

Henning Reins

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und kommunales Kostenmanagement

Vorwort

Das vorliegende Werk ist als Lehr- und Übungsbuch der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre konzipiert. Neben einer Einführung in die wirtschaftlichen Grundlagen werden insbesondere zentrale Methoden und Ansätze des kommunalen Kostenmanagements vorgestellt. Im Fokus stehen dabei Instrumente wie die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Investitionsrechnung – stets mit engem Bezug zur kommunalen Praxis.

Das Skript gliedert sich in zwei Hauptbereiche: Im ersten Teil werden grundlegende wirtschaftliche Konzepte sowie der Managementkreislauf als strukturgebender Rahmen erläutert. Der zweite Teil orientiert sich an den betrieblichen Funktionsbereichen – von Beschaffung und Lagerhaltung über Produktion bis hin zum Absatz. Diese Struktur ermöglicht eine systematische Darstellung relevanter Theorien, Methoden und Praxisbezüge des kommunalen Kostenmanagements.

Abschließend enthält das Werk Aufgaben zur Übung und Vertiefung des Gelernten, wie sie typischerweise in Prüfungen oder Lehrgängen vorkommen.

Ein besonderes Anliegen war es, Theorie und Verwaltungspraxis miteinander zu verbinden. Daher werden viele Inhalte durch Praxisbeispiele, Reflexionen oder Bewertungen aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung ergänzt.

Die Zielgruppe dieses Skripts sind vor allem Studierende der Verwaltungshochschulen, Teilnehmende an Verwaltungslehrgängen I und II sowie Auszubildende im kommunalen Bereich. Darüber hinaus richtet es sich an Verwaltungspraktiker aus den Bereichen Finanzen, Controlling und Steuerung sowie an Führungskräfte, die sich mit den Grundlagen des kommunalen Managements vertraut machen möchten.

Hinweis zur Nutzung und Weitergabe

Dieses Skript wurde vom Autor als private, digitale Arbeitsfassung erstellt und wird über die eigene Website zur Verfügung gestellt. Es darf im Rahmen von Aus- und Fortbildung, Unterricht und Selbststudium kostenfrei genutzt und weitergegeben werden, sofern keine kommerzielle Nutzung erfolgt.

Eine Veröffentlichung oder Verbreitung auf kommerziellen Plattformen, die Bearbeitung oder jede andere kommerzielle Nutzung bedarf der ausdrücklichen vorherigen Zustimmung des Autors.

Stand: Januar 2026

Copyright

© 2026 Henning Reins – Alle Rechte vorbehalten.

Verwendung nur gemäß obiger Hinweise.

Augustfehn, im Januar 2026

Henning Reins

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und kommunales Kostenmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre	8
1.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre vs. Public Management.....	8
1.2 Betriebs- und Volkswirtschaftslehre als relevante Disziplinen	12
2. Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung	15
2.1 Grundlagen wirtschaftlichen Handelns	15
2.1.1 Ökonomisches Prinzip	15
2.1.2 Effizienz und Effektivität.....	18
2.1.3 Marktstrukturen und Wirtschaftssysteme	19
2.1.4 Produktionsfaktoren.....	29
2.2 Management und Zielsysteme	32
2.2.1 Managementkreislauf - Überblick.....	32
2.2.2 Ziele (Definition, Systematik, Sach-/Formalziele, SMART, Stakeholder).....	33
Definition und Funktionen	33
Systematik der Zielmerkmale	34
Sachziele vs. Formalziele	35
Öffentliche Güter vs. Private Güter.....	36
Kommunale Interessen und Zielsetzungen	37
Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte.....	38
Stakeholder- vs. Shareholderansatz.....	42
SMART-Konzept.....	43
2.2.3 Planung (Prinzipien, Ausgleichsgesetz)	44
Ausgleichsgesetz der Planung	45
Planungsprinzipien	46
2.2.4 Entscheidung	48
2.2.5 Umsetzung.....	51
2.2.6 Kontrolle	53
Formen der Kontrolle	54
Controlling vs. Rechnungswesen.....	56

2.3. Organisation, Geschäftsprozesse und Rechtsformen	61
2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	61
2.3.2 Geschäftsprozessmanagement	63
2.3.3 Organisationsprinzipien.....	64
2.3.4 Rechtsformen öffentlicher Betriebe.....	66
2.3.5 Beteiligungsmanagement.....	68
2.4 Personalmanagement	70
2.4.1 Grundbegriffe und Ziele	70
2.4.2 Personalplanung (quantitativ und qualitativ)	75
Quantitative Personalbemessung	76
Qualitative Personalbemessung.....	78
2.4.3 Personalentwicklung	80
2.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Kennzahlen	84
2.5.1 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA, KWA, KNA).....	86
Nutzwertanalyse (NWA).....	86
Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA).....	89
Kosten-Nutzen-Analyse (KNA).....	89
Zusammenfassung Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen & Praxis	91
2.5.2 Berichtswesen und Kennzahlen	92
Wirtschaftlichkeit und Produktivität	94
Rentabilität	96
Liquidität.....	98
3. Betriebliche Funktionen.....	101
3.1 Beschaffung und Lagerhaltung.....	102
3.1.1 Ziele der Materialwirtschaft	103
3.1.2 Bereitstellungsprinzipien.....	105
3.1.3 Eigenfertigung vs. Fremdbezug	106
3.1.4 Zentrale und dezentrale Beschaffung	107
3.1.5 Lagerkennzahlen.....	108
3.1.6 Lagerbestandskurve	110
3.1.7 Optimale Bestellmenge	111
Bestell- und Lagerkosten	112
Andlersche-Formel	112
Tabellarischer Vergleich	114
Grafische Darstellung	114
3.1.8 ABC-Analyse.....	115

3.2 Produktions- und Kostenmanagement	118
Kostenbegriff	119
Historische Entwicklung der Kostenrechnung.....	120
3.2.1 Kostenvergleiche	121
3.2.2 Gewinnanalyse	130
Gewinnschwelle (Break-even-Point)	130
Modell der quadratischen Erlösfunktion.....	132
3.2.3 Teilkostenrechnung / Deckungsbeitrag.....	137
3.2.4 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	143
3.2.5 Lebenszyklusrechnung (Lifecycle Costing)	143
3.2.6 Zielkostenrechnung	148
3.2.7 Plankostenrechnung.....	153
Starre Plankostenrechnung	156
Flexible Plankostenrechnung	157
3.3. Absatz und Marketing	159
3.3.1 Ziele und Planung des Absatzes	160
3.3.2 Marketinginstrumente	164
Marketing-Mix bzw. 4P-Konzept	164
Produktpolitik als zentrales Element.....	165
Preispolitik im digitalen Marketing	166
Volkswirtschaftliche Grundlagen der Preispolitik	168
Distributionspolitik im digitalen Marketing.....	169
Kommunikationspolitik und Werbepsychologie	171
3.3.3 Analyseverfahren des Marketings.....	172
SWOT-Analyse	172
Polaritätsprofil.....	174
Portfolioanalyse.....	176
3.3.4 Kommunalmarketing.....	179
Ansätze und Teilbereiche	180
Konzept eines umfassenden Kommunalmarketing.....	181
Übungs- und Klausuraufgaben.....	196
Teil 1 Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung	196
Aufgabe 1.1 Wirtschaftlichkeit und Betriebsbegriff.....	196
Aufgabe 1.2 Ökonomisches Prinzip.....	196
Aufgabe 1.3 Ansätze der Betriebsführung	197
Aufgabe 1.4 Rentabilität und Kontrolle	197

Aufgabe 1.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA E-Akte)	198
Aufgabe 1.6 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA Flüchtlingsunterkünfte)	200
Aufgabe 1.7 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (Vergleich NWA, KWA, KNA)	201
Aufgabe 1.8 Kennzahlen (Erlöse, Kosten, Gewinn, Kostendeckungsgrad)	203
Aufgabe 1.9 Kennzahlen – u.a. Gewinnschwelle, Ausgleichsgesetz der Planung	204
Aufgabe 1.10 Kennzahlen – Liquidität	204
Teil 2 Beschaffung und Lagerhaltung	205
Aufgabe 2.1 Lagerkennzahlen, grafische Darstellung	205
Aufgabe 2.2 ABC-Analyse	205
Aufgabe 2.3 Optimale Bestellmenge (Tabelle, Berechnung, grafische Darstellung)	206
Aufgabe 2.4 Optimale Bestellmenge (Funktionen, Interpretation).....	206
Teil 3 Produktions- und Kostenmanagement.....	208
Aufgabe 3.1 Kostenvergleichsrechnung (Personal-Computer)	208
Aufgabe 3.2 Kostenvergleichsrechnung (Kehrmaschine)	208
Aufgabe 3.3 Kostenvergleichsrechnung (Austausch Klimasystem)	209
Aufgabe 3.4 Lebenszyklusrechnung.....	209
Aufgabe 3.5 Zielkostenrechnung	210
Aufgabe 3.6 Plankostenrechnung.....	210
Lösungsansätze	211
Aufgabe 1.1	211
Aufgabe 1.2.....	211
Aufgabe 1.3.....	212
Aufgabe 1.4.....	213
Aufgabe 1.5.....	214
Aufgabe 1.6.....	215
Aufgabe 1.7	216
Aufgabe 1.8.....	216
Aufgabe 1.9.....	217
Aufgabe 1.10.....	217
Aufgabe 2.1	218
Aufgabe 2.2.....	218
Aufgabe 2.3.....	219
Aufgabe 2.4.....	219
Aufgabe 3.1	220
Aufgabe 3.2.....	220
Aufgabe 3.3.....	221

Aufgabe 3.4.....	222
Aufgabe 3.5.....	223
Aufgabe 3.6.....	224

1. Einführung und Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre

1.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre vs. Public Management

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) beschäftigt sich mit den wirtschaftlichen Aspekten der öffentlichen Verwaltung und des öffentlichen Sektors. Sie untersucht die Organisation, Planung, Steuerung und Finanzierung von öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen.

Im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre im privaten Sektor stehen in der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre nicht primär Gewinnmaximierung und Wettbewerb im Fokus, sondern das Ziel der Effizienz- und Wohlfahrtsmaximierung für die Gesellschaft als Ganzes. Dabei spielen Fragen der Ressourcenallokation, der Budgetierung, der Leistungserstellung, der Kosten-Nutzen-Analyse und der öffentlichen Finanzen eine zentrale Rolle.

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich auch mit der Analyse und Gestaltung von politischen Entscheidungsprozessen, da diese häufig Einfluss auf die wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors haben. Die Untersuchung von öffentlichen Institutionen, öffentlicher Haushaltsführung, Regulierung und der Beziehung zwischen Staat und Markt sind weitere wichtige Themen.

Insgesamt zielt die öffentliche Betriebswirtschaftslehre darauf ab, effektive und effiziente öffentliche Dienstleistungen bereitzustellen, Ressourcen angemessen zu nutzen und die gesellschaftliche Wohlfahrt zu maximieren.

Public Management

Das Public Management ist ein Managementkonzept, das auf die Verwaltung und Steuerung öffentlicher Institutionen abzielt. Es basiert auf betriebswirtschaftlichen Prinzipien und Techniken, die an die spezifischen Anforderungen des öffentlichen Sektors angepasst sind.

Das Public Management verfolgt verschiedene Ziele, um eine effiziente und effektive Verwaltung im öffentlichen Sektor sicherzustellen. Dazu gehören:

- **Effizienzsteigerung:** Es strebt eine optimale Nutzung der Ressourcen an, indem effiziente Verwaltungsstrukturen eingeführt werden, Prozessverbesserungen implementiert werden und eine kundenorientierte Servicekultur gefördert wird.
- **Ergebnisorientierung:** Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erreichung konkreter Ergebnisse und der Erfüllung von Zielen. Es geht darum, messbare Leistungen zu erbringen und den Mehrwert für die Bürgerinnen und Bürger zu maximieren.

- Bürgernähe und Bürgerbeteiligung: Es stellt die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt und ermöglicht ihnen eine aktive Teilnahme. Es fördert Transparenz, Dialog und die Einbindung der Öffentlichkeit in Entscheidungsprozesse.
- Qualitätssicherung: Es setzt sich für die Bereitstellung hochwertiger öffentlicher Dienstleistungen ein, entwickelt Qualitätsstandards, überwacht und evaluiert die Leistung und strebt kontinuierliche Verbesserungen der Servicequalität an.

Hintergrund des Public Management:

Das Konzept des Public Management entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten als Antwort auf die Herausforderungen und Veränderungen im öffentlichen Sektor. Es entstand aus der Erkenntnis, dass traditionelle Verwaltungsansätze den Anforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft nicht gerecht werden. Das Public Management wurde maßgeblich von der New Public Management-Bewegung beeinflusst, die in den 1980er Jahren aufkam. Diese Bewegung betonte die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Prinzipien und Managementtechniken im öffentlichen Sektor, um Effizienz und Leistung zu verbessern.

Aufgaben des Public Management umfassen:

- Strategisches Management: Entwicklung langfristiger Strategien und Ziele für den öffentlichen Sektor, Identifizierung von Herausforderungen, Festlegung von Prioritäten und Planung von Maßnahmen zur Erreichung der definierten Ziele.
- Ressourcenmanagement: Allokation und Verwaltung von Ressourcen, einschließlich finanzieller Ressourcen, Personal, Infrastruktur, Beschaffung, Produktion und Absatz von Gütern und Dienstleistungen.
- Organisationsmanagement: Gestaltung effizienter und effektiver Organisationsstrukturen, Definition von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, Koordination von Aktivitäten und Schaffung einer effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Institutionen.
- Leistungsmanagement: Überwachung, Bewertung und Verbesserung der Leistung der öffentlichen Institutionen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Dies umfasst die Einführung von Leistungsmesssystemen, die Evaluierung von Zielerreichungen und die Identifizierung von Optimierungspotenzialen.
- Beschaffungsmanagement: Effiziente und transparente Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen für den öffentlichen Sektor. Dies umfasst die Entwicklung von Beschaffungsstrategien, die Durchführung von Ausschreibungen, Vertragsverhandlungen und das Risikomanagement im Beschaffungsprozess.
- Produktionsmanagement: Planung, Organisation und Überwachung der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen im öffentlichen Sektor. Dies beinhaltet die Optimierung von Produktionsprozessen, die Sicherstellung der Qualität und die Kostenkontrolle.

- **Absatzmanagement:** Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Bereitstellung und Vermarktung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Dies umfasst die Festlegung von Preisen, die Förderung der Nutzung der Angebote und die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe.

Das Public Management strebt insgesamt an, eine moderne und anspruchsvolle Verwaltung im öffentlichen Sektor zu schaffen, die den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht wird und den gesellschaftlichen Mehrwert maximiert.

Ansätze und Instrumente der ÖBWL

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) bietet verschiedene Ansätze und Instrumente, die im kommunalen Bereich angewendet werden können, um eine effiziente und effektive Verwaltung zu fördern. Viele der Instrumente decken sich mit den Ansätzen des Public Managements.

Kosten- und Leistungsrechnung: Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht es kommunalen Einrichtungen, ihre Kostenstrukturen zu analysieren und ihre Leistungen zu bewerten. Durch die Erfassung und Zuordnung von Kosten können ineffiziente Prozesse identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden.

Budgetierung und Finanzmanagement: Ein effektives Budgetierungs- und Finanzmanagement ist entscheidend für eine nachhaltige finanzielle Steuerung in kommunalen Einrichtungen. Es beinhaltet die Festlegung von Budgetzielen, die Überwachung der Ausgaben und Einnahmen, das Risikomanagement und die langfristige Finanzplanung.

Performance Management: Performance Management ermöglicht eine systematische Messung, Bewertung und Steuerung der Leistung von kommunalen Einrichtungen. Es umfasst die Festlegung von Leistungsindikatoren, die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung, die Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie die Implementierung von Maßnahmen zur Leistungssteigerung.

Prozessoptimierung: Die Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen zielt darauf ab, Abläufe effizienter und effektiver zu gestalten. Durch die Identifizierung von Engpässen, die Eliminierung von Verschwendung und die Einführung von Best Practices können Kommunen ihre Produktivität steigern und Ressourcen besser nutzen.

Stakeholder-Management: Kommunen haben eine Vielzahl von Stakeholdern wie Bürgerinnen und Bürgern, politischen Entscheidungsträgern, Mitarbeitenden und externen Partnern. Ein professionelles Stakeholder-Management beinhaltet die Identifizierung und Einbindung der relevanten Stakeholder, den Dialog, die Kommunikation und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen.

Innovationsmanagement: Der Einsatz von Innovationsmanagement im kommunalen Bereich ermöglicht es, neue Ideen und Technologien einzuführen, um den Service für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Dies kann die Einführung digitaler Lösungen, die Förderung von Open Data oder die Zusammenarbeit mit Start-ups umfassen.

Nachhaltigkeitsmanagement: Kommunen haben eine wichtige Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Das Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet die Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten in die Entscheidungsprozesse und die Umsetzung nachhaltiger Praktiken in den kommunalen Einrichtungen.

Kommunale Aufgabe	Instrumente und Anwendungsmöglichkeiten in der ÖBWL
Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen	Ausschreibungsverfahren, Lieferantenmanagement, optimale Bestellmenge
Budgetierung und Finanzmanagement	Haushaltsplanung, Kostenkontrolle, Cash-Flow-Analyse, Break-even-Analyse
Personalmanagement	Personalbedarfsplanung, Mitarbeiterentwicklung, Anreizsysteme, Kosten- und Leistungsrechnung
Infrastrukturmanagement	Lebenszykluskostenanalyse, Instandhaltungsplanung, Facility Management, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Abfall- und Umweltmanagement	Nachhaltigkeitsberichterstattung, Umweltcontrolling, Abfallmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung
Stadtentwicklungsplanung	Flächenmanagement, Bevölkerungsprognosen, Standortbewertung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Soziale Dienstleistungen	Bedarfsanalyse, Evaluation von Programmen, Sozialraumanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung
Verkehrsplanung und -management	Verkehrsflussanalyse, Verkehrssimulation, Mobilitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Krisen- und Notfallmanagement	Risikoanalyse, Krisenkommunikation, Notfallplanung, Kosten- und Leistungsrechnung
Kultur- und Freizeitangebote	Veranstaltungsmanagement, Besucherzahlenanalyse, Kulturförderung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) und das Public Management sind eng miteinander verbundene Konzepte im Bereich des öffentlichen Sektors. Während die ÖBWL den wirtschaftlichen Aspekt der Verwaltung öffentlicher Ressourcen untersucht, befasst sich das Public Management mit der Führung, Organisation und Steuerung öffentlicher Institutionen.

Gemeinsamkeiten:

Fokus auf den öffentlichen Sektor: Sowohl die ÖBWL als auch das Public Management konzentrieren sich auf den öffentlichen Sektor, der Regierungsbehörden, Non-Profit-Organisationen, kommunale Einrichtungen und staatliche Unternehmen umfasst.

Effizienz und Effektivität: Sowohl die ÖBWL als auch das Public Management haben das Ziel, effiziente und effektive Strategien zu entwickeln, um die begrenzten Ressourcen des öffentlichen Sektors optimal zu nutzen und die Bedürfnisse der Bürger zu erfüllen.

Unterschiede:

Forschungsperspektive: Die ÖBWL hat eine stärker wirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektive. Sie untersucht die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie und Methoden. Das Public Management hingegen betrachtet den öffentlichen Sektor aus einer breiteren Managementperspektive, die auch politische, soziale und rechtliche Aspekte berücksichtigt.

Fokus auf Ressourcenallokation vs. Führung und Organisation: Die ÖBWL legt den Schwerpunkt auf die effiziente Allokation von Ressourcen im öffentlichen Sektor, insbesondere im Hinblick auf Finanzen und Investitionen. Das Public Management hingegen beschäftigt sich mit Fragen der Führung, Organisation, Steuerung und Leistungsmessung öffentlicher Institutionen.

Interdisziplinärer Ansatz: Das Public Management greift auf verschiedene Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Organisationslehre, Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft zurück, um ein ganzheitliches Verständnis der Verwaltung öffentlicher Institutionen zu entwickeln. Die ÖBWL greift ebenfalls auf andere Disziplinen zurück, konzentriert sich jedoch stärker auf die betriebswirtschaftliche Perspektive.

Insgesamt kann man sagen, dass die ÖBWL und das Public Management sich ergänzen und verschiedene Aspekte der Verwaltung öffentlicher Ressourcen abdecken. Während die ÖBWL den wirtschaftlichen Aspekt untersucht, konzentriert sich das Public Management tendenziell auf die Führung und Organisation öffentlicher Institutionen, um effiziente und effektive Dienstleistungen für die Bürger zu gewährleisten.

1.2 Betriebs- und Volkswirtschaftslehre als relevante Disziplinen

Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind zwei Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, die sich mit der Analyse von wirtschaftlichen Prozessen und Entscheidungen befassen. Obwohl sie ähnliche Grundlagen haben, gibt es auch einige Unterschiede zwischen den beiden Disziplinen.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der wirtschaftlichen Organisation und Führung von Unternehmen und anderen Organisationen. Sie analysiert die internen Abläufe, Strukturen und Entscheidungen in Unternehmen, um die Effizienz und Rentabilität zu verbessern. Die BWL betrachtet dabei die wirtschaftlichen Aspekte auf der Ebene einzelner Betriebe.

Die Volkswirtschaftslehre untersucht die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge einer Volkswirtschaft. Sie analysiert die Interaktionen zwischen Haushalten, Unternehmen, dem Staat und dem internationalen Handel. Die VWL befasst sich mit der gesamtwirtschaftlichen Produktion, dem Wachstum, der Beschäftigung, der Inflation, der Geldpolitik und anderen makroökonomischen Faktoren.

Einordnung in die wissenschaftlichen Disziplinen:

Die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind Teil der Wirtschaftswissenschaften, die wiederum zu den Sozialwissenschaften gehören. Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit dem Verhalten von Individuen, Unternehmen und Institutionen in wirtschaftlichen Systemen und analysieren die Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Gemeinsame Ansätze:

Sowohl die Betriebs- als auch die Volkswirtschaftslehre verwenden ökonomische Modelle und Analysemethoden, um wirtschaftliche Phänomene zu untersuchen. Beide Disziplinen basieren auf dem ökonomischen Prinzip, das eine rationale Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung von Knappheit und Effizienz postuliert. Sie verwenden quantitative Methoden wie mathematische Modelle, Statistik und ökonometrische Analysen, um Daten zu analysieren und wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen.

Unterschiede:

Der Hauptunterschied zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre liegt im Analyseobjekt und im Untersuchungsmaßstab. Die BWL betrachtet einzelne Unternehmen oder Organisationen und analysiert deren interne Strukturen, Prozesse und Entscheidungen. Sie fokussiert sich auf Themen wie Produktionsmanagement, Marketing, Personalmanagement, Finanzmanagement und Controlling.

Die VWL hingegen betrachtet die gesamte Volkswirtschaft oder bestimmte Teilbereiche davon und analysiert die wirtschaftlichen Zusammenhänge auf makroökonomischer Ebene. Sie beschäftigt sich mit Fragen wie Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit, Inflation, Außenhandel und Geldpolitik.

In der Mikroökonomie wird aus der Vogelperspektive untersucht, wie ein bestimmtes Unternehmen seine Preise festlegt und wie sich diese Preisentscheidung auf die Nachfrage nach seinen Produkten auswirkt. Dabei werden individuelle Angebots- und Nachfragekurven betrachtet sowie Faktoren wie Kosten, Wettbewerb und Konsumentenpräferenzen berücksichtigt.

Betriebswirtschaftslehre (BWL)

Themenbereiche	Beschreibung
Unternehmensführung	Analyse von Unternehmensstrukturen und -prozessen, Entscheidungsfindung, strategisches Management, Organisation, Leadership

Themenbereiche	Beschreibung
Marketing	Marktanalysen, Kundenverhalten, Produktentwicklung, Preisbildung, Vertrieb, Werbung
Personalmanagement	Personalauswahl, -entwicklung und -motivation, Arbeitsrecht, Arbeitsplatzgestaltung
Finanzmanagement	Investitionsplanung, Kapitalbeschaffung, Finanzierung, Liquiditätsmanagement, Kostenrechnung, Controlling
Produktionsmanagement	Planung, Steuerung und Optimierung von Produktionsprozessen, Qualitätsmanagement

Volkswirtschaftslehre (VWL)

Themenbereiche	Beschreibung
Makroökonomie	Gesamtwirtschaftliche Analyse, Wachstum, Beschäftigung, Inflation, Konjunkturzyklen, Geldpolitik, Außenhandel
Mikroökonomie	Verhalten von Individuen und Unternehmen, Preisbildung, Marktstrukturen, Nachfrage- und Angebotsanalyse
Sozialpolitik	Verteilungsgerechtigkeit, soziale Sicherungssysteme, Wohlfahrtsökonomie, Armutsbekämpfung, Sozialstaatlichkeit
Umweltökonomie	Nachhaltigkeit, Ressourcenknappheit, Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten, Umweltschutz, ökologische Nachhaltigkeit
Öffentliche Finanzen	Staatshaushalt, Steuerpolitik, öffentliche Ausgaben, kommunale Finanzierung, Verschuldung, Haushaltsplanung

Relevanz für Kommunen:

Sowohl die Betriebs- als auch die Volkswirtschaftslehre spielen eine entscheidende Rolle für Kommunen und ihre Verwaltungen. Hier sind einige Aspekte, die ihre Relevanz verdeutlichen:

Kommunale Finanzierung: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für Kommunen unerlässlich, um ihre finanziellen Ressourcen effizient einzusetzen und eine nachhaltige Finanzierung sicherzustellen. Die BWL unterstützt Kommunen bei der Budgetierung, Kostenkontrolle, Investitionsplanung und Steuerung ihrer finanziellen Mittel.

Wohlfahrt und gesellschaftlicher Nutzen: Die VWL bietet ein umfassendes Verständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge, die das Wohlergehen der Bürger und die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen. Durch volkswirtschaftliche Analysen können Kommunen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die soziale Wohlfahrt, Arbeitsplätze, Einkommensverteilung und den gesellschaftlichen Nutzen bewerten.

Öffentliche Dienstleistungen und Infrastruktur: Die Betriebswirtschaftslehre unterstützt Kommunen bei der effizienten Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen wie Bildung, Gesundheitsversorgung, Verkehr, Wasser- und Abwassermanagement. Durch eine optimale Organisation und Steuerung dieser Dienstleistungen können Kommunen ihre Effizienz steigern und die Bedürfnisse ihrer Bürger effektiv erfüllen.

Nachhaltigkeit und Umweltschutz: Sowohl die BWL als auch die VWL bieten Instrumente und Analysemodelle, um ökonomische Entscheidungen im Einklang mit ökologischer Nachhaltigkeit zu treffen. Kommunen können mithilfe dieser Ansätze ihre Umweltauswirkungen minimieren, nachhaltige Entwicklungsziele verfolgen und Umweltschutzmaßnahmen in ihre Entscheidungsprozesse integrieren.

Die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind somit unverzichtbare Disziplinen für Kommunen, um ihre wirtschaftlichen Aktivitäten zu optimieren, die Wohlfahrt ihrer Bürger zu verbessern, öffentliche Dienstleistungen effizient zu erbringen und nachhaltige Entwicklungsziele zu verfolgen. Durch die Anwendung betriebs- und volkswirtschaftlicher Konzepte können Kommunen ihre Entscheidungen auf eine solide wissenschaftliche Grundlage stellen und positive ökonomische, soziale und ökologische Ergebnisse erzielen.

2. Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung

2.1 Grundlagen wirtschaftlichen Handelns

2.1.1 Ökonomisches Prinzip

Das ökonomische Prinzip ist ein grundlegendes Konzept in der Betriebswirtschaftslehre, das besagt, dass knappe Ressourcen effizient eingesetzt werden sollten, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Es beruht auf der Annahme, dass Unternehmen oder Organisationen ihre Ziele unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen erreichen möchten.

Das ökonomische Prinzip besteht aus drei Teilprinzipien: dem Maximalprinzip, dem Minimalprinzip und dem Optimumprinzip.

Maximalprinzip:

Das Maximalprinzip besagt, dass mit gegebenen Ressourcen ein möglichst großer Ertrag oder Nutzen erzielt werden soll. Dabei werden die vorhandenen Ressourcen vollständig ausgenutzt, um das Maximum an Output zu erreichen. Es geht darum, mit begrenzten Ressourcen das Maximum an Leistung oder Ertrag zu erzielen.

Beispiel 1 - (Maximalprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant die Durchführung eines Kulturprojekts mit einem begrenzten Budget. Das Maximalprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das Projekt so gestalten sollte, dass sie mit dem vorhandenen Budget den größtmöglichen kulturellen Nutzen für die Bewohner der Stadt erzielt. Dabei werden alle Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Personal und Infrastruktur, maximal genutzt, um das kulturelle Angebot zu maximieren.

Beispiel 2 - (Maximalprinzip):

Eine Kommune möchte die Straßenbeleuchtung in ihrer Stadt optimieren, um die Energieeffizienz zu verbessern. Das Maximalprinzip besagt, dass die Kommune die Beleuchtung so gestalten sollte, dass sie mit der vorhandenen Energieversorgung das Maximum an Helligkeit und Sicherheit auf den Straßen erreicht. Dabei werden alle Ressourcen, wie Energiequellen und Beleuchtungstechnik, maximal ausgenutzt, um die optimale Straßenbeleuchtung zu erreichen.

Minimalprinzip:

Das Minimalprinzip besagt, dass mit gegebenen Zielen ein möglichst geringer Ressourceneinsatz erfolgen soll. Es geht darum, die gewünschten Ergebnisse mit minimalen Ressourcen zu erreichen und Verschwendung zu vermeiden.

Beispiel 1 - (Minimalprinzip):

Eine Gemeinde möchte ihre Abfallentsorgung optimieren und dabei die Kosten minimieren. Das Minimalprinzip besagt, dass die Gemeinde die Abfallentsorgung so organisieren sollte, dass sie mit minimalem Ressourceneinsatz die gewünschte Abfallbeseitigung und Recyclingquote erreicht. Dabei werden beispielsweise effiziente Sammelsysteme, Recyclingverfahren und Abfalltrennung eingesetzt, um den Ressourceneinsatz zu minimieren.

Beispiel 2 - (Minimalprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant die Einführung eines Online-Bürgerportals, um Verwaltungsprozesse zu digitalisieren und den Bürgerservice zu verbessern. Das Minimalprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das Online-Portal so entwickeln sollte, dass sie mit minimalem Ressourceneinsatz den gewünschten Servicelevel und die Nutzerzufriedenheit erreicht. Dabei werden beispielsweise effiziente IT-Lösungen, nutzerfreundliche Oberflächen und digitale Kommunikationswege eingesetzt, um den Ressourceneinsatz zu minimieren.

Optimumprinzip:

Das Optimumprinzip besagt, dass ein optimales Verhältnis zwischen Input und Output erreicht werden soll. Es geht darum, den besten Kompromiss zwischen Ressourceneinsatz und Leistung zu finden, um eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten. Die Möglichkeit sowohl den Input zu verringern und gleichzeitig den Output zu steigern, ist theoretisch und praktisch als Ansatz umstritten.

Beispiel 1 - (Optimumprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, um die Mobilität der Bürger zu verbessern. Das Optimumprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das öffentliche Verkehrssystem so gestalten sollte, dass sie mit einem optimalen Verhältnis von Ressourceneinsatz (z. B. Fahrzeuge, Personal) und Leistung (z. B. Anzahl der beförderten Passagiere, Abdeckung des Streckennetzes) die Mobilität der Bürger optimiert.

Beispiel 2 - (Optimumprinzip):

Eine Gemeinde plant den Bau eines neuen Sportzentrums, um den Bedarf an Sport- und Freizeitmöglichkeiten abzudecken. Das Optimumprinzip besagt, dass die Gemeinde das Sportzentrum so konzipieren sollte, dass sie mit einem optimalen Verhältnis von Ressourceneinsatz (z. B. Baukosten, Betriebskosten) und Leistung (z. B. Anzahl der Sporteinrichtungen, Nutzungsdauer) den Bedarf der Bürger bestmöglich erfüllt.

Herkunft des ökonomischen Prinzips:

Das ökonomische Prinzip ist ein grundlegendes Konzept der ökonomischen Theorie. Es wurde erstmals von Wilhelm Lexis, einem deutschen Statistiker und Ökonomen, im Jahr 1875 formuliert. Später wurde es von weiteren Wissenschaftlern, wie z.B. Alfred Marshall und Vilfredo Pareto, weiterentwickelt und in die betriebswirtschaftliche Theorie integriert. Das ökonomische Prinzip bildet heute eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Entscheidungsfindung und die Effizienzsteigerung in Unternehmen und Organisationen.

Haushaltsgrundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit

Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Sparsamkeitsprinzip sind grundlegende Prinzipien der öffentlichen Finanzwirtschaft, die darauf abzielen, eine effiziente und verantwortungsvolle Verwendung von Ressourcen sicherzustellen. Obwohl sie ähnliche Ziele haben, gibt es dennoch Unterschiede zwischen den beiden Prinzipien. (Vgl. § 7 I LHO sowie § 110 II NKomVG)

Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, dass öffentliche Ausgaben in einer Weise zu tätigen sind, die den größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft erzielt. Dabei sollen die Kosten im Verhältnis zum Nutzen optimiert werden. Es geht darum, die bestmögliche Leistung bei gegebenen Ressourcen zu erreichen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip berücksichtigt neben dem finanziellen Aspekt auch qualitative Faktoren wie Effektivität, Qualität und Nachhaltigkeit der Leistungen.

Ein Beispiel für die Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips im öffentlichen Sektor ist die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen. Bei der Auswahl von Lieferanten oder Auftragnehmern sollte nicht nur der Preis, sondern auch die Qualität, die Erfüllung der Anforderungen und die Langlebigkeit berücksichtigt werden. Durch eine sorgfältige Prüfung und Abwägung der Angebote kann der Staat oder die Verwaltung sicherstellen, dass die besten Leistungen zum besten Preis erzielt werden.

Das Sparsamkeitsprinzip hingegen legt den Fokus auf die Vermeidung von unnötigen Ausgaben und den sparsamen Umgang mit finanziellen Mitteln. Es verlangt, dass öffentliche Mittel so effizient wie möglich eingesetzt werden, um Verschwendung zu vermeiden. Das Sparsamkeitsprinzip zielt darauf ab, unnötige Kosten zu reduzieren und eine kostenbewusste Haltung in der Verwaltung zu fördern.

Ein Beispiel für die Anwendung des Sparsamkeitsprinzips im öffentlichen Sektor ist die Nutzung von Ressourcen wie Energie, Papier oder Wasser. Indem man energieeffiziente Technologien einsetzt, doppelseitigen Druck fördert oder Wasser sparsam nutzt, kann der öffentliche Sektor Kosten senken und gleichzeitig einen Beitrag zum Umweltschutz leisten.

Die Unterschiede zwischen beiden Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip betont die Optimierung von Kosten und Nutzen, um den bestmöglichen Gesamtnutzen zu erzielen, während das Sparsamkeitsprinzip den Schwerpunkt auf die Vermeidung unnötiger Ausgaben und den sparsamen Umgang mit Ressourcen legt.
- Das Wirtschaftlichkeitsprinzip berücksichtigt neben finanziellen Aspekten auch qualitative Faktoren wie Effektivität und Qualität, während das Sparsamkeitsprinzip sich auf die Kostensenkung konzentriert.

2.1.2 Effizienz und Effektivität

Effizienz im ökonomischen Sinne bedeutet, "die Dinge richtig zu tun". Es bezieht sich darauf, die verfügbaren Ressourcen so einzusetzen, dass maximale Ergebnisse erzielt werden. Effizienz strebt danach, die Inputfaktoren, wie Arbeitskraft, Kapital, Zeit und Material, so sparsam wie möglich einzusetzen, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Es geht um die Minimierung von Verschwendung und den optimalen Einsatz der Ressourcen.

Effektivität im ökonomischen Sinne hingegen bedeutet, "das Richtige zu tun". Es bezieht sich auf die Erreichung der gesetzten Ziele und die Wirksamkeit der Maßnahmen. Effektivität betrachtet die Ergebnisse und den Output einer bestimmten Handlung oder Entscheidung. Es geht darum, dass die angewendeten Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Ziele erreichen, unabhängig von den eingesetzten Ressourcen.

Beispiele:

1. Effizienzbeispiel: Eine Kommune möchte ihre Energieeffizienz verbessern und setzt Maßnahmen wie die Installation von LED-Straßenbeleuchtungen und die Dämmung öffentlicher Gebäude um. Durch diese Maßnahmen wird der Energieverbrauch reduziert und die Ressourcen (Energie) effizienter genutzt, um das Ziel der Energieeinsparung zu erreichen.

2. Effektivitätsbeispiel: Eine Kommune hat das Ziel, die Luftqualität in der Innenstadt zu verbessern. Um dies zu erreichen, führt sie ein umfassendes Verkehrsbeschränkungssystem ein, das den Verkehr in bestimmten Bereichen reduziert und den Einsatz von umweltfreundlicheren Verkehrsmitteln fördert. Durch diese Maßnahmen wird die Luftqualität tatsächlich verbessert und das Ziel der Luftreinhaltung erreicht, unabhängig von den Kosten und Ressourcen, die für die Implementierung dieser Maßnahmen erforderlich sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Effizienz im ökonomischen Prinzip bedeutet, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen, um maximale Ergebnisse zu erzielen. Effektivität hingegen bedeutet, die gesetzten Ziele zu erreichen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, unabhängig von den eingesetzten Ressourcen.

2.1.3 Marktstrukturen und Wirtschaftssysteme

In der Wirtschaftswelt spielen sowohl strukturelle Einheiten als auch marktliche und systemische Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Unter den strukturellen Einheiten unterscheiden wir zwischen **Betrieben**, **Unternehmen** und **Verwaltungen**, die jeweils unterschiedliche Funktionen und Ziele innerhalb eines Wirtschaftssystems verfolgen. Auf höherer Ebene definieren **Marktformen** und **Wirtschaftssysteme** die Regeln und Mechanismen, wie wirtschaftliche Aktivitäten organisiert und durchgeführt werden.

Nach Gutenberg können die Begriffe Betrieb und Unternehmen wie folgt definiert werden:

Ein Betrieb ist eine wirtschaftliche Einheit, die Güter oder Dienstleistungen für Dritte produziert oder bereitstellt. Er ist durch den Einsatz von Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital, Betriebsmittel und Rohstoffe gekennzeichnet. Das Ziel des Betriebs ist in der Regel die Gewinnerzielung durch den Verkauf der produzierten Güter oder Dienstleistungen.

