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Zielwert: Die Rentabilität soll größer als der Kapitalmarktzins für langfristige Anlagen sein.

Exkurs: Das Leitbild als Basis einer strategischen Unternehmensführung

Der Kardinal fragt einen der beiden Steinmetze, die gerade an der Gestaltung einer Kathedrale arbeiten: „Was tust du gerade?“ Dieser antwortet missmutig: „Ich haue eine Form aus diesem dummen Stein.“ Der andere hingegen antwortet auf die gleiche Frage: „Ich gehöre zu den Steinmetzen, die die Kathedrale bauen.“

Ein Leitbild ist ein Instrument zur zielorientierten Weiterentwicklung einer Organisation. Es beschreibt insbesondere Ziele und Vorstellungen einer Behörde oder eines Unternehmens, seine wesentlichen Aufgaben, Funktionen und Leistungen, seine Vorstellung über Führung, Zusammenarbeit, Personalentwicklung und seine Beziehungen zur Umwelt.

Im Zusammenhang mit der Modernisierung der Verwaltung stellt die Entwicklung eines Leitbildes eine notwendige Ergänzung zu laufenden und noch geplanten Reformmaßnahmen dar.

Leitbilder sind formulierte Grundsätze zum Auftrag (Mission) einer Organisation, zu ihren Zielen und ihrem Verhalten.

Das normative Management begründet das Verhalten einer Organisation. Es beinhaltet die Prinzipien, Normen und Regeln in einer Unternehmung. Ausgedrückt wird dieses in der Unternehmensverfassung, die sowohl die Unternehmenspolitik als auch die Legitimation des Unternehmens beinhaltet. Um mit Fragen zu sprechen:

- Wer sind wir?
- Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet?
- Warum machen wir dieses oder jenes?
- Welchen „Nutzen“ stiften wir?
- Wie definiert sich also das Unternehmen im gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld?

Während das normative Management begründend wirkt, hat das strategische Management die Aufgabe ausrichtend bzw. zukunftsweisend einzuwirken. Bestehendes und Neues wird auf seinen (möglichen) Erfolg hin bewertet und zwar unter Berücksichtigung aller marktrelevanten und unternehmensspezifischen Voraussetzungen. Dieses wird deutlich in den Programmen einer Unternehmung, aber auch in der grundsätzlichen Auslegung der Organisations- bzw. Managementstrukturen. Fragen an dieser Stelle:

- Was machen wir?
- Wo wollen wir in Zukunft stehen?
- Wie gehen wir es an?
- Wie sichern wir unseren Fortbestand und unsere Entwicklung bzw. unseren Fortschritt?

Von der Begründung (normatives M.), über die Ausrichtung (strategisches M.) geht es beim operativen Management um die tatsächliche Umsetzung. Wie werden also die Prozesse organisiert, wie werden die Ressourcen zugeordnet, nach welchen ökonomischen Kriterien wird gehandelt. Was sind konkrete Zielvorgaben? Wesentlich sind dabei auch die sozialen Aspekte einer Organisation, wie Kommunikation, Kooperation und Leistungsbereitschaft. Es müssten also folgende Fragen beantwortet werden:

- Mit welchen Mitteln wollen wir unsere Ziele konkret erreichen?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?
- Wie wollen wir unsere Aufträge bearbeiten?
- Wie wollen wir mit unseren Kunden/ Partnern umgehen?

Leitbildbedeutung

Mitarbeiter einer Organisation sehen sich selbst häufig „nur als das Rädchen im Getriebe“ mit wenig oder fehlender Bindung an das große Ganze. Die übergeordneten Ziele einer Unternehmung sind zum Teil schwer nachvollziehbar, allerdings auch schwierig zu vermitteln. Insofern sind beide Seiten -Management und Basis- in einer komplizierten Lage. Es ist keine einfache Aufgabe die Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Visionen zu kommunizieren. Dabei darf nicht übersehen werden, dass jeder Einzelne in einer Organisation diesen Gedanken auch folgen können muss, um sich mit ihnen zu identifizieren. **Leitbilder bieten eine Kommunikationshilfe.** Auf der anderen Seite: vielleicht denken alle, sie wissen, was die Ziele des Unternehmens sind. Dann muss die Frage gestellt werden: Haben denn alle die gleichen Ziele? Was geschieht, wenn eine Organisation sich neu positionieren möchte, wenn die Entwicklung vorangetrieben werden soll? Es bleibt offen, ob alle Beteiligten an einem Strang ziehen und eine gemeinsame Richtung einschlagen. Leitbilder bergen in sich die Möglichkeit zur Integration und Koordination in komplexer werdenden Systemen. **Leitbilder sind eine Orientierungshilfe.**

Welche Vorteile zieht eine Organisation aus einer Leitbildentwicklung?

- Räume schaffen: Es wird ein Raum geschaffen, in dem das gemeinsame Nachdenken über Ziele und Visionen notwendig und erwünscht ist. Allein der Austausch selbst wirkt konstruktiv und motivierend.
- Reflektion: Die Leitbildentwicklung wirkt wie eine Auszeit im laufenden Geschäft. Es ist eine Gelegenheit den eigenen Standpunkt und die Position des Unternehmens innerhalb des Marktes und der Gesellschaft zu reflektieren.
- Einigkeit: Im Zuge der Leitbildentstehung werden unterschiedliche Sichtweisen deutlich. Diese Diskussion ist wichtig, um letztendlich zu gemeinsamen Vorstellungen über die Organisation zu kommen.
- Stabilität und Orientierung: Ist das Leitbild entwickelt, bietet es Stabilität im Sinne einer Richtschnur und orientierende Hilfe bei der Entwicklung von Ideen und Programmen.
- Identifikation: Ein aktives, gelebtes Leitbild schafft eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen.

Leitbildentwicklung

Oftmals geht der Prozess der Leitbildentwicklung mit einer Wertediskussion, der Entwicklung einer Vision, der Formulierung einer Mission oder einem weiteren gesamtheitlichen Bewusstwerdungsprozess einher. Basis für diese Prozesse sind oftmals die vorhandene **Unternehmenskultur**, auch wenn Veränderungen in der Zukunft angestrebt werden.

Leitbildumsetzung

Damit ein Leitbild nachhaltig wirkt, braucht es eine langfristig orientierte Umsetzungsstrategie. Die Konzentration auf wenige Schwerpunkte erleichtert die Umsetzung.

Führungskräfte spielen beim Umsetzungsprozess eine besondere Rolle. Deshalb brauchen sie Unterstützung vom oberen Management. Wer seine Führungskräfte dabei im Stich lässt, riskiert deren Resignation. Hilfreich sind Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte erkennen so ihre Einstellungen und können an ihrem Verhalten und ihren Fähigkeiten arbeiten. Ein weiteres Element ist ein Feedback an die Führungskräfte auf Basis eines Kompetenzprofils. Das Kompetenzprofil gleicht die formulierten Grundsätze und Anforderungen mit dem beobachtbaren Verhalten ab.

Werte und Grundsätze können in Instrumente wie Anreizsysteme, Zielvereinbarungen und Auswahlverfahren integriert werden. So kann das Verhalten belohnt werden, das der gewünschten Kultur entspricht, und abweichendes Verhalten kann sanktioniert werden. Ein Leitbild richtet Schaden an, wenn Mitarbeiter und Kunden das Leitbild nicht mit dem Unternehmen identifizieren können. Ihre Erwartungen werden enttäuscht und ihre Frustration kann sich in Zynismus gegenüber dem Leitbild zeigen. Mitarbeiter

werden auch enttäuscht, wenn ein bestehendes Leitbild in die Jahre gekommen ist und nicht an die Entwicklungen angepasst wurde. Das Leitbild stimmt dann nicht mehr mit dem Unternehmen und der Geschäftsstrategie überein und die Mitarbeiter halten es für überflüssig.

Wirkung des Leitbilds messen

Ein Unternehmen/ eine Verwaltung muss sich daran messen lassen, ob es seine Versprechungen im Leitbild auch einhält. Ein Leitbildprojekt soll solche Veränderungen fördern, durch die sich ein Unternehmen in die Richtung entwickelt, wie es im Leitbild vorgegeben ist. Zum Beispiel eine positive Veränderung der Unternehmenskultur, eine neue Marktstrategie oder ein fairer Umgang mit Lieferanten und Kunden.

Mit der Befragung von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden lässt sich der Erfolg eines Leitbilds messen: Meinen die Mitarbeiter, dass sich das Unternehmen/ die Verwaltung, die Führungskräfte und Kollegen in ihrem täglichen Handeln am Leitbild orientieren? Und inwieweit decken sich die Erfahrungen, die die Kunden mit dem Unternehmen/ der Verwaltung gemacht haben, mit dem Leitbild?

Zielbeziehungen

In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man formale Zielbeziehungen. Dabei handelt es sich um Beziehungen, die entstehen, wenn Instrumente zur Erreichung eines Ziels eingesetzt werden und sich daraus Nebenwirkungen ergeben, die die Erreichung anderer Ziele beeinflussen. (vgl. Jung 2010, S. 34)

- **Zielkonflikt** (Zielinkompatibilität, Zielantinomie): Einzelne Ziele schließen sich gegenseitig aus bzw. die zunehmende Erfüllung eines Ziels führt zur steigenden Nicht-Erfüllung eines anderen Ziels.

Beispiele

- Leistungssteigerung einer Produktionsmaschine bei gleichzeitiger Reduktion des Energieverbrauchs
- Intensivierung des Kundendienstes bei gleichzeitiger Kostenreduktion.

- **Zielneutralität** (Zielindifferenz): Erfüllung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die gleichzeitige Erfüllung eines anderen Ziels.

Beispiel

Verbesserung des Kantinenessens und Reduktion der Produktions-mittelkosten im Produktionsbereich.

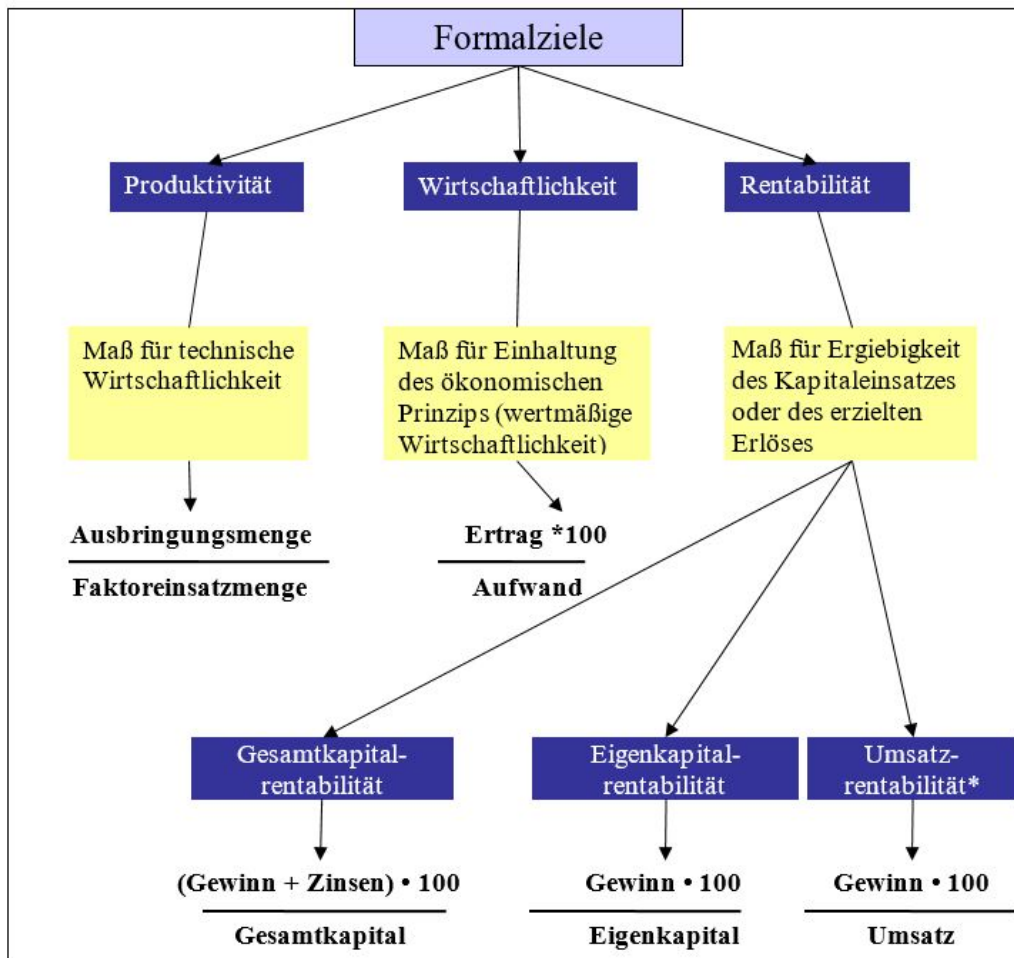
- **Zielkomplementarität**: die zunehmende Erfüllung eines Ziels führt zur steigenden Erfüllung eines anderen Ziels.

Beispiel

Kostensenkungsmaßnahmen im Produktionsbereich führen zu einer Gewinnsteigerung.

Erfolgsmessungen

Abbildung 12: Erfolgsmessungen (Formalziele). Quelle: eigene Darstellung.



*Auch weitere Formen der Rentabilität existieren in der wirtschaftlichen Praxis

Abbildungsbeschreibung: Formalziele sind Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Unter Produktivität wird das Maß für technische Wirtschaftlichkeit verstanden, dabei wird die Ausbringungsmenge durch die Faktoreinsatzmenge geteilt. Unter Wirtschaftlichkeit wird das Maß für die Einhaltung des ökonomischen Prinzips verstanden, dabei wird der Ertrag mal einhundert gerechnet und durch den Aufwand geteilt. Unter Rentabilität wird das Maß für die Ergiebigkeit des Kapitaleinsatzes oder des erzielten Erlöses verstanden. Hierbei wird unterschieden in die Gesamtkapitalrentabilität mit der Formel: In Klammern: Gewinn plus Zinsen mal einhundert geteilt durch das Gesamtkapital. In die Eigenkapitalrentabilität mit der Formel: Gewinn mal einhundert geteilt durch das Eigenkapital. Und in die Umsatzrentabilität mit der Formel: Gewinn mal einhundert geteilt durch den Umsatz.

Weitere Formalziele:

Effektivität = Maß für Zielerreichung

Effektivität (von lateinisch effectivus „bewirkend“) bezeichnet das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel (Zielerreichungsgrad). Effektivität: „Die richtigen Dinge tun.“

Effizienz = Maß für Produktivität

Effizienz bedeutet, ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen

Effizienz: „Die Dinge richtig tun.“

Liquidität oft als Nebenbedingung: hohe Rentabilität + hohe Wirtschaftlichkeit + hohe Produktivität unter der Nebenbedingung, weiter liquide zu sein!

Vor- und Nachteile im Zuge der Verwendung von Kennzahlen

Die Verwendung von Kennzahlen bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Die wesentlichen Vorteile sind:

- Untersetzung von Zielen und Vorgaben durch messbare Größen,
- schnelle, prägnante und anschauliche Information über einen Sachverhalt,
- Veranschaulichung eines komplexen Sachverhaltes in einer Zahl oder wenigen Zahlen (bei einem Kennzahlensystem),
- Transparenz von Entwicklungen, Abweichungen, Erreichung kritischer Zustände etc. bei einer kontinuierlichen Erfassung von Kennzahlen,
- Erleichterung der Steuerung von Abläufen und Prozessen.

Wesentliche Nachteile:

- betrachteten Sachverhalt) sowie der Qualität der "rohen Daten" hinzuweisen,
- Kennzahlen können manipulativ verwendet werden – bereits die Bildung oder Auswahl einer Kennzahl kann manipulativ sein (Verwendung von Kennzahlen, die für das eigene Anliegen am besten erscheinen),
- Gefahr der Fehlinterpretation,
- Gefahr der Verengung der Sichtweise – wichtige Aspekte (z. B. der Arbeits- und Umweltschutz) werden außer Acht gelassen, wenn sie nicht Teil der Kennzahl bzw. der Kennzahlen sind,
- Gefahr von Fehlsteuerungen (z. B. Konzentration auf kennzahlenrelevante Aspekte).

Kennzahlen vermitteln den Eindruck „So ist es!“, ohne auf die Grenzen der Grenzen der Informationsverdichtung (Aussagekraft in Bezug zum betrachteten Sachverhalt) sowie der Qualität der „rohen Daten“ hinzuweisen.

3.4 Besonderheiten der Ziele und der Erfolgsmessung in der öffentlichen Verwaltung

Man spricht vom **öffentlichen Auftrag**, wenn die Vertretungskörperschaft (Parlament) zu der Auffassung gelangt, sie müsse sich einer bestimmten Aufgabe bzw. einem bestimmten Ziel in besonderer Weise annehmen: z.B. durch Gründung eines staatlichen Betriebes, durch den Vorbehalt von Eingriffsrechten, durch Regulierung etc. Was öffentliche Aufgabe ist, liegt also nicht in der Natur der Sache, sondern hängt von der Haltung der Parlamentsmehrheit ab (vgl. Brede 2005, S. 13).

Was sind die Beweggründe für einen öffentlichen Auftrag?

Bestimmte Güter gelten als nicht marktgängig. Sie können oder sollen auf dem Markt nicht gehandelt werden. Aus diesem Grund gehören Sie zum öffentlichen Auftrag. Die öffentlichen Verwaltungen können sich zur Erfüllung dieser Aufgaben für öffentliche oder nicht öffentliche Betriebe entscheiden, die sich durch Zuschüsse entschädigen lassen).

1. Öffentliche Güter können am Markt nicht gehandelt werden. Das sind z. B. die Straßenbeleuchtung, der Schutz, den die Ordnungskräfte vermitteln, oder die Erholungsmöglichkeit, die die öffentlichen Grünanlagen bieten. Bei diesen Gütern kann niemand von der Inanspruchnahme ausgeschlossen werden bzw. die Kosten wären unverhältnismäßig hoch. Man denke z. B. an die Benutzung einer Brücke, die mit Maut belegt werden könnte, deren Erhebung sich aber als nicht rentabel erweist. Die öffentlichen Güter stehen allen zur Verfügung. Der Nutzen, den der einzelne aus diesen Gütern

ziehen kann, verringert sich nicht durch die Nutzung anderer.

Fehlt von vornherein die Möglichkeit, Güter und Dienstleistungen zu vermarkten (das ist der Fall bei den öffentlichen Gütern), finden sich auch keine Unternehmen, die bereit wären, diese Gegenstände in das eigene Leistungsprogramm aufzunehmen, es sei denn, sie würden entsprechend subventioniert. Damit zeigt sich, dass die Bereitstellung nicht marktgängiger Güter zunächst einmal eine Aufgabe öffentlicher Verwaltungen darstellt. Sie haben die Möglichkeit, die Kosten durch Abgaben zu decken, womit ein Ersatz durch die fehlende Finanzierung über den Markt zur Verfügung steht.

2. Güter, die am Markt nicht gehandelt werden sollen, sind z. B. Reisepässe, Baugenehmigungen oder Hygiene-Testate für das Gaststättengewerbe. Der Markt könnte die Versorgungsaufgabe zu akzeptablen Bedingungen nicht leisten; man spricht deshalb von Marktversagen.

Ein gutes Beispiel liefert der Personennahverkehr. Hätte man hier ausschließlich nicht-öffentliche Anbieter, wären viele Strecken in die Außenbezirke einer Stadt nicht bedient, Liniendienste nur in den Stoßzeiten angeboten und/oder die Fahrpreise wesentlich höher. (vgl. Brede 2005, S. 14)

“Öffentliche Aufgaben stehen nicht auf Dauer fest. Die Vertretungskörperschaft von morgen kann sich bezüglich dessen, was sie als öffentliche Aufgaben ansieht, anders entscheiden als die Vertretungskörperschaft von heute. Die Arbeitsvermittlung ist z. Z. noch eine öffentliche Aufgabe, die weitgehend von der öffentlichen Hand selbst erfüllt wird. Nicht-öffentliche Vermittlungsagenturen haben noch geringe Marktanteile. Aber können wir sicher sein, dass es nicht in weniger Jahren ausschließlich nicht-öffentliche Vermittlungsbüros gibt? Öffentliche Aufgaben wandeln sich auch in ihrer Bedeutung. So können wir beobachten, dass die Wirtschaftsförderung, welche Städte und Gemeinden betreiben, einen immer höheren Stellenwert bekommt. Außerdem kommen ständig neue öffentliche Aufgaben hinzu. Ein typisches Beispiel ist die Entwicklungshilfe, eine Aufgabe, die bis zum Zweiten Weltkrieg allenfalls von Missionaren wahrgenommen wurde, nun jedoch von den entwickelten Ländern als öffentliche Aufgabe begriffen wird.” (Brede 2005, S. 15)

Die Flüchtlingspolitik der Bundesregierung und dessen Umsetzung kann aktuell als Beispiel heran gezogen werden.

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen sind auf das Gemeinwohl ausgerichtet. Sie verfolgen **gemeinwohlorientierte Ziele**, wie z. B. „Sicherheit im Straßenverkehr“ (als Ziel einer Straßenbaubehörde), „Schutz vor Straftaten“ (als Ziel der Polizei), oder „flächendeckendes, preiswertes Verkehrsangebot“ (als Ziel eines städtischen Busbetriebes). Gemäß dieser Ausrichtung steht – anders als in der privaten Wirtschaft – der Zweck, die Aufgabe, das „Sachziel“ im Vordergrund; „Formalziele“; wie z. B. Kostendeckung oder Renditestreben, treten zurück. (vgl. Brede 2005, S. 15)

“Gemeinwohlorientierte Ziele verlangen uneigennütziges Handeln und damit eine besonders ethische Einstellung. Damit ist jedoch ein besonderes Problem verbunden; denn im Allgemeinen bildet der Dienst im fremden Interesse – erst Recht der Dienst für die Allgemeinheit – eine schwächere Triebfeder als Tätigkeiten im eigenen Interesse. (...) Solange dieses Problem nicht gelöst ist, bleiben die gemeinorientierten Ziele der Grund dafür, dass sich öffentliche Betriebe und Verwaltungen wesentlich schwerer steuern und kontrollieren lassen.” (Brede 2005, S. 16)

Der tiefere Grund liegt in der Tatsache, dass gemeinwohlorientierte Ziele **Zielgrößen** enthalten, **die sich oft nur schwer definieren lassen** und erst recht der **unmittelbaren Messung** entziehen. So kann die Güte des Verkehrsangebots eines städtischen Omnibusbetreibers anhand der Frequenz der Verkehrsbedingung (z. B. 15-Minuten-Takt), der Höhe des Fahrpreises, des Fahrzeugkomforts und der Dichte des Liniennetzes gemessen werden. Welcher Zustand entspricht nun der Zielsetzung „Gemeinwohlmaximierung“ besser: Verkehr im 10-

Minuten-Takt bei einem Fahrpreis von 1,25 Euro oder Verkehr im 20-Minuten-Takt bei einem Fahrpreis von 0,75 Euro? Eine allgemeingültige Antwort gibt es nicht. Das Problem liegt in der subjektiven Auswahl und Gewichtung der Beurteilungskriterien.

