

Reinbert Schauer

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management

Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens
und Handelns in öffentlichen Einrichtungen

4., überarbeitete Auflage

Ln de

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-------|
| ERSTER TEIL: | |
| Die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) als wissenschaftliche Disziplin | 11 |
| 1 Die ÖBWL als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre | 11 |
| 2 Die Forschungsfelder der ÖBWL | 12 |
| 3 Öffentliche BWL und Public Management | 17 |
| 4 Die ÖBWL im Rahmen der Verwaltungswissenschaften | 17 |
| 5 Forschungsansätze | 19 |
| 6 Typologische Merkmale öffentlicher Einrichtungen | 21 |
| 7 Hauptthemen der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre | 23 |
| 7.1 Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen | 23 |
| 7.2 Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmen | 25 |
| ZWEITER TEIL: | |
| Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen | 27 |
| 1 Rahmenbedingungen für das öffentliche Verwaltungshandeln | 27 |
| 1.1 Die Betriebseigenschaft öffentlicher Verwaltungen | 27 |
| 1.2 Die Festlegung von Verwaltungsaufgaben | 28 |
| 1.3 Betriebswirtschaftlich relevante Fragestellungen | 29 |
| 1.4 Handlungsmaßstäbe in öffentlichen Verwaltungen | 30 |
| 1.4.1 Handlungsfreiräume | 30 |
| 1.4.2 Sachgerechtigkeit | 31 |
| 1.4.3 Rechtmäßigkeit | 34 |
| 1.4.4 Unparteilichkeit | 34 |
| 1.4.5 Rationalität | 35 |
| 1.4.6 Erfolgsmaßstäbe | 35 |
| 1.4.6.1 Effektivität und Effizienz | 35 |
| 1.4.6.2 Grundbedingungen für ein effizientes Verwaltungshandeln | 39 |
| 1.4.6.3 Wirtschaftlichkeitsprinzip | 39 |
| 1.4.6.4 Verfahren zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit | 40 |
| 1.4.6.5 Sparsamkeitsprinzip | 43 |
| 1.4.6.6 Zweckmäßigkeitprinzip | 44 |
| 1.4.6.7 Erweiterung der erfolgsorientierten Handlungsmaßstäbe | 45 |
| 1.4.6.8 Grundsatz der Verhältnismäßigkeit | 46 |
| 1.4.7 Anpassungs- und Innovationsfähigkeit | 47 |
| 2 Verwaltungsmanagement | 49 |
| 2.1 Grundlagen | 49 |
| 2.1.1 Aufgaben des Verwaltungsmanagements | 49 |
| 2.1.2 Der Zielbildungsprozess in öffentlichen Verwaltungen | 51 |
| 2.1.3 Das Verwaltungsleitbild | 52 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.1.4 | Aufbauorganisation | 54 |
| 2.1.5 | Leistungsanreize | 57 |
| 2.1.6 | Führungsstile | 59 |
| 2.1.6.1 | Autoritäre Führungsstile | 59 |
| 2.1.6.2 | Merkmale einer Bürokratie | 61 |
| 2.1.6.3 | Kooperativer Führungsstil | 61 |
| 2.1.7 | Managementprinzipien | 62 |
| 2.1.8 | Führungskonzeptionen | 63 |
| 2.2 | Public Management / Wirkungsorientierte Verwaltungsführung | 65 |
| 2.2.1 | Das Konzept des (New) Public Management | 65 |
| 2.2.2 | Public Management und Public Governance | 69 |
| 2.2.3 | Strategische und operative Verwaltungsführung | 71 |
| 2.2.4 | Elemente des Public Management-Ansatzes | 72 |
| 2.2.5 | Steuerungs- und Regelkreise im Public Management | 75 |
| 2.2.5.1 | Der politisch-administrative Steuerungskreislauf | 75 |
| 2.2.5.2 | Das Konzept „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung – WOV 2021“ | 77 |
| 2.2.5.3 | Wirkungsorientierung in der Bundesverwaltung | 82 |
| 2.2.5.4 | Wirkungsorientierung in den Landesverwaltungen | 87 |
| 2.2.5.5 | Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung – Schweiz (NFB) | 88 |
| 2.2.5.6 | „Performance Indicators“ des IPSAS-Board | 88 |
| 2.3 | Anwendungsbereiche | 89 |