Gutenberg unterscheidet zwei Ausprägungen des Betriebs:

- **Funktionaler Betrieb:** Der funktionale Betrieb ist auf die Produktion bestimmter Güter oder Dienstleistungen spezialisiert. Er ist auf die Erfüllung einer spezifischen Aufgabe oder Funktion ausgerichtet. Beispiele für funktionale Betriebe sind Produktionsbetriebe, Dienstleistungsunternehmen oder Handwerksbetriebe.
- **Institutioneller Betrieb:** Der institutionelle Betrieb erfüllt über die Produktion hinausgehende Aufgaben. Er umfasst Verwaltungsaufgaben, die Organisation der Arbeitskräfte, Rechnungswesen und andere unterstützende Funktionen. Beispiele für institutionelle Betriebe sind Krankenhäuser, Schulen oder Behörden.

Unternehmen

Ein Unternehmen ist eine wirtschaftliche Organisation, die einen oder mehrere Betriebe führt. Es umfasst die gesamte Organisationsstruktur, die zur Realisierung der Geschäftsziele erforderlich ist. Ein Unternehmen kann aus einem einzelnen Betrieb oder aus mehreren Betrieben bzw. Unternehmensbereichen bestehen. Gutenberg unterscheidet ebenfalls zwei Ausprägungen des Unternehmens:

- Einbetriebliches Unternehmen: Das einbetriebliche Unternehmen besteht aus einem einzigen Betrieb, der sich auf eine spezifische Funktion oder Aktivität konzentriert. Es handelt sich um eine wirtschaftliche Einheit mit einem bestimmten Geschäftsfeld und einer klaren organisatorischen Struktur. Ein Beispiel für ein einbetriebliches Unternehmen ist ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU), das in einem bestimmten Marktsegment tätig ist.
- Mehrbetriebliches Unternehmen: Das mehrbetriebliche Unternehmen besteht aus mehreren Betrieben oder Unternehmensbereichen, die verschiedene Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Es kann unterschiedliche Geschäftsfelder oder Marktsegmente abdecken und hat eine komplexe Organisationsstruktur. Ein Beispiel für ein mehrbetriebliches Unternehmen ist ein großer Konzern, der in verschiedenen Branchen oder Märkten aktiv ist.

Zusätzlich zu den Definitionen von Gutenberg können weitere Definitionen für einen Betrieb wie folgt sein:

- Ein Betrieb ist eine organisatorische Einheit, in der Produktions- oder Dienstleistungsaktivitäten stattfinden, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und Gewinn zu erzielen.
- Ein Betrieb ist eine geschlossene Einheit, die den Produktionsprozess plant, organisiert, steuert und kontrolliert, um die Ressourcen effizient einzusetzen und ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Es ist wichtig anzumerken, dass die genaue Definition eines Betriebs je nach Kontext variieren kann, aber die grundlegende Idee bleibt die gleiche: eine wirtschaftliche Einheit, die Güter oder Dienstleistungen produziert oder bereitstellt, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen.

Systematik von Betrieben

Die Systematik von Betrieben kann je nach ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung in marktwirtschaftliche und planwirtschaftliche Betriebe unterteilt werden. Hier ist eine Darstellung der beiden Ausrichtungen:

1. Marktwirtschaftliche Betriebe: Marktwirtschaftliche Betriebe sind in einer freien Marktwirtschaft tätig, in der Angebot und Nachfrage den Preis und die Allokation von Gütern und Dienstleistungen bestimmen. Diese Betriebe orientieren sich an den Prinzipien des Wettbewerbs, der Gewinnmaximierung und der Kundenzufriedenheit. Hier sind einige Merkmale marktwirtschaftlicher Betriebe:
 - Freie Preisbildung: Marktwirtschaftliche Betriebe richten ihre Preise basierend auf den Marktbedingungen und der Nachfrage der Verbraucher aus.
 - Gewinnorientierung: Der Hauptfokus liegt auf der Gewinnerzielung durch effiziente Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.

- Autonomie: Die betrieblichen Entscheidungen, wie Produktionsmengen, Preisgestaltung und Investitionen, werden autonom getroffen, um den Marktbedingungen gerecht zu werden.
- Wettbewerb: Marktwirtschaftliche Betriebe konkurrieren mit anderen Unternehmen um Kunden, Marktanteile und Ressourcen.

Beispiele für marktwirtschaftliche Betriebe sind private Unternehmen in Branchen wie Einzelhandel, Produktion, Finanzdienstleistungen und Technologie.

2. Planwirtschaftliche Betriebe: Planwirtschaftliche Betriebe operieren in einer wirtschaftlichen Struktur, in der die Produktion, Verteilung und Preise von Gütern und Dienstleistungen zentral von einer zentralen Planungsbehörde gesteuert werden. In einer Planwirtschaft sind die Produktionsziele und -entscheidungen zentralisiert und die Ressourcen werden entsprechend dem zentralen Plan zugewiesen. Hier sind einige Merkmale planwirtschaftlicher Betriebe:

- Zentrale Planung: Alle Produktions- und Verteilungsentscheidungen werden von einer zentralen Behörde getroffen, die den Ressourceneinsatz und die Produktion steuert.
- Gemeinwohlorientierung: Der Schwerpunkt liegt auf der Befriedigung der Bedürfnisse der Gesellschaft und nicht auf der Gewinnerzielung.
- Ressourcenallokation: Die Zuweisung von Ressourcen erfolgt auf der Grundlage der festgelegten Planziele und nicht durch Angebot und Nachfrage.
- Wenig Wettbewerb: In einer Planwirtschaft gibt es oft keinen oder nur begrenzten Wettbewerb zwischen den Betrieben.

Beispiele für planwirtschaftliche Betriebe sind Unternehmen, die in Ländern mit einer starken staatlichen Kontrolle oder in bestimmten Sektoren wie Energie, Transport oder Verteidigung tätig sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass reine marktwirtschaftliche oder planwirtschaftliche Systeme in der Praxis selten vorkommen. Viele Volkswirtschaften weisen Mischformen auf, in denen sowohl marktwirtschaftliche als auch planwirtschaftliche Elemente vorhanden sind.

Betriebliche Merkmale und Ausprägungen nach Erich Gutenberg

- Kombination von Produktionsfaktoren
- Wirtschaftlichkeitsprinzip
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Marktwirtschaft	Planwirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Erwerbswirtschaftliches Prinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomieprinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Organprinzip (Betriebe als Teil des Staates)
<ul style="list-style-type: none"> • Alleinbestimmungsprinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsprinzip
i.d.R. Unternehmen	i.d.R. Verwaltungen

Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Erklärung: Das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts bedeutet, dass ein Betrieb langfristig nur dann überleben kann, wenn er finanziell stabil ist. Dies umfasst:

- Liquidität: Kurzfristige Verbindlichkeiten können fristgerecht beglichen werden.
- Rentabilität: Der Betrieb erwirtschaftet Gewinne, um Investitionen zu tätigen und Kosten zu decken.
- Zahlungsfähigkeit: Der Betrieb kann langfristig alle Schulden bedienen.

Erwerbswirtschaftliches Prinzip

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip besagt, dass Betriebe in der Marktwirtschaft primär darauf ausgerichtet sind, Gewinne zu erzielen. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, den Ertrag zu maximieren und die Kosten zu minimieren.

Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung

Das Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung bedeutet, dass in der Planwirtschaft die Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zentral geplant und gesteuert wird. Der Staat bestimmt, welche Produkte in welchen Mengen produziert werden sollen.

Autonomieprinzip

Das Autonomieprinzip besagt, dass Unternehmen in der Marktwirtschaft selbstständig und unabhängig agieren. Sie entscheiden eigenverantwortlich über Produktion, Preise und Investitionen.

Organprinzip

Das Organprinzip besagt, dass in der Planwirtschaft Betriebe als Teil des staatlichen Apparates fungieren. Entscheidungen und Handlungen der Betriebe erfolgen nach den Anweisungen und Plänen der staatlichen Organe.

Alleinbestimmungsprinzip

Das Alleinbestimmungsprinzip bedeutet, dass Unternehmen in der Marktwirtschaft selbstbestimmt agieren. Die Eigentümer oder das Management haben die alleinige Entscheidungsgewalt über die betrieblichen Prozesse und Strategien.

Mitbestimmungsprinzip

Das Mitbestimmungsprinzip in der Planwirtschaft bedeutet, dass die Entscheidungen innerhalb der Betriebe nicht autonom getroffen werden, sondern durch Beteiligung der staatlichen Organe und oft auch durch die Mitwirkung von Arbeiter- und Angestelltenvertretungen beeinflusst werden.

Verortung von Unternehmen zwischen „Marktwirtschaft“ und „Planwirtschaft“ anhand von Beispielen:

Deutsche Bahn (DB)

1. Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung:

- o Erklärung: Die Deutsche Bahn ist ein staatseigenes Unternehmen, dessen Aufgaben und Leistungen teilweise durch staatliche Vorgaben bestimmt werden.
- o Anwendung bei DB: Die DB erfüllt öffentliche Aufgaben, wie die Sicherstellung des Schienenverkehrs, und erhält dafür staatliche Zuschüsse und Vorgaben.

2. Organprinzip:

- o Erklärung: Als staatliches Unternehmen ist die DB in das öffentliche System integriert und handelt nach staatlichen Plänen.
- o Anwendung bei DB: Die Deutsche Bahn wird von staatlichen Stellen reguliert und erhält Finanzmittel für den Ausbau und die Instandhaltung der Infrastruktur.

3. Mitbestimmungsprinzip:

- o Erklärung: Entscheidungen bei der DB werden unter Beteiligung staatlicher Organe und der Arbeitnehmervertretungen getroffen.
- o Anwendung bei DB: Die Unternehmensstruktur der DB sieht eine enge Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen und Arbeitnehmervertretungen vor.

Volkswagen (VW)

1. Erwerbswirtschaftliches Prinzip:

- o Erklärung: VW operiert als privatwirtschaftliches Unternehmen, das Gewinne erwirtschaften möchte.

o Anwendung bei VW: VW ist ein börsennotiertes Unternehmen und arbeitet gewinnorientiert, um den Unternehmenswert zu steigern und Investoren zufrieden zu stellen.

2. Autonomieprinzip:

o Erklärung: VW entscheidet eigenständig über Produktionsprozesse, Investitionen und Marktstrategien.

o Anwendung bei VW: Entscheidungen werden vom Management getroffen, ohne direkte staatliche Steuerung. Allerdings gibt es eine Besonderheit aufgrund des VW-Gesetzes.

3. Alleinbestimmungsprinzip:

o Erklärung: Die Unternehmensführung und die Eigentümer (Aktionäre) haben die Entscheidungsgewalt.

o Anwendung bei VW: Das Management und der Aufsichtsrat, der auch Arbeitnehmervertreter umfasst, treffen die wesentlichen Entscheidungen. Das VW-Gesetz gibt dem Land Niedersachsen jedoch einen besonderen Einfluss.

Sonderfall: VW-Gesetz

- Erklärung: Das VW-Gesetz, offiziell das „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand“, gibt dem Land Niedersachsen besondere Rechte im Unternehmen.

- Details des VW-Gesetzes:

o Stimmrechtsbeschränkung: Kein Aktionär kann mehr als 20% der Stimmrechte ausüben, unabhängig von der Höhe der Beteiligung.

o Vetorechte: Das Land Niedersachsen, als bedeutender Aktionär, besitzt Vetorechte bei wichtigen Unternehmensentscheidungen, die eine 80%-Mehrheit der Stimmen erfordern, wie z.B. Standortverlagerungen oder grundlegende strategische Entscheidungen.

o Vertretung im Aufsichtsrat: Niedersachsen hat das Recht, zwei Vertreter in den Aufsichtsrat von VW zu entsenden, was ihm erheblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik ermöglicht.

Abgrenzung und Einfluss des VW-Gesetzes:

- Marktwirtschaft mit Besonderheiten: Trotz der überwiegenden Ausrichtung auf Gewinnmaximierung und autonomes Handeln hat der Staat (hier das Land Niedersachsen) aufgrund des VW-Gesetzes eine besondere Rolle und Einflussmöglichkeiten, die über die typischen Eigentümerrechte hinausgehen.

- Staatlicher Einfluss: Diese Regelung sorgt dafür, dass wichtige strategische Entscheidungen im Interesse des Landes Niedersachsen und seiner Bevölkerung getroffen werden können, was eine Art hybrides Modell zwischen rein privatwirtschaftlichem Handeln und staatlichem Einfluss darstellt.

Zusammenfassung:

- Volkswagen (VW) lässt sich der Marktwirtschaft zuordnen, operiert aber unter einem besonderen gesetzlichen Rahmen, dem VW-Gesetz, das dem Land Niedersachsen erheblichen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen gewährt.
- Deutsche Bahn (DB) liegt zwischen Marktwirtschaft und Planwirtschaft. Obwohl sie marktwirtschaftlich organisiert ist und teilweise selbstständig handelt, wird sie stark vom Staat beeinflusst und unterstützt, insbesondere im Bereich der Infrastruktur und der öffentlichen Dienstleistungen.

Verwaltung

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates ist ein zentraler Bestandteil der öffentlichen Verwaltung. Sie umfasst die staatlichen Behörden und Institutionen auf verschiedenen Ebenen, wie z.B. Bund, Länder und Kommunen, und ist für die Umsetzung und Durchführung staatlicher Aufgaben und Gesetze verantwortlich.

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates hat folgende Merkmale:

- **Umsetzung von Gesetzen:** Die Verwaltung ist dafür zuständig, die Gesetze, Verordnungen und politischen Entscheidungen in die Praxis umzusetzen. Sie sorgt dafür, dass die staatlichen Vorgaben und Regelungen befolgt werden.
- **Öffentliche Dienstleistungen:** Die Verwaltung erbringt eine Vielzahl von Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Organisationen. Dazu gehören beispielsweise die Ausstellung von Ausweisen und Dokumenten, die Gewährung von Sozialleistungen, die Genehmigung von Bauprojekten oder die Durchführung von Steuerverfahren.
- **Aufsicht und Kontrolle:** Die Verwaltung überwacht und kontrolliert bestimmte Bereiche und Aktivitäten, um die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen sicherzustellen. Dies kann die Überwachung von Umweltstandards, die Kontrolle von Unternehmen oder die Aufsicht über den öffentlichen Verkehr umfassen.
- **Entscheidungsprozesse:** Die Verwaltung trifft Entscheidungen auf der Grundlage von rechtlichen Vorgaben und den ihnen zugewiesenen Kompetenzen. Dies umfasst die Bearbeitung von Anträgen, die Beurteilung von Sachverhalten und die Ausübung von Ermessensspielräumen.
- **Interaktion mit der Bevölkerung:** Die Verwaltung kommuniziert mit den Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und anderen Interessengruppen. Sie informiert über staatliche Leistungen, nimmt Anfragen und Beschwerden entgegen und sorgt für Transparenz und Bürgernähe.

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates hat die Aufgabe, die staatlichen Ziele zu erreichen und das Gemeinwohl zu fördern. Sie muss dabei effizient und effektiv arbeiten, die Ressourcen verwalten und die Rechte und Interessen der Bürgerinnen und Bürger wahren.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates an die Gesetze und den politischen Willen gebunden ist. Sie agiert im Rahmen der rechtlichen und politischen Vorgaben und unterliegt der demokratischen Kontrolle und Rechenschaftspflicht.

Sind kommunale Verwaltungen „Betriebe“?

Eine Gemeinde, ein Landkreis oder eine Stadt kann als Betrieb im Sinne von Gutenberg betrachtet werden. Eine kommunale Verwaltung erfüllt die Funktionen eines institutionellen Betriebs, da sie über die Produktion hinausgehende Aufgaben wahrnimmt und unterstützende Funktionen ausübt. Sie umfasst die Organisation und Verwaltung der öffentlichen Angelegenheiten in einer Gemeinde oder einem kommunalen Bereich.

Die Verwaltung erfüllt verschiedene Aufgaben, wie z.B. die Bereitstellung von Dienstleistungen für die Bürger, die Verwaltung von öffentlichen Ressourcen, die Planung und Umsetzung von kommunalen Projekten, die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und die Durchführung von Verwaltungsverfahren.

Ähnlich wie bei einem institutionellen Betrieb legt die Verwaltung Wert auf effiziente Organisation, Ressourcenallokation und die Erreichung der festgelegten Ziele. Sie hat eine klare organisatorische Struktur, die hierarchisch aufgebaut sein kann, und sie verwendet Ressourcen wie Personal, Finanzen und Infrastruktur, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

Es ist wichtig anzumerken, dass eine Verwaltung auch besondere Merkmale aufweist, die sie von anderen Betrieben unterscheiden. Sie ist in der Regel dem Gemeinwohl verpflichtet und unterliegt bestimmten rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Die Entscheidungsprozesse können komplex sein und die Einbindung der Bürger, demokratische Strukturen und die Berücksichtigung von öffentlichen Interessen spielen eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Verwaltung als Betrieb im Sinne von Gutenberg betrachtet werden kann, da sie die Merkmale eines institutionellen Betriebs aufweist und die Aufgaben der Organisation, Verwaltung und Bereitstellung von Dienstleistungen für die Bürger erfüllt.

Marktformen beschreiben die Struktur eines Marktes hinsichtlich der Anzahl und Größe der Marktteilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite. Die klassische Einteilung umfasst:

- **Vollkommene Konkurrenz (Polypol):** Viele kleine Anbieter und Nachfrager, die jeweils keinen Einfluss auf den Marktpreis haben. Beispiel: Landwirtschaftliche Märkte für Standardprodukte wie Weizen.
- **Monopol:** Ein einzelner Anbieter dominiert den Markt und setzt den Preis. Beispiel: Lokale Wasserwerke.

- **Oligopol:** Wenige große Anbieter, die den Markt dominieren. Sie können den Markt beeinflussen, sind aber auch im Wettbewerb untereinander. Beispiel: Automobilindustrie.
- **Monopolistische Konkurrenz:** Viele Anbieter, aber mit differenzierten Produkten, wodurch sie eine gewisse Preissetzungsmacht haben. Beispiel: Gastronomie.

Wirtschaftssysteme

Freie Marktwirtschaft, soziale Marktwirtschaft und **Planwirtschaft** sind drei grundlegende Arten von Wirtschaftssystemen, die unterschiedliche Ansätze zur Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten darstellen:

1. Freie Marktwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, in dem die Allokation der Ressourcen primär durch Angebot und Nachfrage über den Marktmechanismus ohne wesentliche staatliche Eingriffe erfolgt.
- **Marktformen-Bezug:** Tendiert zu Formen wie vollkommener Konkurrenz und monopolistischer Konkurrenz, da der Markt wenig reguliert ist.
- **Beispiel:** Historisch gesehen entsprach die US-Wirtschaft in vielen Bereichen diesem Modell.

2. Soziale Marktwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, das den freien Markt als Grundlage nutzt, aber soziale Absicherungen und Regulierungen einführt, um wirtschaftliche Ungleichheiten zu mildern und eine gerechte Verteilung der Ressourcen zu fördern.
- **Marktformen-Bezug:** Kann alle Marktformen umfassen, wobei der Staat regulierend eingreift, um faire Wettbewerbsbedingungen und sozialen Ausgleich zu schaffen.
- **Beispiel:** Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, wo Wohlstand breit gefördert und soziale Sicherungssysteme etabliert wurden.

3. Planwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, in dem der Staat die Produktionsmittel besitzt und die Verteilung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen plant und steuert.
- **Marktformen-Bezug:** Hier gibt es im traditionellen Sinne keine „Marktformen“, da der Markt durch staatliche Pläne ersetzt wird.
- **Beispiel:** Die Sowjetunion während des größten Teils des 20. Jahrhunderts, wo staatliche Pläne die Wirtschaftsaktivitäten bestimmten.

Verknüpfung der Konzepte

- In einer **freien Marktwirtschaft** sind die Marktformen oft durch eine hohe Wettbewerbsdynamik gekennzeichnet, was zu Innovation und Effizienz führen kann, jedoch auch zu Monopolbildungen, wenn nicht reguliert.
- Eine **soziale Marktwirtschaft** versucht, die Vorteile der freien Marktwirtschaft zu nutzen, gleichzeitig jedoch soziale Ungleichheiten durch gezielte Eingriffe in Marktformen zu vermindern (z.B. Anti-Monopol-Gesetzgebungen, Preisregulierungen).
- In einer **Planwirtschaft** existieren Marktformen im klassischen Sinne nicht, da der Markt durch staatliche Pläne ersetzt wird, was zu Effizienzverlusten führen kann, aber auch eine gleichmäßigere Verteilung der Ressourcen ermöglicht.

Diese Übersicht bietet einen Rahmen, um die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme und Marktformen zu verstehen und ihre Wechselwirkungen in realen Wirtschaftskontexten zu analysieren.

Historische Beispiele für Monopole und Planwirtschaft

Monopole:

- **Standard Oil:** Gegründet von John D. Rockefeller in den 1870er Jahren, erreichte Standard Oil eine nahezu vollständige Kontrolle über die Ölindustrie in den USA durch aggressive Geschäftspraktiken, einschließlich Preisunterbietung und geheimer Absprachen. Zu einem Zeitpunkt kontrollierte das Unternehmen etwa 90% der Raffineriekapazität der USA. Die Monopolstellung war so extrem, dass es 1911 durch den Sherman Antitrust Act aufgelöst wurde.
- **De Beers:** Diese Firma kontrollierte fast ein Jahrhundert lang den globalen Diamantenmarkt. Durch geschickte Marketingstrategien und strikte Kontrolle der Diamantenlieferungen schuf De Beers ein Monopol, das die Preise künstlich hoch hielt und die Verfügbarkeit von Diamanten künstlich verknappste.

Planwirtschaft:

- **Sowjetunion unter Stalin:** In den 1930er Jahren führte Stalin die ersten Fünfjahrespläne ein, die zu enormen wirtschaftlichen Umwälzungen führten. Die überstürzte Industrialisierung und Kollektivierung der Landwirtschaft führten zu weit verbreiteten Lebensmittelknappheiten und einer der schlimmsten von Menschen verursachten Hungersnöte in der Geschichte, bekannt als der Holodomor in der Ukraine.
- **Ostdeutschland (DDR) - Die Trabant Autos:** Der Trabant, oft liebevoll „Trabi“ genannt, war das Standardauto der DDR und ein Symbol für die Mängel und Kuriositäten der Planwirtschaft. Trotz seiner technischen Rückständigkeit und seines Designs wurde der Trabi zum Kultobjekt. Die Wartezeiten für einen Trabant konnten bis zu 15 Jahre betragen, was die Ineffizienzen der zentralisierten Produktionsplanung unterstreicht.

Debatten über staatliche Regulierung und Eingriffe:

- Mietpreisbremse: In vielen deutschen Städten steigen die Mieten rasant, was zu einer intensiven politischen Debatte über die Einführung und Verschärfung der Mietpreisbremse geführt hat. Ziel ist es, den Anstieg der Wohnkosten zu kontrollieren und bezahlbaren Wohnraum zu sichern.
- Klimaschutzmaßnahmen und Energiewende: Die Energiewende, also der Übergang von fossilen Brennstoffen zu erneuerbaren Energiequellen, ist ein weiteres Feld staatlicher Eingriffe. Die Debatte konzentriert sich auf die Balance zwischen notwendigen staatlichen Förderungen und Subventionen für erneuerbare Energien und der wirtschaftlichen Belastung für Verbraucher und Industrie.
- Digitalsteuer und Regulierung von Tech-Giganten: Angesichts des wachsenden Einflusses und der marktbeherrschenden Stellung von Technologieunternehmen wie Google, Amazon und Facebook gibt es in Deutschland und Europa zunehmende Bestrebungen, diese zu regulieren und gerechtere Steuersysteme zu implementieren, um faire Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.

2.1.4 Produktionsfaktoren

Betriebliche Produktionsfaktoren		
Elementarfaktoren	Dispositive Faktoren	
	<u>Originär</u>	<u>Abgeleitet (derivativ)</u>
Ausführende Arbeit	Betriebsführung	Planung
Betriebsmittel		Organisation
Werkstoffe*		Controlling
(*Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe)		

Diese Systematik unterscheidet zwischen originären Produktionsfaktoren, die direkt in den Produktionsprozess eingehen, und abgeleiteten Produktionsfaktoren, die aus den originären Faktoren hervorgehen oder sie unterstützen. Die originären Produktionsfaktoren umfassen materielle Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe, die direkt zur Herstellung von Gütern oder Erbringung von Dienstleistungen verwendet werden. Zusätzlich dazu gehört die Arbeitskraft als immaterieller originärer Produktionsfaktor dazu.

- Betriebsmittel: Materielle Ressourcen wie Maschinen, Werkzeuge, Gebäude und technische Ausstattung, die zur Produktion verwendet werden.
- Ausführende Arbeit: Die menschliche Arbeitskraft, die zur Leistungserstellung eingesetzt wird, einschließlich Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter.

- Betriebsführung / Management: Entscheidungsfindung, Planung, Organisation und Koordination von Ressourcen und Prozessen durch Führungskräfte, um die Produktionsziele zu erreichen.
- Rohstoffe: Materielle Materialien und Komponenten, die in den Produktionsprozess eingehen und in das Endprodukt umgewandelt werden.
- Hilfsstoffe: Nebenmaterialien, die den Produktionsprozess unterstützen, aber nicht direkt in das Endprodukt eingehen, z.B. Büromaterialien, Verpackungsmaterialien oder Reinigungsmittel.
- Betriebsstoffe: Energie, Kraftstoffe oder andere Ressourcen, die für den Betrieb der Produktionseinrichtungen und -prozesse benötigt werden.

Beispiel aus einer Stadtverwaltung:

Betriebsmittel

In einer Stadtverwaltung werden verschiedene Betriebsmittel eingesetzt, um die Verwaltungsprozesse effizient zu gestalten. Dazu gehören Computer, Software, Drucker, Kopierer, Telekommunikationsanlagen und andere Büroausstattungen. Diese Betriebsmittel ermöglichen den Mitarbeitern die Durchführung ihrer Aufgaben, die Verarbeitung von Informationen, die Kommunikation und die Erstellung von Dokumenten.

Arbeit

Die Mitarbeiter in einer Stadtverwaltung sind ein wesentlicher Produktionsfaktor. Sie bringen ihre fachlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und ihr Wissen ein, um die verschiedenen Verwaltungsaufgaben zu erfüllen. Dies umfasst Tätigkeiten wie die Bearbeitung von Anträgen, die Kundenbetreuung, die Planung und Umsetzung von Projekten, die Finanzverwaltung, die Personalverwaltung und vieles mehr.

Management

Das Management in einer Stadtverwaltung umfasst Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, die strategische Entscheidungen treffen, Ressourcen zuweisen, Ziele setzen und die Leistung der Verwaltung überwachen. Sie sorgen dafür, dass die Prozesse reibungslos ablaufen, die Ressourcen effizient genutzt werden und die Ziele der Stadtverwaltung erreicht werden.

Produktionsfaktor	Definition	Beispiele
Materielle Produktionsfaktoren		
- Betriebsmittel	Materielle Ressourcen für die Produktion	Fahrzeuge der städtischen Müllabfuhr
		Computer und Büroausstattung in städtischen Ämtern

Produktionsfaktor	Definition	Beispiele
- Rohstoffe	Materielle Materialien für die Produktion	Baumaterialien für den Bau von kommunalen Gebäuden
		Pflanzen und Blumen für die städtische Parkpflege
- Hilfsstoffe	Nebenmaterialien für die Produktion	Reinigungsmittel für die städtischen Reinigungsdienste
		Büromaterialien für die städtische Verwaltung
- Betriebsstoffe	Energie und Treibstoffe für den Betrieb	Strom für die Straßenbeleuchtung
		Kraftstoff für kommunale Fahrzeuge
Immaterielle Produktionsfaktoren		
- Arbeit	Die menschliche Arbeitskraft zur Leistungserbringung	Angestellte in der städtischen Kulturverwaltung
		Handwerker in der städtischen Bauabteilung
- Management	Planung, Organisation und Kontrolle der Produktion	Bürgermeister und Verwaltungsdirektoren
		Abteilungsleiter in der städtischen Finanzverwaltung
- Information	Daten und Wissen zur Steuerung der Produktion	Geografische Informationssysteme für städtische Planung
		Statistiken und Berichte zur städtischen Infrastruktur

2.2 Management und Zielsysteme

2.2.1 Managementkreislauf - Überblick

Der Managementkreislauf ist ein Konzept, das den Prozess der Steuerung und Führung von Organisationen, Unternehmen oder Projekten beschreibt. Er besteht aus verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen, die eng miteinander verknüpft sind und eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung ermöglichen. Im Folgenden erläutere ich die einzelnen Phasen des Managementkreislaufs basierend auf den Begriffen Ziele, Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle/Evaluation:

1. **Ziele:** Der Managementkreislauf beginnt mit der Festlegung von Zielen. Ziele sind die angestrebten Ergebnisse oder Leistungen, die die Organisation erreichen möchte. Sie sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sein. Die Ziele dienen als Richtschnur für alle weiteren Aktivitäten im Managementprozess.
2. **Planung:** In der Planungsphase werden Maßnahmen und Strategien entwickelt, um die definierten Ziele zu erreichen. Es werden Pläne erstellt, die den Weg zur Zielerreichung beschreiben. Dies umfasst die Identifizierung der erforderlichen Ressourcen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die zeitliche Planung und die Budgetierung. Die Planung legt den Rahmen für die folgenden Schritte fest.
3. **Entscheidung:** In dieser Phase werden Entscheidungen getroffen, um die in der Planung identifizierten Maßnahmen umzusetzen. Dies beinhaltet die Auswahl aus verschiedenen Handlungsalternativen und die Zuweisung von Ressourcen. Entscheidungen sollten auf fundierten Informationen, Analysen und Bewertungen basieren, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.
4. **Umsetzung:** Nachdem die Entscheidungen getroffen wurden, erfolgt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Hier werden die Ressourcen mobilisiert, die Verantwortlichkeiten den entsprechenden Personen übertragen und die Aktivitäten gestartet. Die Umsetzung erfordert eine effektive Kommunikation, Koordination und Überwachung, um sicherzustellen, dass die geplanten Schritte erfolgreich durchgeführt werden.
5. **Kontrolle/Evaluation:** In dieser Phase erfolgt die Überwachung und Bewertung der umgesetzten Maßnahmen. Es werden Leistungsindikatoren verwendet, um den Fortschritt gegenüber den Zielen zu messen und die Ergebnisse zu bewerten. Die Kontrolle beinhaltet auch die Identifizierung von Abweichungen oder Problemen und die Implementierung von Korrekturmaßnahmen. Durch die kontinuierliche Überprüfung und Bewertung wird sichergestellt, dass die Ziele erreicht werden und eine kontinuierliche Verbesserung stattfindet.



Der Managementkreislauf ist ein iterativer Prozess, der sich kontinuierlich wiederholt. Die Ergebnisse der Kontrolle/Evaluation dienen als Grundlage für neue Ziele und Planungen, um den kontinuierlichen Fortschritt und die Anpassung an sich verändernde Umstände zu ermöglichen.

2.2.2 Ziele (Definition, Systematik, Sach-/Formalziele, SMART, Stakeholder)

Definition und Funktionen

Ein Ziel ist eine angestrebte Zustandsveränderung oder ein gewünschtes Ergebnis, das eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation erreichen möchte. Es ist eine konkrete Aussage darüber, was in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele bieten eine klare Orientierung und dienen als Leitlinie für das Handeln, die Planung und die Entscheidungsfindung.

Folgende Funktionen weisen Ziele typischerweise auf:

1. Aussagen über gewollte zukünftige Zustände: Ziele sind konkrete Aussagen über die gewünschten Zustände oder Ergebnisse, die eine Organisation in der Zukunft erreichen möchte. Sie beschreiben, was erreicht werden soll und dienen als Referenzpunkt für den gesamten Managementprozess.
2. Resultat eines permanenten und umfangreichen Zielbildungsprozesses: Ziele entstehen aus einem kontinuierlichen Prozess der Zielbildung, der eine umfassende Analyse der internen und externen Umgebung, die Berücksichtigung von Interessen und Prioritäten sowie die Einbeziehung der relevanten Stakeholder beinhaltet.

3. Ausgangs- und Orientierungspunkt für sämtliche Aktivitäten des Betriebes: Ziele dienen als Ausgangspunkt für die Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung von Aktivitäten in einem Betrieb. Sie bieten eine klare Richtung und Orientierung für sämtliche Handlungen und Entscheidungen.
4. Ordnungskriterien und Grundlage für die systematische und rationale Lösung von Entscheidungsproblemen: Ziele dienen als Ordnungskriterien und bieten eine Grundlage für die systematische und rationale Lösung von Entscheidungsproblemen. Sie helfen bei der Priorisierung von Handlungsoptionen und ermöglichen eine effektive Entscheidungsfindung.

Wichtige Funktionen von Zielen:

- Orientierungsfunktion: Ziele bieten eine klare Ausrichtung und Richtung für die gesamte Organisation. Sie helfen den Mitarbeitern, ihre Aufgaben zu verstehen und sich auf gemeinsame Ziele zu fokussieren.
- Planungsfunktion: Ziele dienen als Grundlage für die Entwicklung von Plänen und Strategien. Sie ermöglichen eine gezielte und strukturierte Planung von Aktivitäten, Ressourcen und Zeitrahmen.
- Kontrollfunktion: Ziele dienen als Maßstab zur Überwachung und Kontrolle des Fortschritts und Erfolgs. Sie ermöglichen die Bewertung, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht werden und helfen bei der Identifizierung von Abweichungen oder Anpassungsbedarf.
- Koordinationsfunktion: Ziele unterstützen die Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis und fördern die Abstimmung der Aktivitäten verschiedener Bereiche und Teams.
- Motivationsfunktion: Ziele dienen als Anreiz und Motivation für die Mitarbeiter. Sie bieten eine klare Perspektive und ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Leistung auf die Erreichung der Ziele auszurichten.
- Repräsentationsfunktion: Ziele repräsentieren die Interessen und Prioritäten der Organisation nach innen und nach außen. Sie kommunizieren den Stakeholdern, was die Organisation erreichen möchte und schaffen Vertrauen und Transparenz.
- Legitimationsfunktion: Ziele dienen als Legitimation für die Existenz und Aktivitäten der Organisation. Sie zeigen, dass die Organisation einen klaren Zweck hat und gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

Systematik der Zielmerkmale

Zielmerkmal	Ausprägung	Beschreibung
Zielinhalt	Mengengrößen, Geldgrößen, Sachziele, Formalziele	Mengengrößen: Quantitative Ziele wie Produktionsmenge. Geldgrößen: Finanzielle Ziele wie Umsatzsteigerung. Sachziele: Spezifische Ziele wie Verbesserung der Produktqualität. Formalziele: Allgemeine Ziele wie Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Zielausmaß	Begrenzte, unbegrenzte Ziele	Begrenzte Ziele: Ziele mit klar definierten Grenzen oder Endpunkten, wie Umsatzsteigerung um 10% in einem Jahr. Unbegrenzte Ziele: Ziele ohne feste Grenzen oder Endpunkte, wie kontinuierliche Verbesserung.
Zeitbezug	Kurzfristige, langfristige Ziele	Kurzfristige Ziele: Ziele, die innerhalb eines kurzen Zeitraums erreicht werden sollen, wie monatlicher Verkaufszuwachs. Langfristige Ziele: Ziele, die über einen längeren Zeitraum hinweg erreicht werden sollen, wie Marktexpansion in fünf Jahren.
Zielbeziehungen	Komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele	Komplementäre Ziele: Ziele, die sich gegenseitig unterstützen, wie Umsatzsteigerung und Verbesserung des Kundenservice. Konkurrierende Ziele: Ziele, die sich gegenseitig behindern oder im Widerspruch zueinander stehen, wie Kostensenkung und gleichzeitige Produktinnovation. Indifferente Ziele: Ziele, die keine direkte Beziehung zueinander haben und sich weder unterstützen noch behindern, wie Erhöhung der Markenbekanntheit und Verbesserung des Arbeitsklimas.
Rangordnung	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele	Oberziele: Hauptziele, die die langfristigen Hauptziele eines Unternehmens darstellen, wie Marktführerschaft. Zwischenziele: Ziele, die zur Erreichung der Oberziele dienen und meist im mittelfristigen Zeitraum erreicht werden, wie Erhöhung des Marktanteils um 5% innerhalb von zwei Jahren. Unterziele: Kurzfristige Ziele, die konkrete Schritte zur Erreichung der Zwischen- und Oberziele darstellen, wie Einführung eines neuen Produkts im nächsten Quartal.

Sachziele vs. Formalziele

Sachziele und Formalziele sind zwei unterschiedliche Arten von Zielen, die in Organisationen, einschließlich des öffentlichen Sektors, verfolgt werden. Hier ist eine Erläuterung des Unterschieds zwischen den beiden und ein tabellarischer Vergleich mit Beispielen aus dem öffentlichen Sektor:

Sachziele: Sachziele beziehen sich auf die inhaltlichen Aspekte oder konkreten Ergebnisse, die eine Organisation erreichen möchte. Sie sind an den eigentlichen Aufgaben und dem Zweck der Organisation orientiert und dienen der Erfüllung ihres Hauptziels. Sachziele sind oft messbar und beziehen sich auf bestimmte quantitative oder qualitative Ergebnisse.

Formalziele: Formalziele hingegen beziehen sich auf die organisatorischen und prozessualen Aspekte, die zur Erreichung der Sachziele erforderlich sind. Sie legen die Rahmenbedingungen, Standards und Verfahren fest, die für einen effizienten und rechtmäßigen Ablauf der Aktivitäten einer Organisation erforderlich sind. Formalziele sind oft allgemeiner und beziehen sich auf die Organisation als Ganzes.

	Sachziele	Formalziele
Ausrichtung	Inhaltliche Ergebnisse	Organisatorische und prozessuale Aspekte
Bezug	Aufgaben und Zweck der Organisation	Effizienz und Rechtskonformität
Messbarkeit	Messbar und konkret	Allgemeiner und nicht immer messbar
Beispiel (öffentlicher Sektor)	Verbesserung der Bildungsqualität	Einhaltung von Haushaltsvorgaben
	Reduzierung der Arbeitslosigkeit	Gewährleistung der Transparenz

Beispiel für Sachziele im öffentlichen Sektor:

- Verbesserung der Bildungsqualität durch Einführung neuer Lehrmethoden oder Ausstattung von Schulen mit moderner Technologie.
- Reduzierung der Arbeitslosigkeit durch Schaffung neuer Arbeitsplätze oder Förderung von Unternehmensgründungen.

Beispiel für Formalziele im öffentlichen Sektor:

- Einhaltung von Haushaltsvorgaben durch eine effiziente Nutzung der Ressourcen und Budgetplanung.
- Gewährleistung der Transparenz durch regelmäßige Berichterstattung und Offenlegung von Informationen über öffentliche Projekte oder Ausgaben.

