

Hans-Jürgen Schmidt

# Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement

7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

**IHBibliothek**



**facultas.wuv**

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> . . . . .	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> . . . . .	XXI

## **I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre** . . . . . 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. . . . .	16
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 . . . . .	28
<i>Kontrollfragen zu Kapitel I</i> . . . . .	34

## **II. Der wirtschaftliche Gesamtprozess des Betriebes** . . . . . 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 . . . . .	50
bc) Werkstoffe . . . . .	57
B. Die Funktionsbereiche des Betriebes . . . . .	59
1. Allgemeine Charakterisierung . . . . .	59
2. Beschaffung . . . . .	61
a) Kennzeichnung und Aufgaben . . . . .	61
b) Beschaffung und öffentliche Verwaltung . . . . .	64
3. Lagerung . . . . .	67
4. Leistungserstellung . . . . .	68
a) Merkmale und Begriff . . . . .	68
b) Leistungserstellung und öffentliche Verwaltung . . . . .	69
5. Leistungsverwertung . . . . .	73
a) Merkmale und Begriff . . . . .	73
b) Planung der Leistungsverwertung . . . . .	74
c) Absatzpolitisches Instrumentarium . . . . .	75
ca) Produktpolitik . . . . .	75
cb) Distributionspolitik . . . . .	79
cc) Kommunikationspolitik . . . . .	80
d) Leistungsverwertung und öffentliche Verwaltung . . . . .	82
6. Finanzierung . . . . .	86
C. Die Erfolgsmaßstäbe für das betriebliche Wirtschaften . . . . .	87
1. Einleitende Vorbemerkung . . . . .	87
2" Die Erfolgsrelationen im Einzelnen . . . . .	89
a) Kostenwirtschaftlichkeit . . . . .	89
b) Sparsamkeit . . . . .	91
c) Produktivität . . . . .	92
d) Rentabilität . . . . .	93
e) Effizienz und Effektivität . . . . .	95
f) Liquidität . . . . .	97
<i>Kontrollfragen zu Kapitel II . . . . .</i>	<i>98</i>
<b>HL Strukturprobleme des Betriebes . . . . .</b>	<b>101</b>
A. Standort als Entscheidungstatbestand . . . . .	101
1. Klassische betriebswirtschaftliche Standortfaktoren . . . . .	101
2. Standortwahl in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	102
B. Rechtsform als Entscheidungstatbestand . . . . .	103
1. Rechtsformen privater Betriebe . . . . .	104
a) Einzelunternehmen . . . . .	104
b) Gesellschaftsunternehmen . . . . .	106
ba) Personengesellschaften . . . . .	106
bb) Kapitalgesellschaften . . . . .	108

bc) Kombinierte Rechtsformen. . . . .	111
c) Branchenunabhängige Sonderformen. . . . .	112
d) Branchenabhängige Sonderformen. . . . .	113
e) Rechtsformen des Europäischen Gesellschaftsrechts. . . . .	113
2. Rechtsformen öffentlicher Betriebe. . . . .	114
a) Öffentliche Betriebe in öffentlich-rechtlicher Strukturform. . . . .	116
aa) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit. . . . .	116
ab) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit. . . . .	117
b) Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Strukturform. . . . .	121
C. Zusammenschluss als Entscheidungstatbestand. . . . .	122
1. Kennzeichnung des Problemfeldes und Typisierung von Betriebszusammenschlüssen. . . . .	122
2. Entstehungsursachen von Betriebszusammenschlüssen. . . . .	123
3. Kooperative Zusammenschlussformen. . . . .	125
a) Kartellrechtsfreie Kooperationsformen. . . . .	125
b) Das Kartell. . . . .	126
ba) Charakteristische Begriffsmerkmale. . . . .	126
bb) Voraussetzungen der Kartellierung. . . . .	127
bc) Kartellarten. . . . .	127
4. Konzentrierte Zusammenschlussformen. . . . .	128
a) Der Konzern. . . . .	128
aa) Begriff und Entstehung. . . . .	128
ab) Ziele der Konzernierung. . . . .	130
b) Der Trust. . . . .	130
ba) Begriff und Entstehung. . . . .	130
bb) Ziele der Fusionierung. . . . .	131
5. Die kartellrechtliche Schutzfunktion. . . . .	132
<i>Kontrollfragen zu Kapitel III. . . . .</i>	136
<b>IV. Die Führung des Betriebes. . . . .</b>	139
A. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung. . . . .	139
1. Begriffsklärungen. . . . .	139
2. Bedeutung der Führung als Institution. . . . .	140
B. Führung als Systemgebilde. . . . .	141
C. Führungsspitzenorganisation. . . . .	143
1. Direktorialprinzip. . . . .	143
2. Kollegialprinzip. . . . .	144
D. Ziele als Ausgangspunkt der Führungstätigkeit. . . . .	144
1. Bestimmung von Betriebszielen und ökonomische Zielgrößen. . . . .	144
2. Zieldimensionen. . . . .	148

