

Reinbert Schauer

# **Öffentliche Betriebswirtschaftslehre Public Management**

Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens  
und Handelns in öffentlichen Einrichtungen

2., überarbeitete Auflage

**Lnde**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
ERSTER TEIL:	
Die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) als wissenschaftliche Disziplin	9
1 Die ÖBWL als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre	9
2 Die Forschungsfelder der ÖBWL	10
3 Öffentliche BWL und Public Management	14
4 Die ÖBWL im Rahmen der Verwaltungswissenschaften	14
5 Forschungsansätze	16
6 Typologische Merkmale öffentlicher Einrichtungen	18
7 Hauptthemen der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre	20
7.1 Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen	20
7.2 Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmen	22
ZWEITER TEIL:	
Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen	25
1 Rahmenbedingungen für das öffentliche Verwaltungshandeln	25
1.1 Die Betriebseigenschaft öffentlicher Verwaltungen	25
1.2 Die Festlegung von Verwaltungsaufgaben	26
1.3 Betriebswirtschaftlich relevante Fragestellungen	27
1.4 Handlungsmaßstäbe in öffentlichen Verwaltungen	28
1.4.1 Handlungsfreiräume	28
1.4.2 Sachgerechtigkeit	29
1.4.3 Rechtmäßigkeit	32
1.4.4 Unparteilichkeit	32
1.4.5 Rationalität	33
1.4.6 Erfolgsmaßstäbe	33
1.4.6.1 Effektivität und Effizienz	33
1.4.6.2 Grundbedingungen für ein effizientes Verwaltungshandeln	37
1.4.6.3 Wirtschaftlichkeitsprinzip	37
1.4.6.4 Verfahren zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	38
1.4.6.5 Sparsamkeitsprinzip	41
1.4.6.6 Zweckmäßigkeitprinzip	42
1.4.6.7 Erweiterung der erfolgsorientierten Handlungsmaßstäbe	43
1.4.6.8 Grundsatz der Verhältnismäßigkeit	44
1.4.7 Anpassungs- und Innovationsfähigkeit	45
2 Verwaltungsmanagement	47
2.1 Grundlagen	47
2.1.1 Aufgaben des Verwaltungsmanagements	47
2.1.2 Der Zielbildungsprozess in öffentlichen Verwaltungen	49
2.1.3 Das Verwaltungsleitbild	50
2.1.4 Aufbauorganisation	52
2.1.5 Leistungsanreize	55

2.1.6	Führungsstile	57
2.1.6.1	Autoritäre Führungsstile	57
2.1.6.2	Merkmale einer Bürokratie	59
2.1.6.3	Kooperativer Führungsstil	59
2.1.7	Managementprinzipien	60
2.1.8	Führungskonzeptionen	61
2.2	Public Management / Wirkungsorientierte Verwaltungsführung	63
2.2.1	Das Konzept des (New) Public Management	63
2.2.2	Public Management und Public Governance	67
2.2.3	Strategische und operative Verwaltungsführung	69
2.2.4	Elemente des Public Management-Ansatzes	70
2.2.5	Steuerungs- und Regelkreise im Public Management	73
2.2.5.1	Der politisch-administrative Steuerungskreislauf	73
2.2.5.2	Das Konzept „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung - WOV2021“	75
2.3	Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor	80
2.3.1	Grundlagen	80
2.3.2	Innovations- und Informationsmanagement	84
2.3.3	Organisatorische Gestaltung	87
2.3.4	Personalmanagement	89
2.4	Verwaltungsreform durch Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien (E-Government)	92
3	Ausgliederung und Privatisierung („schlanke“ Verwaltung)	95
3.1	Der Wandel vom „Versorgungsstaat“ zum „Gewährleistungsstaat“	95
3.2	Aktionsfelder und Ziele der Privatisierung ^	100
3.3	Formen der Privatisierung	101
3.3.1	Überblick	101
3.3.2	Ausgliederung (Formelle Privatisierung)	101
3.3.3	Funktionale Privatisierung	102
3.3.4	Organisatorische Privatisierung	103
3.3.5	Vermögensprivatisierung	103
3.4	Privatisierung: Voraussetzungen und Folgen	106
3.4.1	Voraussetzungen	106
3.4.1.1	beim privaten Übernehmer öffentlicher Aufgaben	106
3.4.1.2	beim Staat, der bisher wahrgenommene Aufgaben an Private abgeben soll	106
3.4.2	Mögliche Folgen der Privatisierung	107
3.4.2.1	Folgen der Privatisierung für den Leistungsempfänger	107
3.4.2.2	Folgen für den privaten Übernehmer von Aufgaben	107
3.4.2.3	Folgen für den Staat -	108
3.5	Beispiele für Ausgliederungen und Privatisierungsmaßnahmen	108
3.6	Modelle öffentlich-privater Partnerschaften (PPP-Modelle)	111
4	Finanzierung in öffentlichen Verwaltungen	115
4.1	Strukturmerkmale v	115
4.2	Finanzausgleich	120
4.3	Mittelfristige Finanzplanung	126
4.3.1	Bundesebene	126
4.3.2	Landes- und Gemeindeebene	129