Fazit: Das Problem schwieriger Messbarkeit gemeinwohlorientierter Zielerfüllung macht sich an vielen Stellen und unter verschiedenen Etiketten bemerkbar, insbesondere bei Privatisierungsentscheidungen, beim Anreizproblem und bei der Bemessung von Haushaltsmitteln. Die Schwierigkeiten mit der Messung gemeinwohlorientierter Zielerfüllung machen eines der wichtigsten Probleme der öffentlichen Betriebswirtschaft. (vgl. Brede 2005, S. 16f.)

3.5 Betriebliche Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien

“**Wettbewerbsvorteil** ist die Fähigkeit des Anbieters, im Vergleich zu seinen aktuellen oder potentiellen Konkurrenten nachhaltig effektiver (mehr Nutzen für den Kunden zu schaffen = Kundenvorteil) und/oder effizienter zu sein (geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein = Anbietervorteil).” (Plinke 2000, S. 89)

Abbildung 13: Formel Wettbewerbsvorteil. Quelle: eigene Darstellung.

$$\text{Wettbewerbsvorteil} = \text{Nettonutzendifferenz } [(N^A - K^A) - (N^B - K^B)] \\ + \text{Kostenvorteil } [SK^B - SK^A]$$

Abbildungsbeschreibung: ...

Legende:

N^A - Nutzen vom Produkt A

K^A - Kosten des Käufers für den Erwerb des Produktes A

N^B - Nutzen vom Produkt B

K^B - Kosten des Käufers für den Erwerb des Produktes B

SK^B - Selbstkosten für die Bereitstellung des Produktes B

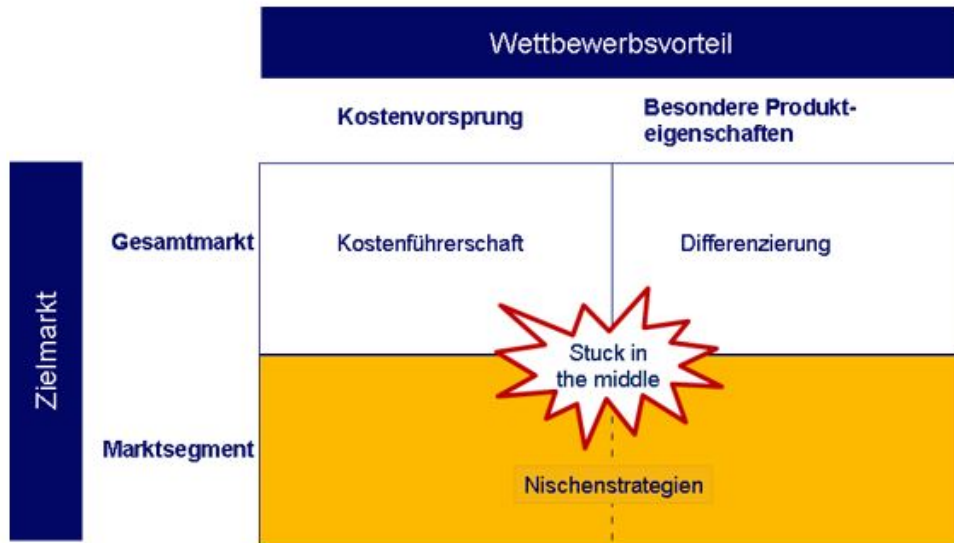
SK^A - Selbstkosten für die Bereitstellung des Produktes A

Effektivität ist ein externes Leistungsmaß, welches angibt, inwieweit ein Unternehmen den Erwartungen und Ansprüchen der Kunden gerecht wird.

Effizienz ist ein internes Leistungsmaß, durch welches das Verhältnis von Output und Input dargestellt wird (vgl. Plinke 2000, S. 86). Mit Effizienz ist das **Rationalprinzip** eng verbunden.

Zur Erlangung des Wettbewerbsvorteils sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur drei Normstrategien von Porter (generische Strategien) verbreitet.

Abbildung 14: Generische Strategien nach Porter. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung:

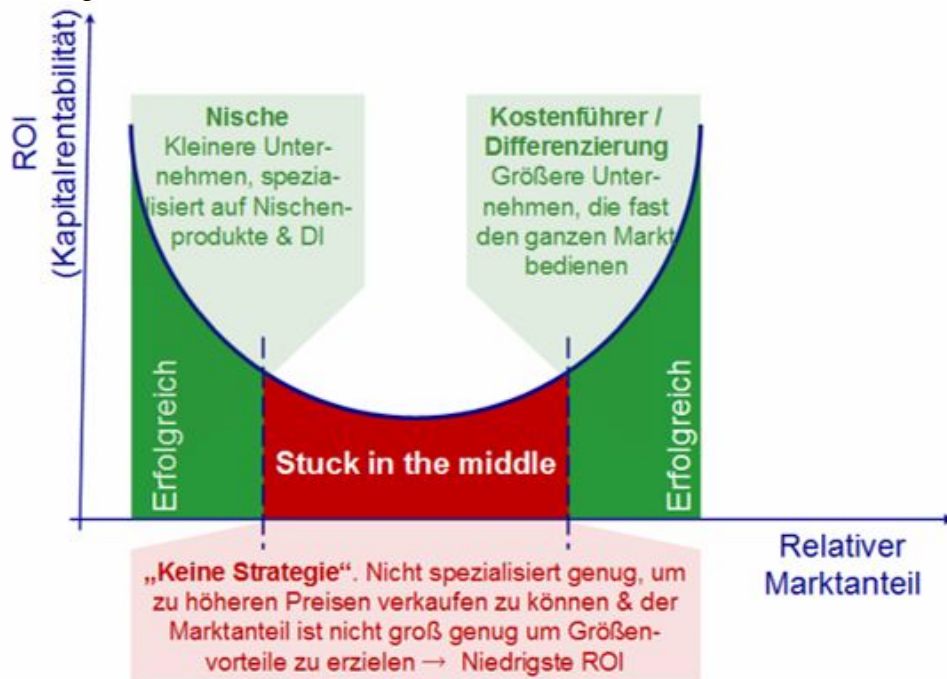
Die Porterschen Normstrategien sind in der Unternehmenspraxis verbreitet, wie die Beispiele in der folgenden Tabelle zeigen.

Tabelle 7: Normstrategien in der unternehmerischen Praxis. Quelle: vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 291.

Branche	Differenzierung	Kostenführerschaft	Nische
Automobil	Mercedes-Benz	Daewoo	Smart
Uhren	Rolex	Casio	Glashütte
Lebensmittel-Handel	Feinkost Käfer	Aldi	Reformhäuser
Banken	Geschäftsbanken	Direktbanken	Privatbanken, z.B. Sal. Oppenheim
Reisen	Robinson Club	Neckermann	Sherpa Adventure Travel
PC	Toshiba	Medion	Panasonic
Fluggesellschaften	Lufthansa	Ryanair	Luftrettungsunternehmen

Alle drei Normstrategien bieten den Unternehmen ein Erfolgspotential. Nur im Falle einer fehlenden Strategie ("Stuck in the middle"-Position am Markt), wenn ein Unternehmen sich auf keine der generischen Strategien fokussiert hat, ist ein Misserfolg oder geringerer Erfolg wahrscheinlicher. Dies verdeutlicht die U-Kurve (Porter 1999, p. 81) (s. Abbildung 15)

Abbildung 15: Die U-Kurve nach Porter. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: ...

3.6 Wettbewerb für öffentliche Betriebe und Verwaltungen

Wettbewerb gehört auch zur öffentlichen Wirtschaft. „Unter dem Schlagwort „**Deregulierung**“ wird in Deutschland seit Mitte der 70er Jahre intensiv versucht, wettbewerbliche Schutzbereiche abzuschaffen. Hier nennen wir einige Beispiele.

“Die Energiewirtschaft kennt seit jeher die Konkurrenz unter den verschiedenen Energieträgern. Die Verkehrswirtschaft sieht sich dem Wettbewerb mit dem Individualverkehr ausgesetzt. Das öffentliche Kreditgewerbe steht im Gruppenwettbewerb mit den privaten Kreditinstituten und den Genossenschaftsbanken. Auf dem Markt für Post- und Telekommunikationsdienste gibt es zahlreiche miteinander konkurrierende Anbieter. Der staatlichen Forstwirtschaft begegnet Konkurrenz in Gestalt der privaten und kommunalen Waldbesitzer. Selbst auf einem Gebiet, das bis vor wenigen Jahren noch fest in öffentlicher Hand war, der Stadtreinigung, ist der Wettbewerb entbrannt.” (Brede 2005, S. 57)

“Im Rahmen des geltenden europäischen Wettbewerbsrechts ist für öffentliche Betriebe vor allem **Art. 86 des EG-Vertrags** von Bedeutung. Er erlaubt wettbewerbsrechtliche Ausnahmeregelungen erst dann, wenn sonst die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe verhindert / stark behindert würde. Die besondere Förderung, die die EU dem Wettbewerb angedeihen lässt, gilt nicht nur den Absatz-, sondern auch den Beschaffungsmärkten. Das macht sich beim Beschaffungswesen der öffentlichen Hand bemerkbar. So schreibt das Vergaberecht für öffentliche **Aufträge im Wert von über 200.000,- Euro** (ausgenommen sind die Bauaufträge) vor, europaweit auszuschreiben.” (vgl. Brede, 2005, S. 58f.)

Zu den positiven Seiten des Wettbewerbs zählen eine fruchtbare Unruhe, Förderung der Antriebskräfte sowie die Stärkung der Verbraucherposition. Die Einführung des Wettbewerbs führte hier zu geringeren Preisen und einer besseren Leistung für die Verbraucher.

Fallbeispiel: Der Netzzugang für Dritte

Der Bau von Schienennetzen für die Eisenbahn, Leitungsnetzen für Versorgungsunternehmen und stationären Fernmeldenetzen ist so teuer, dass praktisch nirgendwo parallele Netze entstanden sind; sie würden sich nicht rentieren. Die Eigentümer solcher Netze erlangen also aus technisch-wirtschaftlichen Gründen Monopolstellungen („natürliche Monopole“). Da aber Monopole aus ordnungspolitischer Sicht nicht erwünscht sind, wurde nach besseren Lösungen gesucht und im Netzzugang für Dritte ein passender Hebel zum Aufbrechen der natürlichen Monopole gefunden.

Der erzwungene Netzzugang für Dritte ist nicht nur ein geeignetes Mittel, um Monopole aufzubrechen, sondern auch ein erstaunliches – die meisten davon betroffenen Unternehmen sind zwar öffentliche Unternehmen, doch aufgrund ihrer privatrechtlichen Rechtsform zugleich Rechtspersönlichkeiten des Privatrechts. Man kann also den von der EU erzwungenen Netzzugang durchaus als schwerwiegenden Eingriff in private Verfügungsrechte einsehen. Man stelle sich einmal vor, eine Reederei würde gezwungen, auf ihrem Fährschiff auch Passagiere der Konkurrenz zu befördern, oder der Ziegeleibesitzer würde verpflichtet, seinen Brennofen auch Fremden zur Verfügung zu stellen, oder dem Hotelier bliebe verwehrt, das hoteleigene Hallenbad für Hotelgäste zu reservieren.

Aber es ist beim erzwungenen Zugang zu den Schienen- und Leitungsnetzen an Art. 14 Abs. 2 GG zu denken: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Die gilt sicherlich besonders bei Gegenständen von so großer Bedeutung, wie dem nationalen Eisenbahnnetz und den lebenswichtigen Leitungsnetzen der Versorgungswirtschaft. Sie können nicht mit dem Fährschiff, dem Brennofen der Ziegelei oder dem Hallenbad des Hotels gleichgesetzt werden. (vgl. Brede 2005, S. 61f.)

Auch die öffentliche Verwaltung soll mehr Wettbewerb aufweisen. Eines der wichtigsten neuen Mittel zur Initiierung von **Wettbewerb in der öffentlichen Verwaltung** ist wohl der **Verwaltungsvergleich**. So schreibt der § 4 des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes vor, dass die Behörden sich hinsichtlich der Qualität und der Kosten ihrer vergleichbaren Leistungen mindestens jährlichen Vergleichen unterziehen müssen. Die Ergebnisse sollen in den Zielvereinbarungen zur qualitativen und wirtschaftlichen Optimierung der Leistungen berücksichtigt werden. Sofern die beste unter den verglichenen Verwaltungen zum Vorbild und Maßstab erhoben wird, spricht man von Benchmarking. Verwaltungsvergleiche versprechen vor allem dann Erfolg, wenn den Verwaltungsangehörigen Belohnungen winken. Deshalb ist es kein Zufall, dass nunmehr in der öffentlichen Verwaltung auch die Idee der leistungsbezogenen Entlohnung und Besoldung verfolgt wird. Allerdings soll diese Form des Wettbewerbs nicht nur den Beschäftigten Vorteile bringen. Stets verbindet sich damit die Hoffnung auch auf steigende Verwaltungseffizienz. Weitere mögliche Maßnahmen sind: die Evaluation, das behördlichen Vorschlagswesen sowie die Auslobung von Preisen. Wettbewerb wird in die öffentliche Verwaltung ferner durch das neue Steuerungsmodell, vor allem aber durch die Einrichtung von Verantwortungszentren und durch Privatisierungen oder Public-Private-Partnership getragen. In jedem Fall soll die öffentliche Verwaltung veranlasst werden, um knappe Ressourcen mit anderen zu konkurrieren und/ oder die eigenen Angebotsbedingungen an denen anderer Anbieter zu messen.

Folgende Beispiele zeigen, wann die Einschätzung der eigenen Stärke bzw. Schwäche gegenüber anderen Verwaltungen eine Rolle spielt:

- Speyerer Qualitätswettbewerb um die Auszeichnung als reformfreudigste Kommunalverwaltung;
- Standortwettbewerb zwischen Kommunen um die Ansiedlung von Unternehmen (z. B. Ansiedlung der Airbus-Fertigung in Rostock oder Hamburg); Wettbewerb zwischen alternativen Veranstaltungsorten von Messen, Sportereignissen, Ausstellungen usw.;
- Wettbewerb zwischen Hochschulen.

Um die eigene Position im Wettbewerb zu bestimmen und zu stärken, heißt das Schlüsselwort zur Problemlösung **Benchmarking**. (vgl. Brede 2005, S. 66ff, 74.)

3.7 Planungs- und Entscheidungstechniken

Seitdem Unternehmen und Behörden eine fast unbegrenzte Rechenkapazität in Form von Personal-Computern bis hin zu Mainframes zur Verfügung steht, werden mehr und mehr unternehmerische Entscheidungsprobleme rechnerunterstützt gelöst.

Solche „quantitativen“ Entscheidungsprobleme treten in allen betrieblichen Funktionsbereichen auf. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier einige genannt:

- Beschaffung: Bedarfsprognose, Tarif- und Transportgestaltung, Qualitätssicherung
- Produktion: Fertigungs- und Ablaufplanung (Reihenfolgen, Maschinenbelegung, Arbeitsverteilung), Produktmengenplanung, Bereitstellungsplanung, Prozessplanung (Rezeptoptimierung), innerbetriebliche Transportplanung
- Investition und Finanzierung: F&E-Planung, Standortplanung, Projektplanung, simultane Investitions- und Finanzierungsrechnung
- Absatz: Distributionsplanung in Form von Wegen, Transporten und Tarifen, Werbeplanung
- Personal: Personalbeschaffung und Personaleinsatzplanung.

Je nach der Absicht, die mit dem Technikeinsatz verfolgt wird, kann in Such-, Ordnungs-, Analyse- oder Entscheidungstechniken unterschieden werden. Je nach Vorgehensweise lassen sich logisch-systematische (Netzplantechnik) oder kreative Techniken (Brainstorming) unterscheiden. Auch hinsichtlich des Planungsprozesses lassen sich die Techniken nach deren Vorteilhaftigkeit des Einsatzes in bestimmten Teilphasen unterscheiden (Kennzahlensysteme, Frühwarnsysteme, Szenario, Checkliste, Wertanalyse, Netzplantechnik, Synektik, Brainstorming, Morphologischer Kasten, Kosten-Nutzen-Analyse, Nutzwertanalyse (NWA)). (<https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/planungstechnik>)

Fragen zur Selbstreflexion



- Ordnen Sie folgende Unternehmen in drei Kategorien (öffentliche, gemischte und private Unternehmen) ein!
 - a) Berliner Bäder Betriebe
 - b) Berliner Bank
 - c) Berliner Verkehrsbetriebe
 - d) Deutsche Bahn
 - e) Deutsche Telekom
 - f) Deutsche Post
 - g) Rossmann

- h) Flughafen Berlin Brandenburg GmbH
- i) Fraport

Antwort

Öffentliche Unternehmen:

- i. a) Berliner Bäder Betriebe
- ii. c) Berliner Verkehrsbetriebe
- iii. d) Deutsche Bahn
- iv. h) Flughafen Berlin Brandenburg GmbH

Private Unternehmen:

- i. b) Berliner Bank
- ii. g) Rossmann

Gemischt:

- i. e) Deutsche Telekom
- ii. f) Deutsche Post
- iii. i) Fraport

- Was ist die zutreffende Antwortalternative? Bei jeder Frage können eine oder mehrere Antwortalternativen richtig sein.
 - a) Nach dem Grad der Selbstbestimmung werden folgende Betriebsformen unterschieden:
 - i. öffentliche
 - ii. gemischte
 - iii. solvente
 - iv. private
 - b) Öffentliche Betriebe können folgende Arten haben:
 - i. reine Erwerbsbetriebe
 - ii. kostendeckende Betriebe
 - iii. gemischte Betriebe
 - iv. Schattenwirtschaftsbetriebe

Antwort

- a) Die zutreffenden Antwortalternativen sind: öffentliche, gemischte und private
- b) Die zutreffenden Antwortalternativen sind: reine Erwerbsbetriebe und kostendeckende Betriebe

- Welche positiven Seiten des Wettbewerbs sehen Sie?

Antwort

- Angebotsvielfalt: In einem wettbewerbsorientierten Markt versuchen Unternehmen, Produkte zu entwickeln, die sich vom Rest abheben. Dies erweitert die Auswahl, sodass Verbraucher genau das Produkt finden können, das ihren Preis- und Qualitätsvorstellungen entspricht.
- Innovation: Um Auswahl schaffen und bessere Produkte herstellen zu können, müssen Unternehmen innovativ sein – ob bei der Produktkonzeption, dem Design, den Herstellungsmethoden, dem Serviceangebot oder in anderen Bereichen.
- faire, günstigere Preise: Ein hoher Marktanteil lässt sich am einfachsten über den Preis erzielen. In einem wettbewerbsorientierten Markt sinken die Preise. Dies hat nicht nur für die Verbraucher Vorteile. Allgemein erschwingliche Produkte erhöhen den Kaufanreiz und stimulieren so die Produktion, was eine generelle Konjunkturverbesserung zur Folge hat.
- höhere Qualität: Der Wettbewerb hält Unternehmen dazu an, die Qualität ihrer Waren und Dienstleistungen zu verbessern, um mehr Kunden zu gewinnen und ihren Marktanteil zu erhöhen. Qualität zeigt sich in unterschiedlicher Weise: Produkte mit längerer Lebensdauer oder besserer Funktionsfähigkeit; besserer Kundendienst oder technische Unterstützung; freundlicherer und besserer Service.
- das beste Preis-Leistungsverhältnis ist möglich
- Mithalten auf den Weltmärkten: Der Wettbewerb in der EU hilft europäischen Unternehmen, auch außerhalb der Europäischen Union stärker aufzutreten und sich gegen Konkurrenten auf dem Weltmarkt durchzusetzen. (vgl. Europäische Kommission (Hrsg.))
- Richtig oder Falsch:

- a) Bei einer Wirtschaftlichkeit von mehr als 1 wurde ein Betriebsgewinn erzielt.
- b) Eine steigende Gesamtkapitalrentabilität führt immer zu steigenden Gewinnen.

Antwort

- a) richtig
- b) falsch

- Erklären Sie anhand von zwei selbst gewählten Beispielen den Unterschied zwischen den Sach- und Formalzielen.

Antwort

Sachziele sind z.B. die Leistungsziele des Unternehmens / der Verwaltung. Zwei Sachziele:

- Toll Collect hatte das Sachziel, das (weltweit erste) satellitengestützte Mautsystem für Lastkraftwagen in Deutschland zu betreiben.
- Das Sachziel des Standesamtes Mitte von Berlin: „Bei uns können Sie heiraten, Ihre Lebenspartnerschaft eintragen lassen, die Geburt Ihres Kindes anzeigen, den Tod eines Menschen beurkunden lassen, Namensänderungen beantragen oder Urkunden aus den Personenstandsregistern der früheren Berliner Bezirke Mitte, Tiergarten und Wedding (...) ausstellen lassen.“

Formalziele sind Erfolgsmessungen der unternehmerischen Tätigkeit oder der Verwaltungsarbeit.

Zwei Formalziele:

- In der aktuellen Flüchtlingskrise wird in Deutschland durch die Regierung das Ziel gesetzt, die Produktivität der Verwaltungstätigkeit im Bereich der Bearbeitung von Asylanträgen zu erhöhen.
- Die Deutsche Bahn plant eine weitere Erhöhung der Ticketpreise. Dies sollte u. a. zur Erhöhung der Rentabilität führen.

- Erläutern Sie das Problem der gemeinwohlorientierten Ziele anhand eines Beispiels.

Antwort

- Das Sachziel (der öffentliche Auftrag an sich, z. B. „Schutz vor Straftaten“ als Ziel der Polizei) steht im Vordergrund. Formalziele; wie z. B. Kostendeckung oder Renditestreben, treten zurück (d. h. in unserem Beispiel: Die Polizei darf ihre Handlungen nicht in erster Linie nach Kostengesichtspunkten ausrichten).
- gemeinwohlorientierte Ziele enthalten solche Zielgrößen, die sich oft nur schwer definieren lassen und erst recht der unmittelbaren Messung entziehen (für unseren Beispiel: Wann ist der beste/maximale Schutz vor Straftaten erreicht? Eine allgemeingültige Antwort gibt es nicht.).
- Ein Textilunternehmen produziert in einer Woche mit drei Maschinen (tägliche Auslastung an den 5 Arbeitstagen 10 Stunden) 30.000 m² Stoff, die er für 70.000,- Euro verkauft. Die wöchentlichen Gesamtkosten liegen bei 50.000,- Euro (= Eigenkapital).
 - a) Berechnen Sie
 - die Produktivität (m² Stoff je Stunde)
 - die Wirtschaftlichkeit und
 - die Rentabilität
 - b) Was sagen Sie über die in diesem Beispiel errechneten Wirtschaftlichkeit und Rentabilität? Arbeitet der Textilbetrieb gewinnbringend? Ist die Rendite des eingesetzten Kapitals höher als der Kapitalmarktzins für langfristige Anlagen (in 2020: 1,16%)?