a) Zielinhalt	149
b) Zielausmaß	149
c) Zeitbezug	149
3. Zielbeziehungen	150
a) Zielneutralität	151
b) Zielkomplementarität	151
c) Zielkonkurrenz	152
4. Privat- und bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele	153
a) Privatwirtschaftliche Schwerpunktziele	153
b) Bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele	155
E. Sachprobleme des Führungsprozesses: Führungsaufgabe, Führungsentscheidung und Führungsinstrumente	157
1. Führungsaufgabe und Führungsentscheidung	157
2. Führungsinstrumente und ihr Zusammenwirken	158
F. Stile und Techniken der Führung	162
1. Führungsstile	162
a) Begriffsbildung und eindimensionales Führungsstilkonzept	162
b) Autoritärer Führungsstil	163
c) Kooperativer Führungsstil	164
d) Kritische Würdigung autoritärer und kooperativer Stilformen	165
e) Exkurs: Mehrdimensionales Führungsstilkonzept, Führungsmittel	167
<sup>1</sup> 2. Führungstechniken	169
a) Charakteristik und Kurzüberblick	169
b) Management by Delegation	170
c) Management by Exception	171
d) Management by Objectives	172
e) Management by Systems	173
G. Führung und öffentliche Verwaltung	175
1. Funktionen und Strukturen im Wandel	175
2. Grundzüge einer modernen Steuerung	178
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IV</i>	188
<b>V. Die Planung des Betriebes</b>	190
A. Planungsbegriffe und -zwecke	190
1. Planungsbegriffe	190
2. Planungszwecke	190
B. Arten der Planung	191
C. Planung und Informationsbasis	192

D.	Planungsprozess und Planungsprozessphasen . . . . .	194
1.	Modell des Planungsprozesses . . . . .	194
2.	Phasen des Planungsprozesses . . . . .	194
a)	Zielvorgabe . . . . .	194
b)	Informationsgewinnung . . . . .	195
c)	Informationsverarbeitung . . . . .	196
d)	Entscheidung . . . . .	197
E.	Grundsätze der Planung . . . . .	198
1.	Vollständigkeit der Planung . . . . .	199
2.	Elastizität der Planung . . . . .	199
3.	Koordination der Planung . . . . .	200
F.	Ausgewählte Planungstechniken . . . . .	201
1.	Quantitative Planungstechniken . . . . .	201
2.	Qualitative Planungstechniken . . . . .	207
3.	Exkurs: Anmerkungen zur Programmbudgetierung . . . . .	215
G.	Planung und öffentliche Verwaltung . . . . .	216
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel V.</i> . . . . .	219
<b>VI.</b>	<b>Die Organisation des Betriebes</b> . . . . .	221
A.	Grundlegende Vörbetrachtung und Organisationsbegriffe . . . . .	221
B.	Aufgaben der Organisation . . . . .	222
C.	Substitutionsprinzip der Organisation . . . . .	223
D.	Gestaltungsbereiche und historischer Bezugsrahmen der Organisation . . . . .	224
1.	Grundzusammenhänge der Organisationsgestaltung . . . . .	224
2.	Systematische Ansätze der Organisationslehre . . . . .	226
E.	Die Aufbauorganisation . . . . .	228
1.	Gestaltung der Organisationsstruktur . . . . .	228
a)	Aufgabenanalyse . . . . .	229
b)	Aufgabensynthese mit dem Prozess der Stellen- und Abteilungsbildung . . . . .	229
c)	Instanz und Kompetenzverteilung . . . . .	232
d)	Leitungsebenen . . . . .	233
e)	Leitungsspanne . . . . .	234
f)	Zentralisation und Dezentralisation . . . . .	236
g)	Querschnittseinheiten . . . . .	237
2.	Die Hierarchie als Grundform der Organisationsstruktur . . . . .	238

