

Hans-Jürgen Schmidt

# Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement

5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

C.F.Müller Verlag  
Heidelberg

# Inhaltsverzeichnis

<i>Geleitwort</i> . . . . .	V
<i>Vorwort</i> . . . . .	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> . . . . .	XIX

<b>I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre</b> . . . . .	1
A. Betriebswirtschaftliche Grundtatbestände . . . . .	1
1. Der Prozess des Wirtschaftens und die öffentliche Verwaltung als Institution wirtschaftlichen Handelns . . . . .	1
2. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip . . . . .	4
3. Der Betrieb als Wirtschaftseinheit . . . . .	6
4. Die Gliederung der Betriebe . . . . .	6
5. Allgemeine Kennzeichnung von Unternehmungen und anderen Leistungseinrichtungen als Betriebsarten . . . . .	11
6. Nähere Kennzeichnung von öffentlichen Einzelverwaltungen als Betriebe und wesentliche Besonderheiten dieser Betriebskategorie . . . . .	15
B. Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaft . . . . .	21
1. Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften und ihr Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre . . . . .	21
2. Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren sonstigen Nachbardisziplinen . . . . .	23
3. Methodologische Grundlagen und Modellcharakter der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	24
4. Gegenstand und Gliederung der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	26
a) Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	26
b) Gliederung der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	27
5. Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Verwaltung . . . . .	29
<i>Kontrollfragen zu Kapitel I</i> . . . . .	34
<b>II. Der wirtschaftliche Gesamtprozess des Betriebes</b> . . . . .	36
A. Das faktortheoretische Grundkonzept . . . . .	36
1. Einleitender Überblick . . . . .	36
2. Die Produktionsfaktoren des Betriebes im Einzelnen . . . . .	38
a) Der dispositive Faktor . . . . .	38
b) Die Elementarfaktoren . . . . .	38
ba) Objektbezogene Arbeitsleistungen . . . . .	38

bb) Betriebsmittel . . . . .	49
bc) Werkstoffe . . . . .	56
B. Die Funktionsbereiche des Betriebes . . . . .	59
1. Allgemeine Charakterisierung . . . . .	59
2. Beschaffung . . . . .	60
a) Kennzeichnung und Aufgaben . . . . .	60
b) Beschaffung und öffentliche Verwaltung . . . . .	63
3. Lagerung . . . . .	65
4. Leistungserstellung . . . . .	67
a) Merkmale und Begriff . . . . .	67
b) Leistungserstellung und öffentliche Verwaltung . . . . .	67
5. Leistungsverwertung . . . . .	72
a) Merkmale und Begriff . . . . .	72
b) Planung der Leistungsverwertung . . . . .	73
c) Absatzpolitisches Instrumentarium . . . . .	74
ca) Produktpolitik . . . . .	74
cb) Distributionspolitik . . . . .	78
cc) Kommunikationspolitik . . . . .	79
d) Leistungsverwertung und öffentliche Verwaltung . . . . .	81
6. Finanzierung . . . . .	84
C. Die Erfolgsmaßstäbe für das betriebliche Wirtschaften . . . . .	85
1. Einleitende Vorbemerkung . . . . .	85
2. Die Erfolgsrelationen im Einzelnen . . . . .	87
a) Kostenwirtschaftlichkeit . . . . .	87
b) Sparsamkeit . . . . .	89
c) Produktivität . . . . .	90
d) Rentabilität . . . . .	91
e) Effizienz und Effektivität . . . . .	94
f) Liquidität . . . . .	95
<i>Kontrollfragen zu Kapitel II.</i> . . . . .	97
III. Strukturprobleme des Betriebes . . . . .	100
A. Standort als Entscheidungstatbestand . . . . .	100
1. Klassische betriebswirtschaftliche Standortfaktoren . . . . .	100
2. Standortwahl in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	101
B. Rechtsform als Entscheidungstatbestand . . . . .	102
1. Rechtsformen privater Betriebe . . . . .	103
a) Einzelunternehmen . . . . .	103
b) Gesellschaftsunternehmen . . . . .	105
ba) Personengesellschaften . . . . .	105