Antwort

- Produktivität = erzeugte Menge / Einsatz
= 30.000 m²/150 Stunden = 200 m² /St
- Wirtschaftlichkeit = Ertrag (in Euro) / Aufwand (in Euro)
= 70.000,- Euro /50.000,- Euro = 1,4
1,4 > 1, d. h. der Betrieb arbeitet gewinnbringend
- Rentabilität = Gewinn • 100 % / Kapital
= (70.000,- Euro - 50.000,- Euro)*100% / 50.000,- Euro = 40%
- Die Rendite des eingesetzten Kapitals ist höher als der Kapitalmarktzins für langfristige Anlagen (in 2020: 1,16%).

- Angenommen: Periode 1: Mit 50.000,- Euro Eigenkapital erwirtschaftet ein Unternehmen einen Gewinn von 10.000,- Euro. Periode 2: Durch zusätzliche 15.000,- Euro Fremdkapital wurde eine Gewinnsteigerung von 3.000,- Euro erzielt (ohne Berücksichtigung der Zinsen). Für das Fremdkapital fallen 10% Zinsen an.
 - Berechnen Sie die Gesamtkapitalrentabilität in der Periode 1 und in der Periode 2.
 - Klären Sie, ob in diesem Beispiel die Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität (d. h. von der Periode 1 zu der Periode 2) zu einer Gewinnerhöhung führt?

Antwort

Die Eigenkapitalrentabilität:

$$(\text{Gewinn} \cdot 100\%) / \text{Eigenkapital} = 10.000,- \text{ Euro} \cdot 100\% / 50.000,- \text{ Euro} = 20\%$$

Die Gesamtkapitalrentabilität (nach dem der Kredit genommen wurde):

$$(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \cdot 100\% / \text{Gesamtkapital} = (13.000,- \text{ Euro} + 1.500,- \text{ Euro}) \cdot 100\% / 65.000,- \text{ Euro} = 22,3\%$$

Die Gesamtkapitalrentabilität ist gewachsen. Ist auch der Gewinn gestiegen?

Gewinn (Periode 1) = 10.000,- Euro

Gewinn (Periode 2, nachdem der Kredit genommen wurde) = 13.000,- Euro - 1.500,- Euro = 11.500,- Euro.

Der Gewinn des Unternehmens ist auch gewachsen.

- Alternative 1: Ein Unternehmen produziert 15.000 Stück eines Produktes zu Stückkosten von 500,- Euro. Alternative 2: Das gleiche Unternehmen produziert 20.000 Stück eines Produktes. Dabei liegen die Stückkosten bei 450,- Euro. Der Absatzpreis beträgt in beiden Fällen 750,- Euro
 - a) Berechnen Sie die Umsatzrentabilität für die Alternative 1 und 2.
 - b) Berechnen Sie den Gewinn für die Alternative 1 und 2. Welche Alternative würde einen höheren Gewinn bringen?

Antwort

Tabelle 8: Antworten zur Übung. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und sechs Zeilen inklusive Kopfzeile.

Kennzahlen	Alternative 1	Alternative 2
Menge	15.000 Stück	20.000 Stück
Umsatz (Menge * Absatzpreis)	15.000 * 750,- Euro pro Stück = 11.250.000,- Euro	20.000 * 750,- Euro pro Stück = 15.000.000,- Euro
Kosten (Menge * Stückkosten)	15.000 * 500,- Euro pro Stück = 7.500.000,- Euro	20.000 * 450,- Euro pro Stück = 9.000.000,- Euro
Gewinn (Umsatz - Kosten)	3.750.000,- Euro	6.000.000,- Euro
Umsatzrentabilität (Gewinn * 100 / Umsatz)	33,3 %	40 %

Die Alternative 2 bringt einen höheren Gewinn.

- Eine Unternehmung hat folgende, stark vereinfachte und leider auch unvollständige IST-Bilanz und IST-Erfolgsrechnung veröffentlicht:
Abbildung 16: Übung Kennzahlen. Quelle: ...

A		IST-Bilanz (in T€)		P		IST-Erfolgsrechnung (in T€)	
Anlagevermögen	230	Eigenkapital				Umsatzerlöse (Gesamtleistung der Periode)	
Vorräte	50	Fremdkapital	100			./. Materialaufwand (Sachkosten)	240
Forderungen	60					./. Personalaufwand (Personalkosten)	100
Kassenbestand	110					./. Zinsaufwand	10
						= Jahresüberschuß	150
	450		450				

Abbildungsbeschreibung: In der IST-Bilanz stehen folgende Werte in tausend Euro: Auf der Aktive-Seite: Anlagevermögen mit 230, Vorräte mit 50, Forderungen mit 60, Kassenbestand mit 110. Auf der Passiva-Seite: Eigenkapital ohne Angabe, Fremdkapital mit 100. Die Bilanzsumme weist auf Aktiva- und Passiva-Seite 450 auf. In der IST-Erfolgsrechnung stehen folgende Werte in tausend Euro: Umsatzerlöse (Gesamtleistung der Periode) ohne Angabe, Materialaufwand (Sachkosten) mit 240, Personalaufwand (Personalkosten) mit 100, Zinsaufwand mit 10; der Jahresüberschuss beträgt 150.

- a) Bestimmen Sie bitte folgende Kennzahlen
 - i. Eigenkapital
 - ii. Umsatz
 - iii. Fremdkapitalquote (Anteil des Fremdkapitals gemessen am Gesamtkapital)
 - iv. Wirtschaftlichkeit
 - v. Eigenkapitalquote (Anteil des Eigenkapitals gemessen am Gesamtkapital)
 - vi. Eigenkapitalrentabilität
 - vii. Gesamtkapitalrentabilität
- b) Ist bezüglich der vorhandenen Informationen die Produktivität bestimmbar? Begründen Sie Ihre Antwort.

Antwort

a)

- i. Eigenkapital: 350.000,- Euro
- ii. Umsatz: 500.000,- Euro
- iii. Fremdkapitalquote: $100 \cdot 100\% / 450 = 22,22\%$
- iv. Wirtschaftlichkeit: $500 / 350 = 1,43$
- v. Eigenkapitalquote: $350 \cdot 100\% / 450 = 77,78\%$
- vi. Eigenkapitalrentabilität: $150 \cdot 100\% / 350 = 42,86\%$
- vii. Gesamtkapitalrentabilität: $(150+10) \cdot 100\% / 450 = 35,56\%$

b) Die Produktivität ist nicht bestimmbar, da sie auf Mengengrößen beruht und diese nicht gegeben sind.



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

4. Unternehmensführung

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- die Führungsaufgaben kennen;
- verschiedene Führungsstile, ihre Vorteile und Nachteile benennen;
- Besonderheiten der Dienstleistungen und des Dienstleistungsmanagements erklären können;
- formale und informale Organisationen voneinander unterscheiden können;
- Ablauf- und Aufbauorganisationen voneinander abgrenzen können;
- Standardorganisationsformen und moderne Organisationsformen kennen;
- Methoden zur Optimierung der Prozessorganisation beschreiben können.

Inhalte



4.1 Inhalt und Ziele der Unternehmensführung

Unternehmensführung entspricht im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang

- **empirisch** gesehen der Steuerung eines Unternehmens und
- **wirtschaftswissenschaftlich** betrachtet der wissenschaftlich fundierten, systematischen Lehre zur Steuerung und Überwachung eines Unternehmens (inkl. der Sammlung an Werkzeugen und Methoden, um ein Unternehmen zu führen).

“Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhandlungsbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.” (Baumgarten 1977, S. 9)

“Führen heißt, jemandem eine Richtung auf ein Ziel geben und ihn in Bewegung auf dieses Ziel halten.
” (Zogg, 1974, S. 31)

Zu den typischen Haupt-Führungsaufgaben des Managements gehören:

- Auseinandersetzen mit Problemen
- Ziele vereinbaren
- Planen
- Entscheiden
- Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern
- Delegieren, koordinieren, organisieren
- Informieren
- Motivieren
- Kontrollieren

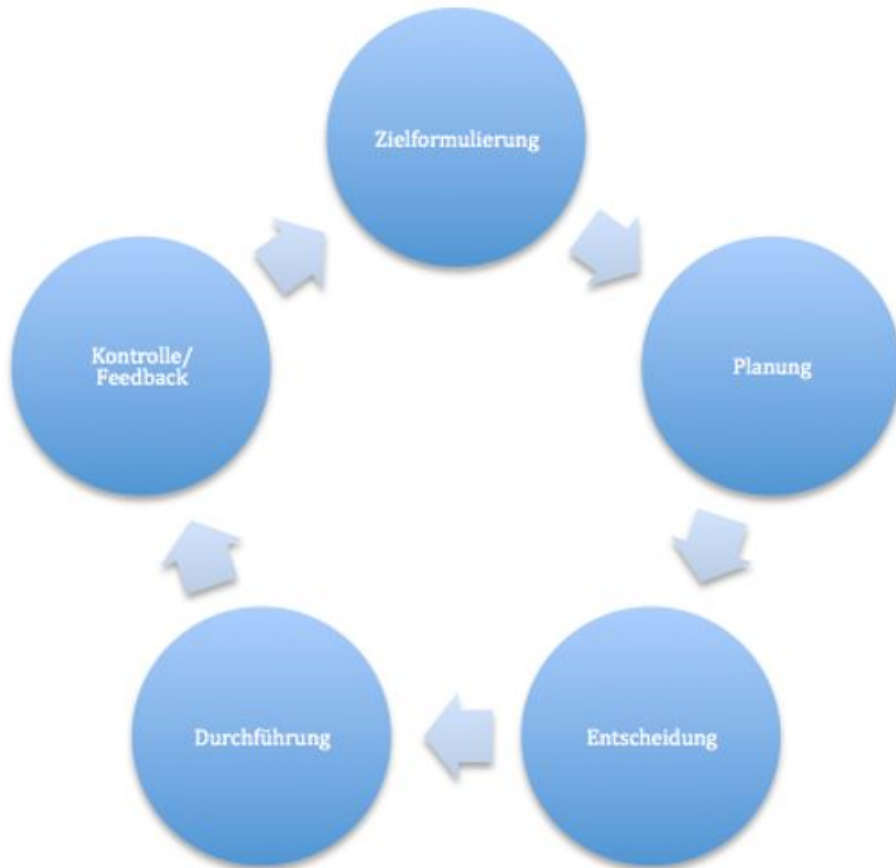
Der Begriff Management (von lat. manum agere = „an der Hand führen“) kann wie folgt definiert werden:

1. Management ist das Führen einer Organisation unter Unsicherheit.
2. Management ist eine Disziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung im Rahmen geplanter und beherrschter Prozesse, eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen und eine Erhöhung der Unternehmensrentabilität bewirkt.

Managementkreislauf

Als Managementkreislauf oder -zyklus wird eine Abfolge von Phasen bezeichnet, die in Wahrnehmung der [Managementaufgabe](#) verwendet wird/werden sollte.

Abbildung 17: Managementkreislauf. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: Der Managementzyklus sieht wie folgt aus: Der Zielformulierung folgt die Planung, folgt die Entscheidung, folgt die Durchführung, folgt die Kontrolle und das Feedback und wieder von vorn.

Die 5 Kernpunkte beschreiben eine funktionale Vorgehensweise zur Erledigung von Aufgaben und Problemen in Führungssituationen:

- (1) Analyse und Formulierung der eigentlichen Ziele
- (2) Planung als Vorbereitung zur Verwirklichung von Zielen
- (3) Entscheidung über durchzuführende Aufgaben
- (4) Durchführung, d.h. Organisation und Realisation von Maßnahmen
- (5) Kontrolle der Arbeitsabläufe und -ergebnisse

Diese Elemente des Regelkreises sind eingebettet in einen Prozess des Informations-Austausches durch Kommunikation.

1. Ziele setzen

Die Formulierung von Zielen ist eine Voraussetzung dafür, dass Sie Ihr Tun und Handeln bewusst steuern können; Sie bekommen Klarheit über die Frage: „Was will ich?“ Der gewünschte Zustand wird durch geeignete Maßnahmen erreicht, zum Beispiel sind Aufgaben ein Teil der Mittel, die zur Erreichung von Zielen eingesetzt werden. Vor einer Ziel-Entscheidung muss geprüft werden, ob das Ziel erreichbar, überprüfbar, unmissverständlich, widerspruchsfrei und erstrebenswert ist.

Diese fünf verschiedenen Kriterien helfen, die Zielsetzung zu konkretisieren und das Ziel tatsächlich zu erreichen. Die SMART-Ziele sind modifizierbar.

Abbildung 18: SMART-Eigenschaften. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: Die SMART-Formel erklärt: S steht für spezifische Ziele: Ziele so konkret und spezifisch wie möglich formulieren. M steht für messbare Ziele: qualitative und quantitative Messgrößen bestimmen. A steht für attraktive Ziele: Planen Sie so, dass Sie auch Lust haben, die Ziele zu erreichen. R steht für realistische Ziele: Machbarkeit der Aufgabe innerhalb der Zeit und mit den Mitteln. T steht für terminierte Ziele: Ziele zeitlich bindend planen: was ist bis wann zu erledigen?

2. Planen

Beim Planen handelt es sich um Überlegungen, wie Sie zukünftiges Geschehen strukturieren, um Ihre definierten Ziele zu erreichen. Dabei gilt es, folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- zeitliche Perspektive
- vorhandene/ zu beschaffende Ressourcen
- Zusammenhänge, Rahmenbedingungen, Kontextfaktoren
- Schnittstellenproblematik
- strategische Planung
- Unternehmensplanung
- Koordination der Planung

3. Entscheiden

Als Arbeitstechnik bedeutet Entscheiden die Festlegung und Einhaltung von eindeutigen Prioritäten. Der Prozess des Entscheidens trennt ein „Ja“ von einem Nein, das Wesentliche vom Unwesentlichen, Option A von Option B. Entscheidungen werden gerne unter Sicherheit, häufig jedoch unter Risiko getroffen.

Vorher festgelegte Bewertungskriterien helfen, einen solchen Entscheidungsprozess zu strukturieren. Im Prinzip geht es ja immer darum, die richtige Entscheidung zu treffen (gemessen an Ziel, Kontext, Bewertung).

Gleichzeitig bedeutet das Treffen einer Entscheidung die Definition eines Standpunktes. Hierdurch wird Struktur deutlich, Handlungsweisen lassen sich ableiten. In Phasen großer Unsicherheit (Chaos) sind richtungweisende Entscheidungen äußerst entlastend, denn sie schaffen Sicherheit und Motivation.

4. Realisieren

Die Organisation der Realisation könnte in Anlehnung an die „Alpen-Methode“ in 5 Stufen ablaufen:

- A** - Aufgaben und Termine zusammenstellen
- L** - Länge der Tätigkeiten schätzen
- P** - Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren
- E** - Entscheidung über Prioritäten, Kürzungen, Verschiebungen, Delegation
- N** - Nachkontrolle – Übertrag der unerledigten Aktivitäten

Zur Realisation gehört:

- selber machen
- delegieren
- Aufträge und Anweisungen geben

5. Kontrolle

Kontrolle hört sich für manche nach „Überwachung“ an und das ist es auch. Im Management jedoch mit dem positiven Charakter einer sachlichen Erfolgskontrolle, um bei Bedarf Ziele anzupassen, zu verändern oder zu ergänzen.

Die Ergebnisse werden mit den Plan- oder Soll-Daten verglichen und Abweichungen werden identifiziert. Aus einer guten Abweichungs- oder Fehleranalyse kann schließlich gelernt werden, um Dinge in Zukunft besser zu machen.

Motivation

Motivation bezeichnet den Prozess der Steuerung menschlicher Verhaltensweisen durch Bedürfnisse/ Motive, um individuelle Zielsetzungen zu verwirklichen.

Die Motivation lässt sich als Prozess in fünf Phasen darstellen:

1. Ein Bedürfnis entsteht (oder Mangel droht),
2. dadurch entsteht eine Spannung,
3. durch die Energien freigesetzt werden, die ein entsprechendes Verhalten bewirken. Dabei spielt die Erwartung auf Erfolg eine wesentliche Rolle.
4. Das entsprechende Verhalten führt zur Bedürfnisbefriedigung und bewirkt den Abbau der Spannung.
5. Nach einer bestimmten Zeit entsteht wieder ein neues Bedürfnis im Sinne der Wiederholung, der Variation oder der Weiterentwicklung (Wachstumsbedürfnisse).

Im Folgenden gehen wir kurz und exemplarisch auf drei bekannte **Motivationstheorien** ein, welche auf unterschiedliche Weise erklären, wie sich die Menschen motivieren lassen.

- **Theorie X (McGregor):** Der Mensch ist von Natur aus faul und versucht der Arbeit so gut wie es geht aus dem Weg zu gehen. Aus diesem Grund muss der Mensch durch Belohnung oder Sanktionen zur Arbeit motiviert werden.
- **Theorie Y (McGregor):** Der Mensch ist ehrgeizig, fähig zur Selbstdisziplin und Selbstkontrolle, ist verantwortungsbewusst und kreativ. Er sieht Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Größere Verantwortungsbereiche, Selbstbestimmung und flexible Organisationsstrukturen (und andere) gelten hier als Motivatoren.
- **Theorie Z (Ouchi):** Arbeit ist natürlich für den Menschen. Diese Theorie steht für japanisches Management, lebenslanges Arbeitsverhältnis und Loyalität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Unter Führungsstil (englisch: leadership behavior) bezeichnet man in Wirtschaft und Verwaltung die Art und Weise, mit der eine Führungskraft ihre Führungsaufgaben wahrnimmt und ihre Führungskompetenzen ausübt.

Es wird grundsätzlich zwischen drei **Führungsstilen** unterschieden:

1. Autokratischer / patriarchalischer Führungsstil hat folgende Eigenschaften:

- unumschränkte Alleinherrschaft
- Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt
- streng hierarchisch
- unbedingter Gehorsam und Disziplin

2. Kooperativer Führungsstil hat folgende Eigenschaften:

- Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess miteinbezogen
- Delegation ist möglich
- Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt
- Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, Motivation

3. Laissez-faire Führungsstil hat folgende Eigenschaften:

- Mitarbeiter haben volle Freiheit
- Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe

4.2 Unternehmensorganisation

“Im Hinblick auf die bestmögliche Erfüllung der betrieblichen Ziele ist es erforderlich dafür zu sorgen, dass sich die Erfüllung der verschiedenen Teilaufgaben nicht isoliert und unkontrolliert vollzieht. Dies geschieht im wesentlichen Sinne durch die Schaffung einer Organisation. In dieser Organisation werden Anordnungs- und Kontrollbeziehungen sowie Kommunikationsbeziehungen verschiedener Art erfasst. Die Organisationsaufgaben bestehen also darin, ein System zu errichten, welches gegebene Zielsetzungen möglichst optimal erreichen kann. Das System soll Änderungen des Zielkonzeptes, technischen Neuerungen, Umweltveränderungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen anpassen.” (Jung 2010, S. 258, vgl. Nagel 1991, S. 115)

Die Struktur eines Managementsystems wird über die Organisation des Unternehmens abgebildet.

Abbildung 19: Organisation. Quelle: ...

Organisation

funktional	instrumental	institutional
Organisation als Tätigkeit	Organisation als gefügehafte Ordnung des Betriebes	Organisation als zielgerichtetes soziales System
Der Betrieb wird organisiert	Der Betrieb hat eine Organisation	Der Betrieb ist eine Organisation

Abbildungsbeschreibung: Funktionale Organisation bedeutet Organisation als Tätigkeit: Der Betrieb wird organisiert. Instrumentale Organisation bedeutet Organisation als gefügehafte Ordnung des Betriebes: Der Betrieb hat eine Organisation. Institutionale Organisation bedeutet Organisation als zielgerichtetes soziales System: Der Betrieb ist eine Organisation.

Wenn die Organisation als Bestandteil der betrieblichen Rahmenbedingungen verstanden werden soll, dann soll der Organisationsbegriff im instrumentalen Sinne einer gefügehaften Ordnung des Betriebes verstanden werden. **In diesem Sinne ist die Organisation das Ergebnis von betrieblichen Regelungen (Anordnungen), die von genereller Art sind und eine dauerhafte, zumindest für einen längeren Zeitraum gültige strukturierende Wirkung aufweisen** (Beachte: Improvisation, Disposition).

Es ist wichtig, das Verhältnis zwischen der Organisation (dauerhaft, feste Struktur für längere Zeit), Disposition (vorübergehend, vorläufige Struktur, aber nicht festgelegt) und Improvisation (fallweise, einmalig, keine Struktur) optimal zu gestalten. Eine **Überorganisation** bedeutet große Starrheit und fehlende Reaktionsfähigkeit des Unternehmens, wobei eine **Unterorganisation** eine Unordnung und Ineffizienz des Unternehmens bedeutet.

“ Weiterhin ist neben der formalen Organisation die so genannte informale Organisation zu unterscheiden:

- die **formale** Organisation wird bewusst rational gestaltet und zumeist auch schriftlich fixiert.
- die **informale** Organisation umfasst die durch Verhaltensweisen, persönliche Ziele, Sympathien und Wünsche der Organisationsmitarbeiter geprägten sozialen Strukturen.

Die formale Organisation wird durch die informale überlagert und ergänzt. Dabei kann sie unterstützend oder behindernd sein. ” (Jung 2010, S. 261)

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre unterscheidet zwischen Aufbau- und Ablauforganisation.

4.2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation fokussiert sich auf die Strukturierung des Unternehmens in organisatorische Einheiten (Stellen und Abteilungen). Die Erstellung einer Aufbauorganisation (Organisationsstruktur) bedarf folgender Analyseschritte:

- Aufgabenanalyse
- Aufgabensynthese (Stellen- und Abteilungsbildung, Zentralisation vs. Dezentralisation)

Aufgabe: Die Zielsetzung für eine zweckbezogene menschliche Handlung.

Kriterien:

- Wie?
- Woran?
- Von Wem?
- Womit?
- Wo?
- Wann?