Öffentliche Güter vs. Private Güter

Öffentliche Güter sind Güter, die von der Regierung oder öffentlichen Einrichtungen bereitgestellt werden und für alle Mitglieder der Gesellschaft zugänglich sind. Sie zeichnen sich durch zwei wesentliche Merkmale aus: Nicht-Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität.

- Nicht-Ausschließbarkeit bedeutet, dass niemand vom Konsum des Guts ausgeschlossen werden kann, unabhängig davon, ob er dafür bezahlt hat oder nicht. Einmal bereitgestellt, stehen öffentliche Güter jedem zur Verfügung.
- Nicht-Rivalität bedeutet, dass der Konsum des Guts durch eine Person den Konsum anderer Personen nicht beeinträchtigt. Das heißt, die Nutzung des Guts durch eine Person beeinflusst nicht die Nutzungsmöglichkeiten anderer.

Private Güter: Private Güter sind Güter, die von privaten Unternehmen oder Einzelpersonen hergestellt und gehandelt werden. Sie sind durch Ausschließbarkeit und Rivalität gekennzeichnet.

- Ausschließbarkeit bedeutet, dass der Zugang zum Gut beschränkt ist und nur denjenigen offensteht, die dafür bezahlen oder die Berechtigung dazu haben.
- Rivalität bedeutet, dass der Konsum des Guts durch eine Person den Konsum anderer Personen beeinflusst. Wenn eine Person das Gut konsumiert, steht es anderen nicht mehr zur Verfügung.

Tabellarische Matrix:

	Ausschließbarkeit	Nicht-Ausschließbarkeit
Rivalität	Private Güter	Gemeinschaftsgüter
Nicht-Rivalität	Klubgüter	Öffentliche Güter

Beispiele für jede Kategorie:

- Private Güter: Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeuge
- Gemeinschaftsgüter: Parks, Straßenbeleuchtung, öffentliche Bibliotheken
- Klubgüter: Pay-TV, Fitnessstudios, Mitgliedschaft in einem Golfclub
- Öffentliche Güter: Straßennetz, Verteidigung, öffentliche Sicherheit

Die Zuordnung von Gütern zu den Kategorien ist nicht immer eindeutig und es kann Fälle geben, in denen Güter Merkmale aus mehreren Kategorien aufweisen.

Kommunale Interessen und Zielsetzungen

Zielkategorie	Definition	Beispiel
Gesellschaftliche Ziele	Ziele, die das Wohl und die Sicherheit der Gemeinschaft betreffen	Ausbau der Bildungsinfrastruktur in Schulen
		Verbesserung der sozialen Unterstützungssysteme
		Modernisierung der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur
Staatliche Ziele	Ziele, die die Wahrung von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Sozialstaatlichkeit betreffen	Sicherung der Bürgerrechte und Freiheiten
		Förderung der sozialen Gerechtigkeit und Solidarität

Zielkategorie	Definition	Beispiel
Volkswirtschaftliche Ziele	Ziele, die die wirtschaftliche Entwicklung und das Wohl der Gesellschaft fördern	Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
		Steigerung der Einkommen und Lebensqualität
		Förderung des Wirtschaftswachstums und der Innovation
Betriebliche Ziele	Ziele, die die Effizienz und Finanzen der kommunalen Betriebe betreffen	Kostenminimierung in der öffentlichen Verwaltung
		Erhöhung der Einnahmen durch Gebühren und Steuern
		Verwaltung des Vermögens und Reduzierung von Schulden
Politische Ziele	Ziele, die die Existenz und Autonomie der Gemeinden sichern und politische Erfolge ermöglichen	Erhaltung der kommunalen Selbstverwaltung
		Erzielen von Wahlgewinnen und Umsetzung von Partei- und Fraktionszielen

Es ist wichtig zu betonen, dass die kommunalen Interessen und Zielsetzungen vielfältig sind und je nach Region und Gemeinde variieren können. Die genannten Beispiele dienen als allgemeine Orientierung, können jedoch von den tatsächlichen Zielen einer spezifischen Kommune abweichen. Die Umsetzung und Priorisierung dieser Ziele erfordert eine sorgfältige Abwägung und Koordination aller relevanten Akteure und Ressourcen.

Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte

Öffentliche Aufgaben und Produkte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von privaten Produkten und Dienstleistungen. Der öffentliche Sektor erfüllt eine Vielzahl von gesellschaftlichen Aufgaben, die das Wohl der Gemeinschaft und das Funktionieren des Staates sicherstellen sollen. Diese Aufgaben reichen von der Bereitstellung von Bildung, Gesundheitsversorgung und sozialer Unterstützung bis zur Sicherung der öffentlichen Ordnung und Infrastruktur. Dabei stehen die öffentlichen Verwaltungen und Institutionen vor spezifischen Herausforderungen, die sich in besonderen Merkmalen und Besonderheiten ihrer Aufgaben und Produkte widerspiegeln.

Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte (Beispiele):

- Extrem heterogene Produktpalette: Im öffentlichen Sektor werden eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen angeboten, die oft zu politisch bestimmten, subventionierten Preisen erhältlich sind.
- Fehlende Marktfunktion und Kollektivgüter: Viele öffentliche Güter und Dienstleistungen werden kostenlos oder zu niedrigen Preisen angeboten, da sie eine hohe gesellschaftliche Relevanz haben und nicht allein durch den Marktmechanismus geregelt werden können. Hierzu zählen beispielsweise die Bereitstellung von öffentlichem Raum oder die Sicherung der inneren Sicherheit.
- Vorliegen von Abnahmezwängen: In einigen Fällen besteht eine gesetzliche Verpflichtung zur Nutzung bestimmter öffentlicher Dienstleistungen. Das kann beispielsweise der Anschluss- oder Benutzungszwang bei der Wasserversorgung oder der Abfallentsorgung sein.
- Fehlender Wettbewerb: Im öffentlichen Sektor gibt es oft keinen Wettbewerb, da bestimmte Dienstleistungen ausschließlich von staatlichen oder kommunalen Institutionen erbracht werden. Ein Beispiel dafür ist die Ausstellung von Pässen, die ausschließlich von Meldebehörden durchgeführt wird.
- Festlegung des Dienstleistungsangebots: Das Angebot an öffentlichen Dienstleistungen wird nicht durch den Wettbewerb gesteuert, sondern durch politische Entscheidungen. Der Rat oder die gewählten Vertreter bestimmen, welche Dienstleistungen bereitgestellt werden müssen, um den Bedürfnissen der Gemeinschaft gerecht zu werden.
- Eingeschränkte Kompetenzen der "Betriebsleitung": Die Entscheidungsbefugnisse der Leitungsebene in öffentlichen Verwaltungen können durch gesetzliche Vorgaben und politische Kontrolle eingeschränkt sein. Dies kann die Flexibilität und Effizienz in der Verwaltung beeinflussen.
- Beschäftigung von Beamten: Neben Angestellten und Arbeitern werden im öffentlichen Sektor auch Beamte beschäftigt. Beamte haben oft eine besondere rechtliche Stellung und unterliegen spezifischen Regelungen bezüglich ihrer Rechte und Pflichten.
- Entgeltregelung und Gebührenkalkulation: Im öffentlichen Sektor wird die Höhe der Preise und Gebühren nicht durch den Wettbewerb bestimmt, sondern durch gesetzliche Vorgaben und Rechtsvorschriften. Dies betrifft beispielsweise die Festlegung von Gebühren für kommunale Dienstleistungen wie Müllabfuhr oder Parkgebühren.
- Finanzierung durch Steuern und Zuweisungen: Die Finanzierung der kommunalen Verwaltung erfolgt in erster Linie durch Steuereinnahmen und Zuweisungen von höheren staatlichen Ebenen. Erlöse aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen spielen eine geringere Rolle. Dies führt zu einer besonderen Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung und politischer Budgetierung.

Diese Besonderheiten zeigen, dass öffentliche Aufgaben und Produkte eine spezifische Rolle in der Gesellschaft einnehmen und nicht allein durch marktwirtschaftliche Mechanismen gesteuert werden können. Sie erfordern eine besondere Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse und politischer Entscheidungsprozesse, um das Gemeinwohl zu fördern und den Erfordernissen der Gemeinschaft gerecht zu werden.

Beispiele für die Vielfalt und Heterogenität kommunaler Aufgaben:

- Bildung: Bereitstellung von Schulen, Kindergärten und anderen Bildungseinrichtungen.
- Sozialwesen: Unterstützung bedürftiger Bürger durch Sozialhilfe, Jugendhilfe, Altenpflege usw.
- Gesundheitswesen: Betrieb von Krankenhäusern, Gesundheitszentren und medizinischen Einrichtungen.
- Ver- und Entsorgung: Bereitstellung von Wasser, Energie, Abfallentsorgung und Abwasserentsorgung.
- Öffentliche Sicherheit: Gewährleistung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit durch Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienste.
- Verkehrsinfrastruktur: Bau und Instandhaltung von Straßen, Brücken, öffentlichen Verkehrsmitteln usw.
- Stadtentwicklung und Baurecht: Regulierung der Stadtentwicklung, des Baurechts und der Raumplanung.
- Kultur und Freizeit: Förderung kultureller Aktivitäten und Bereitstellung von Freizeiteinrichtungen.
- Wirtschaftsförderung: Unterstützung der lokalen Wirtschaft durch Beratung, finanzielle Unterstützung und Infrastruktur.
- Umweltschutz und Nachhaltigkeit: Maßnahmen zum Umweltschutz, Klimaschutz und zur Förderung erneuerbarer Energien.

Aufgaben	Kreisangehörige Gemeinden	Landkreise
Pflichtaufgaben	Bereitstellung von Schulen, Kindergärten und Bildungseinrichtungen	Planung und Durchführung von Maßnahmen der regionalen Entwicklung
	Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung	Übernahme der Aufgaben des überörtlichen Brandschutzes
	Gewährleistung der kommunalen Daseinsvorsorge (Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung)	Bereitstellung und Betrieb von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen

Aufgaben	Kreisangehörige Gemeinden	Landkreise
	Bereitstellung und Unterhaltung von Straßen und Verkehrsinfrastruktur	Verantwortung für die Landschaftspflege und Naturschutz
	Durchführung von Wahlen und Wählerversammlungen	Genehmigung und Überwachung von Bauvorhaben
	Durchführung von Sozialhilfeleistungen	Betrieb von Jugend- und Sozialeinrichtungen
	Bearbeitung von Bauanträgen und Baugenehmigungen	Förderung von Kultur und Tourismus
	Durchführung von Standesamtlichen Aufgaben (Geburts-, Heirats-, Sterberegister)	Organisation von Katastrophenschutzmaßnahmen
Freiwillige Aufgaben	Sport- und Freizeiteinrichtungen	Kulturelle Veranstaltungen und Förderung von Kunst und Kultur
	Bibliotheken und öffentliche Büchereien	Förderung von Sportvereinen und Sportstätten
	Veranstaltung von Festen und Märkten	Unterstützung von ehrenamtlichen und gemeinnützigen Organisationen
	Jugend- und Seniorenarbeit	Förderung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit
	Tourismusförderung und Fremdenverkehr	Förderung von Bildung und Weiterbildung
	Förderung von Kunst und Kultur	Unterstützung von Existenzgründungen und Unternehmensentwicklung

Diese Tabelle veranschaulicht die Unterschiede zwischen den Pflichtaufgaben, die von sowohl kreisangehörigen Gemeinden als auch Landkreisen wahrgenommen werden, und den freiwilligen Aufgaben, bei denen die Gemeinden mehr Spielraum haben, um den individuellen Bedürfnissen ihrer Bürger gerecht zu werden. Während die Pflichtaufgaben eng mit der Daseinsvorsorge, der öffentlichen Sicherheit und der regionalen Entwicklung verbunden sind, ermöglichen die freiwilligen Aufgaben den Gemeinden, kulturelle, sportliche, soziale und wirtschaftliche Aktivitäten zu fördern und das Leben vor Ort vielfältiger zu gestalten.

Stakeholder- vs. Shareholderansatz

Das Konzept der Stakeholder bezieht sich auf alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die von den Aktivitäten und Entscheidungen eines Unternehmens oder einer Organisation betroffen sind oder einen direkten oder indirekten Einfluss auf diese haben. Es erkennt an, dass Unternehmen nicht nur den Interessen ihrer Eigentümer (Shareholder), sondern auch den Interessen anderer Interessengruppen (Stakeholder) verpflichtet sind.

Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz, der sich hauptsächlich auf die Interessen der Eigentümer oder Aktionäre eines Unternehmens konzentriert und darauf abzielt, den Shareholder-Wert zu maximieren, legt das Stakeholder-Konzept den Fokus auf die Berücksichtigung und Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller relevanten Interessengruppen.

Die theoretischen Grundlagen des Stakeholder-Konzepts lassen sich auf verschiedene Ansätze und Denker zurückführen. Einer der bekanntesten ist der "Stakeholder-Ansatz" von R. Edward Freeman aus den 1980er Jahren. Freeman argumentierte, dass Unternehmen in einem Netzwerk von Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern eingebettet sind und dass die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens entscheidend ist.

Das Stakeholder-Konzept hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und findet heute in vielen Bereichen Anwendung. Unternehmen berücksichtigen zunehmend die Belange von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften, Umweltschutzorganisationen und anderen Interessengruppen bei ihren Entscheidungen und Geschäftspraktiken.

Ein aktuelles Beispiel für den Stakeholder-Ansatz ist die CSR (Corporate Social Responsibility) oder Nachhaltigkeitspraxis vieler Unternehmen. Sie beinhaltet die freiwillige Integration sozialer und ökologischer Belange in die Geschäftsstrategie und den operativen Betrieb, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Beispiel einer kommunalen Tourismus GmbH und ihren Stakeholdern:

1. Einwohner der Stadt: Die Einwohner haben ein Interesse daran, dass der Tourismus positive Auswirkungen auf ihre Stadt hat, wie z.B. wirtschaftliches Wachstum, Arbeitsplatzschaffung und eine lebenswerte Umgebung.
2. Touristen: Touristen erwarten eine hohe Qualität der touristischen Angebote, Attraktionen, Unterkünfte und Dienstleistungen, um ihren Aufenthalt angenehm und bereichernd zu gestalten.
3. Hotel- und Gastgewerbe: Die Hotellerie und das Gastgewerbe profitieren vom Tourismus und sind auf eine gute Zusammenarbeit mit der Tourismus GmbH angewiesen, um ihre Dienstleistungen zu fördern und zu verbessern.
4. Lokale Unternehmen: Unternehmen in der Stadt, die vom Tourismus abhängig sind, wie Einzelhändler, Restaurants, Souvenirshops usw., möchten von einer Steigerung der Besucherzahlen und -ausgaben profitieren.

5. Umweltschutzorganisationen: Organisationen, die sich für den Schutz der natürlichen Umwelt einsetzen, können Interesse daran haben, dass der Tourismus nachhaltig gestaltet wird, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren.
6. Kultur- und Freizeiteinrichtungen: Kulturelle Institutionen, Museen, Theater und andere Freizeiteinrichtungen haben ein Interesse daran, dass der Tourismus dazu beiträgt, ihr kulturelles Erbe zu bewahren und zu fördern.
7. Lokale Regierung: Die Kommunalverwaltung hat ein Interesse daran, dass der Tourismus zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt beiträgt, Arbeitsplätze schafft und die Lebensqualität für die Einwohner verbessert.

Diese Stakeholder haben jeweils unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse, die von der Tourismus GmbH berücksichtigt werden sollten. Durch den Dialog und die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern kann die Tourismus GmbH sicherstellen, dass ihre Aktivitäten die Interessen der Gemeinschaft berücksichtigen und langfristige positive Auswirkungen auf die Stadt haben.

SMART-Konzept

Das SMART-Konzept ist ein Ansatz zur Formulierung von Zielen, um sicherzustellen, dass sie klar definiert, präzise und erreichbar sind. Es besteht aus den folgenden Kriterien:

1. Spezifisch (Specific): Ziele sollten konkret und eindeutig formuliert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Richtung vorzugeben.
2. Messbar (Measurable): Ziele sollten so formuliert sein, dass ihr Fortschritt und ihre Erreichung objektiv gemessen werden können. Messbare Kriterien ermöglichen eine Überprüfung des Zielerfolgs.
3. Attraktiv (Attainable): Ziele sollten attraktiv und motivierend sein, um das Engagement und die Leistung zu steigern. Sie sollten herausfordernd, aber dennoch erreichbar sein, basierend auf den verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten.
4. Realistisch (Realistic): Ziele sollten realistisch und machbar sein, unter Berücksichtigung der vorhandenen Umstände, Ressourcen und Einschränkungen. Unmögliche oder unrealistische Ziele können zu Frustration und Entmutigung führen.
5. Zeitgebunden (Time-bound): Ziele sollten einen klaren Zeitrahmen haben, innerhalb dessen sie erreicht werden sollen. Eine zeitliche Begrenzung hilft, den Fokus zu wahren, Prioritäten zu setzen und den Fortschritt zu überwachen.

Hier sind zwei Beispiele für SMART formulierte Ziele eines kommunalen Kindergartens:

Ziel 1: Bis zum Ende des laufenden Schuljahres organisiert der Kindergarten fünf kreative Projekte zur Förderung der kognitiven Entwicklung der Kinder.

Bewertung der Qualität des Ziels:

- Spezifisch: Das Ziel ist konkret und definiert den Bereich (kreative Projekte) und den Zweck (Förderung der kognitiven Entwicklung).

- Messbar: Der Fortschritt kann gemessen werden, indem die Anzahl der durchgeführten Projekte gezählt wird.
- Attraktiv: Das Ziel ist attraktiv, da es den Kindern die Möglichkeit bietet, ihre kreativen Fähigkeiten zu entwickeln und ihre kognitive Entwicklung zu fördern.
- Realistisch: Das Ziel ist realistisch, vorausgesetzt, der Kindergarten verfügt über die erforderlichen Ressourcen und das Personal, um die Projekte durchzuführen.
- Zeitgebunden: Das Ziel gibt einen klaren Zeitrahmen vor (bis zum Ende des laufenden Schuljahres), um den Fortschritt zu messen und den Fokus auf die Umsetzung zu legen.

Ziel 2: Innerhalb von sechs Monaten entwickelt der Kindergarten ein umweltfreundliches Gartenprojekt und reduziert den Wasserverbrauch um 20%.

Bewertung der Qualität des Ziels:

- Spezifisch: Das Ziel ist konkret und definiert den Bereich (umweltfreundliches Gartenprojekt) und den Aspekt der Verbesserung (Reduzierung des Wasserverbrauchs).
- Messbar: Der Fortschritt kann gemessen werden, indem der Wasserverbrauch vor und nach der Implementierung des Projekts verglichen wird.
- Attraktiv: Das Ziel ist attraktiv, da es dem Kindergarten ermöglicht, einen positiven Beitrag zur Umwelt zu leisten und nachhaltige Praktiken zu fördern.
- Realistisch: Das Ziel ist realistisch, sofern der Kindergarten über die notwendigen Mittel und das Wissen verfügt, um das Gartenprojekt umzusetzen und den Wasserverbrauch zu reduzieren.
- Zeitgebunden: Das Ziel gibt einen klaren Zeitrahmen von sechs Monaten vor, um den Fortschritt zu überwachen und die Umsetzung zu priorisieren.

2.2.3 Planung (Prinzipien, Ausgleichsgesetz)

Der Planungsprozess ist ein systematischer Ansatz, der es ermöglicht, zukünftiges Handeln vorab gedanklich zu durchdenken. Er beinhaltet das Abwägen verschiedener Handlungsalternativen, um zielgerichtete Entscheidungen vorzubereiten. Der Planungsprozess folgt einem bestimmten Ablauf:

1. Problemdefinition oder Zielbildung: Der Prozess beginnt mit der klaren Definition des Problems oder der Zielsetzung, die erreicht werden soll. Es ist wichtig, das Problem oder das Ziel genau zu verstehen, um die weiteren Schritte der Planung zu leiten.
2. Sammlung und Aufbereitung von Informationen: In diesem Schritt werden relevante Informationen gesammelt und analysiert. Dies kann beispielsweise Marktforschung, Datenanalyse oder Konsultationen mit Fachleuten beinhalten. Die Informationen dienen als Grundlage für die Entscheidungsfindung.

3. Prognose über die Entwicklung gegenwärtiger Zustände in der Zukunft: Basierend auf den gesammelten Informationen und unter Berücksichtigung von Trends und Entwicklungen wird eine Prognose über die zukünftige Entwicklung der gegenwärtigen Zustände erstellt. Dies hilft bei der Einschätzung möglicher Szenarien und Risiken.
4. Gewinnung alternativer Maßnahmenpläne (Handlungsalternativen): Auf der Grundlage der definierten Ziele und Rahmenbedingungen werden verschiedene Handlungsalternativen entwickelt. Diese Alternativen berücksichtigen verschiedene Ansätze, Ressourcen und mögliche Lösungen für das definierte Problem oder Ziel.
5. Bewertung und Entscheidung über die Handlungsalternativen: In diesem Schritt werden die verschiedenen Handlungsalternativen bewertet, indem sie mit den betrieblichen Zielen, den verfügbaren Ressourcen und den Rahmenbedingungen abgeglichen werden. Die Bewertung erfolgt anhand bestimmter Kriterien wie Kosten, Machbarkeit, Risiken und Zielerreichung. Basierend auf der Bewertung wird eine Entscheidung über die beste Handlungsalternative getroffen.

Der Planungsprozess ist ein dynamischer Prozess, der regelmäßig überprüft und angepasst wird. Es können neue Informationen auftauchen, sich Rahmenbedingungen ändern oder neue Möglichkeiten eröffnen, die eine Neubewertung der Situation erfordern. Eine effektive Planung ermöglicht es Unternehmen und Organisationen, fundierte Entscheidungen zu treffen und ihre Ziele effizient zu erreichen.

Ausgleichsgesetz der Planung

Die betriebliche Planung kann sowohl zeitlich als auch funktional eingeteilt werden. Zeitlich betrachtet lassen sich strategische, taktische und operative Planungen unterscheiden. Strategische Planungen erstrecken sich über einen Zeitraum von fünf Jahren oder mehr und dienen der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Taktische Planungen umfassen einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren und beziehen sich auf mittelfristige Entscheidungen. Operative Planungen hingegen beschränken sich auf einen maximalen Zeitraum von einem Jahr und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die täglichen Betriebsabläufe.

Funktional betrachtet umfasst die betriebliche Planung verschiedene Teilbereiche wie die Beschaffungsplanung, Lagerplanung, Produktionsplanung und Absatzplanung. Jeder dieser Bereiche spielt eine wichtige Rolle im Gesamtprozess und ist eng miteinander verbunden. Das Ausgleichsgesetz der Planung besagt, dass die einzelnen Planungsbereiche voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen. Ohne eine effektive Lagerplanung kann beispielsweise keine optimale Produktionsplanung erfolgen. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Planungen der einzelnen Teilbereiche aufeinander abgestimmt sind.

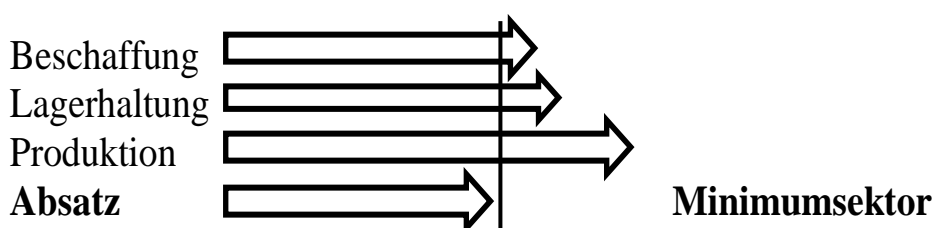
Das Ausgleichsgesetz der Planung besagt, dass der Planungsschwerpunkt sich an dem Betriebsteil mit der geringsten Kapazität ausrichten sollte, um Engpässe zu vermeiden und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird auch von einem Minimumsektor gesprochen, der den Engpassfaktor im Unternehmen repräsentiert.

Beispiel für den Bereich Beschaffung als Engpassfaktor: In einem Produktionsbetrieb, der hochwertige Schuhe herstellt, könnte die Beschaffung von Leder ein Engpassfaktor sein. Wenn die Verfügbarkeit von hochwertigem Leder begrenzt ist und nur von einigen ausgewählten Lieferanten bezogen werden kann, muss die Beschaffungsplanung darauf ausgerichtet sein. Es müssen möglicherweise langfristige Verträge mit den Lieferanten abgeschlossen und alternative Beschaffungswege in Betracht gezogen werden, um sicherzustellen, dass der Engpassfaktor nicht die gesamte Produktion beeinträchtigt.

Beispiel für den Bereich Absatz als Engpassfaktor: In einem Unternehmen, das maßgeschneiderte Anzüge herstellt, kann der Absatzmarkt ein Engpassfaktor sein. Wenn die Nachfrage nach maßgeschneiderten Anzügen stark schwankt und das Unternehmen nur begrenzte Vertriebskanäle hat, muss die Absatzplanung entsprechend angepasst werden. Es könnten strategische Partnerschaften mit Einzelhandelsgeschäften oder Online-Plattformen eingegangen werden, um die Reichweite zu erhöhen und den Engpassfaktor im Absatz zu bewältigen.

In beiden Beispielen muss die Planung den Engpassfaktor im Blick behalten und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Verfügbarkeit von Rohstoffen oder den Absatz von Produkten sicherzustellen. Durch eine gezielte Ausrichtung der Planung auf den Engpassfaktor wird das Unternehmen in der Lage sein, effizienter und reibungsloser zu agieren, um die Geschäftsziele zu erreichen.

➤ („Ausgleichsgesetz der Planung“):



Planungsprinzipien

Vollständigkeit

- Alle wesentlichen Aspekte innerhalb und außerhalb des Betriebes werden berücksichtigt

Genauigkeit

- Ausgehend vom konkreten Vorhaben sollte eine angemessene Genauigkeit bzw. Detailplanung vorgenommen werden.

Flexibilität

- Berücksichtigung von Reserven (z.B. Zeit, Geld), Vorhaltung von Plan B, Ständige Überwachung der Realisierung (Abweichungsanalyse)

Einfachheit

- Planungen folgen einer möglichst einfachen Struktur, Beteiligten müssen Umsetzungsschritte und Zusammenhänge klar sein.

Wirtschaftlichkeit

- Der Aufwand der Planung darf den Ertrag bzw. den Nutzen der Maßnahme nicht übersteigen

Um die Planungsprinzipien anhand eines Beispiels, wie der Planung eines Tags der offenen Tür im Rathaus, zu erläutern, betrachten wir die Anwendung der einzelnen Prinzipien:

Vollständigkeit: Bei der Planung des Tags der offenen Tür im Rathaus müssen alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden. Dazu gehören die Organisation des Programms, die Einbindung verschiedener Abteilungen und Mitarbeiter, die Bereitstellung von Informationsmaterialien, die Sicherstellung der Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten, Technik), die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und die Sicherheitsvorkehrungen.

Genauigkeit: Es ist wichtig, eine angemessene Genauigkeit bzw. Detailplanung vorzunehmen, um den Tag der offenen Tür erfolgreich umzusetzen. Dies beinhaltet die Festlegung eines konkreten Zeitplans, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die Festlegung von Programmpunkten und Abläufen, die Kalkulation des Budgets sowie die Koordination von externen Dienstleistern und Lieferanten.

Flexibilität: Trotz sorgfältiger Planung können unvorhergesehene Umstände auftreten. Daher ist es wichtig, Flexibilität in der Planung zu berücksichtigen. Es sollten Reserven, wie zusätzliche Zeit oder finanzielle Mittel, eingeplant werden, um auf Änderungen oder unvorhergesehene Probleme reagieren zu können. Eine ständige Überwachung der Umsetzung ermöglicht eine Abweichungsanalyse und gegebenenfalls die Anpassung des Plans.

Einfachheit: Eine klare und einfache Struktur der Planung ist von Bedeutung, damit alle Beteiligten die Umsetzungsschritte und Zusammenhänge verstehen können. Die Planung sollte so gestaltet sein, dass sie leicht kommuniziert und verstanden werden kann. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und ermöglicht eine reibungslose Umsetzung des Tags der offenen Tür.

Wirtschaftlichkeit: Die Planung sollte wirtschaftlich sein, d.h. der Aufwand der Planung darf den Nutzen der Maßnahme nicht übersteigen. Es ist wichtig, die Kosten im Blick zu behalten und effizient mit den verfügbaren Ressourcen umzugehen. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass die Auswahl der Programmpunkte und Aktivitäten sorgfältig abgewogen wird, um einen angemessenen Nutzen für die Besucherinnen und Besucher zu gewährleisten.

Durch die Anwendung dieser Planungsprinzipien wird eine strukturierte und effektive Vorgehensweise gewährleistet. Es ermöglicht eine umfassende und erfolgreiche Durchführung von Projekten oder Veranstaltungen und trägt dazu bei, die gesteckten Ziele zu erreichen.

2.2.4 Entscheidung

Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit dem rationalen Entscheidungsprozess unter verschiedenen Bedingungen. Hier sind einige wichtige Begriffe und Konzepte der Entscheidungstheorie:

- Entscheidung unter Sicherheit: In diesem Fall sind alle möglichen Ergebnisse und deren Wahrscheinlichkeiten bekannt. Die Entscheidung kann auf der Grundlage objektiver Informationen getroffen werden, da die zukünftigen Ereignisse vorhersehbar sind.
- Entscheidung unter Risiko: Unter Risiko sind die möglichen Ergebnisse bekannt, aber ihre Wahrscheinlichkeiten sind unsicher. Die Entscheidung wird anhand von Wahrscheinlichkeiten und erwarteten Nutzenwerten getroffen.
- Entscheidung unter Unsicherheit: Unter Unsicherheit sind sowohl die möglichen Ergebnisse als auch ihre Wahrscheinlichkeiten unbekannt. In solchen Situationen ist es schwierig, rationale Entscheidungen zu treffen, da die Informationen begrenzt sind. Es werden jedoch verschiedene Techniken und Methoden angewendet, um mit Unsicherheit umzugehen.

Entscheidungsinstrumente unterstützen den Entscheidungsprozess und helfen bei der Auswahl der besten Option. Hier sind einige Beispiele für Entscheidungsinstrumente:

- Kostenvergleich: Bei einem Kostenvergleich werden die Kosten verschiedener Alternativen gegenübergestellt, um die wirtschaftlichste Option auszuwählen. Es werden die direkten und indirekten Kosten berücksichtigt, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.
- Nutzwertanalyse: Die Nutzwertanalyse bewertet Alternativen anhand von Kriterien und gewichtet sie entsprechend ihrer Bedeutung. Dabei werden die Vor- und Nachteile jeder Option analysiert und bewertet, um die Option mit dem höchsten Nutzwert zu identifizieren.
- Entscheidungsmatrix: Eine Entscheidungsmatrix ist eine tabellarische Methode zur Bewertung und Vergleich von Alternativen anhand verschiedener Kriterien. Jede Option wird nach den Kriterien bewertet und gewichtet, um eine Gesamtbewertung zu ermitteln. Dies unterstützt die Entscheidungsfindung, indem es eine strukturierte Analyse ermöglicht.

Diese Entscheidungsinstrumente dienen als Hilfsmittel, um verschiedene Optionen zu bewerten und eine fundierte Entscheidung zu treffen. Sie können je nach Kontext und Art der Entscheidung angepasst und erweitert werden, um die spezifischen Anforderungen zu erfüllen.

Grundlagen der Entscheidungstheorie

Im betrieblichen Entscheidungsprozess werden Unternehmensziele, Handlungsalternativen und Umweltbedingungen analysiert und aufeinander abgestimmt. Eine Entscheidung ist die Auswahl einer Handlungsalternative, durch die das zukünftige Handeln verbindlich festgelegt wird.

Der Entscheidungsprozess umfasst typischerweise:

1. Analyse der Ausgangslage (Ziele, Rahmenbedingungen, Restriktionen)
2. Ermittlung von Handlungsalternativen
3. Bewertung der Alternativen unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen
4. Auswahl der besten Alternative
5. Umsetzung und Kontrolle der Entscheidung

Entscheidungssituationen

Entscheidungen →	1. bei sicheren Erwartungen	2. unter Risiko	3. bei unsicheren Erwartungen
<u>Informationsbasis</u>	<u>Vollständig</u>	<u>Unvollständig</u>	<u>Unvollständig</u>
Konsequenz des Handelns	Bekannt	Unbekannt	Unbekannt
Eintrittswahrscheinlichkeit	Bekannt	Bekannt	Unbekannt

Erläuterungen:

- **Sichere Erwartungen:** Die Handlungskonsequenzen sind vollständig bekannt, es gibt nur einen möglichen Umweltzustand.
- **Erwartungen unter Risiko:** Mehrere Umweltzustände (U_1, U_2, U_3) sind möglich; deren Eintrittswahrscheinlichkeit ist bekannt.
- **Unsichere Erwartungen:** Mehrere Umweltzustände sind möglich, aber ohne bekannte Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Erwartungswertberechnung (unter Risiko)

Unter Risiko lassen sich die Konsequenzen bewerten, indem die **Ergebnisse** mit den **Wahrscheinlichkeiten ihres Eintritts** multipliziert und anschließend aufsummiert werden.

Beispiel:

Aktionsraum (A) U_1 ($w_1=0,5$) U_2 ($w_2=0,4$) U_3 ($w_3=0,1$) Erwartungswert

A_1	180	60	210	135
A_2	100	110	180	112
A_3	80	100	240	104

Berechnung für A_1 :

$$180 \times 0,5 + 60 \times 0,4 + 210 \times 0,1 = 135$$

Entscheidungsregeln

Je nach Entscheidungssituation werden unterschiedliche **Regeln** angewendet:

Entscheidung bei sicheren Erwartungen

- Kriterium: Wahl der Alternative mit dem größten Nutzwert
- Voraussetzung: Nur ein möglicher Umweltzustand ($U_1 = 1,0$)

Entscheidung unter Risiko (risikoneutral)

- Kriterium: Wahl der Alternative mit dem höchsten Erwartungswert
- Regel: Bayes-Regel

Entscheidung bei unsicheren Erwartungen

- **Laplace-Regel** (risikoneutral):
Wahrscheinlichkeiten aller Umweltzustände werden gleich angesetzt.
Wahl der Alternative mit dem höchsten Durchschnittswert.
- **Minimax-Regel** (risikoscheu):
Wahl der Alternative, deren schlechtester Ergebniswert im Vergleich zu allen Alternativen am höchsten ist.
- **Maximax-Regel** (risikofreudig):
Wahl der Alternative mit dem höchsten aller möglichen Ergebniswerte.

Beispielhafte Anwendung der Regeln

Alternative a) Sicher (U_1) b) Risiko (Bayes) c) Laplace d) Minimax e) Maximax

A_1	180	135	150	60	210
A_2	100	112	130	100	180
A_3	80	104	140	80	240

- a) Sicher: A_1 mit 180
- b) Risiko (Bayes): A_1 mit 135

- c) Laplace: A_1 mit 150
- d) Minimax: A_2 mit 100
- e) Maximax: A_3 mit 240

2.2.5 Umsetzung

Die Umsetzung ist ein entscheidender Schritt im Managementkreislauf, bei dem die geplanten Maßnahmen und Strategien in die Praxis umgesetzt werden. Sie stellt sicher, dass die geplanten Ziele und Entscheidungen tatsächlich in die Tat umgesetzt werden und die gewünschten Veränderungen im Unternehmen oder in der Organisation stattfinden.

Im Rahmen eines Projektes (z.B. der Einführung eines Gesundheitsmanagements) bei einem Landkreis besteht die Umsetzung z.B. aus verschiedenen Aktivitäten und Maßnahmen. Hier sind einige Beispiele, wie dieser Prozess aussehen könnte:

- **Bildung eines Umsetzungsteams:** Ein Team wird gebildet, das für die Koordination und Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen verantwortlich ist. Das Team besteht aus Vertretern verschiedener Abteilungen oder Bereiche, die über die notwendige Fachkenntnis und Erfahrung verfügen.
- **Zeitplanung und Ressourcenallokation:** Ein detaillierter Zeitplan wird erstellt, der die verschiedenen Schritte und Aktivitäten der Umsetzung festlegt. Es werden auch die erforderlichen Ressourcen wie Budget, Personal und Ausrüstung zugewiesen, um sicherzustellen, dass die Umsetzung reibungslos verläuft.
- **Klare Kommunikation und Information:** Es ist wichtig, alle relevanten Stakeholder über die geplanten Maßnahmen zu informieren und eine klare Kommunikation sicherzustellen. Dies umfasst die Bereitstellung von Informationen über die Ziele des Gesundheitsmanagements, die erwarteten Veränderungen und die Rolle der Mitarbeiter bei der Umsetzung.
- **Schulung und Weiterbildung:** Die Mitarbeiter werden geschult und weitergebildet, um sie auf die Veränderungen und neuen Arbeitsweisen vorzubereiten. Schulungen können beispielsweise zur Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds, zur Stressbewältigung oder zur Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie durchgeführt werden.
- **Schrittweise Umsetzung:** Die Umsetzung erfolgt schrittweise, wobei Prioritäten gesetzt werden und einzelne Maßnahmen in einem bestimmten Zeitrahmen umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, die Fortschritte zu überwachen, Probleme zu identifizieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Umsetzung im Verwaltungsalltag

Die **Umsetzung** ist jene Phase im Managementkreislauf, in der zuvor geplante Maßnahmen in die Praxis übertragen werden.

Während die Planungs- und Entscheidungsphasen vor allem strategisch ausgerichtet sind, steht in der Umsetzungsphase die **operative Realisierung** im Vordergrund.

In der öffentlichen Verwaltung bedeutet Umsetzung, dass beschlossene Maßnahmen, Programme oder Projekte **in konkrete Handlungen und Verwaltungsakte** überführt werden. Dazu gehören unter anderem:

- **Erstellung verbindlicher Arbeitsanweisungen** für die beteiligten Organisationseinheiten
- **Zuweisung von Personal und Ressourcen** zur Durchführung der geplanten Maßnahmen
- **Anpassung oder Einführung von Verfahren und Prozessen**, z. B. durch neue Formulare, Software oder interne Abläufe
- **Koordination mit anderen Fachbereichen** oder externen Stellen (z. B. Ministerien, Kommunen, Dienstleistern)

Beispiele aus dem Verwaltungsalltag

Einführung eines neuen Online-Antragsverfahrens

Umsetzungsschritte: Anpassung der IT-Infrastruktur, Schulung der Sachbearbeiter, Information der Bürger, Veröffentlichung der neuen Antragsformulare.

Umsetzung eines Ratsbeschlusses zur Einrichtung einer neuen Kindertagesstätte

Umsetzungsschritte: Grundstücksklärung, Bauplanung, Ausschreibung, Einstellung von Personal, Aufnahme des Betriebs.