bb) Kapitalgesellschaften . . . . .	107
bc) Kombinierte Rechtsformen . . . . .	110
c) Branchenunabhängige Sonderformen . . . . .	110
d) Branchenabhängige Sonderformen . . . . .	111
e) Rechtsformen des Europäischen Gesellschaftsrechts . . . . .	112
2. Rechtsformen öffentlicher Betriebe . . . . .	112
a) Öffentliche Betriebe in öffentlich-rechtlicher Strukturform . . . . .	114
aa) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit . . . . .	114
ab) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit . . . . .	115
b) Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Strukturform . . . . .	119
C. Zusammenschluss als Entscheidungstatbestand . . . . .	120
1. Kennzeichnung des Problemfeldes und Typisierung von Betriebszusammenschlüssen . . . . .	120
2. Entstehungsursachen von Betriebszusammenschlüssen . . . . .	121
3. Kooperative Zusammenschlussformen . . . . .	123
a) Kartellrechtsfreie Kooperationsformen . . . . .	123
b) Das Kartell . . . . .	124
ba) Charakteristische Begriffsmerkmale . . . . .	124
bb) Voraussetzungen der Kartellierung . . . . .	125
bc) Kartellarten . . . . .	125
4. Konzentrierte Zusammenschlussformen . . . . .	126
a) Der Konzern . . . . .	126
aa) Begriff und Entstehung . . . . .	126
ab) Ziele der Konzernierung . . . . .	128
b) Der Trust . . . . .	128
ba) Begriff und Entstehung . . . . .	128
bb) Ziele der Fusionierung . . . . .	129
5. Die kartellrechtliche Schutzfunktion . . . . .	129
<i>Kontrollfragen zu Kapitel III . . . . .</i>	<i>133</i>
<b>IV. Die Führung des Betriebes . . . . .</b>	<b>136</b>
A. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung . . . . .	136
1. Begriffsklärungen . . . . .	136
2. Bedeutung der Führung als Institution . . . . .	137
B. Führung als Systemgebilde . . . . .	138
C. Führungsspitzenorganisation . . . . .	140
1. Direktorialprinzip . . . . .	140
2. Kollegialprinzip . . . . .	141
D. Ziele als Ausgangspunkt der Führungstätigkeit . . . . .	141
1. Bestimmung von Betriebszielen und ökonomische Zielarten . . . . .	141

2. Zieldimensionen . . . . .	145
a) Zielinhalt . . . . .	145
b) Zielausmaß . . . . .	146
c) Zeitbezug . . . . .	146
3. Zielbeziehungen . . . . .	147
a) Zielneutralität . . . . .	148
b) Zielkomplementarität . . . . .	148
c) Zielkonkurrenz . . . . .	149
4. Privat- und bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele . . . . .	150
a) Privatwirtschaftliche Schwerpunktziele . . . . .	150
b) Bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele . . . . .	152
<b>E. Sachprobleme des Führungsprozesses: Führungsaufgabe, Führungsentscheidung und Führungsinstrumente . . . . .</b>	<b>154</b>
1. Führungsaufgabe und Führungsentscheidung . . . . .	154
2. Führungsinstrumente und ihr Zusammenwirken . . . . .	155
<b>F. Stile und Techniken der Führung . . . . .</b>	<b>159</b>
1. Führungsstile . . . . .	159
a) Begriffsbildung und eindimensionales Führungsstilkonzept . . . . .	159
b) Autoritärer Führungsstil . . . . .	160
c) Kooperativer Führungsstil . . . . .	161
d) Kritische Würdigung autoritärer und kooperativer Stilformen . . . . .	162
e) Exkurs: Mehrdimensionales Führungsstilkonzept, Führungsmittel, Kontinuierliches Verbesserungsprogramm . . . . .	164
2. Führungstechniken . . . . .	166
a) Charakteristik und Kurzüberblick . . . . .	166
b) Management by Delegation . . . . .	167
c) Management by Exception . . . . .	168
d) Management by Objectives . . . . .	169
e) Management by Systems . . . . .	170
<b>G. Führung und öffentliche Verwaltung . . . . .</b>	<b>172</b>
1. Hauptursachen bestehender Modernisierungsdefizite und generelle Entwicklungslinien . . . . .	172
2. Ausgangspunkt, Konturen und Elemente neuzeitlicher Steuerungsformen . . . . .	175
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IV . . . . .</i>	<i>182</i>
<b>V. Die Planung des Betriebes . . . . .</b>	<b>185</b>
<b>A. Planungsbegriffe und -zwecke . . . . .</b>	<b>185</b>
1. Planungsbegriffe . . . . .	185
2. Planungszwecke . . . . .	185