Aufgabenanalyse: Unter Aufgabenanalyse versteht man die für eine zu gründende oder gegebene Unternehmung aus der komplexen Gesamtaufgabe zu bestimmenden Teilaufgaben.

Aufgabensynthese: Unter Aufgabensynthese versteht man die Zusammenfassung der durch die Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen.

Stellenbildung:

- Eine Stelle (Ausführungsstelle, Leitungsstelle, Stabstelle) ist die Vereinigung analytisch gewonnener Teilaufgaben und ihre Übertragung auf einen Aufgabenträger.
- Zentralisation versus Dezentralisation
- Hinsichtlich der Standardorganisationsformen unterscheidet man die:
 - funktionale Organisationsform
 - divisionale (Sparten- Geschäftsbereichsorganisation) Organisationsform
 - regionale Organisationsform
 - Matrixorganisation

Abbildung 20: Standardorganisationsformen. Quelle und weitere Informationen: Kutschker/Schmid 2008, S. 505ff.

Funktional



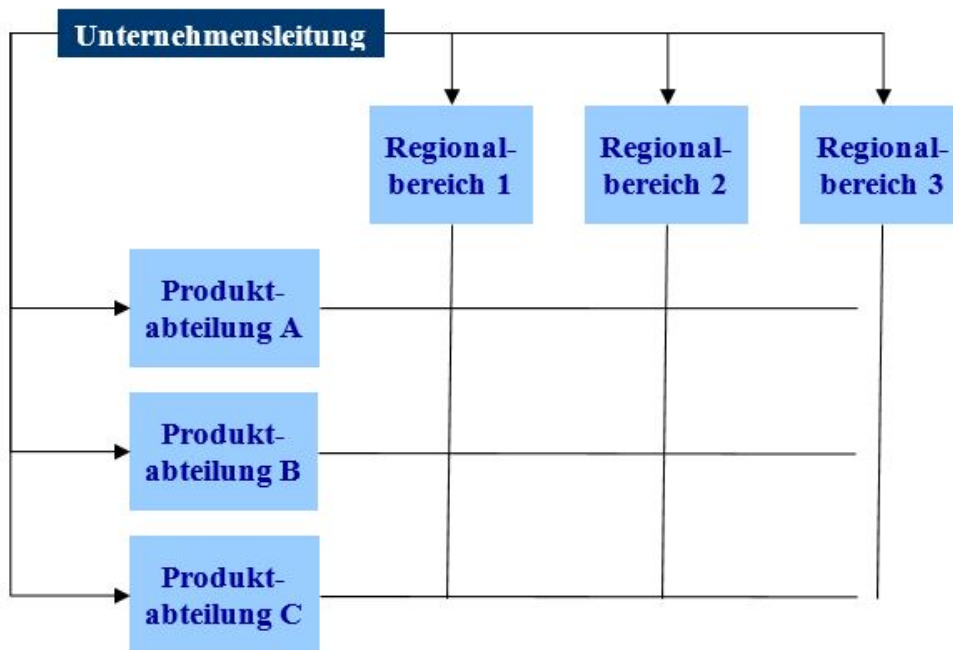
Divisional



Regional



Matrix



Abbildungsbeschreibung:

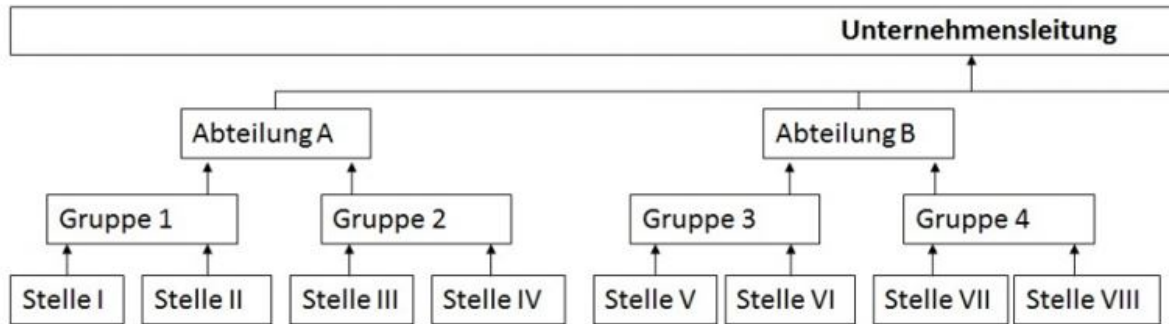
Instanzenbildung:

- Instanz: Eine Stelle mit Leitungsaufgaben.
- Bezüglich der Liniensysteme differenziert man das
 - Einliniensystem,
 - Mehrliniensystem und
 - Stabliniensystem.

Einliniensystem

Linien (Dienstwege) sind in einen streng zentralisierten Weisungs- und Meldeweg eingebunden, der von der Behördenleitung bis zur untersten Arbeitsebene der Verwaltung besteht und unbedingt eingehalten werden muss.

Abbildung 21: Einliniensystem. Quelle: ...

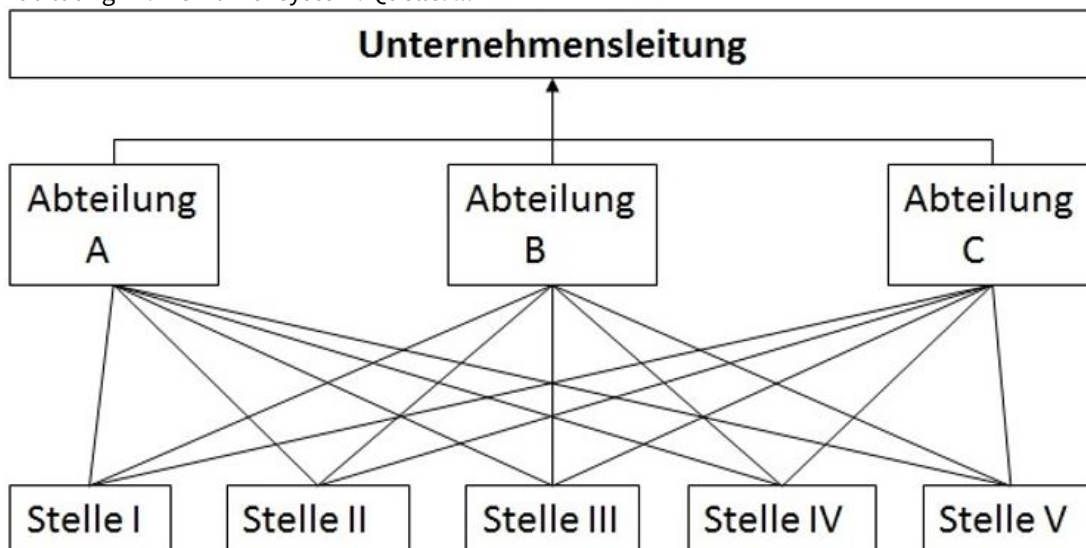


Abbildungsbeschreibung: ...

Mehrliniensystem

Verschiedenen Funktionsbereichen (Abteilungen) wird ein direktes fachliches Weisungsrecht gegenüber den untergeordneten Stellen / Dienstposten eingeräumt. Ein Stelleninhaber kann somit seine Arbeitsaufträge von verschiedenen Vorgesetzten bekommen.

Abbildung 22: Mehrliniensystem. Quelle: ...

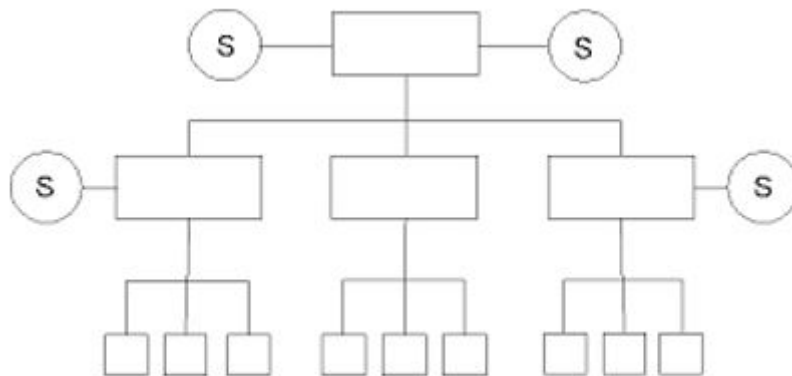


Abbildungsbeschreibung: ...

Stabliniensystem

Der Grundaufbau des Einliniensystems wird durch sogenannte Stabstellen ergänzt. Eine Stabstelle ist weisungsgebunden an eine Leitungsstelle und hat selbst keine Entscheidungsbefugnis. Sie übernimmt Beratungs- und Unterstützungsfunktion und bereitet Entscheidungen vor. In der Praxis sind die Stabstellen meistens der Verwaltungsspitze zugeordnet. Stabsstellen können aber auch auf nahezu allen Ebenen der Hierarchie eingerichtet werden.

Abbildung 23: Stabliniensystem. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: ...

Es gibt grundsätzlich 2 Arten von Stabstellen: Generalisierte und spezialisierte Stabstellen.

Kollegienbildung:

- Ein Kollegium ist eine Personenmehrheit, die Stelleninhaber aus verschiedenen Gliederungseinheiten zu gemeinsamer geistiger Arbeit zusammenfasst und in zeitlich begrenzten Zusammenkünften gesonderte Aufträge erledigt, die der Koordinierung mehrerer Unternehmensbereiche dienen.
- Arten:
 - Entscheidungskollegien
 - Beratungskollegien
 - Informationskollegien

Moderne Organisationsformen

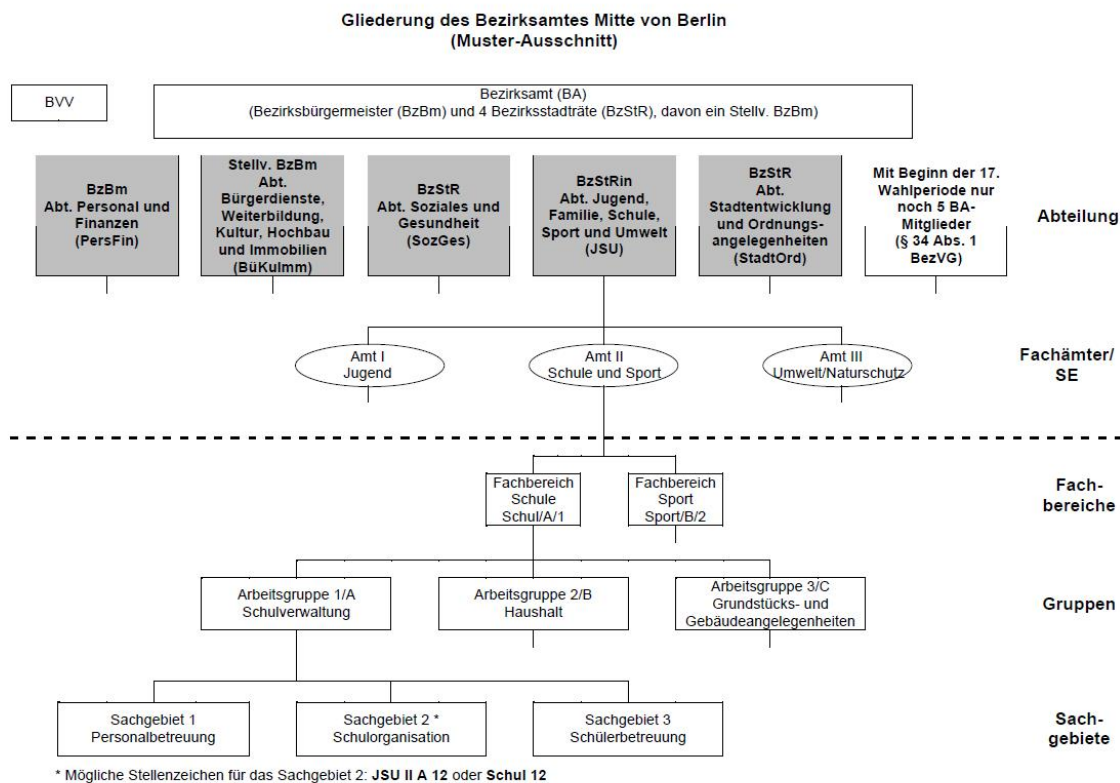
In den letzten Jahren sind viele neue Organisationsstrukturen entstanden, die eine flexiblere Arbeitsweise der Organisationsmitglieder ermöglichen und u.a. auf Grund der modernen Informationstechnologien effizient funktionieren. Dies sind beispielsweise modulare und virtuelle Organisationen (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 532ff und Jung 2010, S. 306). Die folgende Tabelle fasst die Eigenschaften und Beispiele von moderneren Organisationsformen eines Unternehmens zusammen.

Tabelle 9: Neue Organisationsformen (Beispiele). Quelle: Jung 2010, S. 306. Es folgt eine Tabelle mit vier Spalten und drei Zeilen inklusive Kopfzeile.

Neue Organisationsformen	Erläuterung	Ziel	Erfolgsvoraussetzungen
Modulare Organisation	räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse (unternehmensintern)	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität der Leistungserstellung reduzieren • Kundennähe des Unternehmens erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualität und Verfügbarkeit aller relevanten Daten • Einsatz moderner Informations- und

Neue Organisationsformen	Erläuterung	Ziel	Erfolgsvoraussetzungen
			Kommunikationstechnologie
Virtuelle Organisation	räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse (unternehmensübergreifend) durch die Bildung eines virtuellen Unternehmensnetzwerks	<ul style="list-style-type: none"> zeitlich und räumlich flexible Kooperation mehrerer Unternehmen Ausnutzung der jeweiligen Kernkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Flexibilität Fehlen starrer, institutionalisierter Strukturen Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie

Abbildung 24: Aufbauorganisation Bezirksamt Mitte von Berlin. Quelle: BA Mitte von Berlin.



Abbildungsbeschreibung: Beispielhaft dargestellt wird die Gliederung des Bezirksamtes Mitte von Berlin.

4.2.2 Ablauforganisation (Prozessorganisation)

Die Ablauforganisation fokussiert sich auf die Festlegung und Optimierung von Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen.

Die Ablauforganisation beinhaltet folgende Analyseschritte:

- Arbeitsanalyse




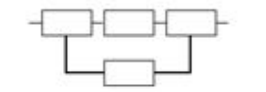
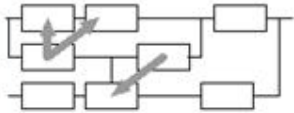
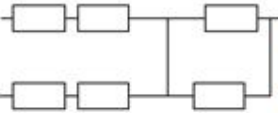
- Arbeitssynthese

Prozessarten:

- Arbeitsprozesse
- Material- und Güterprozesse
- Informationsprozesse
- Entscheidungsprozesse

Die folgende Abbildung zeigt Methoden der Prozessmodifikation im Rahmen einer Ablauforganisationsoptimierung auf.

Abbildung 25: Methoden der Prozessmodifikation. Quelle: vgl. Gudehus (2000), S. 198 ff..

Methode	Ausgangszustand	Neumodellierung	Effekt
Eliminieren von Teilprozessen			Reduktion des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit
Parallelisierung von Teilprozessen			Reduktion der Durchlaufzeit
Prozessvereinfachung			Reduktion von Schnittstellen, des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit

Abbildungsbeschreibung: ...

Die wichtigsten **Darstellungen der Ablauforganisation** in der öffentlichen Verwaltung sind

- Die **Geschäftsordnung**. Sie regelt insbesondere den förmlichen Geschäftsgang, den Geschäftsverkehr sowie den allgemeinen Dienstbetrieb der Behörde. Für den Bereich der Bundesbehörden bildet die von der Bundesregierung beschlossene Geschäftsordnung der Bundesministerien das Grundmuster, für den Bereich der Landesbehörden ist dies die Geschäftsordnung der Landesregierung des jeweiligen Bundeslandes.
- Die **Organisationsanweisungen**. Sie stellen auf Einzelgebiete des Geschäftsganges oder Dienstbetriebes ab oder regeln bestimmte Geschäftsabläufe oder Dienstpflichten einzelner Beschäftigten in der Behörde, die auf verbindliche Regelung des generellen Dienstbetriebes abstellen: Beispiele: Regelungen zur Schriftgutverwaltung oder Textverarbeitung.

Fragen zur Selbstreflexion



- Welche Unterschiede haben der laissez-faire und der autokratische Führungsstil?

Antwort

Beim autokratischen Führungsstil hat der Leiter eine unumschränkte Alleinherrschaft, die Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt, die Organisation ist streng hierarchisch. Es werden unbedingter Gehorsam und Disziplin erwartet. Im Unterschied dazu zeichnet sich der „Laissez-faire“ Führungsstil dadurch aus, dass die Mitarbeiter volle Freiheit haben und die Entscheidungen und Kontrolle bei der Gruppe liegen.

- Welche Vorteile hat der kooperative Führungsstil?

Antwort

Vorteile: besseres Verständnis der Mitarbeiter über die Arbeits- und Entscheidungszusammenhänge, Motivation der Mitarbeiter, Selbstständigkeit und Eigeninitiative.

- Was sind die wesentlichen Vor- und Nachteile der drei Liniensysteme (Ein-, Mehr- und Stabliniensystem) einer Aufbauorganisation?

Antwort

Tabelle 10: Lösungen zur Übung. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und vier Zeilen inklusive Kopfzeile.

Bezeichnung	Vorteile	Nachteile
Einliniensystem	<ul style="list-style-type: none"> • Strafe, übersichtliche Organisation • Eindeutige Dienstwege • Klare Kompetenzabgrenzung und Verantwortungsbereiche • Klare Kommunikationswege • Einheitliche Entscheidung • Gute Kontrollmöglichkeiten für die Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Starre, zum Teil lange Dienstwege • Überlastung der Führungskräfte • Evtl. Informations-Verfälschung auf langen Dienstwegen • Gefahr der Bürokratisierung (Überorganisation) • Geringer Entlastungsspielraum bei den anderen Instanzen.
Mehrliniensystem	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Spezialisierung in Funktionsbereichen • Kurze Dienstwege • Weniger Leerlauf durch direkte fachliche Anweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unübersichtliche Organisation • Keine klaren Kompetenz-Abgrenzungen und Verantwortungsbereiche • Verunsicherung der untergeordneten Stellen durch unterschiedliche Weisungszuständigkeiten

Bezeichnung	Vorteile	Nachteile
		<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsprobleme zwischen den Funktionsbereichen
Stabliniensystem	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung des eindeutigen Dienstweges und der straffen, übersichtlichen Organisation des Einliniensystems • Entlastung der Linieninstanzen durch Stabsarbeit • Erhöhte Qualität der Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachteile des Einliniensystems bleiben erhalten • Konfliktgefahr zwischen Stabsstelle und Linieninstanz • Gefahr der Vernachlässigung der Linieninstanz • Gefahr der Entwicklung der Stabsstelle zu einer "grauen Eminenz", die den Informationsfluss manipulieren kann

- Bringen Sie ein Beispiel für eine neue Organisationsform.

Antwort

Zum Beispiel: Modulare Organisation. Diese neue Organisationsform repräsentiert eine räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse (unternehmensintern) und verfolgt vor allem folgende zwei Ziele:

- Komplexität der Leistungserstellung reduzieren
- Kundennähe des Unternehmens erhöhen
- Erfolgsvoraussetzungen der modularen Organisation sind:
 - Aktualität und Verfügbarkeit aller relevanten Daten
 - Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie
- Richtig oder falsch?
 - a) Alle Motivationstheorien gehen davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul ist und der Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen versucht.
 - b) Die Organisation einer Behörde wird zur Vereinfachung spezieller Fragestellungen in Aufbauorganisation und Ablauforganisation untergliedert.
 - c) Zur Bewältigung übergreifender oder fachlich besonders schwieriger Aufgaben werden in der öffentlichen Verwaltung Arbeitsgruppen und Projektgruppen eingesetzt.
 - d) Ein Organigramm ist eine grafische Darstellung der Ablauforganisation.
 - e) Die informale Organisation wird bewusst rational gestaltet und zumeist auch schriftlich fixiert.

Antwort

- a) falsch
- b) richtig
- c) richtig
- d) falsch
- e) falsch
- Was ist die zutreffende Antwortalternative? Bei jeder Frage können eine oder mehrere Antwortalternativen richtig sein.
 - a) Die wichtigsten Darstellungen der Ablauforganisation in der öffentlichen Verwaltung sind:
 - i. Dienstbesprechungen
 - ii. Organigramme
 - iii. Geschäftsordnung
 - iv. Organisationsanweisungen
 - b) Übliche Formen der Aufbauorganisation sind:
 - i. Einliniensystem
 - ii. Mehrliniensystem

- iii. Stabliniensystem
- iv. Organigramm
- c) Ziele der Modernisierung im Bereich der Organisation der öffentlichen Verwaltung sind unter anderem:
 - i. Leistungssteigerung durch Straffung der inneren Struktur der Behörden
 - ii. Optimale Allokation der finanziellen und personellen Ressourcen nach dem Minimal- und Maximalprinzip
 - iii. Stärkung der Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter durch größeren Handlungsspielraum und Delegation
 - iv. Stärkere Ausrichtung der Verwaltungsaufgaben an den Interessen der Bürger
- d) Ziel der Ablauforganisation ist es:
 - i. Die Bearbeitungszeiten zu erhöhen,
 - ii. Die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren,
 - iii. Die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen,
 - iv. Die Arbeitsplätze human zu gestalten.

Antwort

- a) Die zutreffenden Antwortalternativen sind: Geschäftsordnung, Organisationsanweisungen
- b) Die zutreffenden Antwortalternativen sind: Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem
- c) Die zutreffenden Antwortalternativen sind: alle vier Möglichkeiten
- d) Die zutreffenden Antwortalternativen sind folgende Aufzählungszahlen: 2, 3 und 4



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

5. Konstitutionelle Rahmenbedingungen

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- Den Begriff „Standortfaktor“ verstehen;
- Zwischen Standortfaktoren unterscheiden können;
- Den Sinn, Ziele und mögliche Nachteile von unternehmerischen Zusammenschlüssen erklären können;
- Zwischen verschiedenen Rechtsformen unterscheiden können;
- Auswahlkriterien und Einschränkungen für die Wahl einer Rechtsform nennen können.

Inhalte



5.1 Merkmale des konstitutionellen Rahmens

Jeder Betrieb als eine Wirtschaftseinheit, die Güter in Form von Sach- und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter erstellt und diese am Markt zum Tausch anbietet, bedarf etwaiger Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen werden durch konstitutive Entscheidungen herbeigeführt.

Die wesentlichen Merkmale des konstitutionellen Rahmens sind der Standort des Betriebes, ein möglicher Zusammenschluss des Betriebes und die Rechtsform.