3. Klassische Formen der Organisationsstruktur der Leitung . . . . .	239
a) Einliniensystem . . . . .	239
b) Mehrliniensystem . . . . .	240
c) Stabliniensystem . . . . .	242
4. Neuere Formen der Organisationsstruktur der Leitung . . . . .	245
a) Sparten-Organisation . . . . .	245
b) Matrix-Organisation . . . . .	247
c) Projekt-Organisation . . . . .	249
d) Teamorientierte Organisation . . . . .	251
5. Darstellungsformen der Aufbauorganisation . . . . .	252
F. Die Ablauforganisation . . . . .	254
1. Gestaltung der Prozess-Struktur . . . . .	254
2. Darstellungsformen der Ablauforganisation . . . . .	257
G. Organisationsgrundsätze . . . . .	258
H. Organisationsmittel . . . . .	259
1. Nichtmaschinelle Organisationsmittel . . . . .	259
2. Maschinelle Organisationsmittel . . . . .	259
I. Organisation und öffentliche Verwaltung . . . . .	261
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VI . . . . .</i>	<i>264</i>
<b>VII. Die Kontrolle und das Controlling des Betriebes . . . . .</b>	<b>267</b>
A. Kontrollbegriffe und -zwecke, Controlling . . . . .	267
1. Kontrollbegriffe . . . . .	267
2. Kontrollzwecke . . . . .	268
3. Controlling . . . . .	268
a) Konzeption und Philosophie des Controlling . . . . .	268
b) Organisatorische Installation des Controlling . . . . .	270
c) Ausgewählte Instrumente und grundlegende Differenzierungsformen des Controlling . . . . .	271
d) Relevante Objekte des Controlling . . . . .	273
B. Kontrollprozess und Kontrollprozessphasen . . . . .	273
1. Einleitende Vorbemerkung . . . . .	273
2. Phasen des Kontrollprozesses . . . . .	273
a) Vorgabe von Soll-Werten . . . . .	273
b) Ermittlung von Ist-Werten . . . . .	274
c) Vergleich zwischen Soll- und Ist-Werten . . . . .	274
d) Abweichungsanalyse . . . . .	274
C. Arten der Kontrolle . . . . .	275
1. Laufende und nachträgliche Kontrolle . . . . .	275
2. Interne und externe Kontrolle . . . . .	276

3. Kontrolle auf Basis unterschiedlicher Bezugsgrößen . . . . .	276
4. Selbst- und fremdpraktizierte Kontrolle . . . . .	277
D. Kontrollinstrumente . . . . .	277
E. Umfang der Kontrolle . . . . .	278
1. Mengenmäßiger Kontrollumfang . . . . .	278
2. Kontrollspanne . . . . .	279
F. Kontrolle/Controlling und öffentliche Verwaltung . . . . .	280
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VII.</i> . . . . .	284
<b>VIII. Investition und Finanzierung</b> . . . . .	286
A. Bedeutung und begriffliche Grundlagen . . . . .	286
1. Bedeutung . . . . .	286
2. Begriffliche Grundlagen . . . . .	287
a) Investition . . . . .	287
b) Finanzierung . . . . .	287
B. Planung von Investition und Finanzierung . . . . .	288
1. Investitionsplanung . . . . .	288
2. Finanzplanung . . . . .	288
C. Investitionsarten und Investitionsrechnungen . . . . .	290
1. Investitionsarten . . . . .	290
2. Investitionsrechnungen . . . . .	292
a) Ziele, Merkmale und Arten . . . . .	292
b) Statische Verfahrensarten . . . . .	294
c) Dynamische Verfahrensarten . . . . .	298
D. Hauptformen und Märkte der Finanzierung . . . . .	302
1. Hauptformen der Finanzierung . . . . .	302
a) Eigen- und Fremdfinanzierung . . . . .	303
b) Innen- und Außenfinanzierung . . . . .	303
2. Märkte der Finanzierung . . . . .	309
E. Investition und Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	310
1. Investition in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	310
a) Zielsetzung und allgemeine Kennzeichnung . . . . .	310
b) Alternativenbewertung mittels Kostenvergleichsrechnungen . . . . .	312
c) Alternativenbewertung mittels Nutzen-Kosten-Untersuchungen . . . . .	313
2. Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	320
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VIII.</i> . . . . .	324