Anpassung an geänderte gesetzliche Vorgaben

Umsetzungsschritte: Analyse der Gesetzesänderung, Überarbeitung interner Richtlinien, Schulung der Mitarbeitenden, Änderung der Verwaltungssoftware.

Herausforderungen bei der Umsetzung

In der Verwaltungspraxis treten häufig Schwierigkeiten auf, die den Übergang von der Entscheidung zur tatsächlichen Realisierung erschweren, etwa:

- Personelle Engpässe oder fehlende Qualifikationen
- Unklare Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Fachbereichen
- Budgetbeschränkungen
- Technische Probleme bei der Einführung neuer Systeme

- Widerstände im Veränderungsprozess (Change-Management-Aspekte)

Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umsetzung

- Klare Zuständigkeiten und Kommunikationswege
- Detaillierte Zeitplanung mit Meilensteinen
- Frühzeitige Einbindung aller Beteiligten
- Ausreichende Ressourcen (Personal, Budget, Technik)
- Laufende Überwachung des Fortschritts (Monitoring)

2.2.6 Kontrolle

Kontrolle umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen, die eine Überwachung zwischen dem betrieblich gewollten und dem tatsächlich Geschehenen beinhalten. Es handelt sich dabei um einen wichtigen Bestandteil des Managementprozesses, der dazu dient, die Zielerreichung und die Einhaltung von Regeln und Weisungen zu überprüfen.

Ein zentraler Aspekt der Kontrolle ist der Soll/Ist-Vergleich. Dabei werden die tatsächlich erzielten Ergebnisse oder Handlungen mit den zuvor festgelegten Sollvorgaben oder Zielsetzungen verglichen. Dies ermöglicht es, Abweichungen zu identifizieren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einzuleiten. Durch den Soll/Ist-Vergleich wird deutlich, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden oder ob Anpassungen und Korrekturen erforderlich sind.

Die Kontrolle umfasst auch die Feststellung des Grades der Zielerreichung auf allen Ebenen. Das bedeutet, dass nicht nur die übergeordneten Unternehmensziele, sondern auch die Ziele auf Abteilungs- oder Projektebene überprüft werden. Dadurch wird eine umfassende Bewertung der Leistung und Effektivität des Unternehmens oder der Organisation ermöglicht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kontrolle besteht in der Überprüfung der Einhaltung von Regeln und Weisungen. Dies beinhaltet die Kontrolle, ob die geltenden Gesetze, Vorschriften, Unternehmensrichtlinien und internen Prozesse ordnungsgemäß befolgt werden. Die Kontrolle dient dazu, etwaige Verstöße aufzudecken und geeignete Maßnahmen zur Korrektur oder Prävention einzuleiten.

Darüber hinaus dient die Kontrolle der Informationsgewinnung, beispielsweise zur Unterstützung von Entscheidungen. Durch die Überwachung und Kontrolle von Prozessen und Aktivitäten werden relevante Daten und Informationen gesammelt, die für die Bewertung der Leistung, die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und die Grundlage von Entscheidungen genutzt werden können. Die gewonnenen Informationen ermöglichen es den Verantwortlichen, fundierte und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

Insgesamt umfasst die Kontrolle also eine Reihe von Aktivitäten und Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass das betrieblich Gewollte mit dem tatsächlich Geschehenen übereinstimmt. Durch den Soll/Ist-Vergleich, die Feststellung der Zielerreichung, die Überprüfung der Einhaltung von Regeln und Weisungen sowie die Informationsgewinnung wird die Wirksamkeit, Effizienz und Rechtmäßigkeit von Prozessen, Aktivitäten und Entscheidungen überwacht und sichergestellt.

Formen der Kontrolle

- **Interne Kontrolle - Externe Kontrolle:** Die interne Kontrolle bezieht sich auf die Überwachung der Verwaltungs- und Geschäftsprozesse innerhalb einer Organisation durch interne Instanzen wie interne Revision oder Kontrollabteilungen. Sie dient dazu, Fehler und Unregelmäßigkeiten frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Ein Beispiel für interne Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Überprüfung der Anwesenheitslisten durch den Kindergartenleiter sein, um sicherzustellen, dass alle Kinder ordnungsgemäß betreut werden.

Die externe Kontrolle hingegen erfolgt durch unabhängige Instanzen außerhalb der Organisation, wie beispielsweise staatliche Behörden oder Rechnungshöfe. Sie überprüfen die Tätigkeiten der Organisation, um sicherzustellen, dass Gesetze, Vorschriften und Standards eingehalten werden. Im Fall eines kommunalen Kindergartens könnte eine externe Kontrolle durch das Jugendamt erfolgen, das die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben für Kindertageseinrichtungen überwacht.

- **Laufende Kontrolle - Nachträgliche Kontrolle:** Die laufende Kontrolle erfolgt während des laufenden Geschäftsbetriebs und zielt darauf ab, mögliche Probleme und Abweichungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Ein Beispiel für laufende Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Beobachtung der Betreuungsqualität durch die pädagogischen Fachkräfte sein, um sicherzustellen, dass die festgelegten Standards eingehalten werden.

Die nachträgliche Kontrolle, auch als Ex-post-Kontrolle bezeichnet, erfolgt nach Abschluss einer Aktivität oder eines Prozesses und dient der Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden und ob die durchgeführten Maßnahmen den gewünschten Effekt hatten. Ein Beispiel für nachträgliche Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Evaluation der pädagogischen Angebote am Ende eines Schuljahres sein, um festzustellen, ob die angestrebten Lernziele erreicht wurden.

- **Stichprobenkontrolle - Lückenlose Kontrolle:** Die Stichprobenkontrolle bezieht sich auf die Überprüfung einer Stichprobe von Elementen oder Transaktionen, um Rückschlüsse auf die Gesamtheit ziehen zu können. Dabei werden repräsentative Teile des Gesamtbestands kontrolliert, um Zeit- und Ressourceneinsparungen zu erzielen. Ein Beispiel für Stichprobenkontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Überprüfung einer Auswahl von Personalakten, um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Unterlagen vollständig vorliegen.

Im Gegensatz dazu steht die lückenlose Kontrolle, bei der alle Elemente oder Transaktionen einer Population geprüft werden. Dies erfordert in der Regel mehr Zeit und Ressourcen, ermöglicht jedoch eine umfassendere Überprüfung. Ein Beispiel für lückenlose Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Überprüfung aller Eingangs- und Ausgangsrechnungen sein, um sicherzustellen, dass alle finanziellen Transaktionen ordnungsgemäß dokumentiert und abgewickelt wurden.

- **Selbstkontrolle - Fremdkontrolle:** Die Selbstkontrolle bezieht sich auf die Überwachung der eigenen Aktivitäten und die Verantwortung für die Einhaltung von Standards und Vorschriften. Eine Selbstkontrolle kann beispielsweise durch interne Kontrollmechanismen wie Selbstbewertungen, Qualitätsmanagement oder interne Audits erfolgen. Ein Beispiel für Selbstkontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Überprüfung der pädagogischen Konzepte und die Entwicklung von Qualitätsstandards durch das Leitungsteam sein.

Die Fremdkontrolle hingegen erfolgt durch externe Instanzen, die unabhängig von der Organisation sind. Dabei werden externe Prüfungen, Inspektionen oder Audits durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Organisation die festgelegten Standards einhält. Im Fall eines kommunalen Kindergartens könnte eine Fremdkontrolle durch das Jugendamt stattfinden, das unangekündigte Inspektionen durchführt, um die Einhaltung der Qualitätsstandards zu überprüfen.

Die verschiedenen Kontrollmöglichkeiten und -instrumente dienen dazu, eine angemessene Überwachung und Sicherstellung der Rechtmäßigkeit, Effizienz und Qualität von Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung zu gewährleisten. Durch die Anwendung dieser Kontrollmechanismen können potenzielle Risiken und Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

Beispiele der Kontrolle im kommunalen Bereich

- **Gemeinderat:** Der Gemeinderat ist das oberste politische Gremium einer Gemeinde. Er hat die Aufgabe, die Interessen der Bürgerinnen und Bürger zu vertreten und wichtige Entscheidungen zu treffen. Der Gemeinderat kontrolliert die Umsetzung von Maßnahmen, überprüft die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und prüft die Finanzen der Gemeinde. Er hat das Recht, Berichte und Informationen von den Verwaltungsorganen anzufordern und kann den Bürgermeister beauftragen, bestimmte Aufgaben zu überprüfen oder Berichte vorzulegen. Der Gemeinderat spielt eine wichtige Rolle bei der Kontrolle des Bürgermeisters und der Verwaltung.

- Bürgermeister: Der Bürgermeister ist das Leitungsorgan der Verwaltung einer Gemeinde. Er trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Beschlüsse des Gemeinderats und die Leitung der Verwaltungstätigkeiten. Der Bürgermeister kann kontrolliert werden durch den Gemeinderat, der seine Entscheidungen überwacht, die Umsetzung von Maßnahmen prüft und die Einhaltung von Zielen und Vorschriften kontrolliert. Der Gemeinderat kann den Bürgermeister auch beauftragen, bestimmte Aufgaben zu überprüfen oder Berichte vorzulegen.
- Rechnungsprüfungsamt: Das Rechnungsprüfungsamt ist eine unabhängige Kontrollinstanz innerhalb der Kommunalverwaltung. Es überprüft die finanziellen Transaktionen, die Buchführung und die Haushaltsführung der Gemeinde. Das Amt kontrolliert die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und stellt sicher, dass die finanziellen Ressourcen der Gemeinde ordnungsgemäß eingesetzt werden. Es erstellt Berichte und Empfehlungen zur Verbesserung der Finanzkontrolle und unterstützt den Gemeinderat bei seiner Überwachungsfunktion. Das Rechnungsprüfungsamt kann auch die Arbeit des Bürgermeisters überprüfen und bei Bedarf Berichte vorlegen.

Die verschiedenen Organe und Einheiten im kommunalen Kontext haben unterschiedliche Kontrollmöglichkeiten, um sicherzustellen, dass die Verwaltungstätigkeiten rechtmäßig, effektiv und effizient sind. Durch die Zusammenarbeit und Kontrolle dieser Instanzen wird eine umfassende Überwachung und Kontrolle der Aktivitäten in einer Gemeinde gewährleistet.

Controlling vs. Rechnungswesen

Controlling ist ein zentraler Begriff im Bereich des betrieblichen Managements und bezieht sich auf die Verknüpfung von Planung und Kontrolle zur Unterstützung der Führung. Es umfasst die Aufgaben der Betriebsleitung, die Planung und Kontrolle nicht isoliert voneinander wahrnehmen können.

Die Aussage "Planung ist ohne Kontrolle sinnlos" verdeutlicht, dass eine sorgfältige Planung allein nicht ausreicht, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Ohne eine systematische Kontrolle der Umsetzung der Planung besteht die Gefahr, dass Abweichungen entstehen und die Zielerreichung gefährdet wird. Die Kontrolle dient dazu, den Fortschritt und die Wirksamkeit der Planung zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Umgekehrt kann Kontrolle ohne Planung nicht effektiv stattfinden, wie in der Aussage "Kontrolle ist ohne Planung ausgeschlossen" zum Ausdruck kommt. Eine gezielte Überwachung und Steuerung der Prozesse und Aktivitäten erfordert klare Ziele, Richtlinien und Vorgaben, die durch eine systematische Planung entwickelt werden. Die Planung legt den Rahmen fest und definiert die zu kontrollierenden Kriterien und Indikatoren.

Controlling verbindet daher Planung und Kontrolle, um die Führung bei der Steuerung des Unternehmens zu unterstützen. Es umfasst die Identifizierung von Zielen, die Entwicklung von Strategien und Maßnahmenplänen, die Überwachung der Umsetzung, die Analyse von Abweichungen sowie die Ableitung von Korrekturmaßnahmen. Das Controlling stellt sicher, dass die Ressourcen effektiv eingesetzt werden, die gesetzten Ziele erreicht werden und die Unternehmensleistung kontinuierlich verbessert wird.

Der Begriff "Controlling" leitet sich vom englischen Verb "to control" ab, was so viel wie "steuern" oder "lenken" bedeutet. Das Controlling hat also die Aufgabe, das Unternehmen in die gewünschte Richtung zu steuern und sicherzustellen, dass die geplanten Ziele erreicht werden. Es dient als Instrument zur Entscheidungsunterstützung, zur Überwachung und Bewertung der Leistung sowie zur Optimierung von Prozessen und Abläufen.

Insgesamt ist Controlling ein integrativer Bestandteil des betrieblichen Managements, der Planung und Kontrolle miteinander verknüpft, um eine effektive Führung und Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen. Es unterstützt die Entscheidungsfindung, sorgt für Transparenz und ermöglicht eine proaktive Gestaltung der Unternehmensentwicklung.

Typische Aufgaben des Controlling umfassen verschiedene Bereiche und dienen der Unterstützung des Managements. Im kommunalen Kontext können folgende Beispiele genannt werden:

- Informationsgewinnung, -verarbeitung und -versorgung: Das Controlling sammelt und analysiert relevante Daten und Informationen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Ein kommunales Beispiel wäre die Erhebung und Auswertung von Statistiken zur Bevölkerungsentwicklung, um zukünftige Bedarfe im Bereich Bildung und Infrastruktur besser planen zu können.
- Überwachung und Darstellung der Zielerreichung: Das Controlling überwacht und misst die Leistung und Zielerreichung anhand von Kennzahlen und Indikatoren. Im kommunalen Bereich könnte dies die regelmäßige Überprüfung des Haushaltsbudgets sein, um sicherzustellen, dass die Ausgaben im Einklang mit den festgelegten Zielen und Vorgaben stehen.
- Koordinationsaufgaben zwischen Betriebsbereichen: Das Controlling koordiniert und unterstützt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Betriebsbereichen, um Synergien zu nutzen und Effizienzsteigerungen zu erreichen. Ein kommunales Beispiel wäre das Beteiligungsmanagement, bei dem das Controlling die finanzielle und strategische Steuerung von kommunalen Unternehmen und Beteiligungen übernimmt.

- Beratung, Entlastung und Ergänzung von Führungskräften: Das Controlling unterstützt Führungskräfte bei der Analyse von Geschäftsprozessen, der Identifikation von Optimierungspotenzialen und der Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen. Im kommunalen Kontext könnte das Controlling die Stadtverwaltung bei der Bewertung von Investitionsprojekten unterstützen und alternative Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Planung von Maßnahmen, Zielen und Projekten: Das Controlling ist in die Planungsprozesse eingebunden und trägt zur Entwicklung von Maßnahmenplänen, Zielen und Projekten bei. Ein kommunales Beispiel wäre die aktive Mitarbeit bei der Erstellung des kommunalen Haushaltsplans, bei dem das Controlling die finanzielle Machbarkeit von geplanten Vorhaben bewertet und Alternativen aufzeigt.

Diese Aufgaben des Controlling gewährleisten eine effektive Steuerung und Führung in kommunalen Institutionen. Sie tragen dazu bei, dass Ressourcen effizient genutzt werden, Ziele erreicht werden und eine transparente Entscheidungsgrundlage vorhanden ist.

Controlling

Das Controlling und das Rechnungswesen sind eng miteinander verbundene Bereiche innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Sie haben gemeinsame Ziele und ergänzen sich in ihren Aufgaben und Funktionen.

Das Rechnungswesen ist verantwortlich für die Aufbereitung und Darstellung von finanziellen Informationen. Es erfasst und dokumentiert finanzielle Transaktionen, erstellt Berichte wie die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz und sorgt dafür, dass die finanziellen Daten korrekt erfasst und aufbereitet werden.

Das Controlling nutzt die vom Rechnungswesen bereitgestellten Informationen, um die finanzielle Leistung des Unternehmens zu analysieren, zu bewerten und zu steuern. Es übernimmt die Aufgaben der Planung, Überwachung, Kontrolle und Bewertung der Unternehmensaktivitäten. Dabei werden nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch Ergebniskennzahlen verwendet, um die Leistung des Unternehmens zu messen und zu verbessern.

Im kommunalen Kontext spielt das Controlling eine wichtige Rolle bei der Bewertung und Überwachung der kommunalen Leistungen. Es ermöglicht die Analyse von Kennzahlen wie beispielsweise der Anzahl der durchgeführten Bauprojekte, der Kosten der öffentlichen Dienstleistungen oder der Zufriedenheit der Bürger mit den angebotenen Leistungen. Diese Informationen dienen dazu, die Effektivität und Effizienz der kommunalen Aktivitäten zu beurteilen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

Ein gutes Rechnungswesen ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling. Wenn die finanziellen Daten nicht korrekt erfasst, aufbereitet und dargestellt werden, sind die Informationen, die das Controlling verwendet, möglicherweise unzuverlässig. Daher müssen das Rechnungswesen und das Controlling eng zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die finanziellen Informationen verlässlich sind und eine solide Grundlage für das Controlling bieten.

Betriebliches Rechnungswesen als Datenquelle

Das Rechnungswesen ist ein institutionalisiertes Informationssystem, das die Erfassung, Aufbereitung und Auswertung aller betriebsrelevanten numerischen Informationen umfasst.

Das betriebliche Rechnungswesen umfasst sowohl das interne Rechnungswesen als auch das externe Rechnungswesen.

Das interne Rechnungswesen befasst sich mit der Erfassung, Aufbereitung und Auswertung von betriebsinternen numerischen Informationen. Es umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung, die Investitionsrechnung und die Betriebsstatistik. Die Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht die Erfassung und Analyse von Kosten sowie die Ermittlung von Produkt- und Prozesskosten. Die Investitionsrechnung unterstützt bei der Beurteilung von Investitionsprojekten und hilft bei der Entscheidungsfindung über die Rentabilität von Investitionen. Die Betriebsstatistik dient der Erfassung und Auswertung von betrieblichen Kennzahlen und Leistungsindikatoren.

Das externe Rechnungswesen konzentriert sich hingegen auf die Erstellung von Finanzberichten für externe Stakeholder, wie beispielsweise Aktionäre, Investoren, Gläubiger und Behörden. Es umfasst die Finanzbuchhaltung, die Buchführung, die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Ergebnisrechnung und die Bilanz. Die Finanzbuchhaltung beinhaltet die Erfassung und Dokumentation aller Geschäftsvorfälle nach den gesetzlichen Vorschriften, wie dem Handelsgesetzbuch. Die Buchführung dient der systematischen Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle und ist Grundlage für die Erstellung der GuV und der Bilanz. Die GuV stellt die Ertragslage eines Unternehmens dar, während die Bilanz eine Übersicht über die Vermögens- und Schuldenpositionen gibt.

Das betriebliche Rechnungswesen ist eng mit der Unternehmenssteuerung und -planung verbunden. Es liefert wichtige Informationen für Entscheidungen, Planungen und die Kontrolle betrieblicher Abläufe. Ein gutes Rechnungswesen ist daher eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives Controlling, das eine umfassende Überwachung und Steuerung der betrieblichen Aktivitäten ermöglicht.

Die Aufgaben des Rechnungswesens im kommunalen Bereich sind vielfältig und umfassen unter anderem:

- **Planung:** Das Rechnungswesen liefert wichtige Informationen als Entscheidungsgrundlage für die Planung von Aufträgen, die Gestaltung der Produkt- und Preispolitik, die Organisationsstruktur und die Steuerung von betrieblichen Abläufen. Es unterstützt somit die langfristige und kurzfristige strategische Ausrichtung der Kommune gemäß den Vorgaben der Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung (KomHKVO) und anderer rechtlicher Bestimmungen.

- Kontrolle: Das Rechnungswesen dient der Überwachung des Betriebs durch verschiedene Stakeholder im kommunalen Bereich. Dazu gehören die Betriebsleitung, der Gemeinderat, Parlamente, der Bürgermeister, die Bevölkerung, Kreditgeber und Aufsichtsräte. Es ermöglicht die Überprüfung der Einhaltung von Zielen, die Kontrolle der finanziellen Ressourcen und die Bewertung der wirtschaftlichen Entwicklung der Kommune.
- Information: Das Rechnungswesen stellt Informationen bereit, die für verschiedene Parteien von Interesse sind. Dazu zählen Kunden, Banken, Investoren und andere externe Stakeholder, die Einblicke in die finanzielle Lage und Leistungsfähigkeit der Kommune benötigen. Durch die Bereitstellung von aussagekräftigen Finanzberichten, wie beispielsweise dem Jahresabschluss, erhalten diese Akteure Einblick in die finanzielle Situation und Leistungsfähigkeit der Kommune.
- Dokumentation: Das Rechnungswesen sorgt für eine ordnungsgemäße Dokumentation aller relevanten Finanzinformationen und trägt somit zur Nachweisbarkeit einer korrekten Rechnungslegung bei. Dies ist insbesondere für die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften und die Steuerermittlung von Bedeutung. Die ordnungsgemäße Buchführung und Dokumentation gewährleisten die Transparenz und Rechenschaftspflicht der Kommune gegenüber ihren Stakeholdern.

Durch die Reformansätze des New Public Management (NPM) wurden auch die Vorschriften für das Haushalts- und Kassenwesen in den Kommunen angepasst. Für das Land Niedersachsen werden die Reformgedanken z.B. durch die § 4, 12 und 21 der Nds. KomHKVO deutlich:

- *„Teilhaushalte, Produktbereiche, Produktgruppen oder **Produkte können ganz oder teilweise durch Haushaltsvermerk zu einer Bewirtschaftungseinheit erklärt werden (Budget)**, jedoch nicht die durch einen Haushaltsvermerk zur Zweckbindung nach [§ 18 Abs. 1 Satz 2](#) gebundenen Haushaltsmittel. ²Die Verantwortung für ein Budget wird der fachlich zuständigen Organisationseinheit entsprechend der Verwaltungsgliederung zugeordnet.“* (§ 4 III KomHKVO Nds.)
- *„In jedem Teilhaushalt werden die **wesentlichen Produkte mit den dazugehörigen Leistungen beschrieben und sollen die zu erreichenden Ziele mit den dazu geplanten Maßnahmen sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden.**“* (§ 4 VIII KomHKVO Nds.)
- *„Bevor Investitionen von erheblicher finanzieller Bedeutung oberhalb einer von der Kommune festgelegten Wertgrenze beschlossen werden, soll durch einen **Wirtschaftlichkeitsvergleich** unter mehreren in Betracht kommenden Möglichkeiten die für die Kommune wirtschaftlichste Lösung ermittelt werden. ²Vor Beginn einer Investition mit unerheblicher finanzieller Bedeutung bis zu der nach Satz 1 festgelegten Wertgrenze muss eine **Folgekostenberechnung** vorgenommen werden.“*(§ 12 I KomHKVO Nds.)

- „Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die **Beurteilung ihrer Wirtschaftlichkeit** und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung setzt die Kommune nach **betriebswirtschaftlichen Grundsätzen** und nach den örtlichen Bedürfnissen insbesondere die **Kosten- und Leistungsrechnung** und das **Controlling** mit einem unterjährigen **Berichtswesen** ein.“ (§ 21 I KomHKVO Nds.)
- „**Ziele und Kennzahlen** sollen zur Grundlage von **Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle** des Haushalts gemacht werden.“ (§ 21 II KomHKVO Nds.)

Insgesamt unterstützt das Rechnungswesen im kommunalen Bereich die politische und finanzielle Steuerung der Kommune, indem es als Planungs-, Kontroll-, Informations- und Dokumentationsinstrument fungiert. Es bildet die Grundlage für eine effiziente und effektive Ressourcenverwaltung und dient als Grundlage für fundierte Entscheidungen auf allen Ebenen der Verwaltung.

2.3. Organisation, Geschäftsprozesse und Rechtsformen

Die Organisationslehre entwickelte sich als Reaktion auf die wachsende Komplexität und Spezialisierung von Arbeitsprozessen. Ziel der Organisation ist es, Arbeitsabläufe effizient zu gestalten, Ressourcen optimal zu nutzen und klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu definieren. Dadurch sollen Betriebe ihre Ziele effektiver erreichen und Wettbewerbsvorteile erzielen.

2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die **Aufbauorganisation** beschreibt die strukturelle Gestaltung eines Unternehmens und definiert die Hierarchieebenen sowie die Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Formen der Aufbauorganisation entwickelt:

- Einliniensystem: Hierarchische Struktur mit einer klaren Befehlskette, bei der jeder Mitarbeiter nur einen direkten Vorgesetzten hat. Dies gewährleistet klare Verantwortlichkeiten, kann jedoch zu Überlastung des Vorgesetzten und längeren Entscheidungswegen führen.
- Mehrliniensystem: Es gibt mehrere Vorgesetzte für Mitarbeiter, was zu besserer Entlastung der Vorgesetzten führen kann. Allerdings können unklare Zuständigkeiten und Kommunikationsprobleme auftreten.
- Stabliniensystem: Das Einliniensystem wird um Stabsstellen ergänzt, die den Vorgesetzten beratend und unterstützend zur Seite stehen. Dadurch wird Expertenwissen besser genutzt, es können jedoch Konflikte zwischen Linien- und Stabsstellen entstehen.

- Matrixorganisation: Kombiniert funktionale und projektbezogene Strukturen. Mitarbeiter arbeiten sowohl in Abteilungen als auch in Projekten, was Flexibilität und Spezialisierung fördern kann. Allerdings können Doppelunterstellungen und komplexe Koordination zu Konflikten führen.
- Projektorganisation: Mitarbeiter werden temporär in Projekten zusammengeführt, um spezifische Ziele zu erreichen. Dies ermöglicht hohe Flexibilität und fokussierte Aufgabebearbeitung, kann jedoch eine komplexe Ressourcenplanung und Silo-Denken mit sich bringen.

Die **Ablauforganisation** befasst sich mit der Gestaltung und Strukturierung der operativen Prozesse und Arbeitsabläufe in einer Organisation. Sie umfasst die Analyse, Dokumentation und Optimierung der einzelnen Arbeitsschritte, um Effizienz, Qualität und Produktivität zu steigern. Die Ablauforganisation legt fest, wie Aufgaben erledigt werden, wer dafür verantwortlich ist und wie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen beteiligten Personen oder Abteilungen erfolgt.

Die wichtigsten Aspekte der Ablauforganisation sind:

- Prozessanalyse: Die Analyse der Arbeitsprozesse ermöglicht es, den gesamten Ablauf einer Aufgabe oder eines Projekts detailliert zu verstehen. Dabei werden die einzelnen Schritte identifiziert, deren Reihenfolge und Abhängigkeiten ermittelt sowie mögliche Engpässe oder ineffiziente Bereiche aufgedeckt.
- Prozessdokumentation: Die Dokumentation der Arbeitsprozesse umfasst die schriftliche Festhaltung aller relevanten Informationen, wie beispielsweise die Beschreibung der einzelnen Schritte, Verantwortlichkeiten, benötigte Ressourcen und verwendete Werkzeuge. Dadurch wird sichergestellt, dass die Prozesse einheitlich und nachvollziehbar ausgeführt werden können.
- Prozessoptimierung: Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe steht im Fokus der Prozessoptimierung. Dabei werden ineffiziente oder überflüssige Schritte identifiziert und beseitigt, Engpässe behoben, Verantwortlichkeiten klarer zugewiesen und Kommunikationswege optimiert. Ziel ist es, den Prozessfluss zu optimieren und Verschwendung zu reduzieren, um eine höhere Effizienz und Qualität zu erreichen.
- Rollen- und Aufgabenklärung: Die Ablauforganisation legt fest, wer für welche Aufgaben und Schritte zuständig ist. Dadurch werden Verantwortlichkeiten klar definiert und eine klare Aufgabenteilung ermöglicht. Dies fördert eine effektive Zusammenarbeit, da jeder Mitarbeiter weiß, welche Rolle er innehat und welche Erwartungen an ihn gestellt werden.
- Kommunikation und Informationsfluss: Die Ablauforganisation definiert auch den Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den beteiligten Personen oder Abteilungen. Klare Kommunikationswege und regelmäßiger Informationsaustausch sind entscheidend, um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse sicherzustellen.

Die Bedeutung der Ablauforganisation zeigt sich besonders bei komplexen kommunalen Aufgaben. Ein Beispiel dafür ist die Organisation und Durchführung einer großen Veranstaltung wie einem Stadtfest. Hier müssen zahlreiche Aspekte berücksichtigt werden, wie das Genehmigungsverfahren, Sicherheitsmaßnahmen, Verkehrsplanung, Programmgestaltung, Marketing und Budgetierung. Eine gut strukturierte Ablauforganisation ermöglicht eine klare Aufgabenverteilung, eine effiziente Koordination zwischen den beteiligten Ämtern und eine rechtzeitige Umsetzung der erforderlichen Schritte. Dies trägt zur erfolgreichen Durchführung des Stadtfests bei, minimiert Reibungsverluste und ermöglicht eine optimale Ressourcennutzung.

2.3.2 Geschäftsprozessmanagement

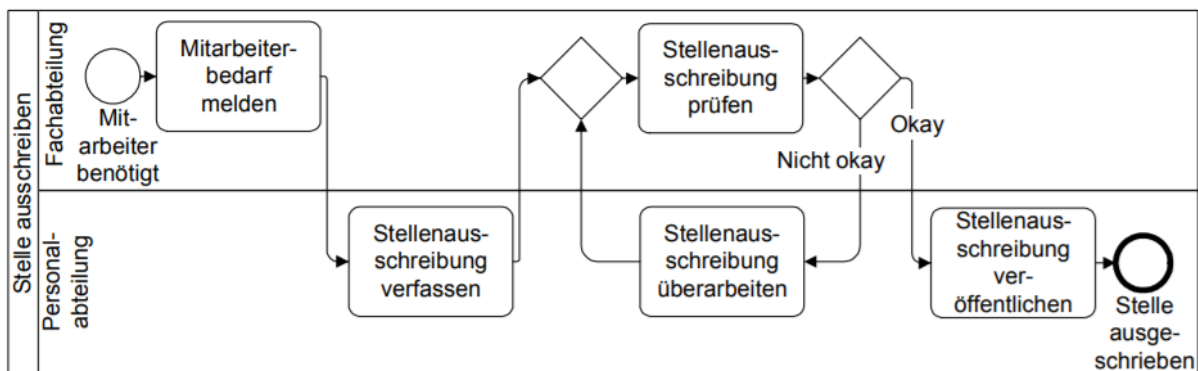
Die Modellierung von Geschäftsprozessen spielt eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von Verwaltungsabläufen und den dazu benötigten Informationssystemen. Durch die systematische Erfassung und Analyse von Prozessen können Unternehmen ihre Effizienz steigern, Kosten senken und die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern. Geschäftsprozessanalyse ermöglicht es, Schwachstellen zu identifizieren, Engpässe zu beseitigen und Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

Die Geschäfts- und Prozessanalyse (GPA) ist ein Ansatz, um Geschäftsprozesse detailliert zu verstehen, zu dokumentieren und zu verbessern. Sie umfasst verschiedene Elemente, die im Folgenden näher erläutert werden:

- Erfassung der Soll- und Ist-Prozesse: Bei der Geschäfts- und Prozessanalyse ist es entscheidend, sowohl die bestehenden Ist-Prozesse als auch die gewünschten Soll-Prozesse zu erfassen. Die Ist-Prozesse beschreiben die tatsächlich ablaufenden Abläufe, während die Soll-Prozesse die idealen Abläufe darstellen, die angestrebt werden. Der Vergleich zwischen Soll- und Ist-Prozessen ermöglicht es, Abweichungen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.
- Erstellung einer Tätigkeitenliste: Im Rahmen der Geschäfts- und Prozessanalyse wird eine detaillierte Liste aller Tätigkeiten erstellt, die innerhalb der Prozesse ausgeführt werden. Diese Tätigkeitenliste dient als Grundlage für die spätere Modellierung der Prozesse.
- Mitarbeiterinterviews: Um ein umfassendes Verständnis der Geschäftsprozesse zu erlangen, werden Interviews mit den Mitarbeitern durchgeführt, die die Prozesse täglich ausführen. Die Mitarbeiter können wertvolle Einblicke in die Prozessabläufe, Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten bieten.
- Analyse von Geschäftsverteilungsplänen und Entscheidungsbefugnissen: Bei der Geschäfts- und Prozessanalyse ist es wichtig, die organisatorische Struktur und die Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Analyse von Geschäftsverteilungsplänen und Entscheidungsbefugnissen hilft dabei, die Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten im Prozessablauf zu verstehen.

- Benchmarking: Durch den Vergleich der eigenen Geschäftsprozesse mit den Best Practices anderer Unternehmen können Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Benchmarking ermöglicht es, von den Erfahrungen anderer zu lernen und bewährte Vorgehensweisen in die eigenen Prozesse zu integrieren.
- Process-Mining: Process-Mining ist eine Methode, bei der Daten aus IT-Systemen analysiert werden, um die tatsächlichen Prozessabläufe sichtbar zu machen. Durch die Auswertung von Logdaten und anderen digitalen Spuren können Engpässe, ineffiziente Schleifen und Abweichungen von den definierten Prozessen identifiziert werden.

Die Business Process Model and Notation (BPMN) ist eine grafische Darstellungsmethode, mit der Prozesse als Abfolge von Aktivitäten dargestellt werden können. Sie bietet eine standardisierte Notation, die es ermöglicht, Arbeitsabläufe systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Durch die Verwendung spezifischer Symbole und Diagrammnotationen können Geschäftsprozesse übersichtlich visualisiert und analysiert werden.



Quelle: Labun (2010) Geschäftsprozessmanagement: Einführung in »Business Process Modelling Notation« (BPMN), Universität Gießen, Institut für Softwarearchitektur, S. 3 ff

BPMN bietet eine Reihe von Symbolen, wie Aufgaben, Ereignisse, Gateways und Verbindungen, um die verschiedenen Elemente eines Geschäftsprozesses zu repräsentieren. Diese Symbole ermöglichen es, die Abläufe, Entscheidungspunkte, Parallelitäten und Datenflüsse innerhalb eines Prozesses klar darzustellen. BPMN-Diagramme können sowohl auf strategischer Ebene zur Prozessplanung als auch auf operativer Ebene zur Prozessausführung verwendet werden.

2.3.3 Organisationsprinzipien

Bei der Organisation von öffentlichen Verwaltungen spielen verschiedene Organisationsprinzipien eine Rolle:

- Arbeitsteilung und Spezialisierung: Aufgaben werden auf verschiedene Stellen oder Abteilungen verteilt, um Effizienz zu steigern. Ein kommunales Beispiel wäre die Aufteilung von Zuständigkeiten in verschiedenen Ämtern (z.B. Bauamt, Finanzamt, Sozialamt).

- Delegation: Vorgesetzte übertragen Aufgaben und Verantwortlichkeiten an ihre Mitarbeiter. In der Kommunalverwaltung könnte dies bedeuten, dass der Bürgermeister bestimmte Aufgaben an Fachbereichsleiter delegiert.
- Koordination: Die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen und Ebenen ist wichtig, um ein reibungsloses Funktionieren der Organisation zu gewährleisten. In einer Kommunalverwaltung könnten verschiedene Ämter beispielsweise gemeinsam an der Umsetzung eines Projekts arbeiten.
- Leitungsspanne: Die Leitungsspanne bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter, die von einer Führungskraft direkt geleitet werden. Eine schmale Leitungsspanne bedeutet, dass eine Führungskraft wenige Mitarbeiter beaufsichtigt, während eine breite Leitungsspanne auf mehr Mitarbeiterverantwortung hindeutet. Ein Beispiel in der kommunalen Verwaltung wäre, wenn ein Abteilungsleiter nur wenige Sachbearbeiter unter sich hat, während ein Amtsleiter mehrere Abteilungsleiter beaufsichtigt.
- Organisatorisches Minimum: Das Prinzip des organisatorischen Minimums besagt, dass eine Organisation nur die notwendigen Stellen und Hierarchieebenen aufweisen sollte, um ihre Aufgaben effizient zu erfüllen. Dies vermeidet unnötige Komplexität und Kosten. Ein kommunales Beispiel wäre, wenn eine Gemeindeverwaltung ihre Organisationsstruktur schlank hält und nur die Stellen und Hierarchieebenen aufweist, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben unerlässlich sind.
- Verrichtungs- und Objektprinzip: Das Verrichtungsprinzip gliedert die Organisation nach den ausgeführten Tätigkeiten, während das Objektprinzip die Gliederung nach den zu bearbeitenden Objekten vorsieht. Ein kommunales Beispiel für das Verrichtungsprinzip wäre die Aufteilung einer Bauabteilung in Sachbearbeiter für Planung, Genehmigung und Bauüberwachung. Das Objektprinzip könnte sich auf die Aufteilung der Verwaltung nach Stadtteilen oder bestimmten Objekten beziehen, beispielsweise die Zuständigkeit von Sachbearbeitern für spezifische Stadtviertel oder städtische Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten.

Fazit

zur formalen Organisationsstruktur ist auch die informelle Organisation zu beachten, die informelle Netzwerke und Kommunikationskanäle umfasst. Der digitale Wandel hat auch Auswirkungen auf die Organisation, indem alternative Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten und Co-Working-Spaces an Bedeutung gewinnen. Dies erfordert eine flexible Organisationsstruktur und die Nutzung digitaler Tools zur effektiven Zusammenarbeit.

Abschließend lässt sich sagen, dass eine gut gestaltete Organisation in öffentlichen Verwaltungen die Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse fördert. Die Wahl der geeigneten Organisationsform, -prinzipien und Berücksichtigung von Aspekten wie Leitungsspanne, organisatorischem Minimum, Verrichtungs- und Objektprinzip hängt von den spezifischen Anforderungen und Zielen der Verwaltung ab. Die Berücksichtigung der informellen Organisation und des digitalen Wandels ermöglicht es, moderne Arbeitsformen zu integrieren und die Organisation an neue Herausforderungen anzupassen.

2.3.4 Rechtsformen öffentlicher Betriebe

Rechts- und Organisationsformen spielen eine entscheidende Rolle bei der Strukturierung und Verwaltung von Unternehmen und Organisationen. Sie legen die rechtlichen Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten, Haftungsregelungen und Entscheidungsstrukturen fest. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung sind insbesondere die Rechtsformen relevant, die von Kommunen und öffentlichen Einrichtungen zur Erfüllung ihrer Aufgaben gewählt werden.

Wesentliche Rechtsformen:

- Einzelunternehmen: Eine natürliche Person führt das Unternehmen in eigener Verantwortung und haftet uneingeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen.
- Personengesellschaften: Hierzu zählen beispielsweise die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG). In Personengesellschaften haften die Gesellschafter persönlich und unbeschränkt für die Verbindlichkeiten des Unternehmens.
- Kapitalgesellschaften: Dies umfasst die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Unternehmergesellschaft (UG). Bei Kapitalgesellschaften ist die Haftung der Gesellschafter auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt.