| 2.3.1 | Das Berner Public Management-Modell | 89 |
| 2.3.2 | Innovations- und Wissensmanagement | 93 |
| 2.3.3 | Management des organisatorischen Wandels | 96 |
| 2.3.4 | Personalmanagement | 98 |
| 2.4 | Verwaltungsreform durch Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien (E-Government) | 102 |
| 2.5 | Open Government | 103 |
| 3 | Ausgliederung und Privatisierung („schlanke“ Verwaltung) | 107 |
| 3.1 | Der Wandel vom „Versorgungsstaat“ zum „Gewährleistungsstaat“ | 107 |
| 3.2 | Aktionsfelder und Ziele der Privatisierung | 112 |
| 3.3 | Formen der Privatisierung | 113 |
| 3.3.1 | Überblick | 113 |
| 3.3.2 | Ausgliederung (Formelle Privatisierung) | 113 |
| 3.3.3 | Funktionale Privatisierung | 114 |
| 3.3.4 | Organisatorische Privatisierung | 115 |
| 3.3.5 | Vermögensprivatisierung | 115 |
| 3.4 | Privatisierung: Voraussetzungen und Folgen | 118 |
| 3.4.1 | Voraussetzungen | 118 |
| 3.4.1.1 | beim privaten Übernehmer öffentlicher Aufgaben | 118 |
| 3.4.1.2 | beim Staat, der bisher wahrgenommene Aufgaben an Private abgeben soll | 118 |
| 3.4.2 | Mögliche Folgen der Privatisierung | 119 |
| 3.4.2.1 | Folgen der Privatisierung für den Leistungsempfänger | 119 |
| 3.4.2.2 | Folgen für den privaten Übernehmer von Aufgaben | 119 |
| 3.4.2.3 | Folgen für den Staat | 120 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.5 | Beispiele für Ausgliederungen und Privatisierungsmaßnahmen | 120 |
| 3.6 | Modelle öffentlich-privater Partnerschaften (PPP-Modelle) | 123 |
| 4 | Finanzierung in öffentlichen Verwaltungen | 127 |
| 4.1 | Strukturmerkmale | 127 |
| 4.2 | Finanzausgleich | 133 |
| 4.3 | Mittelfristige Finanzplanung | 139 |
| 4.3.1 | Bundesebene | 139 |
| 4.3.2 | Landes-und Gemeindeebene | 142 |
| 5 | Öffentliches Beschaffungswesen | 145 |
| 5.1 | Grundlagen | 145 |
| 5.2 | Volkswirtschaftliche Bedeutung | 145 |
| 5.3 | Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen | 147 |
| 5.4 | Grundsätze des Vergabeverfahrens | 149 |
| 5.5 | Elemente des Bundes Vergabegesetzes | 150 |
| 5.6 | Ablauf des Beschaffungsverfahrens | 155 |
| 5.7 | Bundesvergabegesetz Konzessionen | 161 |
| 5.8 | Datenbanken zum Beschaffungswesen | 161 |
| 5.9 | Aufgaben der Bundesbeschaffung GmbH | 162 |
| 6 | Öffentliches Marketing | 163 |
| 6.1 | Gesellschaftsbezogenes Marketing | 163 |
| 6.2 | Verwaltungsmarketing | 166 |
| 6.2.1 | Grundlagen | 166 |
| 6.2.2 | Der Marketing-Prozess | 168 |
| 6.2.3 | Chancen und Gefahren für das öffentliche Marketing | 173 |
| 7 | Verwaltungscontrolling | 177 |
| 7.1 | Grundlagen | 177 |
| 7.2 | Strategisches Controlling | 180 |
| 7.2.1 | Aufgabenbereiche | 180 |
| 7.2.2 | Instrumente | 180 |
| 7.3 | Performance Management (Balanced Scorecard) | 182 |
| 7.4 | Qualitätsmanagement: Common Assessment Framework (CAF) | 186 |
| 7.5 | Operatives Controlling | 188 |
| 7.6 | Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion | 189 |
| 7.7 | Benchmarking | 189 |
| 7.8 | Evaluation staatlicher Maßnahmen | 192 |
| 8 | Überwachung des Verwaltungshandelns | 195 |
| 8.1 | Kontrolle, Prüfung und Revision | 195 |
| 8.2 | Grundfragen des Kontrollsystems | 197 |
| 8.3 | Parlamentarische (politische) Kontrolle | 200 |
| 8.3.1 | Unmittelbare politische Kontrolle durch das Parlament | 201 |
| 8.3.2 | Mittelbare politische Kontrolle | 202 |
| 8.4 | Rechtliche Kontrolle | 202 |
| 8.5 | Wirtschaftliche (finanzielle) Kontrolle | 203 |
| 8.5.1 | Interne Kontrollen und Prüfungen | 204 |
| 8.5.2 | Externe Revisionsorgane | 208 |