5.2 Unternehmensstandort

Der **betriebliche Standort** wird als ein Raum bezeichnet, der durch einen konkreten geographischen Ort sowie sein wirtschaftlich relevantes Umfeld aufgespannt wird.

Unter einem **Standortfaktor** versteht man einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort oder auch generell an Plätzen bestimmter Art vollzieht. (A. Weber)

“Als **Standortfaktoren** werden a) alle (kurzfristig nur bedingt veränderbaren) Merkmale der Immobilie und b) insbesondere alle ökonomisch relevanten Gegebenheiten im engeren und im weiteren Einzugsgebiet eines vorhandenen oder geplanten Standortes bezeichnet. Eine Einteilung der wichtigsten Standortfaktoren zeigt folgende Abbildung.“ (Jung 2010, S. 65).

Standortentscheidungen werden bei der Unternehmensgründung, -erweiterung oder -verlagerung getroffen.

Abbildung 26: Betriebliche Standortfaktoren. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: Betriebliche Standortfaktoren sind inputorientiert, outputorientiert und abgabenorientiert. Zu den inputorientierten Standortfaktoren zählen: Gewerbeimmobilien, Material- und Rohstoffversorgung, Qualifikation und Angebot von Arbeitskräften, Verkehrsanbindung, Energieversorgung, Fremddienste, Umweltschutz und Entsorgung. Zu den outputorientierten Standortfaktoren zählen Absatzmöglichkeiten, Konkurrenzsituation und Konkurrenzverhalten. Zu den abgabeorientierten Standortfaktoren zählen Steuern, Subventionen, Gebühren und Abgaben.

Standortfaktoren sind im Allgemeinen Eigenschaften, die die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region für ein Unternehmen bestimmen. Die Qualität eines Standortes beeinflusst sowohl die Standortwahl bereits angesiedelter als auch ansiedlungswilliger Unternehmen. Die Verbesserung der Standortqualität ist daher ein Mittel zur Sicherung der Anwesenheit bereits angesiedelter Unternehmen und auch zur Anwerbung neuer Unternehmen. Hierzu werden in der Regel harte und weiche Standortfaktoren unterschieden.

Harte Standortfaktoren sind quantifizierbare Strukturdaten über einen Ort und dessen Umgebung wie beispielsweise die Verkehrsinfrastruktur, soziodemographische Merkmale, politisch-administrative Vor- und Nachteile oder Lagebeziehungen zu anderen Orten. Sie haben einen starken Einfluss auf die Unternehmertätigkeit. Die wichtigsten harten Standortfaktoren sind:

- Verkehrsanbindung (Straße, Schiene, Wasser, Luft);
- Arbeitsmarkt (qualitativ und quantitativ);
- Flächenangebot (Größe, Grundstückspreise und Altlasten);
- Lage zu den Bezugs- und Absatzmärkten;

- Energie- und Umweltkosten;
- lokale Steuern und Abgaben;
- Förderangebote (Subventionen, Befreiung von lokalen Steuern und Abgaben).

Weiche Standortfaktoren sind nur schwer messbar. Ihre Bedeutung ist im Wesentlichen von subjektiven Einschätzungen geprägt, sie können jedoch von großer Bedeutung für die Ansiedlungsentscheidung eines Unternehmens sein. Die zunehmende Bedeutung weicher Standortfaktoren wird häufig damit begründet, dass im mitteleuropäischen Raum heute alle wichtigen harten Standortfaktoren überall gleichermaßen vorhanden sind. Parallel dazu hat die Bedeutung von räumlich ungleich verteilten materiellen Ressourcen und damit auch die Gebundenheit vieler Branchen an bestimmte Orte abgenommen.

Es wird dabei zwischen zwei Typen weicher Standortfaktoren unterschieden:

1. weiche, unternehmensbezogene Faktoren (Faktoren, die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens direkt relevant sind). Dies sind beispielsweise:

- Wirtschaftsklima einer Stadt bzw. einer Region (Schnelligkeit und Qualität der Beantwortung von Anfragen und der Bearbeitung von Anträgen; wirtschaftliche Kompetenz; Offenheit und Gastfreundlichkeit von wichtigen Akteuren; Effektivität der Unterstützung, etc.);
- Stadt- und Regionsimage (objektiv und subjektiv bestimmte Außenwahrnehmung); Branchenkontakte (Vorhandensein gleicher, verwandter oder unterstützender Branchen und Zulieferer; Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten); · Hochschul- und Forschungseinrichtungen;
- innovatives Milieu (Informationsfluss zwischen Unternehmen, Forschungs-, Entwicklungs- und Ausbildungsinstitutionen);
- Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsverbände (technische und organisatorische Kompetenz; Qualität des Dienstleistungsangebotes, etc.).

2. weiche, personenbezogene Faktoren (Faktoren, die für die Lebensqualität der Beschäftigten bedeutsam sind). Wichtige weiche personenbezogene Faktoren sind:

- Qualität des Wohnens und Wohnumfeldes;
- Qualität von Schulen und anderen Ausbildungseinrichtungen;
- Qualität der sozialen Infrastruktur;
- Umweltqualität;
- Freizeitwert (kulturelles Angebot, Sport, etc.);
- Reiz der Stadt und der Region.

Für die hier genutzte Einteilung siehe: Grabow, B. u. a. (1995): Weiche Standortfaktoren. In: Difu-Schriften, 3, Berlin, S. 2 - 5. Sowie: Hahne, U. (1995): Neuere Entwicklungen in der Regionalförderung. In: Ridinger, R. u. a. (Hg.): Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis. S. 8 - 30.

5.3 Unternehmenszusammenschlüsse

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.

Ziele:

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

- Verbesserung der Produktionsverhältnisse
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Risikoverteilung und Risikominderung
- Bildung von Organisationen/Fachverbänden
- Steuerliche Vergünstigungen

Mögliche Nachteile von Unternehmenszusammenschlüssen sind folgende:

- Überhöhte Preise durch Absprachen
- Hemmung des technischen Fortschritts
- Beschränkung des Angebots von Leistungen

Um die genannten unvorteilhaften Erscheinungen der Unternehmens-zusammenschlüsse zu beschränken, hat der Gesetzgeber bestimmte Maßnahmen getroffen, wie z. B. die Fusionskontrolle (in der EU: durch die Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb); nationale Wettbewerbsbehörden oder mittels Gesetzgebung (z.B. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). In Deutschland unterliegen die Zusammenschlüsse der Fusionskontrolle durch das Bundeskartellamt.

“Nicht jede Unternehmenstransaktion unterliegt der Fusionskontrolle durch das Bundeskartellamt. Eine Anmeldepflicht liegt nur dann vor, wenn ein Zusammenschluss im Sinne des Gesetzes erfolgt und die Unternehmen bestimmte Umsatzschwellen überschreiten.” (Bundeskartellamt. Auf den Seiten des Bundeskartellamtes finden Sie ausführliche Informationen über die Fusionskontrolle in Deutschland: http://www.bundeskartellamt.de/DE/Fusionskontrolle/fusionskontrolle_node.html)

Die Jahresberichte stellen wichtige Verfahren, Daten und Fakten und die Arbeit des Bundeskartellamtes im jeweiligen Jahr in den Mittelpunkt. (https://www.bundeskartellamt.de/DE/UEBERUNS/PUBLIKATIONEN/JAHRESBERICHT/jahresbericht_node.html)

Tabelle 11: Die größten Unternehmensübernahmen mit deutscher Beteiligung. Quelle: Wikipedia. Es folgt eine Tabelle mit fünf Spalten und xx Zeilen inklusive Kopfzeile.

Rang	Jahr	Käufer	Gekauft	Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar
1	1999	Vodafone Group (britisch)	Mannesmann (deutsch)	202
2	2016	Linde AG (deutsch)	Praxair (amerikanisch)	85
3	2016	Bayer AG (deutsch)	Monsanto (amerikanisch)	54,5
4	1998	Daimler-Benz AG (deutsch)	Chrysler (amerikanisch)	40,5
5	2018	E.ON SE (deutsch)	Innogy SE (deutsch)	38,5
6	1999	Mannesmann (deutsch)	Orange (britisch)	32,6
7	2000	Deutsche Telekom AG (deutsch)	VoiceStream Wireless (amerikanisch)	29,4
8	1999	Rhône-Poulenc (französisch)	Hoechst AG (deutsch)	21,9

Rang	Jahr	Käufer	Gekauft	Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar
9	2006	Bayer AG (deutsch)	Schering AG (deutsch)	21,4
10	2001	Allianz SE (deutsch)	Dresdner Bank (deutsch)	19,7

Folgende **drei Formen von Unternehmenszusammenschlüssen** werden unterschieden (vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 716):

- **Horizontal:** auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette. Dazu gehört z.B. ein Zusammenschluss von zwei Automobilherstellern
- **Vertikal:** auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette. Dazu gehört z.B. ein Zusammenschluss von einem Automobilhersteller und einem Zulieferer
- **Konglomerat:** Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Wertschöpfungsketten schließen sich zusammen. Dazu gehört z.B. ein Zusammenschluss von einem Automobilhersteller und einem IT-Unternehmen

Weiterhin unterscheidet man bei den Unternehmenszusammenschlüssen die Formen der Kooperation und der Konzentration.

- **Kooperation:** Die beteiligten Unternehmen bleiben rechtlich selbständig; ihre wirtschaftliche Selbständigkeit wird eingeschränkt. Eine Kooperation beinhaltet die Abstimmung von betrieblichen Funktionen oder Übertragung von einzelnen Funktionen auf eine gemeinsame Einrichtung.
- **Konzentration:** Die beteiligten Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbständigkeit auf. Je nach Art wird auch die rechtliche Selbständigkeit aufgegeben. Bei einer Konzentration bilden die betroffenen Unternehmen eine einheitliche Leitung.

5.4 Rechtsformen

Die Rechtsform ist Ausdruck der gesetzlich vorgeschriebenen Form, durch welche die Rechtsbeziehungen des Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis geregelt werden.

Die Wahl der "richtigen" Rechtsform stellt den Unternehmer bereits in der Gründungsphase vor eine äußerst schwierige Entscheidung, denn sie ist von großer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens insgesamt. Von der Rechtsform wird nicht nur das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens maßgeblich geprägt, sondern es geht auch um eine Vielzahl rechtlicher, finanzieller, struktureller und persönlicher Konsequenzen.

Das deutsche Rechtssystem bietet Unternehmern im Wesentlichen die Wahl zwischen einem knappen Dutzend verschiedener Rechtsformen.

Die "optimale" Rechtsform, die allen Anforderungen und Wünschen des Unternehmers entspricht, wird es vermutlich nicht geben. Zwar schreibt das deutsche Handels- und Gesellschaftsrecht die Grundstrukturen der einzelnen Rechtsformen verbindlich vor. Es ist deshalb nicht möglich, eine neue Rechtsform für sich zu "erfinden" und diese auf dem Markt einzuführen. Jedoch können diese Grundstrukturen durchaus den individuellen Bedürfnissen des Unternehmers im Einzelfall angepasst werden.

Warum gibt der Gesetzgeber die Rechtsformen vor?

Durch Vorgabe bewährter Organisationsmuster, gibt es weniger Regelungsbedarf in Einzelfällen.

Sinnvolle Vorabregelung des Gesetzgebers zu bestimmten Fragen, u. a.:

- Leitungsbefugnis
- Haftung
- Gewinnverteilung
- Steuererhebung
- Informations- und Kontrollrechte

Schutz von Kunden, Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern, Lieferanten, Arbeitnehmern

Vereinfachte Koordination bewirkt

- geringere Transaktionskosten
- Vermeidung von Konflikten zwischen den Beteiligten
- Rechtssicherheit und Transparenz

Auswahlkriterien

Bei der Auswahl der passenden Rechtsform sind folgende Kriterien zu beachten:

1. Die Rechtsgestaltung, insbesondere die Haftung;
2. Die Leistungsbefugnisse (Vertretung nach Außen, Geschäftsführung, Mitbestimmung);
3. Die Finanzierungsmöglichkeiten mit Eigen- und Fremdkapital;
4. Die Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie Entnahmerechte;
5. Die Flexibilität bei der Änderung von Beteiligungsverhältnissen und bei Eintritt und Ausscheiden von Gesellschaftern;
6. Die Steuerbelastung; insbesondere Einkommen- und Körperschaftsteuer;
7. Die gesetzlichen Vorschriften über Umfang, Inhalt, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses,
8. Die Aufwendungen der Rechtsform (Gründungs-, Kapitalerhöhungskosten).

Die juristische Grundlage der Rechtsform ist im Gesellschaftsrecht verankert (Handelsgesetzbuch, Bürgerliches Gesetzbuch, Aktiengesetz, GmbH-Gesetz, Genossenschafts-Gesetz, Partnerschaftsgesetz) (vgl. Jung 2010, S. 83).

Einschränkungen bei der Wahl einer Rechtsform (Jung 2010, S. 84)

1. Gründungsvorschriften
 - Mindestzahl von Gründern (z.B. Genossenschaft)
 - Mindestkapital (z.B. AG, GmbH)
2. Betriebszweck
 - Versicherungen: AG oder VVaG
 - Kapitalanlagegesellschaften: AG oder GmbH
 - Hypothekenbanken: AG oder KGaA
 - private Bausparkassen: AG oder KGaA oder GmbH
3. Eigentumsverhältnisse
 - Betriebe der öffentlichen Hand nur AG, GmbH usw.

Eine **nachträgliche Änderung der Rechtsform** ist nicht ausgeschlossen, jedoch vielfach zeitaufwendig und kostenintensiv (Beratungskosten für Steuerberater und Rechtsanwälte, Gebühren, Änderungen in Geschäftsunterlagen) - und wirkt sich unter Umständen negativ auf den ungestörten Ablauf des Geschäftsbetriebes aus.

Dennoch ist es in bestimmten Fällen notwendig, die Rechtsform zu wechseln:

- Starkes Wachstum
- Risikoreiche Geschäftsfelder
- Haftungsbegrenzung

- Ausscheiden eines Gesellschafters
- Beteiligung neuer Gesellschafter
- Börsenfähige Rechtsform erforderlich

Tabelle 12: Rechtsformen im Überblick. Es folgt eine Tabelle mit zwei Spalten und fünf Zeilen inklusive Kopfzeile.

privatrechtliche Formen	öffentlich-rechtliche Formen
Einzelunternehmen (Betrieb eines alleinigen Inhabers)	ohne Rechtspersönlichkeit (Regiebetrieb, Eigenbetrieb)
Personengesellschaften (GbR, Stille Gesellschaft, OHG, KG)	mit Rechtspersönlichkeit (Öffentlich-rechtliche Körperschaft/Anstalt/Stiftung)
Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)	
Mischformen (z.B. GmbH & Co KG, KGaA)	

Im Folgenden werden Beispiele für jede Rechtsformart beschrieben. (vgl. Jung 2010, S. 86ff)

Einzelunternehmung (Rechtsgrundlage: §§ 1 - 104 HGB):

Die Einzelunternehmung ist die einfachste, kostengünstigste und am wenigsten reglementierte Rechtsform, in der eine einzelne Person das Unternehmen verkörpert und der Träger von Rechten und Pflichten ist.

Merkmale der Einzelunternehmung:

- formlose Gründung. Der Firmenname besteht aus dem Familiennamen und zumindest einem Vornamen des Inhabers
- der Inhaber ist der alleinige Eigentümer, ihm alleine stehen auch Gewinne (bzw. Verluste) zu,
- alleinige und unbeschränkte Haftung des Inhabers sowie alleinige Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse,
- begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten,
- Unternehmensgewinne unterliegen beim Eigentümer nur der Einkommenssteuer

GbR - Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (Rechtsgrundlage: §§ 705 - 740 BGB):

Merkmale der GbR:

- keine juristische Person, kann aber als Gesellschaft klagen und verklagt werden.
- Gründung durch Abschluss eines Gesellschaftsvertrages, der formlos sein kann (keine Schriftform erforderlich), zwischen mindestens zwei Gesellschaftern (natürliche oder juristische Personen)
- GbR kann nicht ins Handelsregister eingetragen werden
- unbeschränkte Haftung der Gesellschafter
- gemeinsame Geschäftsführung durch die Gesellschafter (Prinzip der Einstimmigkeit), es sei denn anderes ist im Gesellschaftsvertrag vereinbart (Geschäftsführung nur an einen oder mehrere bestimmte Gesellschafter übertragen).
- das Vermögen der GbR ist ein gemeinsames Vermögen der Gesellschafter
- die Gewinn- und Verlustbeteiligung erfolgt nach der Höhe der Gesellschafter.

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Rechtsgrundlage: GmbH-Gesetz):

Merkmale der GmbH:

- eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person)
- Gründung durch eine oder mehrere Personen durch den Abschluss eines Gesellschaftsvertrages, der Satzung, die notariell beurkundet werden muss und nur mit einer 3/4 Mehrheit der Gesellschafter geändert werden kann. Die Satzung muss folgende Mindestbestimmungen beinhalten:
 - a. Die Firma und den Sitz der Gesellschaft;
 - b. den Gegenstand/Geschäftsbereich des Unternehmens;
 - c. die Höhe des Stammkapitals (mind. 25.000,- Euro) und der Stammeinlagen der Gesellschafter (je mind. 100,- Euro).
- die GmbH entsteht mit ihrer Eintragung ins Handelsregister.
- für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet nur das Geschäftsvermögen. Haftung der Gesellschafter gegenüber der Gesellschaft ist auf die geleisteten Kapitaleinlagen beschränkt.
- Organe: Geschäftsführer, Generalversammlung, Aufsichtsrat
- Körperschaftssteuerpflichtig

KGaA - Kommanditgesellschaft auf Aktien (Rechtsgrundlage: §§ 278 - 290 Aktiengesetz):

Merkmale der KGaA:

- eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person)
- eine Mischform zwischen der AG und KG
- zwei Arten von Gesellschaften: Komplementäre (haften mit ihrem gesamten Vermögen) und Kommanditaktionäre (keine persönliche Haftung für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Sie investieren in den Grundkapital durch Aktienkauf)
- Organe: Geschäftsleitung (Vorstand), Hauptversammlung, Aufsichtsrat
- die Geschäftsleitung und Vertretung erfolgt ausschließlich durch persönlich haftende Gesellschafter und kann nicht durch die Hauptversammlung berufen oder abberufen werden
- Körperschaftssteuerpflichtig
- Beispiele: Henkel KGaA in Düsseldorf und Michelin Reifenwerke KGaA in Karlsruhe

Öffentliche Betriebe ohne Rechtspersönlichkeit sind:

- **Regiebetriebe:** Abteilungen der Verwaltung, die unmittelbar einer öffentlichen Körperschaft unterstehen und in der Regel von Beamten geleitet werden. Das tragende Gemeinwesen haftet für die Verbindlichkeiten der Regiebetriebe. Kameralistische Buchführung (nur Einnahmen und Ausgaben erfassen). Das sind im allgemeinen Zuschussbetriebe. Beispiele: öffentliche Einrichtungen, wie Müllabfuhr oder Theater.
- **Sondervermögen:** aus der Verwaltung ausgegliederte Abteilungen, autonome Wirtschaftskörperschaften. Bestimmte Betriebe werden als Sondervermögen geführt, wenn ihre Aufgaben aus sicherheitspolitischen Gründen nicht in privater Hand sein sollen. Solche Betriebe sind verwaltungstechnisch verselbstständigt und führen eine kaufmännische Führung. Beispiel: der Druck von Banknoten durch die Bundesdruckerei.
- **kommunale Eigenbetriebe** (z. B. Versorgungs- und Verkehrsbetriebe, auf der Urproduktion aufbauende Verarbeitungsbetriebe (Molkereien, Sägewerke). Kaufmännische Buchführung. Verpflichtet, den Wirtschaftsplan aufzustellen. Die oberste Entscheidungsinstanz ist der Gemeinderat.

- **autonome Wirtschaftskörperschaften** (z. B. in der Vergangenheit waren es die Deutsche Bundespost und die Deutsche Bundesbahn). Sachvermögen, ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Ausschluss der gegenseitigen Haftung zwischen Bund und der Körperschaft. Handlungs- und Parteifähigkeit.

Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit werden in folgende zwei Gruppen unterteilt:

- **juristische Personen des öffentlichen Rechts** (Körperschaften, Anstalten und Stiftungen). Hier existieren keine allgemeingültigen Regelungen, sondern jede einzelne wird per Gesetz mit besonderen Satzungsbestimmungen für eine konkrete öffentliche Aufgabe errichtet. Kreditverkehr, Verkehrs- und Nachrichtenwesen werden bevorzugt als Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts organisiert. IHKs sind auch Körperschaften des öffentlichen Rechts. Stiftung des öffentlichen Rechts ist z. B. die Stiftung der deutschen Wissenschaft.
- **juristische Personen des Privatrechts** (beschränkt haftende Betriebsformen, wie: AG, GmbH, Genossenschaften). Der Unterschied zu den privaten Unternehmen liegt in der Besetzung der Verwaltungsorgane (in den öffentlichen Betrieben zum Teil durch Beamte)

(vgl. Jung 2010, S. 121ff)

Fragen zur Selbstreflexion



- Was versteht man unter dem Begriff „Standortfaktoren“?

Antwort

Unter einem Standortfaktor versteht man einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort oder auch generell an Plätzen bestimmter Art vollzieht.

Standortfaktoren sind Determinanten zur Standortwahl, d. h. es sind Tatbestände, die für die Wahl eines Standortes unter ökonomischen Gesichtspunkten maßgebend sind.

- Erläutern Sie die Input-, Output- und Abgabeorientierten Standortfaktoren anhand von jeweils zwei Beispielen.

Antwort

Input: Alles, was man für die Produktion beschaffen muss. Als inputorientierte Standortfaktoren werden die durch die Beschaffung für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess notwendigen Bestimmungsfaktoren / Vorteile bezeichnet. Dazu gehören zum Beispiel:

- Gewerbeimmobilien: Sind ausreichend Immobilien zu einem angemessenen Preis für den Betrieb an einem Ort vorhanden/beschaffbar? Gibt es bessere/ preiswertere Alternativen an einem anderen Standort?
- Qualifikation und Angebot von Arbeitskräften ist besonders für Industrie- und Handwerksbetriebe wichtig. Lohnkosten und Arbeitszeiten sind hier auch sehr relevant.

Output: Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (Güter). Als outputorientierte Standortfaktoren werden alle Bestimmungsfaktoren bezeichnet, sie den Verkauf der Güter in irgendeiner Art beeinflussen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Absatzmöglichkeiten: die Nähe zum Absatzmarkt bzw. Kunden, Vertriebskanäle, die Größe und das Wachstum des Marktes sind hier wichtig.
- Konkurrenzsituation: wie viele Konkurrenten sind auf dem jeweiligen Markt? Wie stark sind sie? Sind die Kunden an diese Konkurrenten gebunden oder können sie leicht zu uns wechseln?