Rechtsformen für kommunale Aufgaben:

Kommunale Aufgaben werden häufig außerhalb der Kernverwaltung in bestimmten Rechtsformen wahrgenommen. Dazu zählen vor allem:

- Eigenbetrieb: Ein kommunaler Eigenbetrieb ist eine unselbstständige, organisatorische Einheit einer Kommune, die wirtschaftliche Tätigkeiten zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben ausführt. Beispiele hierfür sind die Stadtreinigungsbetriebe oder die Stadtwerke.
- Kommunale Anstalt: Eine kommunale Anstalt ist eine selbstständige Einrichtung der Kommune, die öffentliche Aufgaben erfüllt. Sie besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit und kann eigenes Vermögen verwalten. Ein Beispiel dafür ist die Klinikum GmbH, die von der Kommune betrieben wird.

Kommunale Eigenbetriebe und Anstalten:

In Niedersachsen gibt es zahlreiche kommunale Eigenbetriebe und Anstalten, die verschiedenste Aufgaben wahrnehmen. Ein bekanntes Beispiel ist der Abfallwirtschaftsbetrieb, der in vielen Städten und Gemeinden für die Entsorgung von Abfällen zuständig ist. Ebenso gibt es kommunale Anstalten wie Kliniken oder die Verkehrsbetriebe, die öffentliche Dienstleistungen im Gesundheits- und Verkehrssektor erbringen. Die wesentlichen Merkmale ergeben sich aus den Eigenbetriebsverordnungen der jeweiligen Bundesländer.

Interkommunale Zusammenarbeit:

Die interkommunale Zusammenarbeit bezeichnet die Kooperation und gemeinsame Erfüllung von Aufgaben zwischen verschiedenen Kommunen. Dies kann in Form von Zweckverbänden, Gemeinschaftseinrichtungen oder Kooperationsvereinbarungen geschehen. Durch die interkommunale Zusammenarbeit können Ressourcen gebündelt, Effizienz gesteigert und Synergieeffekte genutzt werden.

Beispiele:

Rechtsform	Mindestkapital	Organe	Besteuerung
Einzelunternehmen	Kein	Einzelunternehmer	Einkommensteuer
GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)	Kein	Gesellschafter	Einkommensteuer
OHG (Offene Handelsgesellschaft)	Kein	Gesellschafter	Einkommensteuer
KG (Kommanditgesellschaft)	Kein	Komplementäre, Kommanditisten	Einkommensteuer
GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	25.000 EUR	Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
UG (Unternehmergesellschaft)	1 EUR	Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
AG (Aktiengesellschaft)	50.000 EUR	Vorstand, Aufsichtsrat	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
SE (Europäische Gesellschaft)	Variabel	Vorstand, Aufsichtsrat	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer

Gemeinden und Städte können als Träger von Eigenbetrieben und Eigengesellschaften direkten Einfluss auf deren Geschäftstätigkeit und strategische Ausrichtung nehmen. Hier sind einige Möglichkeiten, wie sie diesen Einfluss ausüben können:

- Bestellung der Geschäftsführung: Die Gemeinde oder Stadt hat das Recht, die Geschäftsführung eines Eigenbetriebs oder einer Eigengesellschaft zu bestellen. Sie kann somit Personen mit den gewünschten Fähigkeiten und Erfahrungen in leitenden Positionen einsetzen.

- Festlegung von Zielen und Vorgaben: Die Gemeinde oder Stadt kann den Eigenbetrieben und Eigengesellschaften strategische Ziele und Vorgaben vorgeben. Dadurch können sie sicherstellen, dass die Aktivitäten im Einklang mit den kommunalen Interessen und Bedürfnissen stehen.
- Überwachung und Kontrolle: Die Kommune hat die Aufgabe, die Geschäftstätigkeit der Eigenbetriebe und Eigengesellschaften zu überwachen und zu kontrollieren. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Berichterstattung, Prüfungen und Aufsichtsgremien geschehen.
- Beteiligungsrechte: Als Träger haben Gemeinden und Städte auch Beteiligungsrechte, beispielsweise in Form von Aufsichtsratsmandaten oder Stimmrechten bei Gesellschafterversammlungen. Dadurch können sie direkten Einfluss auf wichtige Entscheidungen nehmen.

2.3.5 Beteiligungsmanagement

Das Beteiligungsmanagement bezieht sich auf die strategische Steuerung und Verwaltung von Beteiligungen der Gemeinde oder Stadt an Eigenbetrieben und Eigengesellschaften. Es umfasst die Identifikation, Bewertung und Verwaltung von Beteiligungen, um sicherzustellen, dass diese den kommunalen Zielen und Interessen entsprechen. Das Beteiligungsmanagement umfasst typischerweise die folgenden Schritte:

1. Analyse und Bewertung der Beteiligungen: Eine umfassende Analyse der bestehenden Beteiligungen wird durchgeführt, um deren finanzielle, strategische und rechtliche Aspekte zu bewerten.
2. Festlegung von Zielen und Strategien: Basierend auf der Analyse werden klare Ziele und Strategien für die Beteiligungen festgelegt. Dies beinhaltet die Entscheidung, ob eine Beteiligung ausgebaut, reduziert oder beendet werden soll.
3. Umsetzung und Kontrolle: Die definierten Ziele und Strategien werden umgesetzt und die Beteiligungen kontinuierlich überwacht und kontrolliert. Es werden geeignete Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt, um die Performance der Beteiligungen zu überwachen.

Vorteile:

- Spezialisierung: Eigenbetriebe und Eigengesellschaften können sich auf spezifische Aufgabenbereiche konzentrieren und dadurch eine höhere Expertise und Effizienz erzielen.
- Flexibilität: Durch die Auslagerung von Aufgaben können Gemeinden und Städte flexibler auf sich ändernde Anforderungen und Bedürfnisse reagieren.
- Erhöhte Leistungsfähigkeit: Die Trennung von Verwaltung und operativer Tätigkeit ermöglicht eine effektivere und effizientere Umsetzung von Aufgaben.

Nachteile:

- Verlust von Kontrolle: Bei der Auslagerung von Aufgaben besteht die Gefahr, dass die Kontrolle und die Einflussnahme der Kommune abnehmen.
- Haftungsfragen: Bei rechtlichen und finanziellen Problemen können Konflikte über Haftungsfragen zwischen der Kommune und den Eigenbetrieben oder Eigengesellschaften entstehen.
- Steuerungsaufwand: Die Steuerung und Überwachung von Eigenbetrieben und Eigengesellschaften erfordert Ressourcen und Managementkapazitäten.

Public-Private-Partnership (PPP):

PPP bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand (Gemeinden, Städten oder staatlichen Institutionen) und privaten Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten und der Erbringung von Dienstleistungen. Dabei werden die Stärken und Ressourcen beider Seiten genutzt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. PPP kann in verschiedenen Formen auftreten, wie z.B. bei der Errichtung und dem Betrieb von Infrastrukturprojekten oder der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen. PPP kann sowohl Vorteile in Bezug auf Ressourcen, Effizienz und Expertise bieten, birgt aber auch Risiken hinsichtlich der Kontrolle, der Transparenz und der langfristigen Kosten.

Es ist wichtig, dass Gemeinden und Städte bei der Entscheidung über die Aufgabenwahrnehmung außerhalb der Kernverwaltung und bei der Nutzung von PPP-Modellen eine umfassende Analyse der Vor- und Nachteile durchführen und die spezifischen Gegebenheiten und Ziele der jeweiligen Kommune berücksichtigen.

Praxis und Herausforderungen in der kommunalen Verwaltung (Beispiele)

In der Praxis wird der Beteiligungsbericht:

- **jährlich durch die Kämmererei oder das Beteiligungsmanagement erstellt**
- auf Basis der **Jahresabschlüsse der Beteiligungsunternehmen** erstellt (Daten häufig mit Zeitverzug)
- in einer **einheitlichen Vorlage** aufbereitet, damit die Ratsmitglieder schnell vergleichen können
- **öffentlich zugänglich** gemacht (z. B. als PDF auf der Website der Kommune)

Ablauf typischer Erstellung:

1. **Datenabfrage** bei den Beteiligungsunternehmen (Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse)
2. **Aufbereitung** in Tabellenform mit Kennzahlen
3. **Kommentar** zu wesentlichen Entwicklungen (z. B. Ergebnisveränderungen, Investitionsvorhaben)
4. **Abstimmung** mit Bürgermeister, Kämmererei und ggf. Beteiligungsdezernat
5. **Vorlage im Rat** und anschließende Veröffentlichung

Praxisprobleme:

- **Zeitverzug** zwischen Abschlussjahr und Bericht (häufig > 1 Jahr alt)
- **Uneinheitliche Datenqualität** der Unternehmen

- **Geringes politisches Interesse**, wenn keine Krisen oder großen Projekte anstehen
- **Abstimmungsbedarf** mit mehreren Beteiligungspartnern bei interkommunalen Gesellschaften

Ausblick:

In Zukunft wird die Entwicklung und Anpassung von Rechts- und Organisationsformen an die sich verändernden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere die Digitalisierung und die verstärkte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren werden neue Modelle und Formen der Organisation und Zusammenarbeit erfordern. Dabei wird weiterhin die Erfüllung öffentlicher Aufgaben effizient, transparent und im Einklang mit rechtlichen Vorgaben im Fokus stehen.

2.4 Personalmanagement

2.4.1 Grundbegriffe und Ziele

Die Personalwirtschaft umfasst alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Unternehmen oder einer Organisation. Im öffentlichen Dienst unterscheidet sich die Personalwirtschaft jedoch in einigen Aspekten von der privaten Wirtschaft, insbesondere aufgrund der spezifischen Situation von Beamten und Angestellten.

Die Personalwirtschaft hat in einer Kommunalverwaltung die Aufgabe, die Mitarbeiter effektiv einzusetzen und zu verwalten, um die Ziele und Aufgaben der Verwaltung zu erreichen. Die Mitarbeiter sind dabei als Produktionsfaktor zu betrachten, der maßgeblich zur Erbringung von Dienstleistungen und zum Erfolg der Verwaltung beiträgt.

Neben dem allgemeinen Begriff der Personalwirtschaft gibt es weitere spezifische Begriffe, die verschiedene Perspektiven und Schwerpunkte in der Mitarbeitergestaltung und -verwaltung verdeutlichen. Dazu gehören:

1. **Personalmanagement:** Das Personalmanagement legt den Schwerpunkt auf die Führung, Leitung und Steuerung der Mitarbeiter. Hierbei geht es um die Planung, Organisation, Kontrolle und Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele. Das Personalmanagement umfasst unter anderem die Personalplanung, -auswahl, -entwicklung, -beurteilung und -entlohnung.
2. **Personalmarketing:** Das Personalmarketing konzentriert sich vor allem auf die Personalbeschaffung. Es umfasst Maßnahmen zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, wie beispielsweise die Erstellung von Stellenanzeigen, die Durchführung von Bewerbungsverfahren und die Gestaltung eines attraktiven Arbeitgeberimages. Ziel ist es, qualifizierte Bewerber anzuziehen und langfristig an das Unternehmen oder die Verwaltung zu binden.

- Human Resource Management (HRM): Der Begriff Human Resource Management wird häufig synonym zur Personalwirtschaft verwendet. Es betont die Bedeutung des Personals als strategischer Faktor im Unternehmen. Das HRM bezieht sich auf eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiter, bei der ihre Kompetenzen und Potenziale optimal genutzt werden sollen. Es umfasst alle Aspekte der Mitarbeiterführung und -entwicklung, um eine langfristige Leistungssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Verwaltung zu erreichen.

Im öffentlichen Dienst spielen Beamte und Angestellte eine entscheidende Rolle als Produktionsfaktor in der Kommunalverwaltung. Beamte sind durch ein besonderes Dienst- und Treueverhältnis an den Staat gebunden und unterliegen spezifischen Regelungen und Vorschriften. Angestellte hingegen haben in der Regel einen Arbeitsvertrag und unterliegen den Bestimmungen des Arbeitsrechts. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Beschäftigten im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft liegt in der rechtlichen Grundlage ihrer Beschäftigung. Beamte im öffentlichen Dienst haben einen besonderen Status, der durch das Beamtenrecht geregelt ist. Sie sind in der Regel auf Lebenszeit angestellt und unterliegen speziellen dienstrechtlichen Regelungen, wie beispielsweise dem Prinzip der Treuepflicht gegenüber dem Staat und der Unkündbarkeit. Angestellte im öffentlichen Dienst hingegen haben Arbeitsverträge und unterliegen dem Arbeitsrecht.

Ein weiterer wichtiger Unterschied betrifft die Vergütung. Die Bezahlung im öffentlichen Dienst erfolgt häufig nach Tarifverträgen, die für den gesamten öffentlichen Dienst oder spezifische Bereiche gelten. Dabei werden Gehaltsstrukturen und -erhöhungen festgelegt. In der Privatwirtschaft hingegen kann die Bezahlung stärker durch individuelle Vereinbarungen oder Leistungsanreize gestaltet sein.

Auch in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen gibt es Unterschiede. Im öffentlichen Dienst gelten oft festgelegte Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle, die an die Erfordernisse der öffentlichen Verwaltung angepasst sind. In der Privatwirtschaft sind Arbeitszeiten und -bedingungen häufig flexibler und können individuell vereinbart werden.

Des Weiteren spielen Mitbestimmung und Tarifbindung eine Rolle. Im öffentlichen Dienst sind Arbeitnehmervertretungen, wie Personalräte oder Gewerkschaften, häufig stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden und haben Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. In der Privatwirtschaft hingegen können Mitbestimmung und Tarifbindung je nach Branche und Unternehmen variieren.

Besonderheiten des "Produktionsfaktors" Personal	Beispiel
Aktivität	Mitarbeiter setzen eigene Ziele und handeln entsprechend
Beeinflussbarkeit	Mitarbeiterverhalten wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, z. B. Arbeitsbedingungen, Führung, Motivation

Besonderheiten des "Produktionsfaktors" Personal	Beispiel
Individualität	Unterschiede in Leistungsfähigkeit, Alter, Geschlecht, Ausbildung, Nationalität
Motivation	Mitarbeiter können unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse haben, die im Zielkonflikt mit den Zielen des Betriebs stehen können
Wahrscheinlichkeit	Verhalten der Mitarbeiter ist nicht immer vorhersehbar oder leicht kalkulierbar
Zugehörigkeit	Mitarbeiter werden von formellen und informellen Gruppen beeinflusst, z. B. Abteilungen, Projektteams, Kollegen

Beispiel: Bei einem Produktionsunternehmen arbeiten sowohl erfahrene Mitarbeiter als auch Neueinsteiger. Die erfahreneren Mitarbeiter haben aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit eine höhere Leistungsfähigkeit und sind mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Die Neueinsteiger hingegen benötigen eine gewisse Einarbeitungszeit, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die unterschiedlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter prägen ihre individuelle Arbeitsweise und haben Auswirkungen auf ihre Produktivität. Die Personalabteilung muss diese Individualität berücksichtigen und geeignete Maßnahmen zur Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter ergreifen, um das Beste aus dem Produktionsfaktor Personal herauszuholen.

Ziele der Personalwirtschaft:

Die Personalwirtschaft verfolgt eine Vielzahl von Zielen und Aufgaben, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte umfassen. Diese Ziele dienen dazu, den Einsatz des elementaren Faktors "menschliche Arbeit" optimal zu gestalten und in bestmöglicher Kombination mit den übrigen Einsatzfaktoren zu nutzen.

Wirtschaftliche Ziele stehen im Fokus der Personalwirtschaft, um das ökonomische Prinzip zu verwirklichen. Hierbei geht es darum, die Kosten aller Einsatzfaktoren zu minimieren und den Gewinn zu maximieren. Ein Ziel besteht daher darin, den optimalen Einsatz der menschlichen Arbeitskraft sicherzustellen, indem beispielsweise die Arbeitsleistung gesteigert wird. Dies kann durch Maßnahmen wie Fortbildungen und Motivation der Mitarbeiter erreicht werden. Zudem strebt die Personalwirtschaft die Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter an, um eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung zu ermöglichen.

Neben den wirtschaftlichen Zielen spielt auch die Verfolgung sozialer Ziele eine wichtige Rolle in der Personalwirtschaft. Hierbei steht die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter im Vordergrund. Dies umfasst verschiedene Bereiche, darunter die Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsschutz, die Arbeitszeitgestaltung, die Entlohnung, die Arbeitsbedingungen, die Personalführung, die Personalentwicklung und die Mitbestimmung.

Eine zielgerichtete Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsschutz zielen darauf ab, den Mitarbeitern ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld zu bieten. Dazu gehören ergonomische Arbeitsplätze, die Vermeidung von gesundheitsschädlichen Bedingungen sowie der Schutz vor Unfällen und berufsbedingten Erkrankungen.

Die Arbeitszeitgestaltung hat zum Ziel, die Arbeitszeiten flexibel und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst zu gestalten. Dabei werden Aspekte wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Work-Life-Balance und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen berücksichtigt.

Die Entlohnung spielt eine zentrale Rolle, um den Mitarbeitern eine angemessene Vergütung für ihre Arbeit zu gewährleisten. Dies umfasst eine faire und transparente Bezahlung, die sich an Leistung, Qualifikationen und dem jeweiligen Arbeitsmarkt orientiert.

Die Arbeitsbedingungen sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und ein positives Arbeitsklima schaffen. Dazu gehören beispielsweise gute Arbeitsmittel, angemessene Pausenregelungen und Möglichkeiten zur Erholung.

Eine effektive Personalführung zielt darauf ab, die Mitarbeiter zu motivieren, zu fördern und zu unterstützen. Dies beinhaltet eine klare Kommunikation, konstruktives Feedback, die Förderung von Teamarbeit und die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Personalentwicklung stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln können. Dies kann durch Fortbildungen, Schulungen und Karriereplanung ermöglicht werden.

Die Mitbestimmung der Mitarbeiter in personalrelevanten Angelegenheiten ist ein weiteres soziales Ziel der Personalwirtschaft. Dies umfasst die Beteiligung der Mitarbeitervertretungen, wie Betriebsräte oder Gewerkschaften, an Entscheidungsprozessen und die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten.

Zielkonflikte

es kann zu Zielkonflikten zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Zielen der Personalwirtschaft kommen. Ein Zielkonflikt entsteht, wenn die Verfolgung eines Ziels die Erreichung eines anderen Ziels erschwert oder beeinträchtigt. Folgende beispielhafte Aspekte wie Arbeitszeiten, Beförderungspraxis, Vertretung und Aufgabenverteilung können Konflikte verdeutlichen:

- **Arbeitszeiten:** Wirtschaftliche Ziele können die Notwendigkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und gegebenenfalls Überstunden zur Steigerung der Produktivität und zur Erfüllung von Aufträgen betonen. Soziale Ziele hingegen betonen die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen zum Schutz der Mitarbeiter. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter nicht mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden können.
- **Beförderungspraxis:** Wirtschaftliche Ziele können die Förderung von Leistungsträgern und die Besetzung von Führungspositionen nach Leistung und Qualifikation betonen. Soziale Ziele hingegen können die Berücksichtigung von sozialen Aspekten wie Chancengleichheit, Gleichstellung oder Mitarbeiterzufriedenheit bei Beförderungen fordern. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn Mitarbeiter mit hoher Leistung, aber möglicherweise geringer Sozialverträglichkeit befördert werden sollen.
- **Vertretung:** Soziale Ziele können die Mitbestimmung und Einbindung der Mitarbeitervertretung, beispielsweise durch Betriebsräte, betonen, um die Interessen der Mitarbeiter zu schützen. Wirtschaftliche Ziele können hingegen die Notwendigkeit einer effizienten Entscheidungsfindung und schnellen Reaktionsfähigkeit betonen, insbesondere in Situationen, in denen Entscheidungen zeitkritisch sind. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn betriebliche Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, aber die Beteiligung der Mitarbeitervertretung Zeit in Anspruch nimmt.
- **Aufgabenverteilung:** Soziale Ziele können eine faire Verteilung der Arbeitslast, gerechte Aufgabenzuweisungen und die Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter betonen. Wirtschaftliche Ziele hingegen können die Effizienz und die Optimierung von Prozessen durch eine effektive Aufgabenverteilung betonen, um die Produktivität zu steigern. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn die Aufgabenverteilung nicht als gerecht empfunden wird, aber dennoch effizient gestaltet werden muss.

Insgesamt kann ein Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der Personalwirtschaft zu Spannungen zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat führen. Eine ausgewogene und transparente Kommunikation sowie die Suche nach Kompromissen und Lösungen, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte berücksichtigen, können dazu beitragen, Zielkonflikte zu minimieren und das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der Personalwirtschaft zu verbessern.

Die Personalplanung ist ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und befasst sich mit der systematischen Vorausschau und Steuerung des Personalbedarfs in einer Organisation. Sie beantwortet Fragen zur Anzahl der benötigten Mitarbeiter, dem Zeitpunkt ihres Einsatzes, den erforderlichen Qualifikationen und den zu besetzenden Arbeitsplätzen.

2.4.2 Personalplanung (quantitativ und qualitativ)

Die Personalbedarfsplanung umfasst sowohl die quantitative als auch die qualitative Personalplanung. Bei der quantitativen Personalplanung geht es darum, den Personalbedarf in Bezug auf die Anzahl der benötigten Mitarbeiter festzulegen. Hierbei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie beispielsweise die Unternehmensziele, die geplanten Aktivitäten, die Arbeitsbelastung, die Fluktuation und die Wachstumsprognosen. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die richtige Anzahl von Mitarbeitern zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung steht, um die organisatorischen Aufgaben zu erfüllen.

Die qualitative Personalplanung konzentriert sich auf die Auswahl der richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen. Hierbei werden die Anforderungen der verschiedenen Arbeitsplätze und Positionen in der Organisation analysiert und die erforderlichen Qualifikationsprofile erstellt. Die qualitative Personalplanung berücksichtigt auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, um langfristig einen kompetenten und leistungsfähigen Mitarbeiterstamm aufzubauen.

Um eine effektive Personalplanung durchzuführen, werden verschiedene Instrumente und Methoden eingesetzt. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören:

- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile: Sie helfen dabei, die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen für jede Stelle innerhalb der Organisation klar zu definieren. Stellenbeschreibungen dienen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung und die Auswahl von Mitarbeitern mit den erforderlichen Fähigkeiten.
- Arbeitsplatz- und Organisationsanalyse: Durch die Analyse der Arbeitsplätze und der organisatorischen Strukturen können die Anforderungen an die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ermittelt werden. Dies ermöglicht eine zielgerichtete Personalplanung und die Identifizierung von Entwicklungspotenzialen.
- Personalentwicklungsplanung: Die Personalentwicklungsplanung identifiziert den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter und ermöglicht die gezielte Förderung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Dies trägt zur langfristigen Sicherung des Personalbedarfs und zur internen Nachfolgeplanung bei.
- Nachfolgeplanung: Die Nachfolgeplanung zielt darauf ab, geeignete Mitarbeiter für Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation zu identifizieren und vorzubereiten. Dies stellt sicher, dass wichtige Positionen auch bei Abwesenheit oder Ausscheiden von Mitarbeitern effektiv besetzt werden können.
- Personalbeschaffung: Die Personalbeschaffung beinhaltet die Suche, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter. Hierbei werden verschiedene Instrumente eingesetzt, wie beispielsweise Stellenanzeigen, Bewerbungsverfahren, Vorstellungsgespräche und Assessment-Center.

Quantitative Personalbemessung

Die Formel zur Berechnung des Personalbedarfs ermöglicht es, den erforderlichen Personalbedarf einer Organisation zu ermitteln. Die Formel basiert auf verschiedenen Variablen, die den Umfang und die Art der zu erledigenden Aufgaben sowie die verfügbare Arbeitszeit berücksichtigen.

Die Formel lautet:

$$\text{Personalbedarf (PB)} = \text{mBZ} \times \text{F} \times \text{Z}$$

mBZ steht für die mittlere Bearbeitungszeit eines Falles in Minuten. Es handelt sich um den durchschnittlichen Zeitaufwand, der benötigt wird, um eine Aufgabe oder einen Fall zu bearbeiten. Dieser Wert kann beispielsweise durch Zeitstudien oder Erfahrungswerte ermittelt werden.

F steht für die Fallzahl, also die Anzahl der Fälle, die im betrachteten Zeitraum bearbeitet werden müssen. Die Fallzahl kann beispielsweise durch statistische Daten oder Prognosen ermittelt werden.

Z ist der Zuschlagsfaktor für Sondertätigkeiten. Er berücksichtigt zusätzliche Zeit, die für bestimmte Tätigkeiten erforderlich ist, wie z.B. Schulungen, Meetings oder administrative Aufgaben. Der Zuschlagsfaktor kann entweder als Prozentsatz oder als Pauschale angegeben werden.

NL steht für die Normalleistung einer Normalarbeitskraft in Jahresarbeitsminuten. Es handelt sich um die durchschnittliche Arbeitszeit, die eine Vollzeitkraft pro Jahr zur Verfügung hat. Diese Zahl kann je nach Land, Branche oder Vereinbarungen variieren.

Die Formel berechnet den Personalbedarf, indem sie die mittlere Bearbeitungszeit pro Fall mit der Fallzahl multipliziert und gegebenenfalls den Zuschlagsfaktor für Sondertätigkeiten berücksichtigt. Das Ergebnis wird dann durch die Normalleistung einer Normalarbeitskraft geteilt, um den Personalbedarf für das gesamte Jahr zu ermitteln.

Die Formel zur Berechnung des Personalbedarfs ist ein Instrument, das Organisationen dabei unterstützt, den erforderlichen Personalbestand zu planen und sicherzustellen, dass ausreichend Ressourcen vorhanden sind, um die Aufgaben zu erfüllen. Sie berücksichtigt die unterschiedlichen Variablen, die den Umfang der Arbeit beeinflussen, und ermöglicht es den Verantwortlichen, den Personalbedarf effektiv zu planen und zu steuern.

Ermittlung der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit

1. Jahrestage 365,00 abzüglich
2. Samstage 52,00
3. Sonntage 52,00
4. Zwischensumme 261,00
5. Feiertage (Karfreitag, Oster-, Pfingstmontag, Himmelfahrt) 4,00

6. rollierende Feiertage, freie Tage (Neujahr, 1. Mai, 3. Oktober, Reformationstag, Heiligabend, 1. u. 2. Weihnachtstag, Silvester) = 8 Tage x 5 : 7 (da rollierend) 5,71
7. Erkrankungen, Kur-, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte 14,72
8. Urlaub, Dienstbefreiung, Sonder-, Bildungsurlaub, Mutterschutz, Wehrübungen 31,75 <u>Zwischensumme 204,82</u>
9. 10 v. H. Abschlag für Rüstarbeit und sonstigen Arbeitsausfall 20,48
10. Nettoarbeitstage 184,34
Besoldungsbereich:
184,34 Nettoarbeitstage - 1 Tag (§ 6 Nds. ArbZVO) x 8 Stunden tägliche Arbeitszeit = 1 466,72 Stunden Arbeitnehmerbereich:
184,34 Nettoarbeitstage x 7,96 Stunden tägliche Arbeitszeit = 1 467,34 Stunden
Durchschnittliche Jahresarbeitszeit bei einem Verhältnis 70 zu 30 = 1 466,90 Stunden * 60 Minuten = 88.014 Jahresarbeitsminuten

(In Anlehnung an die von der Kommunalen Stelle für Verwaltungsvereinfachung – KGSt – ermittelten Werte, KGSt-Bericht 15/2015 sowie an das dortige Berechnungsschema)

Beispiel:

Bei einem Landkreis soll der Personalbedarf für die Flüchtlingshilfe ermittelt werden. Folgende Tätigkeiten fallen dabei an:

<u>Tätigkeiten</u>	<u>Fälle/Anzahl (pro Monat)</u>	<u>Durchschnittliche Bearbeitungszeit</u>
Registrierung	150	40 Min.
Identifikationsfeststellung	140	55 Min.
Vermittlung von Wohnraum	75	30 Min.
Allgemeine Beratung	800	10 Min.
Finanzhilfen	150	10 Min.

Für die Aufgaben Registrierung und Identifikationsfeststellung sind häufig Sonderberichte für die Polizei zu fertigen, für die jeweils ein Aufschlag von 10% auf die Bearbeitungszeit erhoben wird.

Für weitere Sonderaufgaben, wie Besprechungen, werden pauschal 4.980 Min. pro Monat dazu gerechnet. Die Jahresarbeitsminuten einer Normalarbeitskraft werden mit 95.400 Minuten angenommen.

Wie hoch ist der Personalbedarf?

	Berechnung			Minuten
Registrierung	150	40	12	72000
Identifikationsfeststellung	140	55	12	92400
Vermittlung von Wohnraum	75	30	12	27000
Allgemeine Beratung	800	10	12	96000
Finanzhilfen	150	10	12	18000
Sonderberichte	10% zu 1 und 2			16440
Sondertätigkeiten	12*4980			59760
Summe				<u>381600</u>
PB = 381.600/95.400 = 4,0 Stellen				

Qualitative Personalbemessung

Die qualitative Personalbemessung ist ein wichtiger Aspekt der Personalplanung und befasst sich mit der Auswahl und Zuweisung der richtigen Mitarbeiter für spezifische Arbeitsplätze oder Positionen innerhalb einer Organisation. Sie beantwortet die Frage, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen erforderlich sind, um die Aufgaben eines bestimmten Arbeitsplatzes erfolgreich zu erfüllen.

Ein entscheidender Ausgangspunkt für die qualitative Personalbemessung ist die Arbeitsplatzbeschreibung. Die Arbeitsplatzbeschreibung dient als grundlegendes Instrument zur Beschreibung der Struktur und der Inhalte eines bestimmten Arbeitsplatzes. Sie umfasst typischerweise folgende Informationen:

1. **Bezeichnung:** Die Bezeichnung gibt Auskunft über den Namen oder die Bezeichnung des Arbeitsplatzes innerhalb der Organisation. Sie kann beispielsweise den Titel der Position oder die Abteilung, der der Arbeitsplatz zugeordnet ist, enthalten.
2. **Einordnung:** Die Einordnung gibt Informationen darüber, wo der Arbeitsplatz innerhalb der organisatorischen Struktur angesiedelt ist. Dies kann beispielsweise die Hierarchieebene, die Abteilung oder der Bereich sein, dem der Arbeitsplatz zugeordnet ist.
3. **Aufgaben:** Die Aufgabenbeschreibung erläutert die spezifischen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Sie beschreibt, welche Aufgaben und Aktivitäten von dem Mitarbeiter erwartet werden und welchen Beitrag er zur Erreichung der organisatorischen Ziele leisten soll.

4. Ziele: Die Zielsetzung gibt Auskunft über die übergeordneten Ziele und Erwartungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Sie beschreibt, welche Ergebnisse oder Leistungen erreicht werden sollen und wie diese zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen.
5. Befugnisse: Die Befugnisse geben an, über welche Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume der Mitarbeiter an diesem Arbeitsplatz verfügt. Sie beschreiben den Umfang der Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die mit der Position verbunden sind.
6. Verantwortung: Die Verantwortung beschreibt die Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters in Bezug auf die Erfüllung seiner Aufgaben und die Erreichung der gesteckten Ziele. Sie umfasst beispielsweise die Verantwortung für Ressourcen, Budgets, Kundenbeziehungen oder die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen.
7. Anforderungen: Die Anforderungen beschreiben die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die ein Mitarbeiter für den Arbeitsplatz mitbringen sollte. Dies kann beispielsweise eine bestimmte Ausbildung, Berufserfahrung, technische Fähigkeiten, Sprachkenntnisse oder Soft Skills umfassen.

Die qualitative Personalbemessung basiert auf der sorgfältigen Analyse und Abstimmung der Anforderungen eines Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten und Kompetenzen der potenziellen Mitarbeiter. Sie ermöglicht es, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, die über die erforderlichen Qualifikationen und Eigenschaften verfügen, um den Arbeitsplatz erfolgreich auszufüllen.

Beispiel:

Bezeichnung: Gruppenleitung

Einordnung: Die Gruppenleitung ist auf einer mittleren Hierarchieebene in der Kindertagesstätte tätig und berichtet an die Leitungskraft oder die Einrichtungsleitung.

Aufgaben:

- *Pädagogische Betreuung, Bildung und Förderung einer Kindergruppe*
- *Planung und Durchführung von altersgerechten Aktivitäten und pädagogischen Angeboten*
- *Sicherstellung einer liebevollen, vertrauensvollen und positiven Atmosphäre in der Gruppe*
- *Individuelle Förderung der Kinder unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Potenziale*
- *Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten zur Unterstützung der kindlichen Entwicklung*
- *Dokumentation und Reflexion der pädagogischen Arbeit und Beobachtungen*
- *Mitwirkung an Elternabenden, Teammeetings und pädagogischen Konferenzen*

Ziele:

- *Bereitstellung einer sicheren, geborgenen und anregenden Umgebung für die Kinder*
- *Förderung der ganzheitlichen Entwicklung der Kinder (motorisch, kognitiv, sprachlich, sozial, emotional)*

- *Unterstützung bei der Entwicklung von Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und sozialen Kompetenzen*
- *Förderung von Kreativität, Neugier und Entdeckungsfreude der Kinder*
- *Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten*
- *Einhaltung der Qualitätsstandards und der pädagogischen Konzepte der Kindertagesstätte*

Befugnisse:

- *Planung und Umsetzung von pädagogischen Aktivitäten und Angeboten in der Gruppe*
- *Gestaltung des Tagesablaufs und der Ressourcen innerhalb der Gruppe*
- *Einbeziehung von individuellen Bedürfnissen und Interessen der Kinder in die Gestaltung der Aktivitäten*
- *Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften, wie z.B. pädagogischen Fachkräften, Therapeuten und externen Partnern*

Verantwortung:

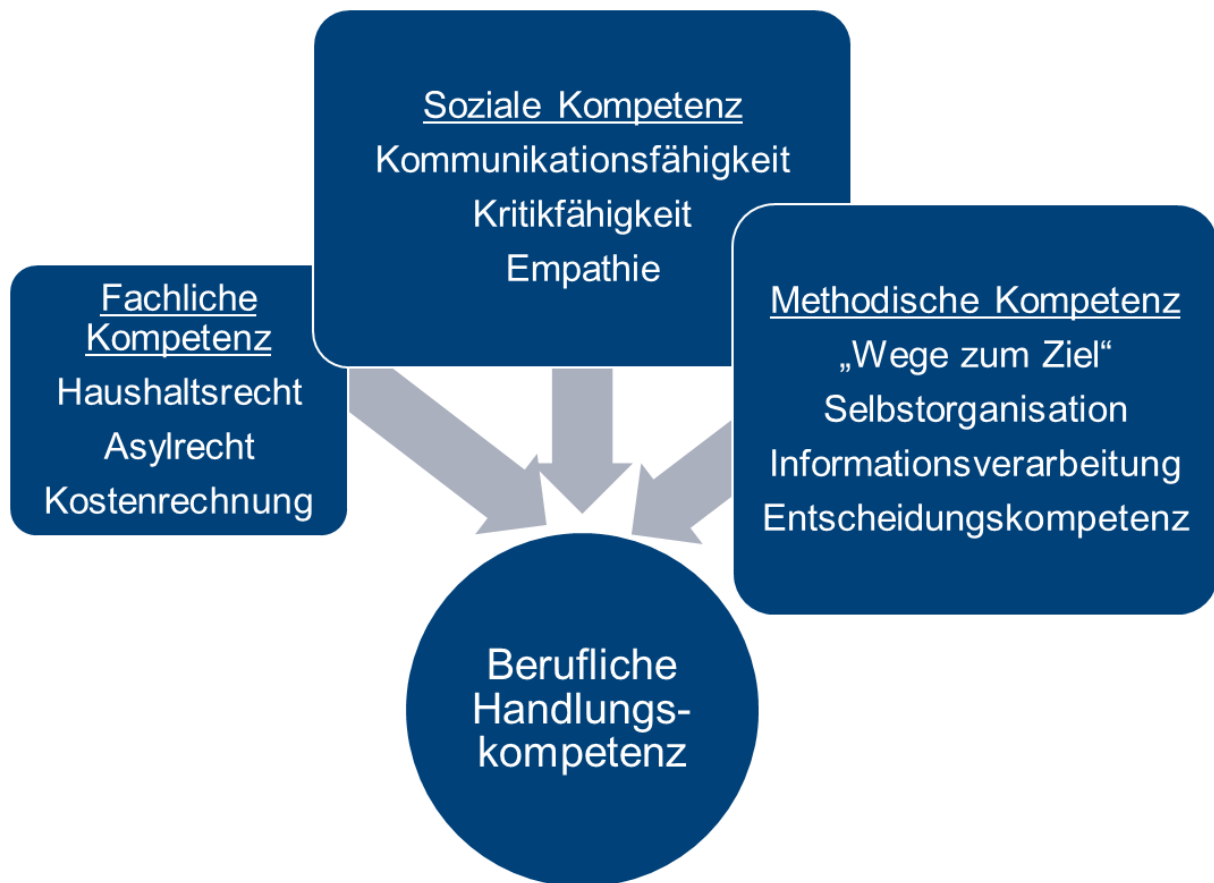
- *Verantwortung für das Wohl und die Sicherheit der Kinder in der Gruppe*
- *Verantwortung für die Umsetzung der pädagogischen Konzepte und Standards*
- *Verantwortung für die Dokumentation und Reflexion der pädagogischen Arbeit*
- *Verantwortung für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten*
- *Verantwortung für die Zusammenarbeit im Team und die Mitgestaltung des Kindertagesstättenlebens*

Anforderungen:

- *Abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/in oder vergleichbare Qualifikation im pädagogischen Bereich*
- *Erfahrung in der Arbeit mit Kindern in einer Gruppenleitung oder vergleichbarer Position*
- *Fachkenntnisse in der frühkindlichen Bildung und Entwicklung*
- *Einfühlungsvermögen, Geduld und Empathie im Umgang mit Kindern und deren Bedürfnissen*
- *Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeiten im Austausch mit Eltern und dem pädagogischen Team*
- *Kreativität und Freude an der Gestaltung pädagogischer Angebote*
- *Kenntnisse in der Beobachtung und Dokumentation von kindlicher Entwicklung*

2.4.3 Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die darauf abzielen, die berufliche Handlungskompetenz von Mitarbeitern zu erhalten und zu verbessern. Dabei spielen verschiedene Kompetenzbereiche eine entscheidende Rolle.



Fachliche Kompetenz bezieht sich auf das Wissen und die Fähigkeiten, die zur Erfüllung der spezifischen Aufgaben und Anforderungen des Arbeitsplatzes erforderlich sind. Im Kontext der Personalentwicklung können beispielsweise Fachkenntnisse im Haushaltsrecht, Asylrecht oder Kostenrechnung weiterentwickelt werden.

Soziale Kompetenz beinhaltet Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Empathie. Diese Kompetenzen ermöglichen es Mitarbeitern, effektiv mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und anderen Stakeholdern zu interagieren und in Teamarbeit erfolgreich zu sein.

