

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Einführung in die öffentliche Betriebswirtschaftslehre

**Lehrbuch
mit praktischen Übungen
und Lösungen**

9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

**von
Franz Willy Odenthal**

Verlag Bernhardt-Witten · 58456Witten

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag: Bernhardt-Witten, Bruchstr. 33, 58456 Witten
☎ 02302-71713, Telefax 02302-77126
E-Mail: mail@bernhardt-witten.de
Internet: www.bernhardt-witten.de

Satz: Schreibservice Bernhardt, Witten

Druck: inprint druck und service, Erlangen

© 2017 by Verlag Bernhardt-Witten

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert (Nachdruck, Fotokopie oder ein anderes Verfahren) oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Im Falle der Zuwiderhandlung wird Strafantrag gestellt und Schadensersatz geltend gemacht.

Vorwort

Das Buch ist als Lehrmaterial für das gleichnamige Modul im Bachelorstudiengang im kommunalen und staatlichen Fachbereich an der FHöV NRW entstanden. Es orientiert sich am Stoffgliederungsplan der FHöV NRW zu diesem Modul.

In der vorliegenden 9. Auflage wurden weitere Übungsaufgaben, die sich an Fragen aus Klausurstellungen anlehnen, eingearbeitet. In Kapitel 4 wurden der Konzern Stadt aufgenommen und unterschiedliche Organisationsformen vertieft betrachtet.

Überprüft wurden auch die Internetlinks. Dabei stellte sich heraus, dass einige, in der vorherigen Auflage genannten Seiten im Internet nicht mehr aufzufinden waren. Diese Seiten sind daran erkennbar, dass sie mit dem Datum versehen sind, an dem sie letztmals überprüft werden konnten.

Erfreulicherweise hat das Buch Eingang an verschiedenen Lehreinrichtungen gefunden.

Wie bereits die früheren Auflagen ist das Buch als begleitender Text zu Lehrveranstaltungen und zur Vorbereitung auf Klausuren gedacht. Aus diesem Grunde sind auch aktuelle Klausuraufgaben eingearbeitet worden. Es kann und sollte nach Auffassung des Autors im Rahmen der Lehrveranstaltung ergänzt und vertieft werden.

Danken möchte der Verfasser an dieser Stelle dem Kollegen Prof. Dr. Christoph Erdenberger für wertvolle Hinweise, die Eingang gefunden haben.

Prof. Dr. Franz Willy Odenthal

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Studienort Hagen

Im August 2017

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Literaturverzeichnisverzeichnis	VIII
1 Betriebswirtschaftliche Begriffe und Grundsätze.....	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre als Teilwissenschaft	1
1.2 Wirtschaften als Aufgabe und Problem.....	1
1.3 Wirtschaftseinheiten und Betriebstypologie	3
1.4 Betriebstypologie	7
1.5 Rechtliche und finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen	12
1.6 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe	15
1.7 Möglichkeiten und Grenzen betriebswirtschaftlichen Handelns in der öffentlichen Verwaltung.....	21
1.8 Übungsfragen	23
2 Modell eines Produktionsbetriebs	31
2.1 Der Transformationsprozess	31
2.2 Die betrieblichen Produktionsfaktoren	33
2.3 Betrieblicher Leistungs- und Entscheidungsprozess.....	39
2.4 Besonderheiten des öffentlichen Betriebs	43
2.5 Übungsfragen	47
3 Betriebswirtschaftliche Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen (kommunalen) Betrieben	50
3.1 Unterschiedliche Aufgabenstellungen, Ziele und Güter	50
3.2 Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Finanzierung.....	55
3.3 Übersicht über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft	62
3.4 Übungsfragen	63
4 Organisationsformen öffentlicher (kommunaler) Betriebe	68
4.1 Konzernstruktur	68
4.2 Übersicht und Entscheidungsgründe	69
4.3 Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Anstalt, GmbH, AG und GmbH und Co. KG	76
4.4 Übungsfragen	81
5 Planungs- und Entscheidungsprozesse in der öffentlichen (kommunalen) Verwaltung	85
5.1 Begriff und Definition.....	85
5.2 Managementzyklus	87
5.3 Planungsarten, -zeiträume und -hierarchien	89
5.4 Übungsfragen	94