DRITTER TEIL:

| | |
|---|-----|
| Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmen | 211 |
| 1 Rahmenbedingungen | 211 |
| 1.1 Die Aufgabe öffentlicher Unternehmen | 211 |
| 1.2 Zielsetzungen öffentlichen Wirtschaftens | 213 |
| 1.3 Der öffentliche Leistungsauftrag | 216 |
| 1.4 Operationalisierung öffentlicher Ziele | 220 |
| 1.5 Öffentliche Unternehmen in Österreich | 222 |
| 1.5.1 Hinweis auf die historische Entwicklung | 222 |
| 1.5.2 Das gemeinwirtschaftliche „Drittel“ | 224 |
| 1.5.3 Gründe für den Rückzug des Staates | 225 |
| 1.6 Der Nachweis der Erfüllung öffentlicher Interessen | 227 |
| 1.7 Public Corporate Governance Kodex des Bundes | 234 |
| 2 Rechtsformen öffentlicher Unternehmen | 237 |
| 2.1 Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform | 237 |
| 2.2 Öffentlich-rechtliche Formen | 238 |
| 2.2.1 Rechtlich unselbstständige Organisationsformen | 238 |
| 2.2.2 Rechtlich selbstständige Organisationsformen | 240 |
| 2.3 Privatrechtliche Formen | 240 |
| 3 Finanzierung öffentlicher Unternehmen | 245 |
| 3.1 Finanzierungsquellen | 245 |
| 3.2 Finanzierungsarten | 247 |
| 3.2.1 Innenfinanzierung | 247 |
| 3.2.1.1 Finanzierung aus der entgeltlichen Leistungsabgabe | 247 |
| 3.2.1.2 Selbstfinanzierung | 247 |
| 3.2.1.3 Aufwandsfinanzierung | 249 |
| 3.2.2 Außenfinanzierung | 249 |
| 3.2.2.1 Die Bedeutung des Eigenkapitals | 249 |
| 3.2.2.2 Die Bedeutung der Fremdfinanzierung | 251 |
| 3.3 Spezielle Finanzierungsprobleme | 252 |
| 3.3.1 Forderung nach Eigenwirtschaftlichkeit | 252 |
| 3.3.2 Interne Subventionierung | 253 |
| 3.3.3 Externe Subventionierung | 254 |
| 3.3.4 Öffentliches Leasing | 256 |
| 3.3.5 PPP-Modelle | 257 |
| 4 Beschaffungs- und Absatzpolitik öffentlicher Unternehmen | 259 |
| 4.1 Beschaffungspolitik | 259 |
| 4.2 Leistungsverwertung in öffentlichen Unternehmen | 260 |
| 4.2.1 Marketing-Instrumente | 260 |
| 4.2.2 Preispolitische Empfehlungen | 263 |
| 4.2.2.1 Gewinnverzichtsregel | 263 |
| 4.2.2.2 Eigenwirtschaftlichkeitsregel | 264 |
| 4.2.2.3 Kostenpreisregeln | 265 |
| 4.2.3 Zurechnungskonventionen für Kosten und Erträge | 267 |
| 5 Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen | 271 |
| 5.1 Beteiligungsmanagement | 271 |
| 5.2 Beteiligungscontrolling und Finanzcontrolling | 273 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6 | Öffentliche Unternehmen in der Europäischen Union | 277 |
| 6.1 | Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse | 277 |
| 6.2 | Service public | 278 |
| 6.3 | Staatliche Beihilfen | 279 |
| 6.4 | Sektorenregelungen | 282 |
| 6.4.1 | Verkehrsunternehmen | 282 |
| 6.4.2 | Postdienste | 283 |
| 6.4.3 | Telekommunikation | 284 |
| 6.4.4 | Energieversorgung | 284 |
| 6.5 | Dienstleistungsrichtlinien | 285 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 289 |
| | Stichwortverzeichnis | 291 |