5	Öffentliches Beschaffungswesen	133
5.1	Grundlagen	133
5.2	Volkswirtschaftliche Bedeutung	133
5.3	Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen	135
5.4	Grundsätze des Vergabeverfahrens	136
5.5	Elemente des Bundesvergabegesetzes	137
5.6	Ablauf des Beschaffungsverfahrens	142
5.7	Datenbanken zum Beschaffungswesen	147
5.8	Aufgaben der Bundesbeschaffung GmbH	148
6	Öffentliches Marketing	151
6.1	Gesellschaftsbezogenes Marketing	151
6.2	Verwaltungsmarketing	154
6.2.1	Grundlagen	154
6.2.2	Der Marketing-Prozess	156
6.2.3	Chancen und Gefahren für das öffentliche Marketing	161
7	Verwaltungscontrolling	165
7.1	Grundlagen	165
7.2	Strategisches Controlling	168
7.2.1	Aufgabenbereiche	168
7.2.2	Instrumente	168
7.3	Performance Management (Balanced Scorecard)	170
7.4	Qualitätsmanagement: Common Assessment Framework (CAF)	174
7.5	Operatives Controlling	176
7.6	Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion	177
7.7	Benchmarking	177
7.8	Evaluation staatlicher Maßnahmen	180
8	Überwachung des Verwaltungshandelns	183
8.1	Kontrolle, Prüfung und Revision	183
8.2	Grundfragen des Kontrollsystems	184
8.3	Parlamentarische (politische) Kontrolle	187
8.3.1	Unmittelbare politische Kontrolle durch das Parlament	188
8.3.2	Mittelbare politische Kontrolle	189
8.4	Rechtliche Kontrolle	190
8.5	Wirtschaftliche (finanzielle) Kontrolle	191
8.5.1	Interne Kontrollen und Prüfungen	192
8.5.2	Externe Revisionsorgane	196

## DRITTER TEIL:

	Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmen	199
1	Rahmenbedingungen	199
1.1	Die Aufgabe öffentlicher Unternehmen	199
1.2	Zielsetzungen öffentlichen Wirtschaftens	201
1.3	Der öffentliche Leistungsauftrag	204
1.4	Operationalisierung öffentlicher Ziele	208
1.5	Öffentliche Unternehmen in Österreich	210
1.5.1	Hinweis auf die historische Entwicklung	210
1.5.2	Das gemeinwirtschaftliche „Drittel“	212

1.5.3	Gründe für den Rückzug des Staates	213
1.6	Der Nachweis der Erfüllung öffentlicher Interessen	215
2	Rechtsformen öffentlicher Unternehmen	223
2.1	Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform	223
2.2	Öffentlich-rechtliche Formen	224
2.2.1	Rechtlich unselbstständige Organisationsformen	224
2.2.2	Rechtlich selbstständige Organisationsformen	226
2.3	Privatrechtliche Formen	226
3	Finanzierung öffentlicher Unternehmen	231
3.1	Finanzierungsquellen	231
3.2	Finanzierungsarten	233
3.2.1	Innenfinanzierung	233
3.2.1.1	Finanzierung aus der entgeltlichen Leistungsabgabe	233
3.2.1.2	Selbstfinanzierung	233
3.2.1.3	Aufwandsfinanzierung	235
3.2.2	Außenfinanzierung	235
3.2.2.1	Die Bedeutung des Eigenkapitals	235
3.2.2.2	Die Bedeutung der Fremdfinanzierung	237
3.3	Spezielle Finanzierungsprobleme	238
3.3.1	Forderung nach Eigenwirtschaftlichkeit	238
3.3.2	Interne Subventionierung	239
3.3.3	Externe Subventionierung	240
3.3.4	Öffentliches Leasing	242
3.3.5	PPP-Modelle	243
4	Beschaffungs- und Absatzpolitik öffentlicher Unternehmen	245
4.1	Beschaffungspolitik	245
4.2	Leistungsverwertung in öffentlichen Unternehmen	246
4.2.1	Marketing-Instrumente	246
4.2.2	Preispolitische Empfehlungen	249
4.2.2.1	Gewinnverzichtsregel	249
4.2.2.2	Eigenwirtschaftlichkeitsregel	250
4.2.2.3	Kostenpreisregeln	251
4.2.3	Zurechnungskonventionen für Kosten und Erträge	253
5	Öffentliche Unternehmen in der Europäischen Union	257
5.1	Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse	257
5.2	Service public	258
5.3	Staatliche Beihilfen	259
5.4	Sektorenregelungen	261
5.4.1	Verkehrsunternehmen	262
5.4.2	Postdienste	262
5.4.3	Telekommunikation	263
5.4.4	Energieversorgung	264
5.5	Dienstleistungsrichtlinien	264
	Abkürzungsverzeichnis	267
	Stichwortverzeichnis	269