6	Ausgewählte betriebliche Funktionsbereiche	97
6.1	Beschaffung	97
6.1.1	Gegenstand und Ziele der Beschaffungswirtschaft	97
6.1.2	Einkauf	100
6.1.3	Besonderheiten der Beschaffung im öffentlichen Bereich	101
6.1.4	Vorratswirtschaft	108
6.1.5	Übungsfragen	115
6.1.6	Material- und Artikelanalyse	121
6.1.7	Produktionssynchrone Beschaffung	123
6.1.8	Übungsfrage	124
6.2	Produktion	129
6.2.1	Gegenstand der Produktion	129
6.2.2	Ziele der Produktion	129
6.2.3	Festlegung des Fertigungsprogramms	131
6.2.4	Sortimentsplanung	131
6.2.5	Planung der Produktionsmengen	132
6.2.6	Kostenfunktion	133
6.2.7	Arten der Anpassung an Schwankungen der Nachfrage	134
6.2.8	Besonderheiten der Produktion in der öffentlichen Verwaltung	142
6.2.9	Übungsfragen	148
6.3	Absatz	151
6.3.1	Gegenstand der Absatzwirtschaft	151
6.3.2	Aufgaben der Absatzwirtschaft	152
6.3.3	Marktforschung	155
6.3.4	Datenerhebung	155
6.3.5	Umsatz- und Gewinnfunktion	157
6.3.6	Absatzinstrumente	162
6.3.7	Übungsfragen	173
6.4	Finanzierung	184
6.4.1	Überblick	184
6.4.2	Finanzierung nach Kapitalherkunft	184
6.4.3	Finanzierung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber	188
6.4.4	Quellen der Außenfinanzierung	190
6.4.5	Leasing und Factoring als moderne Finanzierungsarten	192
6.4.6	Beurteilung der Finanzierung	193
6.4.7	Übungsfragen	203
6.4.8	Übertragbarkeit auf den öffentlichen Bereich	215
6.4.9	Übungsfragen	217
7	Neuere Entwicklungen in der Verwaltung	220
7.1	Zwang zur Veränderung und Ziele der Verwaltungsreform	220
7.2	Die veränderte Steuerungslogik	223
7.3	Die Veränderung der Organisation	224
7.4	Die Verfahren und Instrumente der Verwaltungsreform	226
7.5	Veränderung des Rechnungssystems	228
7.6	Mehr Bürgerbeteiligung	230
	Anhang Produktformular	232
	Stichwortverzeichnis	237