B. Arten der Planung	186
C. Planung und Informationsbasis	187
D. Planungsprozess und Planungsprozessphasen	188
1. Modell des Planungsprozesses	188
2. Phasen des Planungsprozesses	189
a) Zielvorgabe	189
b) Informationsgewinnung	190
c) Informationsverarbeitung	191
d) Entscheidung	192
E. Grundsätze der Planung	193
1. Vollständigkeit der Planung	193
2. Elastizität der Planung	194
3. Koordination der Planung	194
F. Ausgewählte Planungstechniken	195
1. Quantitative Planungstechniken	196
2. Qualitative Planungstechniken	202
3. Exkurs: Anmerkungen zur Programmbudgetierung	210
G. Planung und öffentliche Verwaltung	211
<i>Kontrollfragen zu Kapitel V</i>	214
VI. Die Organisation des Betriebes	217
A. Grundlegende Vorbetrachtung und Organisationsbegriffe	217
B. Aufgaben der Organisation	218
C. Substitutionsprinzip der Organisation	219
D. Gestaltungsbereiche und historischer Bezugsrahmen der Organisation	220
1. Grundzusammenhänge der Organisationsgestaltung	220
2. Exkurs: Systematische Ansätze der Organisationslehre	222
E. Die Aufbauorganisation	224
1. Gestaltung der Organisationsstruktur	224
a) Aufgabenanalyse	225
b) Aufgabensynthese mit dem Prozess der Stellen- und Abteilungsbildung	225
c) Instanz und Kompetenzverteilung	228
d) Leitungsebenen	229
e) Leitungsspanne	230
f) Zentralisation und Dezentralisation	232
g) Querschnittseinheiten	233
2. Die Hierarchie als Grundform der Organisationsstruktur	234
3. Klassische Formen der Organisationsstruktur der Leitung	235
a) Einliniensystem	235

b) Mehrliniensystem .....	236
c) Stabliniensystem .....	238
4. Neuere Formen der Organisationsstruktur der Leitung .....	241
a) Sparten-Organisation .....	241
b) Matrix-Organisation .....	243
c) Projekt-Organisation .....	245
d) Teamorientierte Organisation .....	247
5. Darstellungsformen der Aufbauorganisation .....	248
F. Die Ablauforganisation .....	250
1. Gestaltung der Prozess-Struktur .....	250
2. Darstellungsformen der Ablauforganisation .....	253
G. Organisationsgrundsätze .....	254
H. Organisationsmittel .....	255
1. Nichtmaschinelle Organisationsmittel .....	255
2. Maschinelle Organisationsmittel .....	255
I. Organisation und öffentliche Verwaltung .....	257
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VI</i> .....	260
<b>VII. Die Kontrolle und das Controlling des Betriebes</b> .....	263
A. Kontrollbegriffe und -zwecke, Controlling .....	263
1. Kontrollbegriffe .....	263
2. Kontrollzwecke .....	264
3. Controlling .....	264
a) Konzeption und Philosophie des Controlling .....	264
b) Organisatorische Installation des Controlling .....	266
c) Ausgewählte Instrumente und grundlegende Differenzierungsformen des Controlling .....	267
d) Relevante Objekte des Controlling .....	269
B. Kontrollprozess und Kontrollprozessphasen .....	269
1. Einleitende Vorbemerkung .....	269
2. Phasen des Kontrollprozesses .....	269
a) Vorgabe von Soll-Werten .....	269
b) Ermittlung von Ist-Werten .....	270
c) Vergleich zwischen Soll- und Ist-Werten .....	270
d) Abweichungsanalyse .....	270
C. Arten der Kontrolle .....	271
1. Laufende und nachträgliche Kontrolle .....	271
2. Interne und externe Kontrolle .....	272

3. Kontrolle auf Basis unterschiedlicher Bezugsgrößen . . . . .	272
4. Selbst- und fremdpraktizierte Kontrolle . . . . .	273
D. Kontrollinstrumente . . . . .	273
E. Umfang der Kontrolle . . . . .	274
1. Mengenmäßiger Kontrollumfang . . . . .	274
2. Kontrollspanne . . . . .	275
F. Kontrolle/Controlling und öffentliche Verwaltung . . . . .	276
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VII.</i> . . . . .	279
<b>VIII. Investition und Finanzierung</b> . . . . .	282
A. Bedeutung und begriffliche Grundlagen . . . . .	282
1. Bedeutung . . . . .	282
2. Begriffliche Grundlagen . . . . .	283
a) Investition . . . . .	283
b) Finanzierung . . . . .	283
B. Planung von Investition und Finanzierung . . . . .	284
1. Investitionsplanung . . . . .	284
2. Finanzplanung . . . . .	284
C. Investitionsarten und Investitionsrechnungen . . . . .	286
1. Investitionsarten . . . . .	286
2. Investitionsrechnungen . . . . .	288
a) Ziele, Merkmale und Arten . . . . .	288
b) Statische Verfahrensarten . . . . .	290
c) Dynamische Verfahrensarten . . . . .	294
D. Hauptformen und Märkte der Finanzierung . . . . .	298
1. Hauptformen der Finanzierung . . . . .	298
a) Eigen- und Fremdfinanzierung . . . . .	298
b) Innen- und Außenfinanzierung . . . . .	299
2. Märkte der Finanzierung . . . . .	305
E. Investition und Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	306
1. Investition in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	306
a) Zielsetzung und allgemeine Kennzeichnung . . . . .	306
b) Alternativenbewertung mittels Kostenvergleichsrechnungen . . . . .	308
c) Alternativenbewertung mittels Nutzen-Kosten-Untersuchungen . . . . .	309
2. Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	316
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VIII.</i> . . . . .	319