Methodische Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, effiziente Wege zum Ziel zu finden, Selbstorganisation zu betreiben und Informationen zu verarbeiten. Dies umfasst Fähigkeiten wie die Planung und Organisation von Arbeitsabläufen, die eigenständige Bearbeitung von Aufgaben und die effektive Nutzung von Informationsquellen.

Entscheidungskompetenz beinhaltet die Fähigkeit, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies beinhaltet das Analysieren von Informationen, das Abwägen von Optionen und das Treffen von klaren und verantwortungsvollen Entscheidungen.

Überblick über Instrumente der Personalentwicklung:

Personalentwicklung im engeren Sinne:

1. Berufliche Bildung:

- Ausbildung: Eine strukturierte Ausbildung, in der Mitarbeiter theoretische Kenntnisse und praktische Fähigkeiten erwerben, um einen bestimmten Beruf auszuüben.
- Fortbildung: Weiterbildungsmaßnahmen, die darauf abzielen, bereits bestehende Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen und zu erweitern.
- Umschulung: Eine Maßnahme zur beruflichen Neuorientierung, bei der Mitarbeiter aufgrund von veränderten Anforderungen oder persönlichen Umständen eine neue berufliche Qualifikation erwerben.

2. Methoden der Bildung am Arbeitsplatz:

- Übertragung begrenzter Verantwortung: Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter, die als Nachfolger, Stellvertreter oder Assistenten fungieren, um Erfahrungen zu sammeln und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
- Übertragung von Sonderaufgaben: Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Querschnittsaufgaben zu übernehmen, an Auslandseinsätzen teilzunehmen oder Projekte zu leiten, um ihre Kompetenzen zu erweitern und neue Erfahrungen zu sammeln.
- Geplanter Arbeitsplatzwechsel: Mitarbeiter haben die Möglichkeit, durch Jobrotation oder Traineeprogramme verschiedene Stationen und Aufgabenbereiche innerhalb der Organisation kennenzulernen, um ihre fachlichen und sozialen Qualifikationen zu erweitern.

Personalentwicklung im weiteren Sinne:

1. Fördergespräch:

- Erkundung der Mitarbeitererwartung: Ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, um die individuellen Erwartungen und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters zu erkunden.
- Aufzeigen von Fördermöglichkeiten: Gemeinsame Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten und -maßnahmen, die den Zielen des Mitarbeiters und der Organisation entsprechen.
- Vereinbarung von Fördermaßnahmen: Festlegung konkreter Schritte und Aktivitäten, um die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern.

2. Coaching:

- Amerikanische Variante: Der Vorgesetzte fungiert als Trainer und Berater, der dem Mitarbeiter bei der beruflichen Weiterentwicklung unterstützt. Dabei werden Verantwortung delegiert und ehrliches Feedback gegeben.

- Deutsche Variante: Externe Berater unterstützen Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung und bieten ihnen Anleitung und Beratung.

3. Mentoring:

- Anleitung und Beratung neuer Mitarbeiter durch erfahrene Mitarbeiter oder Führungskräfte. Das Mentoring ermöglicht einen Wissenstransfer und eine individuelle Begleitung bei der Einarbeitung und beruflichen Entwicklung.

4. Job enlargement:

- Aufgabenerweiterung, bei der dem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden, um die Monotonie zu verhindern und eine ganzheitlichere Aufgabebearbeitung zu ermöglichen.

5. Job enrichment:

- Aufgabenbereicherung, bei der dem Mitarbeiter mehr Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse übertragen werden. Dies erhöht die Autonomie und in der Regel auch die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.

Ausblick auf künftige Herausforderungen der Personalwirtschaft

Work-Life-Balance: Die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance wird zunehmend wichtig, da Arbeitnehmer vermehrt Wert auf flexible Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen. Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um die Work-Life-Balance zu unterstützen, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Optionen und betriebliche Unterstützungsangebote für Familien.

Mobiles Arbeiten: Das mobile Arbeiten gewinnt immer mehr an Bedeutung, insbesondere durch die Entwicklung von Technologien und die Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie. Unternehmen müssen flexible Arbeitsmodelle ermöglichen und sicherstellen, dass Mitarbeiter effektiv von außerhalb des Büros arbeiten können. Gleichzeitig müssen sie die damit verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf Datenschutz, Kommunikation und Mitarbeiterengagement bewältigen.

Die Generation Y und die nachfolgende Generation Z spielen eine immer größere Rolle in der Arbeitswelt. Die Generation Y umfasst diejenigen, die in den 1980er und 1990er Jahren geboren wurden, während die Generation Z diejenigen bezeichnet, die in den späten 1990er und 2000er Jahren geboren wurden. Beide Generationen haben unterschiedliche Erwartungen an Arbeitgeber und Arbeitsbedingungen.

Die Generation Y legt Wert auf Flexibilität, Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit der Arbeit und eine stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse. Sie sind aufgewachsen mit Technologie und haben eine hohe Affinität zu digitalen Medien. Unternehmen müssen ihre Personalstrategien anpassen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen und die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, eine gezielte Kommunikation und eine Führungskultur der Einbeziehung umfassen.

Die Generation Z hingegen ist mit noch stärkerer Technologiepräsenz aufgewachsen und hat spezifische Erwartungen an die Arbeitswelt. Sie bevorzugen digitale Kommunikation, sind in sozialen Medien aktiv und suchen nach einer sinnstiftenden Arbeit, die mit ihren Werten und Interessen übereinstimmt. Unternehmen müssen sich auf die bevorstehende Einbindung der Generation Z vorbereiten, indem sie ihre Anforderungen verstehen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um sie zu gewinnen und langfristig zu halten. Dies kann die Nutzung von Technologie, die Förderung von Kreativität und Innovation sowie eine integrative Unternehmenskultur umfassen.

Indem Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y und Generation Z verstehen und geeignete Personalstrategien entwickeln, können sie ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, das talentierte Mitarbeiter aller Generationen anzieht, bindet und ihre Leistungsfähigkeit steigert.

Die Herausforderungen erfordern eine proaktive Herangehensweise seitens der Personalwirtschaft. Unternehmen sollten darauf abzielen, eine **gesunde Work-Life-Balance** zu fördern, **digitale Kompetenzen** aufzubauen, **flexible Arbeitsmodelle** zu implementieren und die Anforderungen der Generation-X und Generation-Z zu verstehen und zu erfüllen. Indem sie diese Herausforderungen angehen, können Unternehmen ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, das talentierte Mitarbeiter anzieht, bindet und ihre Leistungsfähigkeit steigert.

2.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Kennzahlen

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind eine Methode zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität von Projekten, Investitionen oder Entscheidungen. Sie dienen dazu, die finanziellen Auswirkungen einer Maßnahme zu analysieren und zu bewerten.

Bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen können sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren berücksichtigt werden.

Monetäre Faktoren beziehen sich auf die finanziellen Auswirkungen einer Entscheidung und können quantifiziert und in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Hier sind einige Instrumente für die monetäre Bewertung:

- **Kostenvergleichsrechnung:** Die Kostenvergleichsrechnung vergleicht die Kosten verschiedener Alternativen oder Optionen. Dabei werden sowohl die anfänglichen Investitionskosten als auch die laufenden Betriebs- und Wartungskosten berücksichtigt.
- **Kapitalwertberechnung:** Die Kapitalwertberechnung bewertet die finanziellen Auswirkungen einer Investition, indem sie die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme auf den heutigen Wert abzinst und von den Investitionskosten abzieht. Ein positiver Kapitalwert deutet auf Rentabilität hin.
- **Kosten-Nutzen-Analyse:** Die Kosten-Nutzen-Analyse vergleicht die Kosten einer Entscheidung mit den erwarteten monetären Nutzen oder Vorteilen. Es wird bewertet, ob die erwarteten Nutzen die Kosten übersteigen.

Neben den monetären Faktoren können auch nicht-monetäre Faktoren in die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einbezogen werden. Diese Faktoren sind nicht direkt in Geldeinheiten messbar und umfassen Aspekte wie Umweltauswirkungen, soziale Auswirkungen, Nachhaltigkeit oder Imageeffekte. Hier sind zwei Instrumente zur Bewertung nicht-monetärer Faktoren:

- Nutzwertanalyse: Die Nutzwertanalyse bewertet verschiedene Alternativen anhand verschiedener Kriterien, die sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte umfassen können. Die Alternativen werden anhand von Gewichtungsfaktoren bewertet, um den Gesamtnutzen zu ermitteln.
- Kosten-Wirksamkeitsanalyse: Die Kosten-Wirksamkeitsanalyse vergleicht die Kosten verschiedener Optionen im Verhältnis zu einem gemeinsamen Effekt oder Nutzen. Hierbei werden die Kosten pro Einheit des gewünschten Ergebnisses ermittelt.

Diese Instrumente ermöglichen es, sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen. Die Auswahl des geeigneten Instruments hängt von der Art der Entscheidung und den verfügbaren Informationen ab.

Anders als kostenrechnerische Vergleichs- und Entscheidungsverfahren beruhen sogenannte Nutzen-Kosten-Untersuchungen (NKU) in großen Teilen auf nicht monetären Faktoren. Diese Verfahren sind Großteils speziell für administrative Zwecke entwickelt worden. Da die öffentliche Verwaltung regelmäßig keinem Zwang zu planvoll-überlegendem Handeln über den Marktmechanismus unterliegt, hat sie der Gesetzgeber im Bereich ihrer Ausgaben und zwar insbesondere im Bereich der staatlichen Investitionsplanung, ersatzweise zum Einsatz nicht monetärer Verfahren verpflichtet. Entsprechende Vorgaben finden sich in der Bundeshaushaltsordnung, den Landeshaushaltsordnungen sowie im kommunalen Haushalt- und Kassenrecht.

Wesentliches Anwendungsziel dieser auf der Wohlfahrtsökonomie beruhenden und zunächst im angelsächsischen Raum propagierten Analysetechniken ist Vorzugswürdigkeitsbestimmung von konkurrierenden (einander ausschließenden) Maßnahmen, um schrittweise die ökonomische Rationalität beim Einsatz öffentlicher Mittel zu erhöhen. Zu diesem Zweck gilt es, systematisch alle entscheidungsrelevanten Vorteile (Nutzen) und Nachteile (Kosten) einer bestimmten (gleichen) Maßnahmengattung - also nicht etwa ein Vergleich uneigentlicher Alternativen wie „Bau einer Autobahn“ versus „Bau eines Krankenhauses – festzustellen zu bewerten und der jeweiligen Maßnahme zuzuordnen.

Sieht man vom mangelnden Verbindlichkeitscharakter der Ausführungsbestimmungen ab, so besteht eine der Hauptschwierigkeiten in der praktischen Handhabung dieser Methoden darin, dass es nicht nur um die Ermittlung der unmittelbar maßnahmenbedingten Nutzen- und Kostengrößen geht, sondern auch um die Berücksichtigung sog. externer Effekte, d.h. den Einbezug der negativen und positiven Wirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft

Konzeptionell finden sich in Literatur und Praxis drei Varianten, die derartige Vor- und Nachteilsüberlegungen von Maßnahmen systematisch abbilden können. Dies sind die Nutzwertanalyse (NWA), die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) sowie die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA).

2.5.1 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA, KWA, KNA)

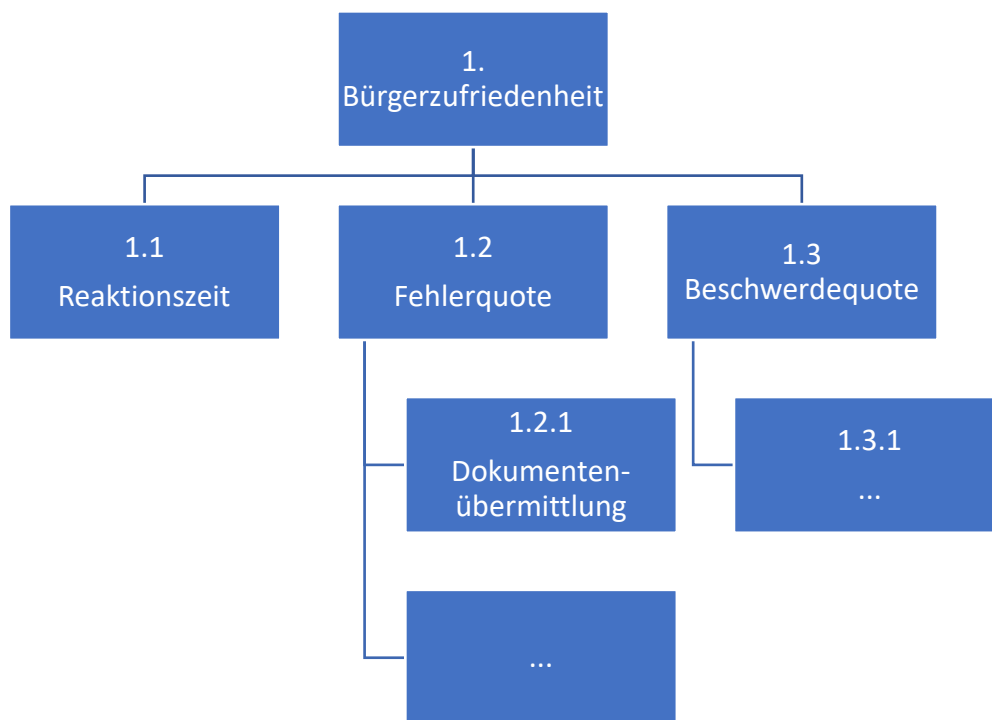
Nutzwertanalyse (NWA)

Die NWA ist ein universelles, umfassendes einsetzbares Verfahren, welches zur transparenten und nachvollziehbaren Entscheidungsvorbereitung besonders dann herangezogen wird, wenn der Problemlösung explizit ein komplexes, multidimensionales Zielsystem zugrunde liegt. Dies ist dann der Fall, wenn qualitative (nichtmonetäre) Kriterien sich auf Maßnahmen und Ziele auswirken. Die Operationalisierung von Werten erfolgt meist subjektiv und wird bewusst nicht monetarisiert, wie bei der KNA. Das Verfahren wird auch als Scoring-Modell oder Präferenzanalyse bezeichnet.

Ablauf der Nutzwertanalyse

1. Festlegung der Ziele bzw. Entscheidungskriterien
2. Gewichtung der einzelnen Ziele
3. Bewertung der einzelnen Alternativen
4. Berechnung einzelner Nutzwerte
5. Auswahl / Entscheidung / ggf. Kostenanalyse

Beispiel einer Zielhierarchie:



Gewichtung der Merkmale

- **Subjektive Komponente:** Die Festlegung der Gewichtungen basiert oft auf den Einschätzungen und Präferenzen der Entscheidungsträger. Diese Einschätzungen können durch Diskussionen, Expertenmeinungen oder Konsensfindung innerhalb des Teams geprägt sein, was zu einer gewissen Subjektivität führt.
- **Darstellung der Gewichtung:** Gewichtungen werden häufig in Prozent angegeben, wobei die Summe der Gewichtungen für alle Kriterien 100% ergibt. Alternativ können Gewichtungen auch als Bruchteil oder Anteil von 1 dargestellt werden. In diesem Format repräsentiert jede Gewichtung den Anteil des Gesamtergebnisses, wobei die Summe aller Gewichtungen 1 (oder 100%) ergibt.

Skalen

Die Skalen können als Schwellenwertverfahren verwendet werden. Der höhere Nutzwert wird nur erreicht, wenn der exakte Grenzwert erreicht wurde:

Verwendung von Skalen:											
	Beispiel:										
	Kriterium "Lautstärke"										
	Spanne 30 dB - 80 dB										
	Zu vergebene Punkte										
Punkte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lautstärke	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30
...									
	Beispiele	Lautstärke	Punkte								
	Straße a	20 dB	10								
	Straße b	35 dB	9								
	Straße c	71 dB	1								
	Straße d	69 dB	2								

Der Vorteil dieser Methode liegt in ihrer Klarheit und Einfachheit. Im Gegensatz dazu verwendet die Dezimalmethode eine kontinuierliche Skala zur Vergabe von Punkten. Hier werden Alternativen auf einer Skala bewertet, was eine differenzierte und präzisere Beurteilung ermöglicht.

In der Nutzwertanalyse sind die **5-Punkte-Skala** und die **10-Punkte-Skala** am häufigsten verwendet, da sie eine klare und differenzierte Bewertung der Alternativen ermöglichen.

Vollständige NWA-Tabelle (Beispiel)

Ziele	Gewicht	Wert	Nutzwerte			
			a	b	a	b
1. Bürgerzufriedenheit (50%)						
1.1 Reaktionszeit	0,20	5	4	1	0,8	
1.2 Fehlerquote	0,15	3	5	0,45	0,75	
1.3 Beschwerdequote	0,15	3	1	0,45	0,15	
2. Datensicherheit (30%)	0,30	2	5	0,6	1,5	
3. Technische Umsetzung (20%)	<u>0,20</u>	3	4	0,6	0,8	
	1,00			3,1	4	

Ergebnis: Alternative b hat den höheren Nutzwert $4 > 3,1$ und ist damit vorzuziehen.

Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA)

Sind die entscheidungsbedingten Wirkungen konkurrierender Vorhaben in ihrer Gesamtheit nicht in Geld zu quantifizieren oder ist eine solche Bewertung nicht sinnvoll (wie z.B. in Teilbereichen der Raum-, Verkehrs-, und Umweltplanung), so lässt sich die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) einsetzen. Bei dieser weniger gebräuchlichen Methode der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als einem Vorläufer der NWA werden die Kosten- und Nutzenkategorien der in den Entscheidungsprozess zur Prüfung einbezogenen Alternativen in unterschiedlichen Dimensionen erfasst. Die Kosten werden in Geldeinheiten und der Nutzen in bestimmten realen oder abstrakten Werteinheiten veranschlagt. Es könnten z.B. verschiedene Verkehrssicherheitsmaßnahmen in Hinblick auf die Vermeidung schwerer Verkehrsunfälle untersucht werden. Aus der Kosten-Wirksamkeitskennziffer ließe sich so dann ableiten, wieviel Kosten die Vermeidung eines schweren Unfalls in Bezug auf eine bestimmte Maßnahme kostet.

Formel:

$$\text{Kostenwirksamkeit} = \text{Kosten} / \text{Nutzen}$$

Das Ergebnis zeigt, wie „teuer“ der jeweilige Nutzen ist. Kosten- und Nutzen werden hier gleichwertig für die Entscheidung herangezogen. Umso geringer der Wert ist, umso besser ist das Verhältnis von Kosten und Nutzen.

Beispiel:

Alternative a kostet 100.000 € pro Jahr, während Alternative b 80.000 € pro Jahr kostet.

Alternative a: $100.000 \text{ €} / 3,1 = \text{etwa } 32.258 \text{ €/Nutzen-Einheit}$

Alternative b: $80.000 \text{ €} / 4,0 = 20.000 \text{ €/Nutzen-Einheit}$

Alternative b bietet eine bessere Kostenwirksamkeit, da die Kosten pro Einheit Nutzen niedriger sind als bei Alternative a.

Wenn in der NWA bereits ein Kostenkriterium integriert ist, ist eine separate Kostenwirksamkeitsanalyse in der Regel nicht erforderlich, da die NWA eine umfassende Bewertung der Kosten bietet. Eine zusätzliche KWA kann nur dann sinnvoll sein, wenn eine detaillierte und spezialisierte Analyse der Kosteneffizienz erforderlich ist. Die KWA ist im Vergleich zur NWA nur auf ein Kostenkriterium fixiert, während im Rahmen der NWA verschiedene Kostenaspekte als Kriterium gewählt werden können.

Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) handelt es sich um die konkreteste Form der Nutzen-Kosten-Untersuchungen. Sie erfasst alle gegenwärtigen wie zukünftigen Nutzen- und Kostenwirkungen der auf ihre Vorteilhaftigkeit zu überprüfenden Vorhaben systematisch und konkret mit monetären Werten (gleiche Dimension).

Vereinfacht gesehen geht aus diesem Vergleich diejenige Alternative als rechnerisch vorzugswürdige Lösung hervor, bei der die Differenz zwischen den Summen aller Einzahlungen (Nutzen) und Auszahlungen (Kosten) maximal ist. Handelt es sich um eine Einzelentscheidung, so muss der Wert der Einzahlungen (Nutzen) überwiegen. Eines der realen Anwendungsprobleme der KNA besteht in der Übertragung sämtlicher Maßnahmenwirkungen in monetäre Kosten- und Nutzengrößen. Aufgrund des Informationsdefizits lässt sich die Bewertungsfrage auf Seiten der Kosten meist deutlich besser bewältigen als die des Nutzens. So lassen sich zum Beispiel die Kosten der Errichtung einer U-Bahnverbindung gut beziffern, der dadurch gewonnene Nutzen lässt sich aber kaum in Geldeinheiten ausdrücken. Davon abgesehen, besteht das Problem des indirekten Nutzens bzw. der Kosten. Die Errichtung einer U-Bahnverbindung hat somit nicht nur Effekte auf die Mobilität der Bevölkerung, sondern sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf die Umwelt, den Einzelhandel oder andere Akteure. Die ermittelten nominalen Ein- und Auszahlungen lassen sich wie bei Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung um eine Diskontierung in Bezug auf die Zahlungszeitpunkte ergänzen.

In ihrer einfachsten Form – wenn sowohl Kosten als auch Nutzen vollständig monetär vorliegen – entspricht die Kosten-Nutzen-Analyse einer Gewinnvergleichsrechnung bzw. einer Kapitalwertberechnung.

Einfache Beispiele:

-Bei der Planung einer Photovoltaikanlage auf einem Schulgebäude werden die zu erwartenden Einnahmen aus Stromspeisung den Bau-, Betriebs- und Wartungskosten gegenübergestellt. Die Variante mit dem höchsten positiven Saldo wird gewählt.

-Durch Fortbildungskosten (Kosten) werden Mitarbeiter qualifiziert, die dann schneller arbeiten. So können Lohnkosten eingespart werden (monetärer Nutzen).

Wirtschaftlichkeit ist gegeben, wenn: Nutzen > Kosten

Die Berechnung von Barwerten basiert auf dem Konzept des Abzinsens von zukünftigen Zahlungen auf den heutigen Wert. Dabei wird ein Zinssatz verwendet, um den Wert zukünftiger Zahlungen abzuschätzen.

Um den Barwert zu berechnen, wird die der jeweilige Zahlungsbetrag mit dem Abzinsungsfaktor $(1+i)^{-n}$ multipliziert bzw. durch den Aufzinsungsfaktor geteilt.

Ein Beispiel:

Angenommen, Sie erwarten einen zukünftigen Nutzen von 10.000 Euro in 3 Jahren mit einem kalk. Zinssatz von 5%. Um den heutigen Wert (Barwert) dieses zukünftigen Nutzens zu berechnen, verwenden man die Formel:

Barwert = Einzahlung (t=3) / $(1+0.05)^3$.

Barwert = $10,000 / (1.05)^3 = 10,000 / 1.157625$

Barwert \approx 8,641.35 Euro

Der Barwert des zukünftigen Nutzens von 10.000 Euro in 3 Jahren bei einem Zinssatz von 5% beträgt also ungefähr 8,641.35 Euro.

Durch die Berechnung der Barwerte können Sie verschiedene Zahlungen, Nutzen oder Kosten vergleichbar machen und eine fundierte Entscheidung treffen, indem der heutige Wert berücksichtigt wird.

Zusammenfassung Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen & Praxis

Merkmals	NWA	KWA	KNA
Nutzen	Punktwert	Punktwert	€
Kosten	Punktwert (soweit berücksichtigt)	€	€
Ergebnis	Punktwert (Nutzwert)	Kosten je Nutzenpunkt (Kosten / Nutzen)	Gewinn / Verlust in € (nominal oder diskontiert)
Komplexität	Gering	Mittel	hoch

In der kommunalen Praxis hängt die Wahl der Methode stark von den verfügbaren Daten, der Art des Projekts und den rechtlichen Anforderungen ab.

- Die **NWA** ist besonders hilfreich, wenn viele qualitative Kriterien (Bürgerzufriedenheit, ökologische Aspekte) eine Rolle spielen, die nicht in Euro ausgedrückt werden können.
- Die **KWA** ermöglicht es, Kostenrelationen transparent zu machen, ohne den Nutzen zwingend monetarisieren zu müssen – sie wird daher oft bei Fördermittelanträgen gefordert.
- Die **KNA** liefert die präzisesten wirtschaftlichen Aussagen, erfordert aber eine hohe Datenqualität und ist mit größerem Aufwand verbunden. In einfacher Anwendung entspricht die KNA einer Gewinnvergleichsrechnung.

Gerade in Kommunen mit begrenzten Ressourcen ist es entscheidend, die Methode zu wählen, die **zur Datenlage und zum Entscheidungsbedarf passt**. Häufig ist eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Bewertung am aussagekräftigsten – insbesondere, wenn neben monetären auch gesellschaftliche und strategische Ziele berücksichtigt werden müssen.

Theorie	Praxisbeispiel (Kommune)
Nutzwertanalyse (NWA) Nutzen wird in Punkten bewertet, Kosten ggf. ebenfalls in Punkte umgerechnet. Ergebnis ist ein Gesamtnutzwert. Geringe Komplexität.	Die Stadt vergleicht drei mögliche Standorte für ein neues Bürgerbüro. Kriterien wie Erreichbarkeit, Barrierefreiheit und Synergien mit anderen Einrichtungen werden mit Punkten bewertet. Kosten werden nur grob berücksichtigt. Entscheidung fällt für den Standort mit dem höchsten Gesamtnutzwert.
Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) Nutzen in Punkten, Kosten in Euro. Ergebnis: Kosten je Nutzenpunkt. Mittlere Komplexität.	Ein Landkreis prüft zwei Varianten für eine Straßenbeleuchtungssanierung. Nutzenkriterien: Energieeinsparung, Lichtqualität, Wartungsaufwand. Kosten liegen in Euro vor. Berechnet wird, welche Variante den niedrigsten Euro-Betrag pro Nutzenpunkt aufweist.
Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) Nutzen und Kosten beide in Euro bewertet. Ergebnis: monetärer Gewinn oder Verlust (nominal oder diskontiert). Hohe Komplexität.	Eine Gemeinde plant den Bau einer Photovoltaikanlage auf einem Schulgebäude. Erträge aus Stromeinspeisung werden in Euro kalkuliert, Kosten umfassen Bau, Betrieb und Wartung. Die KNA zeigt, ob das Projekt langfristig einen positiven finanziellen Saldo bringt.

2.5.2 Berichtswesen und Kennzahlen

Das Berichtswesen und die Verwendung von Kennzahlen spielen eine entscheidende Rolle für die effektive Steuerung und Überwachung von kommunalen Einrichtungen und Organisationen. Es ermöglicht eine systematische Erfassung, Auswertung und Kommunikation von relevanten Informationen, um die Zielerreichung zu überprüfen und Maßnahmen einzuleiten.

Warum? Das Berichtswesen in einer Kommune hat mehrere Ziele. Erstens dient es der Aufgaben- und Zielsteuerung. Es ermöglicht den Verantwortlichen, die Umsetzung der definierten Ziele und Aufgaben zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen. Zweitens unterstützt es die Überprüfung im Berichtswesen. Durch die regelmäßige Berichterstattung können Abweichungen und Probleme frühzeitig erkannt werden, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Drittens ermöglicht es die Einleitung von Maßnahmen oder Sanktionen bei Abweichungen. Basierend auf den Berichten und Kennzahlen können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Abweichungen zu korrigieren oder positive Entwicklungen zu verstärken.

Was? Das Berichtswesen und die Kennzahlen umfassen verschiedene Inhalte, die für die kommunale Steuerung von Bedeutung sind. Dazu gehören beispielsweise Fallzahlen in verschiedenen Bereichen, Ausgabenentwicklungen, die Umsetzung von Maßnahmen und weitere relevante Kennzahlen. Es ist wichtig, klare Soll-Werte festzulegen, sowohl in Bezug auf den Wert als auch auf den Zeitrahmen. Diese Soll-Werte dienen als Orientierungspunkte für die Bewertung der Zielerreichung und ermöglichen eine Vergleichbarkeit über den Zeitverlauf.

Wie? Das Berichtswesen und die Bewertung der Kennzahlen können auf verschiedenen Bewertungsmaßstäben und Planungsgrundlagen basieren. Hier sind drei mögliche Ansätze:

a) Ranking zwischen Behörden/Organisationseinheiten: Eine Möglichkeit besteht darin, eine Rangliste zu erstellen, die die Leistung oder Zielerreichung zwischen verschiedenen Behörden oder Organisationseinheiten vergleicht. Dies kann Anreize schaffen und den Wettbewerb um gute Leistungen fördern.

b) Tendenzen/Trends: Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Tendenzen und Trends über einen bestimmten Zeitraum zu analysieren. Dies ermöglicht einen Vergleich der aktuellen Leistung mit vorherigen Perioden und zeigt Verbesserungen oder Verschlechterungen auf.

c) Auffälligkeiten: Es ist wichtig, Auffälligkeiten zu identifizieren, insbesondere wenn es signifikante Abweichungen in bestimmten Quartalen oder Abteilungen gibt. Dies ermöglicht eine gezielte Untersuchung und Maßnahmenenergreifung, um mögliche Ursachen zu ermitteln und erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Zusammenfassend spielt das Berichtswesen mit seinen Kennzahlen eine wesentliche Rolle für die Kommunen, um ihre Aufgaben- und Zielsteuerung effektiv umzusetzen. Es ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung, die Identifizierung von Abweichungen und die Einleitung von Maßnahmen oder Sanktionen bei Bedarf. Durch die Festlegung von klaren Soll-Werten und die Anwendung verschiedener Bewertungsmaßstäbe und Planungsgrundlagen wird eine transparente und systematische Steuerung und Überwachung ermöglicht.

Das Berichtswesen und die Verwendung von Kennzahlen können in verschiedenen Bereichen einer Kommune eingesetzt werden, um eine effektive Steuerung und Überwachung zu ermöglichen. Hier sind konkrete Einsatzbereiche und Beispiele für den Einsatz von Kennzahlen in den genannten Bereichen:

1. Feuerwehr:

- **Einsatzzahlen:** Erfassung der Anzahl und Art der Feuerwehreinsätze (Brandbekämpfung, technische Hilfeleistung, Rettungseinsätze)
- **Reaktionszeit:** Messung der Zeit, die benötigt wird, um von der Alarmierung bis zum Eintreffen am Einsatzort zu gelangen
- **Personalbedarf:** Überprüfung der Personalressourcen im Verhältnis zu den Anforderungen der Feuerwehreinsätze
- **Ausstattungsstand:** Bewertung der Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft von Fahrzeugen, Ausrüstung und technischen Geräten

2. Standesamt:

- **Bearbeitungszeit für Personenstandsfälle:** Erfassung der Zeitspanne, die für die Bearbeitung von Geburts-, Heirats- und Sterbefällen benötigt wird
- **Dokumentenausstellung:** Anzahl und Dauer der Ausstellung von Personenstandsunterlagen (Geburtsurkunden, Eheurkunden, Sterbeurkunden)

- Kundenfeedback: Erhebung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den Dienstleistungen des Standesamts
3. Jugendhilfe:
- Anzahl der betreuten Kinder und Jugendlichen: Erfassung der Anzahl der in der Jugendhilfe betreuten Kinder und Jugendlichen
 - Erfolgsquote bei der Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit: Überprüfung des Anteils der Jugendlichen, die nach ihrer Betreuung in Ausbildung oder Arbeit vermittelt werden konnten
 - Evaluierung von Jugendprojekten: Bewertung der Wirksamkeit von Jugendprojekten anhand definierter Kriterien (z. B. Verbesserung der Bildungschancen, Förderung der sozialen Integration)
4. Bauhöfe:
- Straßenzustand: Überwachung des Zustands des Straßennetzes (z. B. Anzahl der Schlaglöcher, Verschleiß)
 - Unterhaltungskosten: Erfassung der Ausgaben für die Instandhaltung von öffentlichen Gebäuden, Straßen, Grünflächen usw.
 - Reaktionszeit bei Reparaturen: Messung der Zeit, die benötigt wird, um auf Meldungen von Bürgerinnen und Bürgern über Schäden oder Mängel zu reagieren und diese zu beheben

2.5.3 Kennzahlen (Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität)

Wirtschaftlichkeit und Produktivität

Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor bezieht sich auf das Verhältnis von monetären Leistungen zu den dafür aufgewendeten Kosten. Sie dient dazu zu bewerten, ob die erzielten monetären Leistungen die Kosten rechtfertigen und ob die Ressourcen effizient genutzt werden.

Bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit wird die erzielte monetäre Leistung im Verhältnis zu den Kosten betrachtet. Die monetäre Leistung kann beispielsweise Umsatz, Einnahmen oder Gewinne darstellen. Die Kosten umfassen alle Ausgaben, die zur Erbringung der Leistung notwendig sind, wie Personal, Materialien, Miete und sonstige Betriebskosten.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, eine staatliche Behörde führt ein Projekt zur Einführung eines neuen Online-Dienstes durch. Die Gesamtkosten für die Entwicklung, Implementierung und Wartung betragen 500.000 Euro. Der erwartete monetäre Nutzen des Projekts, gemessen am erwarteten Umsatzsteigerung, beträgt 800.000 Euro. Die Wirtschaftlichkeit kann wie folgt berechnet werden:

Wirtschaftlichkeit = monetäre Leistung / Kosten
Wirtschaftlichkeit = 800.000 Euro / 500.000 Euro
Wirtschaftlichkeit = 1,6

Ein Wirtschaftlichkeitswert von 1,6 zeigt an, dass für jeden investierten Euro ein monetärer Nutzen von 1,6 Euro erwartet wird. Dies deutet darauf hin, dass das Projekt wirtschaftlich ist und dass die erwarteten monetären Leistungen die Kosten übersteigen.

Die Wirtschaftlichkeit ist eine wichtige Kennzahl im öffentlichen Sektor, da sie dazu beiträgt, die Effizienz der Ressourcennutzung zu bewerten und sicherzustellen, dass die erzielten monetären Leistungen angemessen im Verhältnis zu den aufgewendeten Kosten stehen. Die Messung und Überwachung der Wirtschaftlichkeit ermöglicht es öffentlichen Einrichtungen, ihre finanzielle Leistungsfähigkeit zu verbessern und ihre begrenzten Ressourcen effektiver einzusetzen.

Produktivität

Die Kennzahl Produktivität misst das Verhältnis von Output zu Input und gibt Auskunft über die Effizienz der Ressourcennutzung. Sie ermöglicht es, die Leistung oder den Output in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen zu bewerten. Eine hohe Produktivität deutet darauf hin, dass ein Unternehmen, eine Organisation oder ein Sektor die Ressourcen effizient einsetzt und einen hohen Output erzielt.

Die Produktivität kann auf verschiedene Weisen berechnet werden, je nach Branche und Kontext. In der Regel wird der Output in physischen Einheiten (z. B. produzierte Einheiten) oder in Wert (z. B. Umsatz) gemessen und mit den eingesetzten Inputs (z. B. Arbeitsstunden, Materialien) verglichen.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, ein Bauunternehmen ist für den Straßenbau in einer Stadtverwaltung verantwortlich. Im Jahr werden insgesamt 10 Kilometer Straße gebaut, und dafür werden 5.000 Arbeitsstunden benötigt. Die Produktivität des Bauunternehmens kann wie folgt berechnet werden:

Produktivität = Output / Input
Produktivität = 10 km / 5.000 Arbeitsstunden
Produktivität = 0,002 km/Arbeitsstunde oder 2 Meter/Arbeitsstunde

Dieses Ergebnis zeigt, dass das Bauunternehmen eine Produktivität von 2 Metern pro Arbeitsstunde aufweist, was bedeutet, dass es in einer Arbeitsstunde etwa 2 Meter Straße bauen kann.

Kostendeckungsgrad

Der Kostendeckungsgrad ist eine Kennzahl, die angibt, inwieweit die erzielten Erlöse oder Einnahmen die Kosten einer bestimmten Aktivität, eines Projekts oder eines Unternehmens decken. Er gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Organisation ihre Kosten durch die generierten Erlöse abdecken kann.

Der Kostendeckungsgrad kann als prozentualer Wert ausgedrückt werden und reicht von 0% (keine Kostendeckung) bis 100% (volle Kostendeckung). Ein höherer Kostendeckungsgrad zeigt an, dass die generierten Erlöse einen größeren Anteil der Kosten decken und somit die Abhängigkeit von externer Finanzierung reduziert wird.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, ein öffentliches Schwimmbad hat jährliche Betriebskosten von 100.000 Euro, einschließlich Personal, Instandhaltung und Energiekosten. Die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und anderen Einnahmequellen betragen insgesamt 80.000 Euro. Der Kostendeckungsgrad des Schwimmbads kann wie folgt berechnet werden:

$$\text{Kostendeckungsgrad} = (\text{Erlöse} / \text{Kosten}) * 100$$

$$\text{Kostendeckungsgrad} = (80.000 / 100.000) * 100$$

$$\text{Kostendeckungsgrad} = 0,8 * 100$$

$$\text{Kostendeckungsgrad} = 80\%$$

Das Ergebnis von 80% zeigt, dass das Schwimmbad 80% seiner Kosten durch die generierten Einnahmen deckt. Es ist jedoch eine externe Finanzierung oder Subventionierung erforderlich, um die restlichen 20% der Kosten zu decken.

Diese Kennzahlen, Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Kostendeckungsgrad, ermöglichen es, die finanzielle Leistungsfähigkeit und Effizienz einer Organisation, eines Projekts oder einer Aktivität zu bewerten. Im öffentlichen Sektor sind sie wichtige Instrumente zur Überwachung und Bewertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von öffentlichen Einrichtungen oder Projekten.

Wirtschaftlichkeit =	<u>Erträge</u>	oder	<u>Leistungen</u>
	Aufwendungen		Kosten
Produktivität =	<u>Leistungsmenge</u>		
	Faktoreinsatzmenge		
Arbeitsproduktivität =	<u>Leistungsmenge</u>		
	Arbeitsstunden		
Kostendeckungsgrad =	<u>Erlöse</u> * 100		
	Kosten		

Rentabilität

Rentabilität ist eine finanzielle Kennzahl, die die Ertragskraft eines Unternehmens oder einer Organisation misst. Sie gibt Auskunft darüber, wie profitabel eine Investition oder ein Geschäftsbereich ist und wie effektiv die eingesetzten Ressourcen genutzt werden. Die Rentabilität wird in der Regel in Form einer prozentualen Rendite ausgedrückt.

Es gibt verschiedene Arten der Rentabilität, die in Bezug auf unterschiedliche Kapitalarten berechnet werden können:

Beispiel: Ein Unternehmen erzielt einen Gewinn von 400.000 Euro, die Fremdkapitalzinsen betragen 100.000 € und das Gesamtkapital beträgt 5 Millionen Euro.