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wirtschaftseinheiten.....	4
Abb. 2:	Betrieb und Unternehmung	6
Abb. 3:	Gliederung der Betriebe nach Leistungsart	10
Abb. 4:	Gliederung der Betriebe nach der Rechtsform	11
Abb. 5:	Die Ausprägungsformen des Wirtschaftlichkeitsprinzips	16
Abb. 6:	Zielhierarchie	19
Abb. 7:	Sachziele und Formalziele	19
Abb. 8:	Komplementäre Zielbeziehung.....	20
Abb. 9:	Konkurrierende Zielbeziehungen	20
Abb. 10:	Indifferente Zielbeziehungen	21
Abb. 11:	Produktion als betriebliche Hauptfunktion	31
Abb. 12:	Güterfluss im Betriebsprozess mit Lager	32
Abb. 13:	Teilbereiche der Produktion	32
Abb. 14:	Betriebliche Wertschöpfung	33
Abb. 15:	Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren	34
Abb. 16:	Managementpyramide	37
Abb. 17:	Güter- und Geldströme in einem Betrieb.....	40
Abb. 18:	Funktionsmodell einer Aktiengesellschaft.....	42
Abb. 19:	Funktionsmodell des Verwaltungsbetriebs	46
Abb. 20:	Gruppen mit Einfluss auf die Zielbildung	54
Abb. 21:	Grobschema einer Bilanz.....	56
Abb. 22:	Phasenschema des betrieblichen Umsatzprozesses	56
Abb. 23:	Konzernstruktur.....	68
Abb. 24:	Organisationsformen öffentlicher Betriebe	70
Abb. 25:	GmbH und Co. KG.....	81
Abb. 26:	Der Managementzyklus	88
Abb. 27:	Der Managementzyklus in Phasenstruktur	89
Abb. 28:	Konzept der rollenden Planung	90
Abb. 29:	Top-down Planung.....	91
Abb. 30:	Bottom-up Planung	92
Abb. 31:	Gegenstromplanung	92
Abb. 32:	Programmorientierte Materialbedarfsermittlung.....	99
Abb. 33:	Wichtige Positionen einer Bestellung	101
Abb. 34:	Beispiel einer Ausschreibung	107
Abb. 35:	Bestellrhythmusverfahren	109
Abb. 36:	Bestellpunktverfahren	110
Abb. 37:	Mindestbestand.....	111
Abb. 38:	Zusammenhang zwischen Bestellrhythmus und durchschnittlichem Lagerbestand.....	112
Abb. 39:	Ableitung der optimalen Bestellmenge	113
Abb. 40:	ABC-Analyse	122
Abb. 41:	Materielle und immaterielle Güter als Gegenstand der Leistungserstellung ...	129
Abb. 42:	Lineare Kostenfunktion	134
Abb. 43:	Lagerauf- und abbau.....	135
Abb. 44:	Kostenverlauf bei Überstunden	137
Abb. 45:	Sprungfixe Kosten.....	139
Abb. 46:	Selektive Anpassung.....	140
Abb. 47:	Qualitative Anpassung	141
Abb. 48:	Arten der Inanspruchnahme der Kapazitäten	144
Abb. 49:	Standortbetrachtung kommunaler Dienstleistungen	148
Abb. 50:	Verkäufermarkt und Käufermarkt	153
Abb. 51:	Teilbereiche der Absatzplanung.....	154

Abb. 52: Datenerhebung	156
Abb. 53: Nachfragefunktion	159
Abb. 54: Umsatzfunktion	160
Abb. 55: Umsatz- und Kostenfunktion	160
Abb. 56: Absatzpolitische Instrumente	161
Abb. 57: Übersicht über Entgelte in öffentlichen Betrieben	166
Abb. 58: Direkter und indirekter Absatzweg bei Dienstleistungen	167
Abb. 59: Teilgebiete der Kommunikationspolitik	170
Abb. 60: Finanzierung nach der Kapitalherkunft	185
Abb. 61: Finanzierung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber	189
Abb. 62: Schematische Bilanz	197
Abb. 63: Finanzierungsarten der öffentlichen Verwaltung	215
Abb. 64: Von der Ordnungs- zur Bürgerkommune	223
Abb. 65: Steuerungs- und Ausführungsebene	224
Abb. 66: Produkthierarchie	226
Abb. 67: Die Komponenten des NKF	229

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zahl der Unternehmen und Zahl der Sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen 2011	8
Tab. 2: Anzahl der Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen 2011	9
Tab. 3: Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebstypen	48
Tab. 4: Zusammenstellung gängiger Unternehmensziele	50
Tab. 5: Gängige Ziele öffentlicher Betriebe und Verwaltungsbetriebe	51
Tab. 6: Ziele müssen SMART sein	51
Tab. 7: Unterschiede in der Finanzierung zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft	62
Tab. 8: Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft	63
Tab. 9: Vorteile und Risiken von öPP	75
Tab. 10: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten ausgewählter Rechtsformen des öffentlichen Betriebes	80
Tab. 11: Vergleich unterschiedlicher Organisationsformen	83
Tab. 12: Strategische und operative Planung	90
Tab. 13: Kosten bei unterschiedlichen Bestellmengen	118
Tab. 14: Optimale Bestellmenge	119
Tab. 15: Lagerartikel zur ABC Analyse	122
Tab. 16: ABC-Analyse	123
Tab. 17: Lösung der ABC-Analyse	125
Tab. 18: Fertigungsverfahren	132
Tab. 19: Zusammenhang zwischen der Finanzierung nach der Kapitalherkunft und der Rechtsstellung der Kapitalgeber	189