<b>IX. Das Rechnungswesen des Betriebes</b> . . . . .	327
A. Kennzeichnung des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	327
1. Grundlegende Vorbetrachtung . . . . .	327
2. Begriff . . . . .	328
3. Aufgaben . . . . .	328
a) Bereitstellung von Entscheidungshilfen . . . . .	328
b) Rechenschaftslegung gegenüber Dritten . . . . .	329
B. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	329
1. Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	329
2. Wichtige Funktionen von Teilsystemen des Rechnungswesens . . . . .	330
a) Darstellungsfunktion . . . . .	331
b) Kontrollfunktion . . . . .	331
c) Lenkungsfunktion . . . . .	331
C. Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	332
1. Die Begriffe Ausgaben, Aufwendungen und Kosten . . . . .	332
a) Ausgaben . . . . .	332
b) Aufwendungen . . . . .	332
c) Kosten . . . . .	333
2. Die Begriffe Einnahmen, Erträge und Leistungen . . . . .	338
a) Einnahmen . . . . .	338
b) Erträge . . . . .	338
c) Leistungen . . . . .	338
D. Buchhaltungssysteme . . . . .	339
1. Die kaufmännische Buchhaltung . . . . .	339
a) Einfache Buchhaltung . . . . .	339
b) Doppelte Buchhaltung . . . . .	339
2. Die kameralistische Buchhaltung . . . . .	340
a) Merkmale . . . . .	341
b) Arten und Anwendungsgrenzen . . . . .	342
3. Vergleich zwischen Doppik und Kameralistik . . . . .	345
E. Die Geschäftsbuchhaltung und der Jahresabschluss . . . . .	346
1. Allgemeine Grundlagen . . . . .	346
2. Die Bilanz . . . . .	348
3. Die Erfolgsrechnung . . . . .	352
4. Anhang und Lagebericht . . . . .	355
5. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung . . . . .	355
6. Jahresabschluss im Wandel: Bilanzrichtlinien-Gesetz, internationale IAS/IFRS-Vorschriften und Bilanzrechts- modernisierungsgesetz . . . . .	357

F. Die Kostenrechnung . . . . .	359
1. Aufgaben der Kostenrechnung . . . . .	359
2. Die Grundprinzipien der Kostenverrechnung . . . . .	360
3. Die Systeme der Kostenrechnung . . . . .	361
4. Die traditionelle Kostenrechnung . . . . .	362
a) Die Betriebsabrechnung . . . . .	362
aa) Die Kosterartenrechnung . . . . .	363
ab) Die Kostenstellenrechnung . . . . .	370
b) Die Kostenträgerrechnung . . . . .	377
ba) Wesen und Aufgaben der Kostenträgerrechnung . . . . .	377
bb) Grundverfahren der Kostenträgerrechnung . . . . .	378
c) Kritik an der traditionellen Kostenrechnung . . . . .	383
5. Moderne Kostenrechnungssysteme . . . . .	384
a) Die Normalkostenrechnung . . . . .	385
b) Die Plankostenrechnung . . . . .	385
c) Die Teilkostenrechnung . . . . .	387
d) Die Prozesskostenrechnung . . . . .	391
6. Ausgewählte Kostenfunktionen und einige kostentheoretische Grundzusammenhänge . . . . .	395
a) Erweiterung und Vertiefung zu den beschäftigungsbeeinflussten Kostenkategorien . . . . .	395
b) Grundsätzliche Anmerkungen zur Break-Even-Analyse . . . . .	404
7. Kostenrechnung und öffentliche Verwaltung . . . . .	407
a) Notwendigkeit und Anforderungen . . . . .	407
b) Aufgaben und Gestaltungsformen . . . . .	410
c) Kostenvergleich . . . . .	411
d) Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (LSP) . . . . .	413
G. Betriebliche Statistik . . . . .	414
H. Planungsrechnung . . . . .	416
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IX.</i> . . . . .	417
<i>Literaturverzeichnis.</i> . . . . .	421
<i>Stichwortverzeichnis.</i> . . . . .	435