Abgaben: Steuern, Gebühren und Beiträge: Eine abgabenorientierte Standortwahl richtet sich nach der Höhe der Steuern, Gebühren und Beiträge, die dem Unternehmen vom Staat auferlegt werden. Diese Belastungen sind z.B. Einkommens- bzw. Körperschaftsteuern, Gewerbe- und Grundsteuern.

- Welche Ziele werden durch Bildung von Unternehmenszusammenschlüssen in der Regel verfolgt?

Antwort

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Verbesserung der Produktionsverhältnisse
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Risikoverteilung und Risikominderung
- Bildung von Organisationen/Fachverbänden
- Steuerliche Vergünstigungen
- Warum kontrolliert der Staat (Kartellbehörde) die Unternehmenszusammenschlüsse und verbietet sie manchmal?

Antwort

Unternehmenszusammenschlüsse können zu folgenden Nachteilen für den Marktmechanismus und die Verbraucher führen:

- Überhöhte Preise durch Absprachen
- Hemmung des technischen Fortschritts
- Beschränkung des Angebots von Leistungen

Der Gesetzgeber versucht, die genannten negativen Seiten von Unternehmenszusammenschlüsse zu beschränken. Dies geschieht z. B. durch die Fusionskontrolle (in der EU: durch die Europäische Kommission (Generaldirektion Wettbewerb); nationale Wettbewerbsbehörden) oder mittels Gesetzgebung (z. B. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen).

- Warum gibt der Gesetzgeber die Rechtsformen vor?

Antwort

Durch Vorgabe bewährter Organisationsmuster, gibt es weniger Regelungsbedarf in Einzelfällen. Sinnvolle Vorabregelung des Gesetzgebers zu bestimmten Fragen, u. a.:

- Leitungsbefugnis
- Haftung
- Gewinnverteilung
- Steuererhebung
- Informations- und Kontrollrechte
- Schutz von Kunden, Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern, Lieferanten, Arbeitnehmern

Vereinfachte Koordination bewirkt:

- geringere Transaktionskosten
- Vermeidung von Konflikten zwischen den Beteiligten
- Rechtssicherheit und Transparenz

- Was ist die zutreffende Antwortalternative? Bei dieser Frage können eine oder mehrere Antwortalternativen richtig sein.

- Privatrechtliche Formen von Unternehmen sind?
 - i. Einzelunternehmen

- ii. GbR
- iii. AG
- iv. GmbH

Antwort

Alle vier Antwortalternativen sind zutreffend.

- Richtig oder falsch:
 - a) Ein staatliches Unternehmen kann die rechtliche Form einer GmbH nicht haben.
 - b) Das deutsche Rechtssystem erlaubt den Unternehmern eine neue Rechtsform für sich zu „erfinden“ und diese auf dem Markt einzuführen.

Antwort

- a) falsch
- b) falsch

- Stellen Sie fest und begründen Sie, welche der nachfolgenden Aussagen über die BGB – Gesellschaft richtig oder falsch sind.
 - a) BGB – Gesellschaften können von Kaufleuten wie auch von Nichtkaufleuten gegründet werden.
 - b) Es ist kein Handelsregistereintrag erforderlich.
 - c) Eine Firmenbezeichnung muss den Zusatz „BGB – Gesellschaft“ haben.
 - d) Eine Mindesteinlage kann von den Gesellschaftern vereinbart werden.
 - e) Jeder Gesellschafter haftet nur für die von ihm getätigten Geschäfte.
 - f) Jeder Gesellschafter kann über seine Einlage frei verfügen.
 - g) Wenn keine anders lautende Vereinbarung der Gesellschafter besteht, kann jeder Gesellschafter allein und ohne Absprache mit den anderen die Geschäfte führen.
 - h) Kapitalgesellschaften sind vor ihrer Eintragung in das Handelsregister BGB – Gesellschaften.
 - i) Wer die BGB – Gesellschaft nach außen hin vertreten will, bedarf der Vollmacht der Gesellschafter.

Antwort

- i. a) Richtig, als „Gelegenheitsgesellschaft“ soll sie den Zusammenschluss mehrerer Personen außerhalb des HGB regeln.
- ii. b) Richtig, im BGB gibt es kein Handelsregister.
- iii. c) Falsch, eine Firma kann es nicht geben.
- iv. d) Richtig, das ergibt sich aus der Vertragsfreiheit
- v. e) Falsch, die Gesellschafter haften persönlich und gesamtschuldnerisch. Lediglich bei Steuerschulden hat der BFH entschieden: Die Haftung des Gesellschafters erfordert dessen Mitwirkung an der Gestaltung, die den Steuertatbestand ausgelöst hat.
- vi. f) Falsch, im Rahmen des Gesamthandvermögens hat der Gesellschafter keine Verfügungsmacht über seinen Anteil [§§ 718 f. BGB].
- vii. g) Falsch, Gesamtvertretung [709 BGB].
- viii. h) Richtig.
- ix. i) Richtig, § 709 BGB. Steht einem Gesellschafter nach Gesellschaftsvertrag (Übertragung der Geschäftsführung gem. § 710 BGB) die Geschäftsführung zu, ist er im Zweifel auch ermächtigt, die anderen Gesellschafter Dritten gegenüber zu vertreten [§ 714 BGB]

- Erläutern Sie die Unterschiede zwischen GmbH und AG hinsichtlich Mindestkapital, Haftung, Geschäftsführung, Aufsichtsrat und der Gesamtheit der Gesellschafter!

Antwort

Tabelle 13: Lösungen zur Übung. Es folgt eine Tabelle mit zwei Spalten und sechs Zeilen inklusive Kopfzeile.

GmbH	AG
Stammkapital: 25.000,- Euro	Grundkapital: 50.000,- Euro
Haftung nur mit dem Gesellschaftsvermögen	Haftung nur mit dem Gesellschaftsvermögen
Geschäftsführung durch Geschäftsführer	Vorstand
Aufsichtsrat nur vorgeschrieben bei Gesellschaften mit mindestens 500 Arbeitnehmenden	Aufsichtsrat immer vorgeschrieben
Gesellschafterversammlung	Hauptversammlung



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

6. Betriebliche Funktionsbereiche und Planungsgegenstände

Lernziele



Die Lernenden sollen:

- die Führungsaufgaben kennen;
- verschiedene Führungsstile, ihre Vorteile und Nachteile benennen;
- Besonderheiten der Dienstleistungen und des Dienstleistungsmanagements erklären können;
- formale und informale Organisationen voneinander unterscheiden können;
- Ablauf- und Aufbauorganisationen voneinander abgrenzen können;
- Standardorganisationsformen und moderne Organisationsformen kennen;
- Methoden zur Optimierung der Prozessorganisation beschreiben können.

Inhalte



6.1 Die betrieblichen Funktionsbereiche

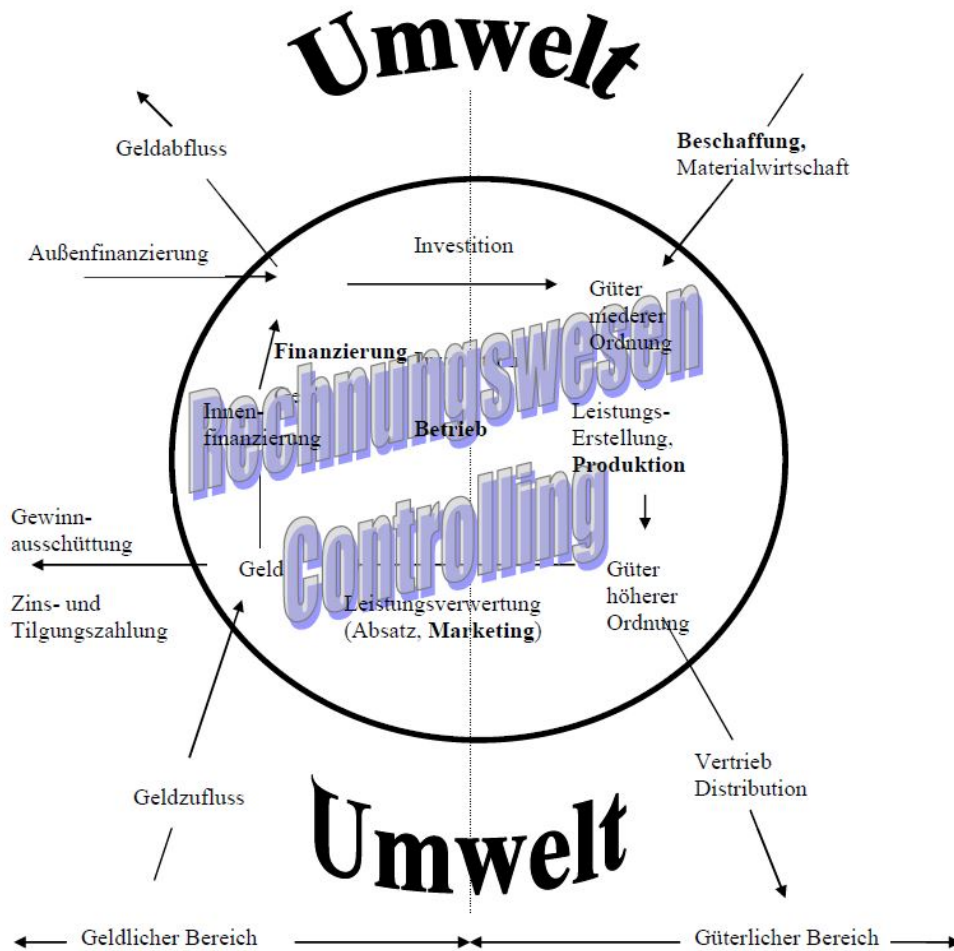
Ganzheitliche Darstellung der betrieblichen Funktionsbereiche (Wertschöpfungskette)

Die üblichen Betriebsbereiche eines Unternehmens lassen sich anhand einer Wertschöpfungskette zusammenfassen. Die Wertschöpfungskette verdeutlicht die Transformation des Inputs in den Output. Es wird zwischen Primär- und Sekundäraktivitäten unterschieden.

Die **Primäraktivitäten** eines Unternehmens dienen der unmittelbaren Herstellung und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen.

Die **Sekundäraktivitäten** eines Unternehmens unterstützen die Primäraktivitäten durch Steuerung und Versorgung.

Abbildung 27: Funktionsbereiche. Quelle: eigene Darstellung.



Abbildungsbeschreibung: ...

Weitere mögliche Funktionsbereiche

- Forschungs- und Entwicklung
- IT-Bereich
- Juristischer Bereich
- Personalbereich

Das Sachziel eines Unternehmens besteht in der Erstellung von Gütern in Form von Sach- und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter mit der Absicht, diese dann zum Tausch am Markt anzubieten. Um diesem Zweck nachkommen zu können, muss im Unternehmen dafür gesorgt werden, dass die benötigten Zahlungsmittel im benötigten Umfang zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen (**Finanzierung**).

Anschließend werden diese Zahlungsmittel dazu verwendet, um die für den Betriebsprozess notwendigen (Gebrauchs-) Güter in den Betrieb hereinzuholen. Es findet somit eine Umwandlung von Zahlungsmitteln in Güter statt (**Investition**).

Die Investitionsgüter bilden aber nur einen Teil der Güter, die von einem Betrieb für die Leistungserstellung und -verwertung benötigt werden. Ein weiterer wesentlicher Teil wird von denjenigen Gütern gebildet, die in den Prozessen nicht gebraucht, sondern verbraucht werden. Dieser Güterzufluss (**Beschaffung**) ist unabdingbare Voraussetzung für die Leistungserstellung. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die

Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Arbeitskräften grundsätzlich nicht dem betrieblichen Funktionsbereich zugeordnet wird, sondern als eine Aufgabe der Personalwirtschaft angesehen wird.

Die Leistung des Unternehmens verkörpert das Ergebnis des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung. Diese steht zwangsläufig im Mittelpunkt aller betrieblichen Betrachtungen, da nur über die Erstellung (**Produktion**) und Verwertung (**Absatz**) von Leistungen eine Erfüllung des Betriebszweckes und damit eine Verwirklichung der verfolgten Betriebsziele möglich ist.

Um unternehmensbezogene Entscheidungen rational treffen zu können, ist es notwendig, das Wirtschaftsgeschehen zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt sowie innerhalb des Betriebes zum Zwecke der Informationsversorgung zahlenmäßig zu erfassen und aufzuzeigen (**Rechnungswesen**).

Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen zusammen.

In der öffentlichen Verwaltung werden die Funktionsbereiche auch geführt, mitunter werden aber andere Bezeichnungen verwendet.

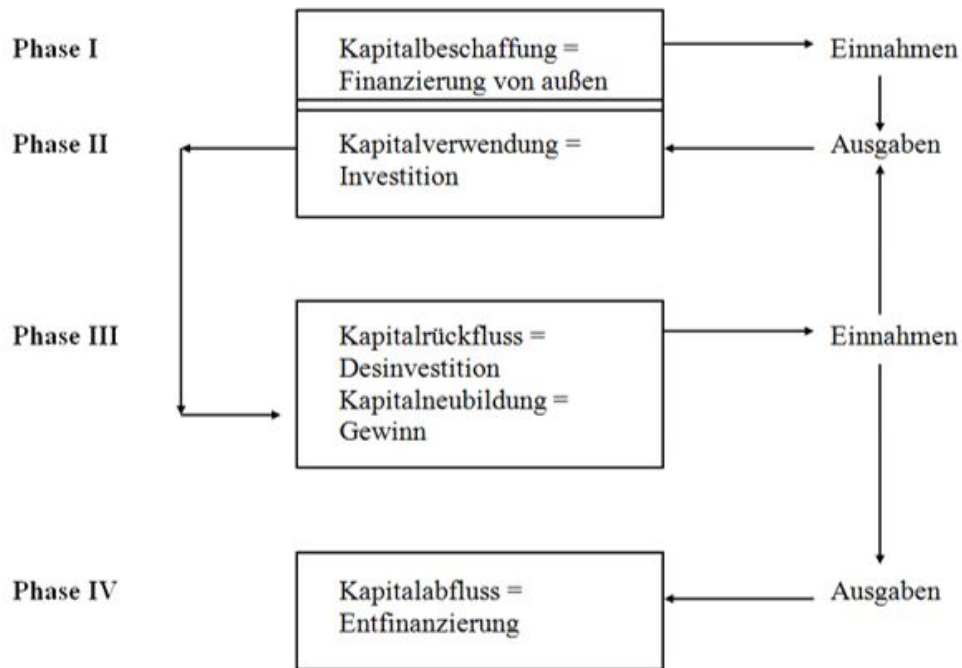
6.2 Finanzierung

Begriff und Inhalt: Alle Maßnahmen des Betriebes, die auf die Beschaffung und Bereitstellung von Zahlungsmitteln gerichtet sind, werden als **Finanzierung** bezeichnet.

Der Kapitalbedarf: Die abgeflossenen Zahlungsmittel für in den Betrieb hereingeholte (beschaffte) Güter sind zunächst in den betreffenden Gütern gebunden. Diese gebundenen Zahlungsmittel werden erst nach einem mehr oder weniger langen Zeitraum über die Verwertung von Leistungen am Markt wieder freigesetzt. Für diesen Zeitraum zwischen Zahlungsmittelabfluss und Zahlungsmittelzufluss besteht ein Bedarf an überlassenen Zahlungsmitteln, dem so genannten **Kapitalbedarf**. Determiniert wird der Kapitalbedarf durch die geplante Menge investierter, noch nicht wieder freigesetzter Zahlungsmittel, der Kapitalbindungsdauer und der vorgesehenen Kassenhaltung.

Der betriebliche Umsatzprozess ist ein Prozess dauernder Investitionen und Desinvestitionen, d. h., einer dauernden Bindung und Freisetzung von Geldmitteln in bzw. aus Sachwerten, außerdem kann er als ein Prozess dauernder Finanzierungsvorgänge charakterisiert werden. Im Folgenden werden verschiedene Phasen des Finanzierungsprozesses systematisch dargestellt werden.

Abbildung 28: Finanzierungsphasen. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: ...

Systematisierung der **Finanzierungsarten:**

- a) Die Dauer der Kapitalbereitstellung
 - unbefristet
 - langfristig
 - mittelfristig
 - kurzfristig
- b) Die Herkunft des Kapitals
 - Außenfinanzierung
 - Innenfinanzierung
- c) Die Rechtsstellung des Kapitalgebers
 - Eigenfinanzierung
 - Fremdfinanzierung

Tabelle 14: Finanzierungsmatrix. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und drei Zeilen inklusive Kopfzeile.

	Finanzierungsquelle: Innenfinanzierung	Finanzierungsquelle: Außenfinanzierung
Rechtsstellung: Eigenfinanzierung	Rückflussfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Rechtsstellung: Fremdfinanzierung	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	Kreditfinanzierung

Folgende Tabelle zeigt die Nutzung der Finanzierungsarten durch den öffentlichen Haushalt, den öffentlichen Betrieb sowie durch die einzelne öffentliche Verwaltung.

Tabelle 15: Nutzung der Finanzierungsarten durch den öffentlichen Haushalt, den öffentlichen Betrieb sowie durch die einzelne öffentliche Verwaltung. Es folgt eine Tabelle mit fünf Spalten und vierundzwanzig Zeilen inklusive Kopfzeile. Legende: Die für das Aufkommen wichtigsten Formen sind durch ein **fettgedrucktes Xy** hervorgehoben; *Xa* bedeutet, dass die Finanzform nur unter bestimmten Bedingungen genutzt werden kann.

Finanzierungstyp	Finanzierungstyp-Unterart	öffentlicher Haushalt	öffentlicher Betrieb	öffentliche Verwaltung
Finanzierung aus Abgaben	Steuern	Xy		
Finanzierung aus Abgaben	Zuweisungen	X	<i>Xa</i>	
Finanzierung aus Abgaben	Gebühren	X	X	<i>Xa</i>
Finanzierung aus Abgaben	Beiträge	X		
Finanzierung aus Abgaben	Zölle	X		
Zuführung durch den Träger	Eigenfinanzierung		Xy	Xy
Zuführung durch den Träger	Zuführung "laufender Mittel"			Xy
Zuführung durch den Träger	Zuschüsse zur Defizitdeckung		X	X
Kreditfinanzierung	Kapitalmarktkredit	Xy	Xy	
Kreditfinanzierung	Leasing	X	X	
Kreditfinanzierung	Bausparen	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Betreibermodell	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Objektgesellschaft	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Konzessionsmodell	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Geschlossener Immobilienfonds	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Forfaitierung von Miet- oder Pachtzahlungen	X		
Finanzierung aus privaten Quellen	materielle Privatisierung	X	X	
Finanzierung aus privaten Quellen	Schenkung	X	X	X

Finanzierungstyp	Finanzierungstyp-Unterart	öffentlicher Haushalt	öffentlicher Betrieb	öffentliche Verwaltung
Finanzierung aus privaten Quellen	Sponsoring		X	X
Finanzierung aus Erwerbseinkünften	Erwerbseinkünfte	X	Xy	X
Sonstiges	Vermögensumschichtung	X	X	
Sonstiges	Mitteleinsparung	X	X	X
Sonstiges	Aufwandsgegenwerte	X	X	X

Finanzierungssurrogate (**Finanzierungsersatz**)

Mit dem Begriff Finanzierungssurrogat werden solche Finanzprodukte bezeichnet, die nicht originärer Art. Sie schlagen sich als solche i. d. R. auch nicht in der **Bilanz** des sich ihrer bedienenden **Unternehmens** nieder.

Neben den verschiedenen Formen des kurz- und langfristigen Bankkredits haben sich in den letzten Jahrzehnten Finanzierungsinstrumente herausgebildet, die Kredite ersetzen können. Unter diesen sog. Finanzierungssurrogaten verstehen wir somit Instrumente, die die Liquidität (= Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens schonen oder verbessern, ohne dass neues Eigen- oder Fremdkapital zugeführt wird.

Zu den wichtigsten Finanzierungssurrogaten bzw. Kreditsubstituten zählen das **Factoring**, die **Forfaitierung** und das **Leasing**.

Ausgehend von der unterschiedlichen Wirkungsweise können diese Finanzierungssurrogate folgendermaßen klassifiziert werden: Die erste **Gruppe** ermöglicht eine vorzeitige **Vermögensliquidation** durch den **Verkauf** von **Forderungen** (**Factoring** und **Forfaitierung**), während die zweite **Gruppe** hingegen den **Erwerb** von Investitions- und **Konsumgütern** durch die Anmietung bzw. **Pacht** ersetzt (**Leasing**).

Anbieter sind zumeist Tochtergesellschaften der Kreditinstitute. Beim Leasing kommen aber auch die Hersteller der Leasing-Gegenstände in Frage, z. B. die Leasinggesellschaften der Automobilfirmen, die Fiat Kreditbank usw. (*Bisani o.J., S. 3f.*)

Factoring ist eine besondere Form der Absatzfinanzierung, bei der ein Finanzierungsinstitut (Factor) von einem Unternehmen (= Klient bzw. Forderungsverkäufer) laufend – häufig auf der Grundlage eines längerfristigen Rahmenvertrages – Forderungen ankauft, die diesem aufgrund von Lieferungen an seine Abnehmer zustehen.

Unter **Forfaitierung** versteht man den regreßlosen (à forfait = im Bausch und Bogen ohne Regress) Verkauf von Forderungen durch ein Unternehmen (= Exporteur bzw. Forfaitist) an den Käufer (Forfaiteur). Diese Forderungen sind zumeist verbrieft (z. B. durch Wechsel), können aber in Einzelfällen auch reine Buchforderungen sein. Die Forfaitierung unterscheidet sich vom Factoring dadurch, dass die Veräußerung einzelner auch längerfristiger Forderungen möglich ist und durch den Forfaiteur keine besonderen Dienstleistungen übernommen werden. Forfaitierungen sind insbesondere ein Instrument der mittel- und langfristigen Exportfinanzierung. Bei der Forfaitierung kauft der Forfaiteur (Spezial-Kreditinstitut)

Exportforderungen (z. B. aus Warenlieferungen oder aus Dienstleistungen) vom Exporteur an. Sollte der ausländische Importeur diese in der Zukunft fälligen Forderungen nicht bezahlen, trägt die Bank das Ausfallrisiko. (Bisani o.J., S. 3f.)

Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung

Forfaitierung kommt beispielsweise im Zusammenhang mit privater Finanzierung öffentlicher Bauvorhaben vor: Der private Bauherr tritt die Miet- und Pachtforderungen gegenüber dem Staat an eine Bank ab und gewinnt auf diese Weise Finanzmittel, die ihm die Durchführung des Bauvorhabens ermöglichen. (Brede 2005, S. 105)

Leasing (to lease = mieten) ist eine besondere Form der Finanzierung von Investitionen, die sich in den 60er Jahren aus den USA kommend in Deutschland ausgebreitet hat. Unter Leasing versteht man die entgeltliche Nutzungsüberlassung von Wirtschaftsgütern (Leasingobjekten) an einen Leasingnehmer durch einen externen Leasinggeber (Hersteller des Wirtschaftsgutes oder spezielle Leasinggesellschaft). In seiner konkreten Ausgestaltung ist Leasing eine spezielle Form der Miete (§§ 535 – 580a BGB), d.h. an die Stelle eines Kaufs von Gegenständen des Anlagevermögens (finanziert mit Eigenkapital und/oder Fremdkapital) tritt Miete oder Pacht. Der Vermietende ist der Leasinggeber (i.d.R. Hersteller oder Finanzinstitut). Der Mietende ist der Leasingnehmer. (Bisani o.J., S. 3f.)

Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung

Bei Leasing werden der öffentlichen Hand Investitionsobjekte, vornehmlich Gebäude, mietweise zur Nutzung überlassen. Aus finanzierungstechnischer Sicht wird also die Aufbringung des Investitionsbetrages durch die periodische Zahlung von „Leasinggebühren“ ersetzt, die die finanzielle Belastung aus dem Investitionsobjekt – normalerweise – über die gesamte Nutzungsdauer verteilen. Der Leasingnehmer muss sich zwar nicht verschulden, aber jedes Leasingverhältnis bedeutet eine Belastung in künftigen Jahren, stellt also einen Verlust an finanziellem Spielraum dar. Aus diesem Grunde dürfen Kommunen Immobilien-Leasingverträge nur mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde abschließen. Leasing ist gewöhnlich teurer als konventionelle Kreditfinanzierung. Leasing kann dementsprechend nur mit dem zeitlichen Vorziehen von Investitionen, mit Zusatzleistungen (z. B. Übernahme der Bauplanung durch den Leasinggeber) oder mit Einkaufsvorteilen gerechtfertigt werden, über die der Leasinggeber verfügt. (Brede 2005, S. 105)

Exkurs: Leverage-Effekt:

Durch den **Leverage-Effekt** (engl. Hebeleffekt) kann durch eine Aufnahme von Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden. Voraussetzung ist, dass der Fremdkapitalzins niedriger ist, als die Gesamtkapitalrentabilität.

Beispiel

Ein Unternehmen hat ein Gesamtkapital von 1.000,00 Euro, das sich zu 100% aus Eigenkapital zusammensetzt. Das letzte Jahresergebnis betrug 100,00 Euro.

- Die Gesamtkapitalrentabilität beträgt also: $100,- / 1.000,- \cdot 100 = 10\%$
- Die Eigenkapitalrentabilität beträgt ebenso $100,- / 1.000 \cdot 100 = 10\%$

Nutzung des Leverage-Effektes:

Wir gehen davon aus, das Unternehmen wäre in der Lage gewesen, einen Kredit über 200,- Euro für einen Zinssatz von 6% zu erhalten. Es wären also nur 800,- Euro Eigenkapital notwendig gewesen. Da der Fremdkapitalzinssatz von 6% deutlich unter der Gesamtkapitalrentabilität von 10% liegt, kommt der Leverage-Effekt zum Tragen.

Die Eigenkapitalrentabilität beträgt nun: $(100,- \text{ Euro} - (200,- \text{ Euro} * 0,06)) / 800,- \text{ Euro} * 100 = 11\%$

Erläuterung der Rechnung:

Da wir einen Kredit in Höhe von 200,- Euro aufgenommen haben, fallen nun Fremdkapitalzinsen in Höhe von 6%, also $200,- \text{ Euro} * 0,06 = 12,- \text{ Euro}$ an. Die geleisteten Zinszahlungen müssen wir deshalb vom Gewinn abziehen. Somit steht im Zähler $100,- \text{ Euro} - 12,- \text{ Euro} = 88,- \text{ Euro}$. Nun muss das ganze durch das Eigenkapital geteilt werden. Da wir durch den Kredit nur noch 800,- Euro Eigenkapital benötigen wird im Nenner durch 800,- Euro geteilt. Um auf einen Prozentwert zu kommen, wird zum Abschluss noch mit 100 multipliziert. Heraus kommt eine Eigenkapitalrentabilität von 11%. Zur Erinnerung: ohne Fremdkapital wären es nur 10% gewesen.

Leverage-Risiko: Am Beispiel wird deutlich, dass durch die Aufnahme von Krediten, die Eigenkapitalrendite gesteigert werden kann, wenn der Fremdkapitalzins geringer als die Gesamtkapitalrentabilität ist. Dies wird als Hebelwirkung bezeichnet. Im umgekehrten Falle tritt der negative Effekt auf, so dass die Eigenkapitalrentabilität sinkt. Dies wird als Leverage-Risiko bezeichnet.

6.3 Investition

Der Begriff Investition ist lateinischen Ursprungs (lat. investire = einkleiden) und bringt die Einkleidung des Unternehmens mit Vermögenswerten mit dem Zweck zum Ausdruck, den Leistungsprozess innerhalb des Betriebes zu ermöglichen. Investieren ist damit eine Kernfunktion jeden Wirtschaftens.

Investitionsbegriffe:

- zahlungsbestimmter Investitionsbegriff
- vermögensbestimmter Investitionsbegriff
- dispositionsbestimmter Investitionsbegriff
- kombinationsbestimmter Investitionsbegriff

Zahlungsbestimmter Investitionsbegriff:

Bei dieser Begriffsauffassung stellen Investitionen **Zahlungsströme** dar, welche mit **Auszahlungen** beginnen.

Beachte: Jede Auszahlung, mit der sich die Erwartung verbindet, zukünftig Einzahlungen zu erzielen, kann prinzipiell als Investition bezeichnet werden. Auszahlungen für Maschinen, Geldanlagen am Kapitalmarkt, Auszahlungen für die Entwicklung neuer Produkte sind danach genauso Investitionen wie Auszahlungen für Rohstoffe, Löhne, Gehälter und Mieten. Ein derartig weit gefasster Investitionsbegriff ist allerdings für die Zwecke der Investitionsrechnung nicht geeignet.

Vermögensbestimmter Investitionsbegriff:

Diese Begriffsauffassung versteht Investitionen als die Umwandlung von **Kapital** in **Vermögen** (Kapitalverwendung). Deshalb stellt auch die **Bilanz**, welche auf der **Aktivseite** das **Vermögen** und auf der **Passivseite** das **Kapital** angibt, den Ausgangspunkt dieser Betrachtungsweise dar.

Dispositionsbestimmter Investitionsbegriff:

Bei dieser Begriffsauffassung werden Investitionen als langfristiger Bindung von finanziellen Mitteln in Form von Anlagevermögen verstanden. Dabei beschränkt diese Bindung finanzieller Mittel die Dispositionsfreiheit des **Unternehmens**.

Kombinationsbestimmter Investitionsbegriff:

Nach dieser Begriffsauffassung stellen Investitionen entweder die Kombination der beschafften **Investitionsgüter** zu einer neuen Produktionsausrüstung oder die Eingliederung beschaffter **Investitionsgüter** in einen bereits vorhandenen Anlagebestand dar.

Investitionen lassen sich eine Reihe von Merkmalen zuordnen, die insbesondere die herausragende Bedeutung von Investitionsentscheidungen für Unternehmen unterstreichen:

- Investitionen sind von ihrer Natur her langfristig ausgerichtet. Ihnen kommt eine erhebliche strategische Bedeutung zu.
- Investitionsentscheidungen besitzen einen zukunftsorientierten Charakter. Die mit einer Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen sind daher unsicher.
- Investitionen bergen einerseits ein Risiko für die Rentabilität und Liquidität eines Unternehmens in sich, sie sind andererseits jedoch die entscheidende Basis für die künftige Ertragskraft.
- Fehlinvestitionen können die Position eines Unternehmens nachhaltig verschlechtern. Eine nachträgliche Korrektur einer Investition ist i.d.R. kostenintensiv.

Investitionsziele:

Investitionsentscheidungen basieren in der Praxis meist auf einem ganzen Zielbündel. Zum Streben nach Gewinn und Rentabilität können gegebenenfalls hinzutreten: Steigerung des Marktanteils, Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung von Macht und Prestige. Aber auch ökologische, soziale und private/persönliche Ziele können Gegenstand des Zielkataloges sein.

- Ökonomische Ziele
 - Ersatzinvestitionen (Ersatz von Betriebsmittel)
 - Erweiterungsinvestitionen (zusätzliche/leistungsfähigere Betriebsmittel)
 - Rationalisierungsinvestitionen (produktivere/kostengünstigere Betriebsmittel)
- Soziale Ziele
 - Sicherungen von Arbeitsplätzen
 - Verringerung von Unfallgefahren am Arbeitsplatz
 - Verbesserung der Arbeitsumgebung
- Ökologische Ziele
 - Vermeidung von Umweltbelästigung
 - Verringerung des Verbrauchs von knappen Rohstoffen
- Private Ziele
 - Zufriedenheit
 - Private strategische Ausrichtung (Generationendenken)

Investitionsarten:

Allgemein betrachtet kann man auch unterscheiden:

- Nach Objekten:
 - Real- bzw. Sachinvestition
 - Finanzinvestition

- Immaterielle
- Investition
- Nach der Zielsetzung:
 - Errichtungsinvestition
 - Ersatzinvestition
 - Rationalisierungsinvestition
 - Erweiterungsinvestition
 - Sozial- / Sicherheitsinvestition
- Nach der Nutzungsdauer:
 - Kurzfristige Investition
 - Mittelfristige Investition
 - Langfristige Investition
- Nach dem Zeitablauf:
 - Gründungsinvestition
 - Laufende Investition

Die **Investitionsplanung** ist der Prozess, der sich mit der Analyse, Bewertung und Umsetzung von Investitionsprojekten befasst. Die Investitionsplanung nutzt v. a. die Verfahren der Investitionsrechnung, um Investitionsobjekte zu beurteilen und das Investitionsprogramm zusammenzustellen. Das Ergebnis der Investitionsplanung ist der **Investitionsplan**. (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.))

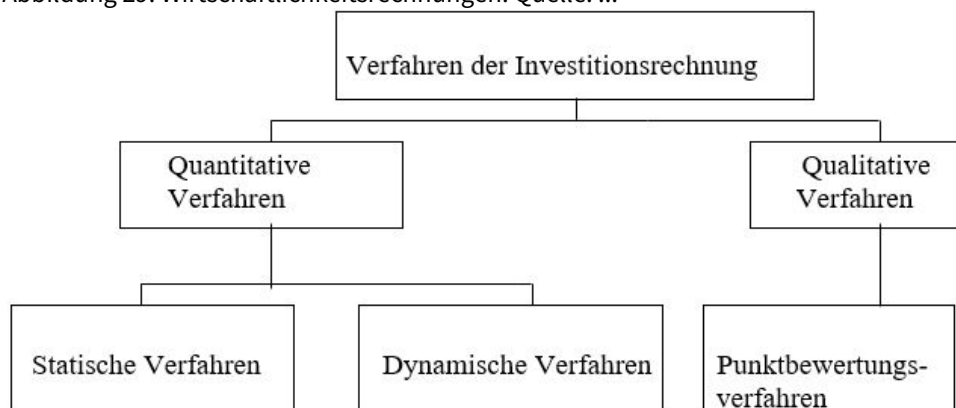
Als **Investitionsrechnung** bezeichnet man Verfahren, mittels derer die Vorteilhaftigkeit von Investitionen („lohnt sich die Investition?“; „welche Investition aus mehreren Alternativen ist die Beste?“) beurteilt werden kann.

Grundsätzlich lassen sich vier verschiedene Arten von Investitionsentscheidungen unterscheiden:

- Durchführung oder Unterlassung einer Investition (Akzeptanzentscheidung)
- Auswahl des optimalen Investitionsobjektes aus mindestens zwei sich gegenseitig ausschließenden Alternativen (Alternativenvergleich)
- Ermittlung der optimalen Nutzungsdauer oder des optimalen Ersatzzeitpunktes eines Investitionsobjekts
- Bestimmung von Umfang und Zusammensetzung eines optimalen Investitionsprogramms

Zur Unterstützung dieser Entscheidungen stehen dem Investor unterschiedliche Verfahren der Investitionsrechnung zur Verfügung.

Abbildung 29: Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: Zu den Verfahren der Investitionsrechnung zählen quantitative Verfahren und qualitative Verfahren. Unter quantitativen Verfahren werden statische Verfahren und dynamische Verfahren subsumiert. Unter qualitativen Verfahren werden Punktbewertungsverfahren aufgeführt.

Die **Kostenvergleichsrechnung** ist eine statische Investitionsrechnung, die ausschließlich die Kosten der alternativen Investitionen vergleicht. Vorteilhaft ist die Investition mit den geringsten durchschnittlichen Kosten.

Übung Kostenvergleichsrechnung



Ein Unternehmen beabsichtigt, einen Kopierer anzuschaffen. Es liegen zwei Alternativen mit den folgenden Eckdaten vor:

Tabelle 16: Eckdaten Kopierer-Anschaffung - Übung. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und drei Zeilen inklusive Kopfzeile.

	Kopierer 1	Kopierer 2
Anschaffungskosten	10.000,- Euro	12.000,- Euro
Betriebskosten pro Jahr	2.500,- Euro	2.000,- Euro

Die Nutzungsdauer beträgt für beide Kopierer 5 Jahre, der Abschreibungsverlauf sei linear. Zur Finanzierung des Geräts soll ein Bankdarlehen zu 6% p.a. aufgenommen werden, die Tilgung soll entsprechend der Nutzungsdauer ebenfalls über 5 Jahre in gleichen Tilgungsraten erfolgen. Welcher Kopierer ist die vorteilhaftere Investition?

Lösung

Die Kostenvergleichsrechnung stellt sich wie folgt dar:

Tabelle 17: Lösung Kopierer-Anschaffung - Übung. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und fünf Zeilen inklusive Kopfzeile.

	Kopierer 1	Kopierer 2
Abschreibung *	2.000,- Euro	2.400,- Euro
Kapitalkosten (Zinsen) **	300,- Euro	260,- Euro
Betriebskosten	2.500,- Euro	2.000,- Euro
Summe	4.800,- Euro	4.760,- Euro

*Die jährliche Abschreibung: $10.000,- \text{ Euro} / 5 \text{ Jahre} = 2.000,- \text{ Euro p. a.}$

**Die durchschnittlichen jährlichen Kapitalkosten: $(10.000,- \text{ Euro} / 2) \times 6\% = 300,- \text{ Euro p.a.}$

Ergebnis: Kopierer 2 ist nach der Kostenvergleichsrechnung die vorteilhaftere Alternative, da seine durchschnittlichen jährlichen Kosten (knapp mit einer Kostendifferenz von 40,- Euro) unter denen des Kopierers 1 liegen.

Anmerkung: Ob man den Berechnungsaufwand im Falle eines einzelnen Kopierers betreibt, sei dahingestellt. Man stelle sich aber an dieser Stelle die Entscheidung z. B. über 1.000 Kopierer für alle Niederlassungen eines Konzerns vor oder die Anschaffung Hunderter von LKWs für einen Paketdienst.

Janedu UG (Hrsg. a)

Die **Kapitalwertmethode** ist eine dynamische Investitionsrechnung, sie berechnet für eine Investition den Kapitalwert: den mit einem sogenannten Kalkulationszinsfuß abgezinsten Betrag aller mit der Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen.

Ist der ermittelte Kapitalwert

- positiv (> 0), ist die Investition vorteilhaft („lohnt sich“);
- gleich 0, dann erzielt die Investition zumindest die geforderte Mindestrendite ("lohnt sich gerade noch");
- negativ (< 0), ist die Investition nicht vorteilhaft und sollte unterbleiben (das Geld kann an anderer Stelle ertragreicher investiert werden).

Die Kapitalwertmethode arbeitet bei der Berechnung mit einem Kalkulationszinssatz, der die beste verfügbare Alternativinvestition abbildet (z. B.: legt ein Investor Geld auf der Bank an, bekommt er sichere 4% Zinsen pro Jahr). Die Höhe des Kalkulationszinssatzes ist vom Risiko des Investments abhängig. Je höher das erwartete Risiko, desto höher der Kalkulationszinsfuß. (Sandstein Neue Medien GmbH (Hrsg.))

Übung Kapitalwertmethode



Zum 31. Dezember 2020 erwirbt Herr Meier eine Immobilie zum Preis von 100.000,- Euro von einem Immobilienentwickler als kurzfristige Kapitalanlage bzw. Investition. Herr Meier rechnet aufgrund der steigenden Preise auf dem Immobilienmarkt mit einem möglichen Verkauf der Immobilie zum 31. Dezember 2022 zum Preis von 110.000,- Euro. Der Kalkulationszinssatz – d. h., der Zinssatz, zu dem Herr Meier Geld (z. B. bei der Bank) aufnehmen oder anlegen könnte – beträgt 5%.

Hinweis: Kalkulationszinssatz: Da die Immobilie gegenüber einer Bankanlage ggf. riskanter ist – steigen die Immobilienpreise wirklich, wie von Herrn Meier erwartet? findet er überhaupt einen Käufer? – wird er evtl. eine zusätzliche Risikoprämie veranschlagen, so dass sein Kalkulationszinssatz dann über dem (sicheren) Bankzinssatz liegen und z. B. 7% betragen könnte.

Fragestellung: Ist der Immobilienerwerb vorteilhaft?

Lösung

Barwert* aller Periodenüberschüsse - Investitionsauszahlung = Kapitalwert.

- hier: 99.773,- Euro - 100.000 Euro = - 227 Euro

*Der Barwert (zum Zeitpunkt, von dem aus man die Investition betrachtet, hier der 31.12.2020) beträgt:
 $110.000,- \text{ Euro} / 1.05^2 = 99.773,- \text{ Euro}.$

Ergebnis: Die Investition in die Immobilie ist nicht vorteilhaft bzw. empfehlenswert, da der Kapitalwert negativ ist. Der negative Kapitalwert bedeutet, dass die Investition die durch den Kalkulationszinsfuß abgebildete Mindestverzinsung in Höhe von 5% nicht erreicht.

Janedu UG (Hrsg. b)

Aufbau eines Investitionsplanes: (IHK Frankfurt/Main)

Der Aufbau eines Investitionsplanes kann beispiel [hier](#) eingesehen werden.

6.4 Beschaffung

Die Ziele der Beschaffungspolitik sind:

- Optimierung der Anschaffungs-, Lagerhaltungs-, Bestell- und Fehlkostenmengen
- Sicherung der Versorgung
- Unterstützung anderer Unternehmensbereiche wie z. B. Produktion und Qualitätssicherung

Sie werden durch eine Vielzahl beschaffungspolitischer Instrumente erreicht:

- Beschaffungsprogrammpolitik (Fragen der Materialstandardisierung, Materialsubstitution, Make-or-Buy-Entscheidungen, Änderung der Eigenschafts- oder Qualitätsanforderungen)
- Lieferanten- und Kontraktspolitik (Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferanten und deren vertragliche Absicherung)
- Lagerpolitik (Lagerplanung und Lagerhaltung, Modell der optimalen Bestellmenge)

6.5 Produktion

Die Erstellung von Sach- und Dienstleistungen ist durch Umwandlungsprozesse geprägt.

INPUT → LEISTUNGSERSTELLUNG → OUTPUT

Die Aufgaben der Produktionswirtschaft bestehen in der Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserstellung. Diese Aufgaben werden wesentlich durch die Verschiedenartigkeit und die Abhängigkeiten der zur Erstellung eines einzelnen Produktes notwendigen Einzelschritte und die Anzahl der verschiedenen Produkte beeinflusst.

Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt mit nachstehenden Zielsetzungen:

- Die Durchlaufzeiten in der Produktion und damit die Bestände sowie die Kapitalbindung sind zu minimieren.
- Gleichzeitig wird eine maximale Kapazitätsauslastung angestrebt, was zur Minimierung der Durchlaufzeit insofern im Widerspruch steht, da knapp kalkulierte Kapazitäten zu Engpässen führen können und die Durchlaufzeiten erhöhen, ausreichend bemessene Kapazitäten hingegen schnelle Durchlaufzeiten ermöglichen, aber keine maximale Kapazitätsauslastung gestatten.
- Die Abweichungen von zugesagten Lieferterminen sind zu minimieren (Liefertreue).
- Gesetzte Qualitätsstandards sollen für den gesamten Produktionsprozess und das Produkt eingehalten werden.

6.6 Absatz / Marketing

Mit dem Begriff Absatzwirtschaft bzw. Vertrieb und Marketing werden die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten bezeichnet, die sich auf die aktuellen und potenziellen Absatzmärkte richten und der Vermarktung der erstellten Leistungen dienen. Hierzu werden die absatzwirtschaftlichen Instrumente Ziel gerichtet eingesetzt. Der semantische Unterschied zwischen den Begriffen „Absatz“ und „Marketing“ zeigt den Bedeutungswandel, den die Absatzwirtschaft in den letzten Jahrzehnten aufgrund des Wechsels von Verkäufer- zu Käufermärkten erfahren hat:

Tabelle 18: Verkäufer- vs. Käufermarkt. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und fünf Zeilen inklusive Kopfzeile.

Merkmals	Verkäufermarkt	Käufermarkt
Wirtschaftliches Entwicklungsstadium	Knappheitswirtschaft, ungesättigte Märkte	Überflusgesellschaft, gesättigte Märkte
Verhältnis Angebot zu Nachfrage	Nachfrage > Angebot (Nachfrageüberhang)	Nachfrage < Angebot (Angebotsüberhang)
Engpass im Unternehmen	Beschaffung / Produktion	Absatz
Primäre Anstrengungen der Unternehmen	rationelle Erweiterung der Beschaffungs- und Produktionskapazität	Weckung von Nachfrage und Schaffung von Präferenzen für eigenes Angebot

Marketing in der öffentlichen Verwaltung

Für die öffentliche Verwaltung stellt sich die Frage der Anwendbarkeit von Marketing generell, wenn sie keine Leistungen für einen Markt erbringt, und wenn es anwendbar ist, stellt sich die Frage, welche dieser Definitionen zugrunde gelegt werden soll.

Die Antwort wird sich pragmatisch nach den Zielen richten, die mit der Verwendung von Marketing verfolgt werden. Dabei ist eine Abstimmung mit anderen Managementinstrumenten erforderlich.