Gesamtkapitalrentabilität:

Die Gesamtrentabilität kann wie folgt berechnet werden: Gesamtrentabilität = Gewinn + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital * 100. Die Gesamtrentabilität beträgt: $GKR = 500.000 \text{ Euro} / 5.000.000 \text{ Euro} * 100 = 10\%$

Eigenkapitalrentabilität:

Die Eigenkapitalrentabilität bezieht sich speziell auf die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals. Sie gibt an, wie gut das Unternehmen das Eigenkapital der Eigentümer verwendet, um Gewinne zu erzielen.

Die Eigenkapitalrentabilität kann wie folgt berechnet werden: $EKR = \text{Gewinn} / \text{Eigenkapital} * 100$

Beispiel: Das Unternehmen aus dem vorherigen Beispiel hat ein Eigenkapital von 2 Millionen Euro. Die Eigenkapitalrentabilität beträgt: $\text{Eigenkapitalrentabilität} = 400.000 \text{ Euro} / 2.000.000 \text{ Euro} * 100 = 20\%$

Fremdkapitalrentabilität (Zinsaufwandsquote):

Die Fremdkapitalrentabilität bezieht sich auf die Rentabilität des eingesetzten Fremdkapitals. Sie zeigt, wie effektiv das Unternehmen das Fremdkapital, wie Kredite oder Darlehen, einsetzt, um Gewinne zu generieren.

Die Fremdkapitalrentabilität kann wie folgt berechnet werden: $FKR = \text{Fremdkapitalzinsen} / \text{Fremdkapital} * 100$

Beispiel: Das Unternehmen hat ein Fremdkapital von 3 Millionen Euro. Die Fremdkapitalrentabilität beträgt: $\text{Fremdkapitalrentabilität} = 100.000 \text{ Euro} / 3.000.000 \text{ Euro} * 100 = 3,33\%$

Hinweis: Eine hohe Fremdkapitalrentabilität ist nicht per se gut oder schlecht. Sie gibt an, dass das Unternehmen die Mittel, die es sich geliehen hat, effizient nutzt und Erträge erwirtschaftet. Allerdings sollte sie immer im Kontext der Gesamtfinanzierung des Unternehmens, des Risikomanagements und der langfristigen wirtschaftlichen Situation betrachtet werden. Eine umfassende Analyse sollte auch andere Kennzahlen und Faktoren wie die Eigenkapitalrentabilität, die Verschuldungsquote und die allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen umfassen.

Öffentliche Einrichtungen und Kommunen verfolgen in der Regel andere Ziele als private Unternehmen. Ihr Hauptfokus liegt oft nicht auf der Gewinnmaximierung, sondern auf der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen und dem Wohl der Bürgerinnen und Bürger. Daher erzielen sie in der Regel keinen Gewinn im herkömmlichen Sinne.

Aufgrund dieser Besonderheiten spielt die Rentabilitätskennzahl im öffentlichen Sektor eine untergeordnete Rolle im Vergleich zum privaten Sektor. Die Bewertung der Rentabilität allein würde das Wesentliche der öffentlichen Dienstleistungserbringung nicht ausreichend berücksichtigen.

Dennoch kann die Rentabilität im öffentlichen Sektor eine gewisse Relevanz haben, insbesondere wenn es um öffentlich-private Partnerschaften oder um Projekte mit wirtschaftlichen Komponenten geht. In solchen Fällen kann die Rentabilität dazu beitragen, die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Ressourcennutzung zu bewerten und sicherzustellen, dass die öffentlichen Gelder verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass im öffentlichen Sektor zusätzliche Aspekte berücksichtigt werden müssen, die nicht unbedingt in finanziellen Kennzahlen wie der Rentabilität erfasst werden. Hierzu gehören soziale, ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen, die für öffentliche Einrichtungen von großer Bedeutung sind.

Daher sollten öffentliche Einrichtungen und Kommunen bei der Bewertung ihrer Leistung und Effizienz neben finanziellen Kennzahlen wie der Rentabilität auch andere Faktoren wie den Nutzen für die Gesellschaft, die Erfüllung der öffentlichen Bedürfnisse und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben berücksichtigen. Eine umfassende Analyse, die verschiedene Dimensionen der Leistung und des Erfolgs umfasst, ist im öffentlichen Sektor von größerer Relevanz als die reine Betrachtung finanzieller Rentabilitätskennzahlen.

Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Gesamtkapital

Eigenkapitalrentabilität = $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$

Eigenkapital

Fremdkapitalrentabilität* = $\frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital}} * 100$

(*als Zinsaufwandsquote) Fremdkapital

Liquidität

Liquidität bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit vollständig und rechtzeitig zu begleichen. Eine ausreichende Liquidität ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um ihren laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten und finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen.

Um die Liquidität eines Unternehmens zu bewerten, werden verschiedene Komponenten und Ansätze betrachtet:

1. Kurzfristiges Fremdkapital: Dies umfasst Verbindlichkeiten und Rückstellungen, die innerhalb eines Zeitraums von weniger als einem Jahr fällig werden. Dazu können beispielsweise kurzfristige Darlehen, Lieferantenverbindlichkeiten oder Steuerverbindlichkeiten zählen. Die Höhe des kurzfristigen Fremdkapitals gibt an, wie viel finanzielle Verpflichtungen das Unternehmen innerhalb eines kurzen Zeitraums erfüllen muss.
2. Liquide Mittel: Dies sind Zahlungsmittel und Wertpapiere, die zum Umlaufvermögen des Unternehmens gehören und leicht in Bargeld umgewandelt werden können. Dazu zählen beispielsweise Bargeld, Sichteinlagen auf Bankkonten und kurzfristig handelbare Wertpapiere. Die Verfügbarkeit ausreichender liquider Mittel stellt sicher, dass das Unternehmen in der Lage ist, Zahlungen fristgerecht zu leisten.
3. Zum monetären Umlaufvermögen gehören alle Vermögenswerte eines Unternehmens, die kurzfristig in Geld umgewandelt oder innerhalb eines Geschäftsjahres genutzt werden können. Es umfasst die liquiden Mittel und alle Vermögenswerte, die leicht in Geld umgewandelt werden können. Im Wesentlichen umfasst das monetäre Umlaufvermögen: Liquide Mittel, Forderungen, Wertpapiere des Umlaufvermögens
4. Forderungen: Forderungen sind Geldbeträge, die ein Unternehmen von Kunden oder anderen Parteien noch zu erhalten hat. Sie gehören zum monetären Umlaufvermögen und stellen zukünftige Zahlungseingänge dar. Bei der Bewertung der Liquidität werden offene Forderungen berücksichtigt, um sicherzustellen, dass sie rechtzeitig und in vollem Umfang beglichen werden.

Die Liquidität eines Unternehmens kann anhand verschiedener Kennzahlen und Indikatoren bewertet werden. Dazu gehören beispielsweise das Verhältnis von liquiden Mitteln zum kurzfristigen Fremdkapital oder das Verhältnis von liquiden Mitteln und Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Für Unternehmen im privaten und öffentlichen Sektor ist eine ausreichende Liquidität von großer Bedeutung. Im öffentlichen Sektor ist es wichtig, dass öffentliche Einrichtungen, Behörden oder Gemeinden über genügend liquide Mittel verfügen, um ihre laufenden Ausgaben zu decken und ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Eine gute Liquiditätsplanung und -verwaltung ist entscheidend, um Engpässe zu vermeiden und finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Angenommen, wir betrachten einen Betrieb mit den folgenden finanziellen Daten:

- Liquide Mittel: 50.000 Euro
- Forderungen: 100.000 Euro
- Vorräte: 100.000 Euro
- Kurzfristiges Fremdkapital: 200.000 Euro

1. Liquiditätsgrad 1 (L1): L1 misst das Verhältnis der liquiden Mittel zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel: $L1 = (\text{Liquide Mittel} / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung: $L1 = (50.000 \text{ Euro} / 200.000 \text{ Euro}) * 100$ L1 = 25%

Der Liquiditätsgrad 1 beträgt 25%. Das bedeutet, dass der Betrieb 25% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit den vorhandenen liquiden Mitteln abdecken kann.

2. Liquiditätsgrad 2 (L2) betrachtet das Verhältnis des monetären Umlaufvermögens (einschließlich Forderungen) zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel: $L2 = (\text{Monetäres Umlaufvermögen} / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung: $L2 = (150.000 \text{ Euro} / 200.000 \text{ Euro}) * 100$ L2 = 75%

Der Liquiditätsgrad 2 beträgt 75%. Das zeigt, dass der Betrieb 75% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit dem monetären Umlaufvermögen (einschließlich Forderungen) abdecken kann.

3. Liquiditätsgrad 3 (L3) berücksichtigt das Verhältnis des monetären Umlaufvermögens (einschließlich Vorräten) zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel: $L3 = ((\text{Monetäres Umlaufvermögen} + \text{Vorräte}) / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung: $L3 = ((150.000 \text{ Euro} + 100.000 \text{ Euro}) / 200.000 \text{ Euro}) * 100$ L3 = 125%

Der Liquiditätsgrad 3 beträgt 125%. Das zeigt, dass der Betrieb 125% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit dem monetären Umlaufvermögen (einschließlich Vorräten) abdecken kann.

		(Richtwerte, beispielhaft)	
L1 =	<u>Liquide Mittel</u> Kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 20%)
L2 =	<u>monetäres Umlaufvermögen</u> kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 100%)
L3 =	<u>monetäres Umlaufvermögen + Vorräte</u> kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 200%)

3. Betriebliche Funktionen

In der öffentlichen Verwaltung spielen betriebliche Funktionen eine entscheidende Rolle, um den reibungslosen Ablauf von Verwaltungsprozessen sicherzustellen und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen. Dabei ist es wichtig, ein effektives und effizientes Zusammenspiel der verschiedenen Funktionen zu gewährleisten. Ein modellhafter Ansatz zur Betrachtung der betrieblichen Funktionen im öffentlichen Sektor bietet hierbei eine nützliche Grundlage.

Dieser modellhafte Ansatz basiert auf der Systematik der Beschaffung, Produktion und des Absatzes, die auch als Wertschöpfungskette bekannt ist. Der Ursprung dieses Modells liegt in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in der es ursprünglich für Unternehmen entwickelt wurde. Im Kontext des öffentlichen Sektors kann diese Systematik jedoch auf die spezifischen Bedürfnisse und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung angepasst werden.

1. Beschaffung: Im öffentlichen Sektor bezieht sich die Beschaffung auf die Beschaffung von Ressourcen, Dienstleistungen und Infrastruktur, die für die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben benötigt werden. Dies umfasst die Auswahl von Lieferanten, die Vertragsverhandlungen und die Sicherstellung der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Standards. Die Schnittstellen bestehen in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten, um die benötigten Ressourcen in angemessener Qualität und zum richtigen Zeitpunkt zu erhalten.
2. Produktion: In der öffentlichen Verwaltung umfasst die Produktion die Durchführung von Verwaltungsprozessen, Dienstleistungen und die Umsetzung von Projekten. Dies kann beispielsweise die Bearbeitung von Anträgen, die Erstellung von Gutachten oder die Organisation von Veranstaltungen umfassen. Die Schnittstellen bestehen hier in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen, um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sicherzustellen.
3. Absatz: Im öffentlichen Sektor bezieht sich der Absatz auf die Bereitstellung von Dienstleistungen und Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Dies umfasst die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern, die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen und die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Die Schnittstellen bestehen in der Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern, um deren Bedürfnisse zu verstehen und ihnen effektiv zu begegnen.

Die Inhalte werden in der folgenden Systematik dargestellt, die sich an den betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz orientiert. Innerhalb dieser Systematik liegt der Fokus im Bereich der Produktion hauptsächlich auf Instrumenten des Produkt- und Kostenmanagements.

Im Bereich der Produktion spielen das Produkt- und Kostenmanagement eine entscheidende Rolle, um effiziente und qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und herzustellen. Das Produktmanagement befasst sich mit der Planung, Entwicklung und Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Dabei stehen Aspekte wie Produktgestaltung, Marktforschung, Produktpositionierung und Marketingstrategien im Vordergrund.

Das Kostenmanagement hingegen zielt darauf ab, die Kosten innerhalb der Produktion zu kontrollieren und zu optimieren, um wirtschaftlich zu arbeiten. Hierbei werden Instrumente wie Kostenplanung, Kostenkontrolle, Kostenanalyse und Kostensenkungsmaßnahmen eingesetzt. Ziel ist es, die Kostenstruktur zu analysieren, Kostenpotenziale zu identifizieren und Maßnahmen zur Kosteneffizienz umzusetzen, ohne dabei die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zu beeinträchtigen.

Das Produkt- und Kostenmanagement stehen dabei in enger Verbindung zueinander. Die Entwicklung und Gestaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung erfolgt unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Aspekte und Kostenstrukturen. Durch eine effiziente Kostenkontrolle und -optimierung können Ressourcen effektiv eingesetzt und Kosten gesenkt werden, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens steigert.

3.1 Beschaffung und Lagerhaltung

Die Beschaffung und Lagerhaltung spielen in einer Kommune eine wichtige Rolle, da sie sicherstellen, dass die benötigten Rohstoffe und Materialien zur Verfügung stehen, um die verschiedenen Aufgaben und Dienstleistungen der Kommune zu erfüllen. Während die Beschaffung den Prozess der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen umfasst, bezieht sich die Lagerhaltung auf die Verwaltung und Aufbewahrung dieser Güter.

Eine Kommune muss eine Vielzahl von Rohstoffen und Materialien beschaffen und lagern, um ihre täglichen Betriebsabläufe effektiv zu unterstützen. Zu den typischen beschafften und gelagerten Gütern einer Kommune können gehören:

1. Büromaterialien: Hierzu gehören Schreibwaren, Büromöbel, Druckerpapier, Toner, Stifte und sonstiges Zubehör, die für den Bürobetrieb benötigt werden.
2. Betriebs- und Verbrauchsmaterialien: Dies umfasst Materialien wie Reinigungsmittel, Verbrauchsmaterialien für die Instandhaltung von Gebäuden, Fahrzeugen und Straßen, Arbeitskleidung und persönliche Schutzausrüstung.
3. Fahrzeuge und Maschinen: Kommunen benötigen oft Fahrzeuge wie Pkw, Transporter, Lkw, Straßenkehrmaschinen oder Baumaschinen für ihre unterschiedlichen Aufgaben. Diese Fahrzeuge und Maschinen müssen beschafft und gewartet werden.
4. IT- und Kommunikationsausrüstung: Dies umfasst Computer, Laptops, Drucker, Telefone, Server, Netzwerkkomponenten und andere Geräte, die für die Verwaltung und Kommunikation in der Kommune erforderlich sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Lagerhaltung in einer Kommune im Vergleich zu einem Produktionsbetrieb eher eine untergeordnete Rolle spielt. Da Kommunen in der Regel keine massenproduzierten Waren herstellen, ist ihr Lagerbestand oft geringer. Die Lagerhaltung dient hauptsächlich dazu, sicherzustellen, dass die benötigten Materialien rechtzeitig verfügbar sind und Engpässe vermieden werden.

Beschaffung und Lagerhaltung sind komplexe Aufgabenbereiche, die in der Praxis eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden umfassen. Im Folgenden wird eine Auswahl grundlegender Ansätze vorgestellt, wobei ein besonderer Fokus auf dem betriebswirtschaftlichen Ansatz der optimalen Bestellmenge liegt.

3.1.1 Ziele der Materialwirtschaft

Die Materialwirtschaft, bestehend aus Beschaffung und Lagerhaltung, spielt eine zentrale Rolle im Betriebsprozess. Ihr Ziel ist es, den reibungslosen Ablauf des Betriebs sicherzustellen, indem Güter in ausreichender Menge und Qualität am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Dabei umfasst die Materialwirtschaft verschiedene Aufgaben und Prozesse, die im Folgenden erläutert werden. Beispiele:

- Ermittlung des Materialbedarfs: Die Grundlage für die Beschaffung und Lagerhaltung ist die genaue Ermittlung des Materialbedarfs. Dies erfolgt anhand von Bedarfsplanung, Produktionsvorgaben und Verkaufsprognosen. Durch eine präzise Bestimmung des Materialbedarfs können Engpässe vermieden und Überbestände reduziert werden.
- Auswahl von Materialien und Angeboten: Die Auswahl der Materialien ist ein wichtiger Schritt, um die geforderte Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zu gewährleisten. Dabei werden verschiedene Faktoren wie technische Anforderungen, Kosten, Lieferfähigkeit und Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Zudem müssen Angebote von Lieferanten eingeholt und verglichen werden, um die wirtschaftlichsten Konditionen zu erzielen.
- Beschaffung von Material: Die eigentliche Beschaffung umfasst den Bestellprozess, die Auftragserteilung und die Lieferung der Materialien. Hierbei spielen Aspekte wie Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit und Vertragsverhandlungen eine entscheidende Rolle. Eine effiziente Beschaffung trägt dazu bei, den Betriebsvollzug nicht zu gefährden und Kosten zu optimieren.
- Prüfung der Materialeingänge nach Menge und Qualität: Nach dem Eintreffen der Materialien müssen diese auf ihre Menge und Qualität geprüft werden. Dies dient der Sicherstellung, dass die gelieferten Güter den Anforderungen entsprechen. Die Qualitätssicherung kann durch Stichprobenkontrollen, Prüfprotokolle oder Zertifizierungen erfolgen.

- Lagerung des Materials: Die Lagerhaltung spielt eine wichtige Rolle bei der Materialwirtschaft. Sie umfasst die Organisation und Verwaltung der Lagerbestände, um einen kontinuierlichen Materialfluss zu gewährleisten. Hierbei werden Lagerorte, Lagerkapazitäten, Lagermethoden und Lagerkennzahlen festgelegt. Das Ziel ist es, die Materialien sicher und effizient zu lagern und eine optimale Verfügbarkeit sicherzustellen.
- Innerbetriebliche Materialtransporte (Logistik): Ein weiterer Aspekt der Materialwirtschaft ist die innerbetriebliche Logistik, die den Transport der Materialien innerhalb des Betriebs organisiert. Dies umfasst den internen Transport von Waren zwischen den Lagerbereichen, Produktionsstätten oder Montagestationen. Eine effiziente Logistik trägt zur Minimierung von Stillstandszeiten und zur Verbesserung der Betriebsprozesse bei.
- Recycling bzw. Entsorgung: Ein wichtiger Aspekt der Materialwirtschaft ist auch die Entsorgung oder das Recycling von Materialien. Hierbei geht es darum, Abfall- oder Reststoffe umweltgerecht zu entsorgen oder wiederzuverwerten. Durch eine nachhaltige Entsorgung wird die Umweltbelastung reduziert und mögliche ökonomische Vorteile können erzielt werden.

Die Beschaffung und Lagerhaltung im Betrieb spielt eine entscheidende Rolle für den reibungslosen Ablauf der Produktionsprozesse und die Gewährleistung der Produktqualität. Eine effiziente Materialwirtschaft trägt zur Optimierung der Kosten, zur Vermeidung von Engpässen und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei. Durch den Einsatz moderner IT-Systeme und eine strategische Ausrichtung kann die Materialwirtschaft kontinuierlich verbessert und den aktuellen Anforderungen angepasst werden.

Die ökonomische Zielsetzung in der Beschaffung und Lagerhaltung besteht darin, diese Prozesse möglichst wirtschaftlich und effizient abzuwickeln. Dies bedeutet, dass Kosten minimiert und Ressourcen optimal genutzt werden sollen.

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte und Instrumente genannt, die zur Erreichung dieser ökonomischen Ziele eingesetzt werden. Beispiele:

- Minimierung von Bestell- und Lagerkosten: Ein zentraler Ansatzpunkt für die ökonomische Gestaltung der Beschaffung und Lagerhaltung liegt in der Minimierung von Bestell- und Lagerkosten. Dies umfasst die Optimierung der Bestellmengen, um Bestell- und Lieferkosten zu reduzieren. Zudem spielt die Bestimmung optimaler Lagerbestände eine wichtige Rolle, um Kosten durch Lagerhaltung zu minimieren.
- Senkung der Opportunitätskosten: Ein weiterer Aspekt der ökonomischen Zielsetzung ist die Senkung der Opportunitätskosten, die durch die hohe Kapitalbindung im Lager entstehen. Kapital, das im Lager gebunden ist, steht nicht für andere Investitionen oder Nutzungsmöglichkeiten zur Verfügung. Durch eine effiziente Lagerhaltung und eine optimale Kapitalbindung können diese Opportunitätskosten reduziert werden.

- Rabatte und Skonto: Die Ausnutzung von Rabatten und Skantomöglichkeiten spielt eine wichtige Rolle bei der ökonomischen Gestaltung der Beschaffung. Durch geschicktes Verhandeln und das Ausnutzen von Preisnachlässen und Zahlungskonditionen können Kosten eingespart werden.
- Eigenfertigung oder Fremdbezug: Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Materialien oder Produkten ist ein weiterer Aspekt der ökonomischen Zielsetzung. Hierbei werden die Kosten und Effizienz der eigenen Produktion im Vergleich zum Bezug von externen Lieferanten abgewogen. Die Auswahl der wirtschaftlichsten Variante kann erhebliche Auswirkungen auf die Kosten und Ressourcennutzung haben.
- Zentrale oder dezentrale Beschaffung: Die Wahl zwischen zentraler und dezentraler Beschaffung ist ebenfalls ein wichtiger Faktor bei der ökonomischen Gestaltung. Eine zentrale Beschaffung kann Skaleneffekte und Synergien nutzen, um Kosten zu senken. Auf der anderen Seite kann eine dezentrale Beschaffung Flexibilität und regionale Marktkenntnisse bieten. Die Entscheidung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise der Art der benötigten Materialien und den spezifischen Anforderungen des Betriebs.
- Ausschreibungen: Die Durchführung von Ausschreibungen ist ein Instrument, um die ökonomische Beschaffung zu unterstützen. Durch die Einholung von Angeboten von verschiedenen Lieferanten und die Auswahl des wirtschaftlichsten Angebots können Kosten gesenkt und gleichzeitig Qualität und Leistung gewährleistet werden.

Die ökonomische Zielsetzung in der Beschaffung und Lagerhaltung ist von großer Bedeutung, da sie dazu beiträgt, die finanzielle Effizienz und Rentabilität eines Betriebs zu verbessern. Durch die Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenminimierung, Nutzung von Preisvorteilen und einer optimalen Ressourcennutzung kann der Betrieb wirtschaftlicher arbeiten und seine Wettbewerbsfähigkeit steigern.

3.1.2 Bereitstellungsprinzipien

Bereitstellungsprinzipien sind grundlegende Ansätze für die Vorratsergänzung von Einsatzgütern in der Beschaffungsprogrammplanung. Sie definieren, wie Materialien oder Produkte beschafft werden, abhängig von der Prognostizierbarkeit des Bedarfs. Die Auswahl des geeigneten Prinzips hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Verfügbarkeit von Informationen über den Bedarf und der Art des Produkts oder Materials. Hier sind drei gängige Bereitstellungsprinzipien:

1. Vorratsbeschaffung: Bei der Vorratsbeschaffung werden Einsatzgüter im Voraus beschafft und in einem Lager bevorratet, um den Bedarf zu decken. Der Bedarf wird aufgrund von Prognosen und historischen Daten geschätzt. Durch den Aufbau eines Vorratsbestands kann eine kontinuierliche Verfügbarkeit der Güter sichergestellt werden, auch wenn der Bedarf schwankt.

Beispiel: Eine Kommune beschafft Streusalz im Sommer und lagert es in einem Depot, um im Winter für die Straßenreinigung und den Winterdienst gerüstet zu sein. Durch die Vorratsbeschaffung kann die Kommune sicherstellen, dass ausreichend Streusalz vorhanden ist, auch wenn es zu Engpässen bei den Lieferungen kommt.

2. Einzelbeschaffung im Bedarfsfall: Bei der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall werden Einsatzgüter nur dann beschafft, wenn ein konkreter Bedarf besteht. Es wird keine Lagerhaltung betrieben, sondern der Bedarf wird bei Bedarf direkt gedeckt. Der Beschaffungsprozess wird immer dann ausgelöst, wenn ein Bedarf entsteht.

Beispiel: Eine Bauabteilung einer Kommune benötigt spezielle Baustoffe für ein Bauprojekt. Die Materialien werden erst dann beschafft, wenn der genaue Bedarf und die Anforderungen des Projekts bekannt sind. Dadurch wird vermieden, dass Materialien unnötig gelagert werden und Kapital gebunden wird.

3. Einsatzsynchrone Beschaffung: Bei der einsatzsynchrone Beschaffung werden Einsatzgüter genau dann beschafft, wenn sie für den Einsatz benötigt werden. Es erfolgt keine vorherige Lagerhaltung, sondern die Beschaffung erfolgt unmittelbar vor dem Einsatz. Dieses Prinzip wird oft bei sehr spezifischen oder individualisierten Gütern angewendet.

Beispiel: Eine Feuerwehr benötigt spezielle Ausrüstung für einen Einsatz, die individuell an die Anforderungen des Einsatzes angepasst ist. Die Beschaffung erfolgt kurz vor dem Einsatz, um sicherzustellen, dass die Ausrüstung den aktuellen Anforderungen entspricht.

Jedes Bereitstellungsprinzip hat seine eigenen Anforderungen an die Planung und Kontrolle des Beschaffungsprozesses. Die Wahl des richtigen Prinzips hängt von Faktoren wie der Vorhersagbarkeit des Bedarfs, der Art der Güter und den finanziellen und logistischen Möglichkeiten des Betriebs ab. Eine sorgfältige Analyse des Bedarfs und der Beschaffungsstrategie ist entscheidend, um eine effiziente und kostengünstige Beschaffung zu gewährleisten.

3.1.3 Eigenfertigung vs. Fremdbezug

Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make-or-Buy) ist eine wichtige Entscheidung, die Unternehmen, einschließlich des öffentlichen Sektors, treffen müssen. Dabei geht es darum zu entscheiden, ob bestimmte Güter oder Dienstleistungen intern hergestellt oder von externen Lieferanten bezogen werden sollen. Diese Entscheidung wird aufgrund verschiedener Aspekte getroffen:

- Kosten von Eigenfertigung und Fremdbezug: Es müssen die Kosten der Eigenfertigung, wie z.B. Personalkosten, Materialkosten und Maschinenkosten, mit den Kosten des Fremdbezugs verglichen werden. Hierbei kann es vorkommen, dass ein externer Lieferant die Güter oder Dienstleistungen zu einem günstigeren Preis anbieten kann als die Eigenfertigung.
- Beschäftigungsgrad der Anlagen und des Personals: Wenn ein Betrieb über freie Kapazitäten verfügt, kann es wirtschaftlich sinnvoll sein, die Güter intern herzustellen, um die Auslastung der Anlagen und des Personals zu verbessern. Andernfalls kann es kostengünstiger sein, die Güter von externen Lieferanten zu beziehen.

- Qualität der eigenen oder fremdbezogenen Güter: Die Qualität der Güter ist ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung. Wenn die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von hoher Qualität sind und den Anforderungen entsprechen, kann die Eigenfertigung die bessere Option sein. Wenn jedoch externe Lieferanten hochwertige Güter zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten können, kann der Fremdbezug vorteilhafter sein.
- Technisches Wissen und Spezialisierungsgrad: Die Verfügbarkeit von spezialisiertem technischem Wissen und Know-how kann eine Rolle spielen. Wenn ein Betrieb über das erforderliche Fachwissen und die technische Kompetenz verfügt, um die Güter selbst herzustellen, kann dies ein Argument für die Eigenfertigung sein. Andernfalls kann der Fremdbezug von Unternehmen profitieren, die über spezialisiertes Wissen und Ressourcen verfügen.
- Abhängigkeit von Zulieferern: Die Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten kann ein Risiko darstellen. Wenn ein Betrieb stark von einem einzelnen Lieferanten abhängt und es zu Produktionsausfällen oder Lieferschwierigkeiten kommt, kann dies erhebliche Auswirkungen haben. In solchen Fällen kann die Diversifizierung der Lieferanten beim Fremdbezug von Vorteil sein.

Im öffentlichen Sektor können diese Aspekte auch eine Rolle spielen. Hier sind einige Beispiele:

- Eine Kommune muss entscheiden, ob sie bestimmte Dienstleistungen, wie z.B. die Straßenreinigung oder die Grünflächenpflege, intern durch städtische Mitarbeiter erbringt oder externe Dienstleister beauftragt.
- Eine öffentliche Einrichtung, wie eine Schule oder ein Krankenhaus, muss entscheiden, ob bestimmte Materialien oder Broschüren intern hergestellt oder von externen Herstellern bezogen werden.
- Eine Behörde kann entscheiden, ob sie ihre IT-Infrastruktur und Software intern entwickelt oder auf externe IT-Dienstleister zurückgreift.

3.1.4 Zentrale und dezentrale Beschaffung

Die Beschaffung kann entweder zentralisiert oder dezentralisiert organisiert werden. Diese Entscheidung betrifft die Art und Weise, wie die Beschaffungstätigkeiten in einem Betrieb strukturiert sind.

Bei der zentralen Beschaffung wird die Verantwortung für die Beschaffungsprozesse auf einer übergeordneten Ebene gebündelt. Dies bedeutet, dass eine zentrale Beschaffungsabteilung oder eine zentrale Stelle im Betrieb für alle Beschaffungsaktivitäten zuständig ist. Hier sind einige Vor- und Nachteile der zentralen Beschaffung:

Vorteile der zentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Bündelung von Einkaufsmengen: Durch die zentrale Beschaffung können größere Mengen von Gütern oder Dienstleistungen gebündelt werden, was zu Mengenrabatten und günstigeren Preisen führen kann.

2. Effizienzsteigerung: Durch die Zentralisierung der Beschaffung können effizientere Prozesse etabliert werden, da Standards und Richtlinien einheitlich angewendet werden und Synergieeffekte genutzt werden können.
3. Kontrolle und Transparenz: Eine zentrale Beschaffungsabteilung ermöglicht eine bessere Kontrolle und Überwachung der Beschaffungsaktivitäten im gesamten Betrieb. Dadurch können die Ausgaben besser verfolgt und mögliche Einsparungen identifiziert werden.

Nachteile der zentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Eingeschränkte Flexibilität: Bei zentralisierter Beschaffung kann es schwieriger sein, auf lokale Anforderungen oder spezifische Bedürfnisse einzelner Abteilungen oder Standorte einzugehen.
2. Längere Kommunikationswege: Da alle Anfragen und Bestellungen über die zentrale Beschaffungsstelle laufen, können längere Kommunikationswege entstehen, was zu Verzögerungen führen kann.
3. Abhängigkeit von der zentralen Stelle: Eine zentrale Beschaffungsstelle trägt die gesamte Verantwortung und das Risiko für die Beschaffungsaktivitäten im Betrieb. Bei Problemen oder Engpässen kann dies zu Engpässen oder Verzögerungen führen.

Im Gegensatz dazu kann die dezentrale Beschaffung im Betrieb bedeuten, dass die einzelnen Abteilungen oder Standorte eigenständig für ihre Beschaffungsaktivitäten verantwortlich sind.

Vorteile der dezentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Flexibilität: Durch die dezentrale Beschaffung können die einzelnen Abteilungen oder Standorte ihre spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse direkt berücksichtigen, was zu mehr Flexibilität führt.
2. Schnellere Entscheidungsprozesse: Da die Beschaffungsverantwortung auf die einzelnen Abteilungen oder Standorte verteilt ist, können Entscheidungen schneller getroffen werden, ohne auf eine zentrale Genehmigung warten zu müssen.
3. Nähe zu den Bedürfnissen: Dezentrale Beschaffung ermöglicht es den einzelnen Abteilungen oder Standorten, ihre spezifischen Anforderungen zu erfüllen.

3.1.5 Lagerkennzahlen

Lagerkennzahlen dienen dazu, die Effizienz und den Erfolg der Lagerhaltung in einem Betrieb zu bewerten und zu steuern. Im Folgenden werden verschiedene Lagerkennzahlen vorgestellt und deren Berechnung systematisch dargestellt.

- Materialverbrauch: Der Materialverbrauch gibt an, wie viel Material im Lager verbraucht wird und wird durch die Formel $\text{Materialverbrauch} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Endbestand}$ berechnet.

- Meldebestand und eiserner Bestand: Der Meldebestand definiert den Bestand, bei dem eine Bestellung spätestens erfolgen muss, um die Produktion nicht zum Stillstand zu bringen. Der eiserne Bestand bezieht sich auf einen Mindestbestand, der immer im Lager vorhanden sein sollte. Der Meldebestand kann auf zwei verschiedene Weisen berechnet werden:

Meldebestand = (Bestellmenge * Beschaffungszeit) + eiserner Bestand oder

Meldebestand = Tagesbedarf * Beschaffungszeit (+ eiserner Bestand)

Beispiel: Ein Betrieb verbraucht im Jahr 120 Kartons Papier (365 Tage). Bei einer Bestellung von 10 Kartons und einer Lieferzeit von 6 Tagen ergibt sich der Meldebestand zu 1,97 Kartons (Berechnung nach der Formel a).

- Durchschnittlicher Lagerbestand: Der durchschnittliche Lagerbestand gibt an, wie viel Material im Durchschnitt im Lager gehalten wird und wird berechnet als Summe von Anfangsbestand und Endbestand geteilt durch 2. Beispiel: Ein durchschnittlicher Lagerbestand von 5 Kartons ergibt sich aus der Berechnung (Anfangsbestand + Endbestand) / 2.
- Lagerumschlagshäufigkeit: Die Lagerumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand im Laufe eines bestimmten Zeitraums (z.B. einem Jahr) umgeschlagen wird. Sie wird berechnet als Materialeinsatz geteilt durch den durchschnittlichen Lagerbestand. Beispiel: Eine Lagerumschlagshäufigkeit von 24 bedeutet, dass der durchschnittliche Lagerbestand im Jahr 24-mal umgeschlagen wird.
- Durchschnittliche Lagerdauer: Die durchschnittliche Lagerdauer gibt an, wie viele Tage ein bestimmter Bestand im Lager verbleibt, bevor er verbraucht wird. Sie wird berechnet als 365 Tage geteilt durch die Lagerumschlagshäufigkeit. Beispiel: Eine durchschnittliche Lagerdauer von 15,2 Tagen bedeutet, dass sich 5 Kartons (angegebene Menge im Beispiel) durchschnittlich 15,2 Tage im Lager befinden.

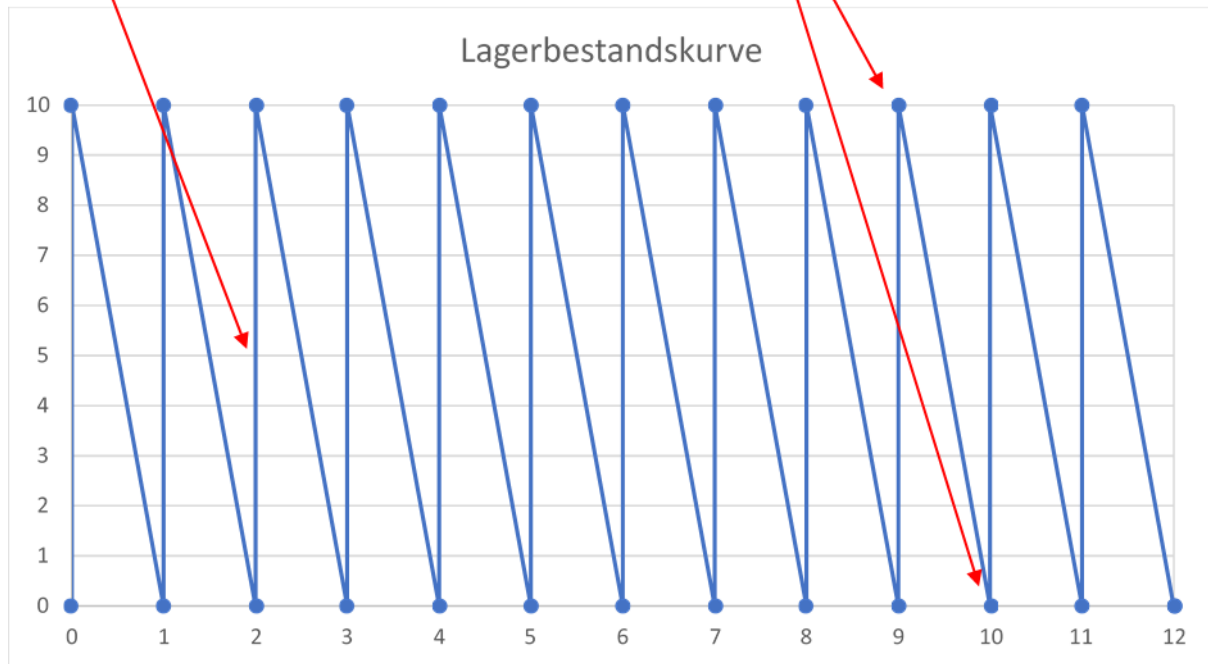
Die Berechnung der Lagerkennzahlen ermöglicht es einem Betrieb, die Lagerhaltung effizient zu planen und zu steuern. Sie geben Aufschluss über den Materialverbrauch, die Lagerbestände, die Lagerumschlagshäufigkeit und die Lagerdauer. Auf Basis dieser Kennzahlen können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um den Lagerbestand zu optimieren, die Kosten zu reduzieren und die Produktionsprozesse zu verbessern.

Materialverbrauch = 120 Einheiten (12 x 10 Einheiten oder Anfangsbestand + Zugänge – Endbestand)

Ø – Lagerbestand = 5 Einheiten

Umschlagshäufigkeit

(=Zahl Befüllungs- und Entleerungsvorgänge) = 24



(x-Achse Zeitpunkte, y-Achse Menge)

3.1.6 Lagerbestandskurve

Die Lagerbestandskurve ist ein Diagramm, das den Verlauf des Lagerbestands über einen bestimmten Zeitraum darstellt. Sie dient dazu, den Verbrauch und die Verfügbarkeit von Materialien im Lager zu visualisieren und zu analysieren. Die Lagerbestandskurve ist eine wichtige Analyse- und Planungshilfe für die Lagerhaltung und ermöglicht es, Engpässe, Überbestände und Trends frühzeitig zu erkennen.

Die Lagerbestandskurve zeigt auf der horizontalen Achse die Zeit und auf der vertikalen Achse den Lagerbestand. Der Lagerbestand wird dabei in der Einheit des Materials (z. B. Stück, Kilogramm) gemessen. Die Kurve wird durch Punkte oder eine Linie dargestellt, die die Lagerbestandswerte zu den entsprechenden Zeitpunkten verbindet.

Die Lagerbestandskurve basiert auf den tatsächlichen Lagerbestandsdaten, die regelmäßig erfasst werden. Sie kann in verschiedenen Perioden erstellt werden, z. B. täglich, wöchentlich oder monatlich, je nach Bedarf und Genauigkeit der Analyse. Durch die kontinuierliche Erfassung und Aktualisierung der Lagerbestandsdaten kann die Kurve in Echtzeit aktualisiert werden und liefert somit aktuelle Informationen über den Lagerbestand.