<b>IX. Das Rechnungswesen des Betriebes</b> .....	322
A. Kennzeichnung des betrieblichen Rechnungswesens .....	322
1. Grundlegende Vorbetrachtung .....	322
2. Begriff .....	323
3. Aufgaben .....	323
a) Bereitstellung von Entscheidungshilfen .....	324
b) Rechenschaftslegung gegenüber Dritten .....	324
B. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens .....	324
1. Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens .....	324
2. Wichtige Funktionen von Teilsystemen des Rechnungswesens .....	325
a) Darstellungsfunktion .....	326
b) Kontrollfunktion .....	326
c) Lenkungsfunktion .....	326
C. Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens .....	327
1. Die Begriffe Ausgaben, Aufwendungen und Kosten .....	327
a) Ausgaben .....	327
b) Aufwendungen .....	327
c) Kosten .....	328
2. Die Begriffe Einnahmen, Erträge und Leistungen .....	332
a) Einnahmen .....	332
b) Erträge .....	332
c) Leistungen .....	332
D. Buchhaltungssysteme .....	333
1. Die kaufmännische Buchhaltung .....	333
a) Einfache Buchhaltung .....	333
b) Doppelte Buchhaltung .....	334
2. Die kameralistische Buchhaltung .....	335
a) Merkmale .....	335
b) Arten und Anwendungsgrenzen .....	337
3. Vergleich zwischen Doppik und Kameralistik .....	339
E. Die Geschäftsbuchhaltung und der Jahresabschluss .....	341
1. Allgemeine Grundlagen .....	341
2. Die Bilanz .....	342
3. Die Erfolgsrechnung .....	346
4. Anhang und Lagebericht .....	348
5. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung .....	349
6. Schlussbemerkung: Änderungen aufgrund des Bilanzrichtlinien-Gesetzes .....	351
F. Die Kostenrechnung .....	352
1. Aufgaben der Kostenrechnung .....	352
2. Die Grundprinzipien der Kostenverrechnung .....	353

3. Die Systeme der Kostenrechnung .....	354
4. Die traditionelle Kostenrechnung .....	355
a) Die Betriebsabrechnung .....	355
aa) Die Kostenartenrechnung .....	356
ab) Die Kostenstellenrechnung .....	363
b) Die Kostenträgerrechnung .....	370
ba) Wesen und Aufgaben der Kostenträgerrechnung .....	370
bb) Grundverfahren der Kostenträgerrechnung .....	372
c) Kritik an der traditionellen Kostenrechnung .....	376
5. Moderne Kostenrechnungssysteme .....	377
a) Die Normalkostenrechnung .....	378
b) Die Plankostenrechnung .....	378
c) Die Teilkostenrechnung .....	380
d) Die Prozesskostenrechnung .....	383
6. Ausgewählte Kostenfunktionen und einige kostentheoretische Grundzusammenhänge .....	389
a) Erweiterung und Vertiefung zu den beschäftigungsbeeinflussten Kostenkategorien .....	389
b) Grundsätzliche Anmerkungen zur Break-even-Analyse .....	398
7. Kostenrechnung und öffentliche Verwaltung .....	401
a) Notwendigkeit und Anforderungen .....	401
b) Aufgaben und Gestaltungsformen .....	403
c) Kostenvergleich .....	405
d) Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP) .....	406
e) Exkurs: Kostenrechnung im Planungssystem der Bundeswehr und umfassendere neue Gestaltungskonzepte .....	408
G. Betriebliche Statistik .....	412
H. Planungsrechnung .....	414
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IX.</i> .....	414
<i>Literaturverzeichnis.</i> .....	419
<i>Stichwortverzeichnis.</i> .....	431