Im Übrigen ist Marketing für die öffentliche Verwaltung in der Regel nicht "Produktmarketing" im Sinne des Marketings für Sachgüter, sondern Dienstleistungsmarketing, also die Ausrichtung der Dienstleistung(en) auf aktuelle und potenzielle Bedürfnisse der Kundschaft oder auf ihren faktischen Bedarf. Insoweit, als die öffentliche Verwaltung Dienstleistungen erbringt, die im Wesentlichen durch die Nutzen für die Empfänger geprägt werden, hat Dienstleistungsmarketing einen Anwendungsbereich, insbesondere für die Städte, Gemeinden, Landkreise.

Grundsätzlich ist aber die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen, dass Kundennutzen und entsprechend Kundenzufriedenheit oft nicht die wesentliche oder zumindest die allein relevante Rechtfertigung des Handelns ist, sondern die Erbringung eines darüber hinausgehenden oder sich davon unterscheidenden Nutzens für das Gemeinwohl: **Wirkung / Outcome**, dies ist der eigentliche **öffentliche Auftrag**. Deshalb muss Marketing:

- entweder neu konzipiert werden, um sich am **Outcome** zu orientieren
- oder sich in ein Gesamtkonzept einordnen, das sicherstellt, dass diese übergeordnete Orientierung beachtet wird.

Berücksichtigt werden muss auch, dass die öffentliche Verwaltung in ihren strategischen Entscheidungen gesteuert wird von politischen Entscheidungsprozessen oder auf sie Einfluss nehmen, sie jedenfalls beachten muss (entsprechendes gilt für Non-Profit-Organisationen in Beziehung zu ihren Förderern).

Aus der geschilderten besonderen Stellung der öffentlichen Verwaltung ergibt sich, dass die in der BWL verbreitete These vom "Primat des Marketing" für die öffentliche Verwaltung so nicht gelten kann. Für die

Privatwirtschaft wird darunter verstanden, dass sich alle unternehmerischen Planungsbereiche den Vorgaben der Marketingplanung unterzuordnen hätten, weil der Absatz immer unternehmerischer Engpassfaktor sei.

Damit wird „Primat“ nicht als bestimmende Ziel- und Planungsgröße, sondern lediglich als Engpassfaktor in der Zielerreichung verstanden. Richtig ist am Primat des Marketing aber, dass die erfolgreiche Bewältigung der Engpässe im Personal- und Finanzbereich nichts bringt, wenn mit den Ressourcen Produkte/Dienstleistungen erstellt werden, die auf dem Markt keinen Erfolg haben.

Für die öffentliche Verwaltung gilt der Primat der Wirkungsorientierung ([Neues Steuerungsmodell](#)). Für die Anwendbarkeit von Marketing wird es weitgehend darum gehen, in geeigneten Fällen in Perspektiven des Marketings zu denken und Marketinginstrumente zu verwenden, die bisher in der öffentlichen Verwaltung nicht üblich waren, und damit das öffentliche Handeln intelligenter zu machen.

Durch den Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten ist die Bedeutung der Leistungsverwertung (Absatz) außerordentlich gestiegen. Das Vermarkten (Marketing) der betrieblichen Leistung bindet deshalb verstärkt Produktionsfaktoren.

Als Ziele des Marketings sind die

- Markterschließung
- Marktausweitung
- Marktsicherung

zu betrachten.

Grundlage der Absatzpolitik ist die systematische Untersuchung des Marktes (eines Teilmarktes), die mit wissenschaftlichen Methoden vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet wird (Marktforschung).

Marktforschung

- primäre Marktforschung
- sekundäre Marktforschung

Abbildung 30: Operatives und strategisches Marketing. Quelle: ...



Abbildungsbeschreibung: Marketing wird unterteilt in operatives Marketing (Marketing-Mix) und strategisches Marketing. Zum operativen Marketing zählen Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik. Zum strategischen Marketing zählen Marktfeldstrategien, Marktstimulierungsstrategien und Marktparzellierungsstrategien.

4Ps und 7Ps des Marketing-Mix

Als Marketing-Mix bezeichnet man eine Kombination aller absatzpolitischen Instrumente eines Unternehmens.

Das klassische Konsumgütermarketing unterscheidet vier zentrale Aufgaben (**4Ps**):

- **Produktgestaltung (Product):** Wie müssen die Produkte / der Leistungen des Unternehmens aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden? Der Produktpolitik werden Instrumente zugewiesen, wie Qualität, Stil, Markenname, Verpackung, Größe, Service oder Garantien.
- **Preisgestaltung (Preis):** Wie sollte der Preis des Produkts/ Leistungen bestimmt sein, damit er vom Kunden akzeptiert wird? Bestimmung von Preisen, Rabatte sowie Mengenzuschläge oder Zahlungs- und Kreditbedingungen gehören zur Preisgestaltung.
- **Distribution (Place):** Wie kommt das Produkt möglichst einfach, schnell und kostengünstig zum Kunden? Absatzkanäle, Absatzmittler, Standorte, Lagerhaltung und Transportmöglichkeiten spielen in der Distributionspolitik eine Rolle.
- **Kommunikation (Promotion):** Wie kann das Unternehmen/ der Hersteller die Kunden auf das Produkt aufmerksam machen bzw. vom Kauf überzeugen? Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Public Relation sind Teile der Kommunikationspolitik.

Insbesondere das Dienstleistungsmarketing beinhaltet noch weitere drei Komponenten (**7 Ps**):

- **Personalpolitik (Personnel):** Welche sind die Kapazitäts- und Qualifizierungsbedürfnisse für Personal (Quantität, Qualität, Schulungsbedürfnisse, Incentiveprogramme usw.)?
- **Prozeß-Management (Prosess Management):** Welche sind die relevanten Prozesse und wie sind die Prozesse gestaltet?
- **Ausstattungs politik (Physical facilities):** Welche physikalische Ausstattung soll vorhanden sein (z. B. Art des Gebäudes, Kundenlounge, Rezeption usw.)?

6.7 Das betriebliche Rechnungswesen (Informationssystem)

Unter dem Begriff „**Betriebliches Rechnungswesen**“ (**BRW**) fasst man sämtliche Verfahren zusammen, die das gesamte betriebliche Geschehen zahlenmäßig erfassen und überwachen. Dabei wird jeder Geschäftsvorfall, der eine Mengen- und Wertbewegung zum Inhalt hat, regelmäßig erfasst, weiterverrechnet, überwacht und ausgewertet. Es soll dabei in geeigneter Form ein quantitatives Abbild von Wirtschaftsabläufen und Wirtschaftstatbeständen darstellen, das je nach Art der Rechnung vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen ausgelegt sein kann.

Hauptaufgaben des BRW

- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität
- Bereitstellung von Unterlagen für die Entscheidungsträger
- Gesetzlich vorgeschriebene oder freiwillige Rechenschaftslegung und Information über die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens

Teilgebiete des BRW

- (Finanz-)Buchhaltung - Zeitrechnung
- Kostenrechnung - Stück- und Zeitrechnung
- Planungsrechnung - Vorscheurechnung
- Betriebsstatistik - Vergleichsrechnung

Externes Informationssystem/Externes Rechnungswesen:

- Finanz- oder Geschäftsbuchhaltung; Jahresabschlussrechnung
- Abbildung der finanziellen Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt und des/der internen Güterverbrauchs/- entstehung
- Informationsempfänger: Eigentümer, Gläubiger, Belegschaft, Lieferanten, Kunden, (Steuer-) Behörden, Öffentlichkeit, interne Entscheidungsträger

Internes Informationssystem/Internes Rechnungswesen:

- insbesondere: Kosten- und Leistungsrechnung
- Abbildung des wirtschaftlich bedeutsamen Geschehens im Leistungserstellungsprozess
- Informationsempfänger: interne Entscheidungsträger

Tabelle 19: Grundbegriffe des Rechnungswesen. Es folgt eine Tabelle mit drei Spalten und fünf Zeilen inklusive Kopfzeile.

Strömungsgröße (€ pro Zeitraum)	Bestandsgröße (€ pro Zeitpunkt)	Strömungsgröße (€ pro Zeitraum)
Auszahlung	Kasse	Einzahlung
Ausgabe	Geldvermögen	Einnahme
Aufwand	Gesamtvermögen	Ertrag
Kosten	betriebsnotwendiges Vermögen	Leistung

Bestandsgrößen:

- **Kasse:** Bestand an liquiden Mitteln (Bargeld und Sichtguthaben)
- **Geldvermögen:** Kasse + Forderungen - Verbindlichkeiten
- **Gesamtvermögen:** Geldvermögen + Sachvermögen (Bilanzansatz)
- **betriebsnotwendiges Vermögen:** Gesamtvermögen (kostenrechnerisch bewertet) abzüglich des nicht betriebsnotwendigen Vermögens

- **Auszahlung:** Abgang liquider Mittel in Form von Bargeld und Sichtguthaben pro Periode.
 - **Einzahlung:** Zugang liquider Mittel in Form von Bargeld und Sichtguthaben pro Periode.
-
- **Ausgabe:** Wert aller zugegangenen Güter und Dienstleistungen pro Periode (Beschaffungswert). Eine Ausgabe kann auch als rechtsgeschäftliches oder hoheitliches Entstehen einer Schuld (Zahlungsverpflichtung), zu erfüllen durch Auszahlung, Forderungsabgang (Minderung des Forderungsbestandes) oder Schuldenzugang (Erhöhung des Schuldenbestandes), beschrieben werden.
 - **Einnahme:** Wert aller veräußerten Leistungen pro Periode (Erlös, Umsatz). Eine Einnahme kann auch als rechtsgeschäftliches oder hoheitliches Entstehen einer Forderung (Zahlungsverpflichtung Dritter), zu erfüllen durch Einzahlung, Forderungszugang (Erhöhung des Forderungsbestandes) oder Schuldenabgang (Minderung des Schuldenbestandes), beschrieben werden.

- **Aufwand:** Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen pro Periode, der aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und bewertungsrechtlicher Konventionen in der Finanzbuchhaltung verrechnet wird, unabhängig davon, ob der Werteverzehr dem Betriebszweck dient oder nicht.
 - **Ertrag:** Wert aller erbrachten Leistungen pro Periode, der aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und bewertungsrechtlicher Konventionen in der Finanzbuchhaltung verrechnet wird, unabhängig davon, ob der in Geld bewertete Wertezugang dem Betriebszweck dient oder nicht.
-
- **Kosten:** Durch die Erstellung und Verwertung betrieblicher Leistung in einer kostenrechnerischen Einrichtung bewirkter, in Geldeinheiten ausgedrückter Werteverzehr an Gütern und Dienstleistungen sowie öffentliche Abgaben innerhalb einer Abrechnungsperiode.
 - **Leistung:** Von einem Unternehmen geschaffene bzw. zur Verfügung gestellte Problemlösungen (Sachgüter und Dienstleistungen), deren Erzeugung dem Betriebszweck entspricht und die zu Markt- oder Verrechnungspreisen bewertet werden.

6.8 Controlling

In Zusammenhang mit managementbedingten Aufgaben leistet das Controlling einen wesentlichen Beitrag. Controlling ist ein Führungssystem zur Steuerung der Wertschöpfung von Unternehmen. Aus funktionaler Sicht meint Controlling die Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modellen, Denkmuster u. ä.) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Unterstützung und Koordination solcher Prozesse.

Der Controller ist der Berater, seine Werkzeuge sind Analyse, Planung, Reporting und Gegen- bzw. Vorsteuerung. Er darf keine inhaltlichen Entscheidungen treffen, muss aber dafür sorgen, dass Entscheidungen getroffen werden. Dabei geht der Trend von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung.

Ein Pessimist, ein Optimist und ein Controller sitzen in einer Kneipe vor einem Glas. „Halb voll“ sagt der Optimist, „halb leer“, meint der Pessimist. „Das Glas ist für seinen Zweck 100 Prozent zu groß!“ erklärt der Controller.

Controllingverständnis

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen sind zweckorientierte, offene soziale Systeme. Dabei wird dem Controlling eine führungsentlastende Funktion zu gesprochen, die sich im Wesentlichen drei Aufgabenfeldern widmen sollte:

- der Wahrnehmung informationswirtschaftlicher Aktivitäten
- der Koordination der arbeitsteilig wahrgenommenen Teilfunktionen der Leistungserstellung
- der Etablierung und Betreuung ökonomischer Steuerungssysteme.

Voraussetzungen

1) Es wird davon ausgegangen, dass für das Unternehmen ein multidimensionales Zielsystem existiert, wobei die steuerungsrelevanten und operationalisierten Ziele von den Entscheidungsträgern akzeptiert und verfolgt werden. Steuerungsrelevant sind nur solche Ziele, auf deren Verwirklichung die Verantwortlichen der jeweiligen Ebene Einfluss nehmen können und die für die Aufgabenerfüllung in fachlicher, finanzieller, organisatorischer oder personeller Hinsicht eine gewisse Bedeutung haben.

2) Ein vollständiges Informationssystem bezüglich der Abbildung der betrieblichen Prozesse muss entsprechend vorliegen.

Das in der Regel auf einen längeren Zeitraum ausgerichtete **strategische** Controlling muss gedanklich vor dem operativen Controlling einsetzen. Mit strategischen Entscheidungen muss geklärt werden, was mit welcher Priorität zu erstellen ist (gesetzliche und verfassungsrechtliche Staatsaufgaben, Koalitionsvereinbarungen, Regierungsprogramm, Behördenleitbild). Es arbeitet entsprechend seiner Potentialorientierung mit den

Instrumenten der strategischen Planung sowie der Frühwarnung im Sinne einer ex-ante-Kontrolle von Strategien. Dabei interessieren sämtliche Größen, die für die Sicherung der dauerhaften Existenz des Unternehmens relevant sind, d. h., es müssen möglichst viele im Umfeld des Unternehmens wirksame Faktoren und Ereignisse in ihren Auswirkungen auf die zukünftige Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden.

Das **operative** Controlling bezieht sich im Allgemeinen auf die Jahresfrist, also die Jahresplanung, den Jahresvollzug und die Analyse kurzfristig entstandener Planabweichungen. Demnach hat das operative Controlling entsprechend seiner Erfolgsorientierung dafür zu sorgen, dass sich einzelne Mitarbeiter oder Kleingruppen im Rahmen vorgegebener Ziele sowie der darauf ausgerichteten Budgets möglichst selbst kontrollieren können. So sind den Entscheidungsträgern diejenigen Informationen bereitzustellen, die sie zur Wahrnehmung ihrer spezifischen Aufgaben benötigen.

Tabelle 20: Controlling-Horizonte. Es folgt eine Tabelle mit zwei Spalten und sechs Zeilen inklusive Kopfzeile.

strategischer Controlling-Horizont	operativer Controlling-Horizont
Unternehmen insgesamt	Projekt einzelner Organisationseinheiten
langfristige Ziele	kurzfristige Ziele
Qualität	Kostendeckungsgrad
langfristiger Erfolg	kurzfristiger Erfolg
Rahmen des operativen Erfolgs	Baustein des strategischen Controllings

Die Verzahnung des strategischen mit dem operativen Controlling erfolgt durch die Ausfüllung des jeweiligen Global- bzw. Oberziels mit Teilzielen durch die einzelnen Ressorts, die sodann im jeweiligen Ressort auf Kostenträger herunter gebrochen werden. Bezüglich des Einsatzes der Instrumente des operativen und strategischen Controllings sei darauf hingewiesen, dass deren Wirksamkeit von ihrem jeweiligen Entwicklungsstand abhängen wird.

Fragen zur Selbstreflexion



- Was ist in den folgenden Fällen die jeweilige Finanzierungsart? Möglichkeiten: Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung, Innenfinanzierung, Außenfinanzierung (Mehrfachnennungen möglich)

- a) In einer GmbH wird das Stammkapital erhöht, indem durch Beschluss der Gesellschafterversammlung ein zusätzlicher Gesellschafter aufgenommen wird.
- b) Mehrere kurzfristige Kredite werden in ein langfristiges Darlehen umgewandelt.
- c) In einer GmbH werden die erzielten Gewinne im Unternehmen einbehalten und den Gewinnrücklagen zugeführt.
- d) Es wird Büromaterial auf Ziel eingekauft.
- e) Eine AG nimmt ein Darlehen bei einem Gesellschafter auf.
- f) Es wird ein Fahrzeug geleast.

Antwort

- a) Eigenfinanzierung & Außenfinanzierung
- b) Fremdfinanzierung & Außenfinanzierung
- c) Eigenfinanzierung & Innenfinanzierung
- d) Fremdfinanzierung & Außenfinanzierung
- e) Fremdfinanzierung & Außenfinanzierung
- f) Fremdfinanzierung & Außenfinanzierung

- Die fällige Miete wird unsererseits per Überweisung beglichen. Handelt es sich dabei um eine dispositionsbestimmte Investition?

Antwort

Nein, denn bei diesem Investitionsbegriff geht es um den Zugang von Anlagevermögen. Die Miete gehört nicht zum Vermögen.

- Nennen Sie 3 beschaffungspolitische Instrumente!

Antwort

- Beschaffungsprogrammpolitik
- Lieferanten- und Kontraktpolitik
- Lagerpolitik

- Beschreiben Sie bitte die klassischen 4 Elemente des Marketing-Mix!

Antwort

- Produktgestaltung (Product): Wie müssen die Produkte / der Leistungen des Unternehmens aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden? Der Produktpolitik werden Instrumente zugewiesen, wie Qualität, Stil, Markenname, Verpackung, Größe, Service oder Garantien.
- Preisgestaltung (Preis): Wie sollte der Preis des Produkts/ Leistungen bestimmt sein, damit er vom Kunden akzeptiert wird? Bestimmung von Preisen, Rabatte sowie Mengenzuschläge oder Zahlungs- und Kreditbedingungen gehören zur Preisgestaltung.
- Distribution (Place): Wie kommt das Produkt möglichst einfach, schnell und kostengünstig zum Kunden? Absatzkanäle, Absatzmittler, Standorte, Lagerhaltung und Transportmöglichkeiten spielen in der Distributionspolitik eine Rolle.
- Kommunikation (Promotion): Wie kann das Unternehmen/ der Hersteller die Kunden auf das Produkt aufmerksam machen bzw. vom Kauf überzeugen? Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Public Relation sind Teile der Kommunikationspolitik.



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

Literaturverzeichnis

Baumgarten, Reinhardt (1977): Führungsstile und Führungstechniken, de Gruyter, Berlin.

Bezirksamt Pankow (2015a): Die Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke, URL: <http://www.verwalt-berlin.de/ba-pankow/gst/geschaeftsstelle-produktkatalog.html>.

Bezirksamt Pankow (2015b): Die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke, URL: <http://www.verwalt-berlin.de/ba-pankow/gst/geschaeftsstelle-geschaeftsprozessmanagement.html>.

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/>

Bisani, Hans-Paul (o.J.): Sonderformen der Finanzierung, Fachhochschule Deggendorf, Onlinepublikation.

Brede, Helmut (2005): *Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg Verlag, München, Wien.

Bundeskartellamt (Hrsg.), Fusionskontrolle, URL: http://www.bundeskartellamt.de/DE/Fusionskontrolle/fusionskontrolle_node.html.

Europäische Kommission (o.J.): Warum ist Wettbewerbspolitik wichtig für Verbraucher?, URL: http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_de.html

Grabow, Busso u. a.: Weiche Standortfaktoren. In: Handbuch der kommunalen Wirtschaftsförderung. Stuttgart 1994.

Gudehus, Timm (2000): Logistik I. Grundlagen, Verfahren und Strategien, Berlin, Heidelberg

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1959): The Motivation to Work. 2. Aufl., Wiley, New York.

IHK Frankfurt/Main (Hrsg.): Investitionsplanung, URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/existenzgruendung/prozessstruktur/konzeption/investitionsplanung/>

Ickstadt, Ewald; Scharmann, Dieter (2015): Prüfung der Verwaltungsfachangestellten, 17. Auflage, Kiehl Verlag, Herne.

Janedu UG (Hrsg. b): Welt der BWL. Betriebswirtschaft in der Praxis, Kapitalwertmethode, URL: <http://www.welt-der-bwl.de/Kapitalwertmethode>

Janedu UG (Hrsg. a): Welt der BWL. Betriebswirtschaft in der Praxis, Kostenvergleichsrechnung, URL: <http://welt-der-bwl.de/Kostenvergleichsrechnung>

Jung, Hans (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. aktualisierte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Kummert, Kai (2001): Verwaltungsbetriebswirtschaft, Verwaltungsakademie Berlin.

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2008): Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Maslow, Abraham (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2010): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 7. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Müller, Jürgen (2010): Aufgaben und Lösungen zur Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 7. Auflage, Verlag Europa-Lehrmittel, Haan-Gruiten.

Ott, Hans Jürgen (o.J.): Bedürfnisse, Motive, Nutzen, URL: <http://script.hans-ott.de/22beduerfnis.htm>.

Plinke, Wulff (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2., überarb. Auflage., Berlin et al, S. 3-100

Porter, Michael (1985): Competitive Strategy & Competitive Advantage, New York.

Porter, Michael (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York

Porter, Michael (1999): Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, New York.

Sandstein Neue Medien GmbH (Hrsg.): Zins und Zinseszins, URL: <http://www.zins-zinseszins.de/kapitalwertmethode/>

Schauer, Reinbert (2015): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management, 3. überarbeitete Auflage, Linde Verlag, Wien.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (Hrsg.): Organisationsplan, URL: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wir_ueber_uns/download/organisationsplan.pdf

Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Was kostet wo wie viel – Berliner Bezirke im Kostenvergleich. Haushaltsjahr 2014

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon - Die ganze Welt der Wirtschaft, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/investitionsplanung.html>.

Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG), Fassung vom 21. Dezember 2005, URL: http://www.verwalt-berlin.de/imperia/md/content/intranet/senatsverwaltungen/finanzen/zentralerservice/personalmanagement/personalentwicklung/personalentwicklung2014/vgg_fassung_2005.pdf

Zogg, Andreas (1974): Systemorientiertes Projekt-Management. Forschungsberichte für die Unternehmenspraxis, Verlag Industrielle Organisation, Zürich.



[zur vorherigen Seite](#)



[zur nächsten Seite](#)

Impressum

Bisherige Ausgaben und Überarbeitungen

1. Ausgabe 2021

Autor: Rudolf Gründel

© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.

Änderungsdienst

Der Lehrbrief unterliegt einer ständigen Anpassung an neue Entwicklungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Wünsche, Anregungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Lehrbrief richten Sie bitte mit dem Stichwort „Lehrbrief“ an die:

Verwaltungsakademie Berlin, Turmstraße 86, 10559 Berlin

service@vak.berlin.de - www.vak.berlin.de

(030) 90229 – 8080 | Service-Telefon

twitter: @VAk_Berlin

Konzeption Online-Auftritt

Victoria Castrillejo, Matthias Grieg

Redaktion und Koordination

Matthias Grieg



[zur vorherigen Seite](#)