Die Lagerbestandskurve kann verschiedene Muster und Trends aufzeigen. Ein steigender Kurvenverlauf zeigt an, dass der Lagerbestand zunimmt, während ein fallender Verlauf auf einen sinkenden Lagerbestand hinweist. Ein konstanter Verlauf deutet darauf hin, dass der Lagerbestand stabil bleibt. Durch die Analyse der Kurve können Überbestände, Engpässe oder saisonale Schwankungen identifiziert werden.

Die Lagerbestandskurve kann auch mit anderen relevanten Informationen wie Materialverbrauch, Bestelleingängen und Bestellzeiten kombiniert werden, um eine umfassendere Analyse der Lagerhaltung durchzuführen. Auf dieser Grundlage können Entscheidungen zur Optimierung des Lagerbestands, zur Verbesserung der Beschaffungsprozesse und zur Reduzierung von Kosten getroffen werden.

Insgesamt ist die Lagerbestandskurve ein wichtiges Instrument zur Überwachung und Steuerung des Lagerbestands. Sie ermöglicht es Unternehmen, den richtigen Bestand zum richtigen Zeitpunkt zu haben und gleichzeitig Kosten zu minimieren. Durch die regelmäßige Analyse und Anpassung der Lagerbestandskurve können Unternehmen ihre Lagerhaltung optimieren und einen reibungslosen Materialfluss sicherstellen.

3.1.7 Optimale Bestellmenge

Die optimale Bestellmenge ist ein zentrales Konzept im Bereich des Bestandsmanagements und beschäftigt sich mit der Frage, wie groß die Bestellmenge sein sollte, um die Gesamtkosten über einen bestimmten Zeitraum, in der Regel ein Jahr, zu minimieren. Dabei werden sowohl die Bestellkosten als auch die Lagerkosten berücksichtigt.

Bestellkosten umfassen verschiedene Aufwände, die mit dem Bestellprozess verbunden sind. Beispiele für Bestellkosten sind die Auftragsbearbeitung, der Transport der Waren, Einlagerungsvorgänge und Qualitätskontrollen. Auf der anderen Seite fallen Lagerkosten an, die mit der Lagerhaltung der Bestände zusammenhängen. Diese Kosten können beispielsweise Energiekosten wie Strom und Gas, Personalkosten, Lagermieten und kalkulatorische Zinsen für die Kapitalbindung der Waren umfassen.

Bei der Berechnung der optimalen Bestellmenge werden bestimmte Annahmen getroffen, um das Modell zu vereinfachen. Dazu gehören unter anderem der Planungszeitraum von einem Jahr, bei dem der Jahresbedarf bekannt ist, ein kontinuierlicher Lagerverbrauch, eine unendliche Beschaffungsgeschwindigkeit, keine Lagerraumbeschränkungen und ein konstanter Stückpreis, der sich nicht innerhalb der Periode ändert. Zudem werden nur bestellfixe Kosten berücksichtigt, die unabhängig von der bestellten Menge für jeden Bestellvorgang gleich hoch sind. Fixe Lagerkosten werden in diesem Modell nicht einbezogen, da die Lagerkosten proportional zur Lagermenge anfallen.

Die zentrale Fragestellung besteht darin, die optimale Bestellmenge zu ermitteln, bei der die Gesamtkosten, bestehend aus Bestellkosten und Lagerkosten, über das Jahr hinweg minimal sind. Durch die Bestimmung der optimalen Bestellmenge können Unternehmen ihre Bestell- und Lagerprozesse optimieren und Kosten einsparen.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass dieses Modell bestimmte Vereinfachungen und Annahmen enthält, die in der betrieblichen Praxis nicht immer erfüllt sind. Die tatsächliche Verbrauchsmenge kann schwanken, der Stückpreis kann variieren, es können Rabatte für große Bestellmengen gelten, und es können auch fixe Lagerkosten anfallen. Daher sollte die Berechnung der optimalen Bestellmenge mit Vorsicht angewendet werden und die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigen.

Insgesamt stellt die optimale Bestellmenge jedoch ein wichtiges Konzept dar, um die Effizienz der Bestell- und Lagerprozesse zu verbessern und die Kosten zu minimieren. Durch die Berücksichtigung von Bestellkosten und Lagerkosten können Unternehmen ihre Ressourcen effektiv einsetzen und einen optimalen Bestand an Waren sicherstellen.

Bestell- und Lagerkosten

Die vereinfachten Annahmen der Kostenfunktionen im Modell der optimalen Bestellmenge sind wie folgt:

1. Bestellkosten-Funktion: Die Bestellkosten umfassen die Kosten, die mit dem Bestellvorgang selbst verbunden sind. Gemäß der vereinfachten Annahme fallen nur bestellfixe Kosten (Kbf) pro Bestellvorgang an. Die Bestellkosten-Funktion wird berechnet, indem man die Anzahl der Bestellungen mit den bestellfixen Kosten multipliziert.

Formel: Bestellkosten = Anzahl Bestellungen * Kbf

2. Lagerkosten-Funktion: Die Lagerkosten ergeben sich aus den Kosten, die mit der Lagerhaltung der Bestände verbunden sind. In diesem vereinfachten Modell werden die Lagerkosten durch Anwendung eines prozentualen Lager- und Zinskostensatzes (p) auf das durchschnittlich gebundene Kapital berechnet. Das durchschnittlich gebundene Kapital ergibt sich aus dem Produkt des Stückpreises (q) und der Menge (M), dividiert durch 2.

Formel: Lagerkosten = (Stückpreis x Menge) * p / 2

Die Lagerkosten werden also proportional zur Lagermenge berechnet, wobei der Stückpreis und der prozentuale Lager- und Zinskostensatz berücksichtigt werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass diese Formeln auf den vereinfachten Annahmen des Modells basieren und in der betrieblichen Praxis verschiedene Faktoren zu berücksichtigen sind, die zu zusätzlichen oder abweichenden Kosten führen können. Dennoch bieten diese Formeln einen ersten Ansatzpunkt zur Berechnung der Bestell- und Lagerkosten im Rahmen des Modells der optimalen Bestellmenge.

Andlersche-Formel

Die optimale Bestellmenge wird mit der "Andlerschen-Formel" berechnet:

$$x = \sqrt{(2 * m * Kbf) / (p * q)}$$

Dabei bedeuten die Variablen:

x: Optimale Bestellmenge m: Mengenbedarf pro Periode (Jahresbedarf) Kbf: Bestellfixe Kosten (pro Bestellung) p: Zins- und Lagerkostensatz (in Prozent) q: Stückpreis (Preis pro Mengeneinheit). Soweit p als Prozentwert (*100) angegeben wird, ändert sich in der Formel ebenfalls der Wert von 2 auf 200.

Die Andlersche-Formel ermöglicht es, die optimale Bestellmenge zu berechnen, bei der die Gesamtkosten aus Bestellkosten und Lagerkosten über ein Jahr hinweg minimal sind. Durch die Eingabe der relevanten Parameter in die Formel erhält man die optimale Menge, die bestellt werden sollte, um diese Kosten zu minimieren.

Beispiel:

Angenommen, eine Kommune benötigt jährlich 500 Straßenlaternen für die öffentliche Beleuchtung. Der Stückpreis für eine Straßenlaterne beträgt 100 Euro. Die Bestellfixen Kosten pro Bestellung betragen 50 Euro. Der Zins- und Lagerkostensatz beträgt 10 Prozent.

Um die optimale Bestellmenge zu berechnen, setzen wir diese Werte in die Andlersche Formel ein:

$$x = \sqrt{(2 * m * Kbf) / (p * q)}$$

Unter Verwendung der angegebenen Werte ergibt sich:

$$x = \sqrt{(2 * 500 * 50) / (0.10 * 100)}$$

$$x = \sqrt{(50000) / (10)}$$

$$x = \sqrt{5000}$$

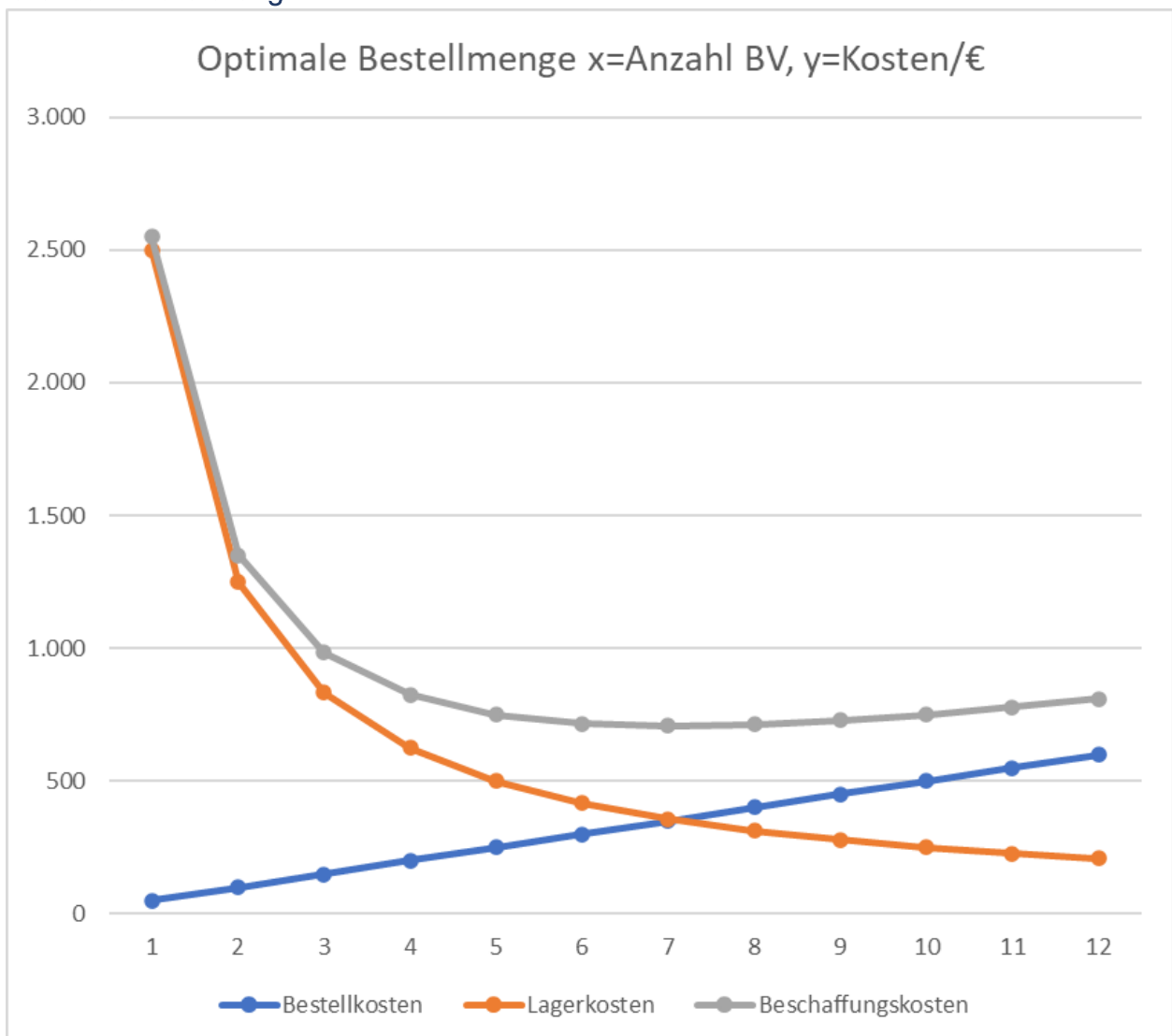
$$x \approx 70.71$$

Die optimale Bestellmenge beträgt also ungefähr 71 Stück.

Tabellarischer Vergleich

Anzahl Bestellvorgänge (BV)	Bestellmenge	Bestellkosten	Lagerkosten	Beschaffungskosten	Einstandspreis	Gesamtkosten	Stückkosten
1,00	500,00	50,00	2.500	2.550	50.000	52.550	105,10
2,00	250,00	100,00	1.250	1.350	50.000	51.350	102,70
3,00	166,67	150,00	833	983	50.000	50.983	101,97
4,00	125,00	200,00	625	825	50.000	50.825	101,65
5,00	100,00	250,00	500	750	50.000	50.750	101,50
6,00	83,33	300,00	417	717	50.000	50.717	101,43
7,00	71,43	350,00	357	707	50.000	50.707	101,41
8,00	62,50	400,00	313	713	50.000	50.713	101,43
9,00	55,56	450,00	278	728	50.000	50.728	101,46
10,00	50,00	500,00	250	750	50.000	50.750	101,50
11,00	45,45	550,00	227	777	50.000	50.777	101,55
12,00	41,67	600,00	208	808	50.000	50.808	101,62

Grafische Darstellung



Bei der Bestimmung der optimalen Bestellmenge in der Beschaffung spielt die Analyse der Bestellkosten, Lagerkosten und Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Anzahl der Bestellvorgänge eine wichtige Rolle.

Die Bestellkostenkurve zeigt den Verlauf der Kosten, die mit jeder einzelnen Bestellung verbunden sind. Diese Kosten umfassen beispielsweise Ausgaben für die Bearbeitung der Bestellung, Transportkosten und administrative Aufwendungen. Je häufiger Bestellungen aufgegeben werden, desto höher sind die Bestellkosten, da diese Kosten für jede Bestellung anfallen. Daher steigt die Bestellkostenkurve mit der Anzahl der Bestellvorgänge an.

Die Lagerkostenkurve hingegen gibt die Kosten wieder, die mit der Lagerhaltung von Waren verbunden sind. Dazu gehören beispielsweise Lagermiete, Versicherungskosten, Zinskosten für gebundenes Kapital und Kosten für die Lagerverwaltung. Je größer die Bestellmenge ist, desto höher sind die Lagerkosten, da mehr Ware gelagert werden muss. Daher steigt die Lagerkostenkurve mit zunehmender Bestellmenge an.

Die Gesamtkostenkurve stellt die Summe der Bestellkosten und Lagerkosten dar. Sie ergibt sich aus der Addition der beiden genannten Kurven. Anfangs, bei einer geringen Anzahl von Bestellvorgängen, dominieren die Bestellkosten die Gesamtkosten, wodurch die Gesamtkostenkurve steigt. Mit zunehmender Anzahl der Bestellvorgänge steigen die Bestellkosten weiter an, aber der Anstieg der Lagerkosten wird langsamer. Dies führt zu einem Anstieg der Gesamtkostenkurve, der jedoch allmählich abflacht.

Der Schnittpunkt der Bestellkostenkurve und der Lagerkostenkurve gibt die optimale Bestellmenge an. Dies ist der Punkt, an dem die Summe der Bestellkosten und Lagerkosten minimal ist. An diesem Punkt sind die Einsparungen durch die Reduzierung der Lagerkosten gleich hoch wie die Kostensteigerung durch zusätzliche Bestellvorgänge.

Der Tiefpunkt der Gesamtkostenkurve zeigt die optimale Bestellmenge an. Hier sind die Gesamtkosten minimal, was auf einen optimalen Einsatz von Ressourcen hinweist. Durch die Bestellung der optimalen Menge werden die Gesamtkosten minimiert, wodurch ein effizienter Bestellprozess gewährleistet wird.

3.1.8 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist eine Methode des Bestandsmanagements, die dabei hilft, Ressourcen effizient zu verteilen und Prioritäten zu setzen. Sie wird häufig angewendet, um die Lagerhaltung von Produkten zu optimieren, aber auch in anderen Bereichen wie Einkauf, Vertrieb oder Kundenmanagement kann sie Anwendung finden. Die Analyse basiert auf der Klassifizierung von Produkten oder Gütern nach ihrem Wert oder ihrer Bedeutung.

Bei der ABC-Analyse werden die Produkte in drei Kategorien eingeteilt:

1. Kategorie A: Produkte mit hoher Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte machen in der Regel einen relativ geringen Anteil am Gesamtbestand aus, jedoch einen großen Wertbeitrag oder haben eine hohe strategische Relevanz.

2. Kategorie B: Produkte mit mittlerer Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte haben einen mittleren Wertbeitrag und machen einen moderaten Anteil am Gesamtbestand aus.
3. Kategorie C: Produkte mit geringer Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte haben einen vergleichsweise niedrigen Wertbeitrag oder sind von geringer strategischer Relevanz. Sie machen jedoch einen großen Anteil am Gesamtbestand aus.

Die Einteilung der Produkte erfolgt in der Regel auf Basis einer bestimmten Kennzahl, wie z.B. dem Wert, dem Umsatzanteil, dem Gewinnanteil oder der Verbrauchshäufigkeit.

Beispiel einer ABC-Analyse für Büroartikel in einer Verwaltung:

Um die ABC-Analyse für Büroartikel in einer Verwaltung durchzuführen, müssen zunächst alle relevanten Büroartikel erfasst werden. Anschließend werden die Artikel anhand ihres Wertes eingeteilt. Die Tabelle zeigt ein Beispiel mit fiktiven Daten:

Büroartikel	Jahresverbrauch in Euro
Toner	12.000
Druckerpapier	8.000
Schreibblöcke	6.000
Stifte	4.000
Briefumschläge	2.000
Klebeband	1.500
Kugelschreiber	1.200
Büroklammern	800
Locher	500
Korrekturmittel	200

Schritt 1: Berechnung des Gesamtverbrauchs Der Gesamtverbrauch aller Büroartikel beträgt 36.200 Euro.

Schritt 2: Berechnung des Wertanteils Der Wertanteil jedes Büroartikels wird berechnet, indem der Jahresverbrauch des Artikels durch den Gesamtverbrauch aller Artikel geteilt wird und mit 100 multipliziert wird.

Schritt 3: Sortierung und Einteilung Die Büroartikel werden absteigend nach ihrem Wertanteil sortiert und entsprechend in die Kategorien A, B und C eingeteilt.

Büroartikel	Jahresverbrauch in Euro	Wertanteil in %	Kategorie
Toner	12.000	33,15	A
Druckerpapier	8.000	22,10	A
Schreibblöcke	6.000	16,57	B
Stifte	4.000	11,05	B
Briefumschläge	2.000	5,52	C
Klebeband	1.500	4,14	C
Kugelschreiber	1.200	3,31	C
Büroklammern	800	2,21	C
Locher	500	1,38	C
Korrekturmittel	200	0,55	C

In diesem Beispiel werden die Büroartikel in die Kategorien A, B und C eingeteilt. Toner und Druckerpapier haben einen hohen Wertanteil und werden daher in die Kategorie A eingeordnet. Schreibblöcke und Stifte haben einen moderaten Wertanteil und werden in die Kategorie B eingeordnet. Die restlichen Büroartikel haben einen geringen Wertanteil und werden in die Kategorie C eingeordnet.

Die ABC-Analyse ermöglicht es, die Lagerhaltung und Beschaffungsstrategie für die Büroartikel entsprechend anzupassen. Für die Kategorie A, die einen großen Wertanteil hat, kann eine engere Kontrolle und ein aktives Bestandsmanagement empfehlenswert sein, um mögliche Engpässe zu vermeiden. Für die Kategorie C, die einen großen Anteil am Gesamtbestand hat, können hingegen vereinfachte Beschaffungsprozesse und eine Vorratshaltung in angemessenem Umfang ausreichend sein.

- Kategorie A: Produkte mit einem Wertanteil von 70 Prozent (im Beispiel: Toner und Druckerpapier mit einem Wertanteil von 33,15 Prozent bzw. 22,10 Prozent)
- Kategorie B: Produkte mit einem Wertanteil von 20 Prozent (im Beispiel: Schreibblöcke und Stifte mit einem Wertanteil von 16,57 Prozent bzw. 11,05 Prozent)
- Kategorie C: Produkte mit einem Wertanteil von 10 Prozent (im Beispiel: Briefumschläge, Klebeband, Kugelschreiber, Büroklammern, Locher und Korrekturmittel mit einem Wertanteil zwischen 0,55 Prozent und 5,52 Prozent)

Es ist wichtig zu beachten, dass diese prozentuale Einteilung nur als Richtwert dient und je nach spezifischem Kontext und Unternehmensbedürfnissen angepasst werden kann.

3.2 Produktions- und Kostenmanagement

Die Produktion ist ein zentraler Bereich in jedem Unternehmen, der sich mit der Herstellung von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen befasst. Sie umfasst alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um die Materialien, Ressourcen und Informationen in ein Endprodukt oder eine Dienstleistung umzuwandeln, die den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Die Produktionsprozesse können dabei je nach Branche, Unternehmensgröße und Produktart stark variieren.

Die Produktionsprozesse können in verschiedene Phasen unterteilt werden, die von der Planung über die Beschaffung von Materialien und Ressourcen, die eigentliche Herstellung oder Leistungserbringung, bis hin zur Kontrolle und Verbesserung der Produktionsabläufe reichen. Um eine effiziente und qualitativ hochwertige Produktion zu gewährleisten, ist es wichtig, verschiedene Verfahren und Instrumente des Kostenmanagements anzuwenden.

Die Verfahren und Instrumente des Kostenmanagements umfassen unter anderem die Prozessoptimierung, die Auswahl der geeigneten Technologien und Produktionsmethoden, die Lagerhaltungsoptimierung, die Kapazitätsplanung, die Qualitätskontrolle und das Risikomanagement. Durch den Einsatz dieser Ansätze können Unternehmen ihre Produktionsprozesse rationalisieren, die Produktionskosten senken, die Qualität verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Nun stellt sich die Frage, inwieweit diese unternehmerischen Ansätze auf den öffentlichen Sektor übertragbar sind. Der öffentliche Sektor umfasst Regierungsbehörden, öffentliche Einrichtungen und andere Organisationen, die Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen. Im Gegensatz zum privaten Sektor liegt das Hauptaugenmerk im öffentlichen Sektor nicht auf der Gewinnerzielung, sondern auf der Bereitstellung von Dienstleistungen zum Wohl der Bürgerinnen und Bürger.

Einige der Verfahren und Instrumente des Kostenmanagements, die im privaten Sektor erfolgreich angewendet werden, sind möglicherweise nicht direkt auf den öffentlichen Sektor übertragbar. Zum Beispiel kann die Lagerhaltungsoptimierung für ein Unternehmen, das physische Produkte herstellt, sinnvoll sein, aber im öffentlichen Sektor, wo es eher um Dienstleistungen geht, weniger relevant sein.

Dennoch gibt es bestimmte Ansätze des Kostenmanagements, die auch im öffentlichen Sektor Anwendung finden können. Beispielsweise ist die Prozessoptimierung auch für öffentliche Behörden relevant, um Abläufe effizienter zu gestalten und Kosten zu senken. Die Auswahl geeigneter Technologien und Produktionsmethoden kann auch im öffentlichen Sektor dazu beitragen, Dienstleistungen effektiver zu erbringen. Das Risikomanagement ist ein weiterer Bereich, der sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor wichtig ist, um mögliche Risiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass der öffentliche Sektor spezifische Merkmale und Anforderungen hat, die berücksichtigt werden müssen. Dazu gehören politische Entscheidungsprozesse, rechtliche Rahmenbedingungen, Budgetrestriktionen und das Primat des Gemeinwohls. Daher müssen die Verfahren und Instrumente des Kostenmanagements entsprechend angepasst und auf die spezifischen Gegebenheiten des öffentlichen Sektors zugeschnitten werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Produktionsprozesse und das Kostenmanagement eng miteinander verknüpft sind. Die Anwendung verschiedener Verfahren und Instrumente des Kostenmanagements kann Unternehmen helfen, ihre Produktionsprozesse effizienter zu gestalten und ihre Rentabilität zu steigern.

Kostenbegriff

Die Kostentheorie beschäftigt sich mit der Klassifizierung und Analyse der Kosten in einem Kontext. Sie ist von großer Relevanz für das Kostenmanagement, da sie dabei unterstützt, die Kostenstruktur zu verstehen, Kosten zu kontrollieren und fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die Ressourcenallokation zu treffen.

Die Kostenarten können in verschiedene Kategorien unterteilt werden, von denen zwei wichtige Paare die Fixkosten versus variable Kosten und Einzelkosten versus Gemeinkosten sind. Hier sind Beispiele für jede Kategorie:

Fixe Kosten: Dies sind Kosten, die unabhängig von bestimmten Faktoren konstant bleiben. Sie fallen regelmäßig an und ändern sich nicht aufgrund spezifischer Ereignisse. Beispiele für fixe Kosten sind die monatliche Miete für ein Büro oder die monatlichen Versicherungsprämien.

Variable Kosten: Im Gegensatz zu fixen Kosten variieren variable Kosten je nach bestimmten Faktoren. Sie ändern sich basierend auf dem Volumen oder der Intensität der Aktivitäten. Beispiele für variable Kosten sind der Materialverbrauch bei der Produktion oder die Lohnkosten für zusätzliche Arbeitskräfte bei einem erhöhten Arbeitsaufkommen.

Einzelkosten: Einzelkosten sind Kosten, die direkt einem bestimmten Element oder einer bestimmten Aktivität zugeordnet werden können. Sie lassen sich leicht einem spezifischen Element zuordnen. Beispiele für Einzelkosten sind der Preis eines bestimmten Produkts oder die Kosten für eine bestimmte Dienstleistung.

Gemeinkosten: Gemeinkosten sind Kosten, die nicht direkt einem spezifischen Element zugeordnet werden können, sondern indirekt auf verschiedene Elemente oder Aktivitäten verteilt werden müssen. Sie umfassen beispielsweise die allgemeinen Betriebskosten eines Büros oder die Kosten für gemeinsam genutzte Ressourcen wie Büromaterial.

Grundkosten: Grundkosten sind die tatsächlich angefallenen Kosten, die in der Buchhaltung erfasst werden. Sie entsprechen den effektiven Ausgaben für Ressourcen und Dienstleistungen. Beispiele für Grundkosten sind der Kaufpreis eines Gegenstands oder die Lohnkosten für einen bestimmten Mitarbeiter.

Kalkulatorische Kosten: Kalkulatorische Kosten sind fiktive Kosten, die intern für Entscheidungsfindungen verwendet werden und nicht in der Buchhaltung erfasst werden. Sie dienen der internen Bewertung von Ressourcen und Leistungen. Beispiele für kalkulatorische Kosten sind kalkulatorische Mietkosten für selbst genutzte Räumlichkeiten oder kalkulatorische Zinsen auf Eigenkapital. Theoretische Grundlage bildet das Prinzip der Opportunitätskosten. Mit Opportunitätskosten sind entgangene Gewinne oder entgangenen Nutzen gemeint, die durch die Entscheidung für eine von zwei (oder mehr) Möglichkeiten entstanden sind. Aus diesem Grund nennt man Opportunitätskosten auch Verzichtskosten oder Alternativkosten.

Die Kenntnis und Unterscheidung dieser verschiedenen Kostenarten ermöglicht es, die Kostenstruktur besser zu verstehen, Kosten zu analysieren und zu kontrollieren, rentable Elemente oder Aktivitäten zu identifizieren und fundierte Entscheidungen im Kostenmanagement zu treffen.

Historische Entwicklung der Kostenrechnung

Die Entwicklung der Kostenrechnung lässt sich von den Anfängen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart verfolgen. Im 19. Jahrhundert wurden durch die Industrialisierung die Grundlagen für die Massenproduktion gelegt und es entstand eine Ausweitung der Güter- und Konsummärkte. In dieser Zeit standen vor allem die Steigerung der Produktionseffizienz und die Senkung der Kosten im Vordergrund.

Bis zu den 1950er/60er Jahren prägte die Nachkriegszeit und Mangelwirtschaft die Entwicklung der Kostenrechnung. In dieser Zeit herrschte ein Verkäufermarkt, da die Nachfrage nach Gütern das Angebot überstieg. Die Kostenrechnung diente vor allem dazu, die knappen Ressourcen effizient einzusetzen und die Produktionskosten zu kontrollieren.

Ab den 1970er Jahren erfolgte eine Ausweitung der Produktion und eine Marktsättigung, was zu einem Käufermarkt führte. Die Unternehmen mussten nun verstärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und sich auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten. In diesem Zusammenhang spielte das Marketing eine immer wichtigere Rolle. Die Kostenrechnung wurde zu einem Instrument, um die Kosten im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten zu steuern und die Rentabilität von Marketingmaßnahmen zu überwachen. Dabei ging es nicht nur um die reinen Produktionskosten, sondern auch um Aspekte wie Kommunikationspolitik, Produktvariation und Preispolitik.

Die Kostenrechnung im öffentlichen Sektor erfuhr insbesondere in den 1930er und 1940er Jahren eine verstärkte Beachtung. In den Leitsätzen der Preisermittlung von 1938 und der Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten von 1953 wurde festgelegt, dass Auftragnehmer im öffentlichen Sektor verpflichtet sind, ein geordnetes Rechnungswesen zu führen. Dieses sollte jederzeit die Feststellung der Kosten und Leistungen ermöglichen und eine Abstimmung der Kosten- und Leistungsrechnung mit der Aufwands- und Ertragsrechnung ermöglichen. Ziel war es, Preise auf Grundlage von Selbstkosten zu ermitteln.

Die Kostenrechnung hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und ist eng mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen verbunden. Die Globalisierung und der zunehmende Wettbewerb haben dazu geführt, dass Unternehmen verstärkt auf eine effiziente Kostenkontrolle angewiesen sind. Gleichzeitig haben sich auch die Anforderungen an die Kostenrechnung im öffentlichen Sektor gewandelt. Die Kosten- und Leistungsrechnung dient hier unter anderem dazu, die Effizienz öffentlicher Dienstleistungen zu überwachen und die Wirtschaftlichkeit staatlicher Maßnahmen sicherzustellen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der Kostenrechnung eng mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, dem technologischen Fortschritt und den Veränderungen in der Marktstruktur verbunden ist. Die Kostenrechnung hat sich von einer reinen Kostenkontrollfunktion zu einem strategischen Instrument entwickelt, das Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und ihre Ziele zu erreichen. Im öffentlichen Sektor spielt die Kostenrechnung jedoch eine untergeordnete Rolle und steht vor besonderen Herausforderungen aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit der öffentlichen Aufgaben.

3.2.1 Kostenvergleiche

Die Kostenvergleichsrechnung ist ein nützliches Instrument, das in Betrieben und auch häufig in Verwaltungen angewendet wird, um die Kosten verschiedener Optionen zu berechnen und miteinander zu vergleichen. Sie ermöglicht eine fundierte Entscheidungsfindung. Im Folgenden werden die notwendigen Prinzipien, Formeln und Rechenansätze erläutert.

Anwendungsregel der Kostenvergleichsrechnung: Die Anwendungsregel der Kostenvergleichsrechnung besagt, dass bei der Auswahl zwischen verschiedenen Optionen die Kosten jeder Möglichkeit berechnet und miteinander verglichen werden. Dieses Verfahren findet nicht nur bei Investitionsentscheidungen Anwendung, sondern auch bei der Berechnung von Folgekosten.

Entscheidungsregel der Kostenvergleichsrechnung: Die Entscheidungsregel der Kostenvergleichsrechnung besagt, dass die Option mit den minimalen durchschnittlichen Kosten, üblicherweise auf eine jährliche Basis bezogen, ausgewählt werden sollte. Durch die Berechnung und den Vergleich der Kosten kann die wirtschaftlichste Option ermittelt werden.

Berechnung der linearen Abschreibung: Die lineare Abschreibung ist eine Methode zur Berechnung des Wertverlusts eines Vermögenswerts über seine Nutzungsdauer. Die Berechnung erfolgt in zwei Schritten:

Abschreibungen

Der Abschreibungsbetrag ergibt sich, indem der Anschaffungswert des Vermögenswerts vom Restwert abgezogen wird. Der Restwert ist der geschätzte Wert des Vermögenswerts am Ende seiner Nutzungsdauer. Der resultierende Betrag wird dann durch die Nutzungsdauer des Vermögenswerts geteilt.

Abschreibungsbetrag = (Anschaffungswert - Restwert) / Nutzungsdauer

Kalkulatorischen Zinsen

Die kalkulatorischen Zinsen sind fiktive Kosten, die zur Berücksichtigung des durchschnittlich gebundenen Kapitals verwendet werden. Die Berechnung erfolgt in zwei Schritten:

Der Zinsbetrag ergibt sich, indem der Anschaffungswert des Vermögenswerts und der Restwert addiert und durch zwei geteilt wird. (=Durchschnittlich gebundenes Kapital)

Im zweiten Schritt wird dieser Wert mit dem Zinssatz multipliziert. Der Zinssatz spiegelt die Kapitalkosten wider.

$$\text{Zinsbetrag} = (\text{Anschaffungswert} + \text{Restwert}) / 2 * \text{Zinssatz}$$

Darstellung in tabellarischer Form: Die Ergebnisse der Kostenvergleichsrechnung, einschließlich der kalkulatorischen Zinsen, können in einer tabellarischen Form dargestellt werden. In dieser Tabelle werden die Kosten und andere relevante Informationen für jede Option aufgeführt, um einen direkten Vergleich zu ermöglichen.

Die Kostenvergleichsrechnung ist ein leistungsstarkes Werkzeug, das in Betrieben verwendet wird, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Durch die Berechnung und den Vergleich der Kosten verschiedener Optionen können Betriebe die wirtschaftlichste Option auswählen. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Kostenvergleichsrechnung nur eine finanzielle Perspektive bietet und andere Faktoren wie Qualität, Risiko und langfristige Auswirkungen ebenfalls berücksichtigt werden sollten.

Kostenvergleich mit alternativen Berechnungsvarianten:

Kostenart/Daten	Standard	Luxus
Anschaffungskosten	20.000 €	25.000 €
Nutzungsdauer (ND)	5 Jahre	5 Jahre
var. Kosten je Kopie	0,03 €	0,025 €
fixe Energiekosten pro Jahr	510 €	800 €
Reparaturkosten im 3. Nutzungsjahr	2.000 €	2.500 €
Voraussichtliche Anzahl d. Kopien	100.000	100.000
kalk. Zinssatz	3%	3%

Notwendige Berechnungen (Beispiel Standard)

$$\text{Abschreibungen} = \frac{\text{Anschaffungswert} - \text{Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}} = \frac{20.000 \text{ €}}{5} = 4.000 \text{ €}$$

$$\text{Kalk. Zinsen} = \text{Durchschnittlich gebundenes Kapital} * \text{Zinssatz}$$

$$= 10.000 \text{ €} (20.000 \text{ €}/2) * 3\% = 300 \text{ €}$$

Variable Kosten = Stückkosten * Menge

= 0,03 * 100.000 Kopien = **3.000 €**

Reparaturkosten (pro Jahr) = $\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Nutzungsdauer}} = \frac{2.000 \text{ €}}{5} = 400 \text{ €}$

Kostenart	Standard	Luxus
Abschreibungen	4.000 €	5.000 €
kalk. Zinsen	300 €	375 €
Reparaturkosten	400 €	500 €
sonst. fixe Kosten	510 €	800 €
var. Kosten	3.000 €	2.500 €
Gesamtkosten (pro Jahr)	<u>8.210 €</u>	9.175 €

Die folgenden Alternativen haben grundsätzliche Auswirkungen auf den Kostenvergleich und können auch in der öffentlichen Verwaltung relevant sein:

a) Vorliegen von Liquidationserlösen (LE) nach Nutzungsdauer: In einigen Fällen können Betriebe nach Ablauf der Nutzungsdauer eines Anlageguts noch Liquidationserlöse erzielen, indem sie das Gut verkaufen oder anderweitig verwerten. Diese Liquidationserlöse können die Gesamtkosten der Investition senken und somit zu einer positiven Auswirkung auf den Kostenvergleich führen. In der öffentlichen Verwaltung könnte dies beispielsweise der Fall sein, wenn ein Fahrzeug nach seiner Nutzungsdauer verkauft wird und der erzielte Verkaufserlös die Gesamtkosten des Fahrzeugs reduziert.

b) Stückkostenvergleich bei unterschiedlichen Leistungsmengen: Bei verschiedenen Alternativen kann es vorkommen, dass die Leistungsmengen variieren, beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung die Anzahl der zu bearbeitenden Anträge oder die Anzahl der zu betreuenden Personen. In solchen Fällen ist es wichtig, den Stückkostenvergleich durchzuführen, um die Kosten pro Einheit der Leistung zu ermitteln. Dies ermöglicht es, die wirtschaftlichste Alternative zu identifizieren, basierend auf den Kosten pro Leistungseinheit. Zum Beispiel könnte eine Verwaltung verschiedene IT-Systeme vergleichen und diejenige wählen, die die geringsten Kosten pro bearbeiteter Antragseinheit verursacht.

c) Berechnung der kritischen Menge: Manchmal ist die Leistungsmenge nicht eindeutig definiert oder kann stark variieren. In solchen Fällen kann die Berechnung der kritischen Menge helfen, die optimale Entscheidung zu treffen. Die kritische Menge ist die Menge, bei der die Kosten zweier Alternativen gleich sind. Wenn die Leistungsmenge die kritische Menge übersteigt, ist eine Alternative kostengünstiger, während die andere Alternative kostengünstiger ist, wenn die Leistungsmenge unterhalb der kritischen Menge liegt.

Beispiel für die Berechnung der kritischen Menge in der Kommunalverwaltung

Eine Stadt überlegt, ob sie die Müllabfuhr selbst durchführen oder an ein privates Unternehmen vergeben soll.

Alternative 1: Eigene Müllabfuhr

- Die Stadt müsste eigene Müllfahrzeuge anschaffen und Personal einstellen, wodurch hohe Fixkosten entstehen.
- Zusätzlich fallen variable Kosten pro abgeholter Mülltonne an (z. B. Treibstoff, Wartung).

Alternative 2: Externe Müllabfuhr

- Die Stadt verzichtet auf eigene Fahrzeuge und Personal.
- Stattdessen zahlt sie pro abgeholter Mülltonne einen festen Betrag an ein privates Unternehmen.

Die kritische Menge gibt an, ab welcher jährlichen Müllmenge die eigene Müllabfuhr wirtschaftlicher wäre als die externe Vergabe. Liegt die gesammelte Müllmenge über dieser Grenze, lohnt sich die eigene Müllabfuhr, liegt sie darunter, ist die Vergabe an ein privates Unternehmen günstiger.

a) Vorliegen von Liquidationserlösen (LE) nach Nutzungsdauer

Annahme:

Das Luxusgerät kann am Ende der Nutzungsdauer für 3.000 € verkauft werden.

Kostenart	Standard	Luxus
Abschreibungen	4.000 €	4.400 €
kalk. Zinsen	300 €	420 €
Reparaturkosten	400 €	500 €
sonst. fixe Kosten	510 €	800 €
var. Kosten	3.000 €	2.500 €
Gesamtkosten (pro Jahr)	<u>8.210 €</u>	8.620 €

Neuberechnung:

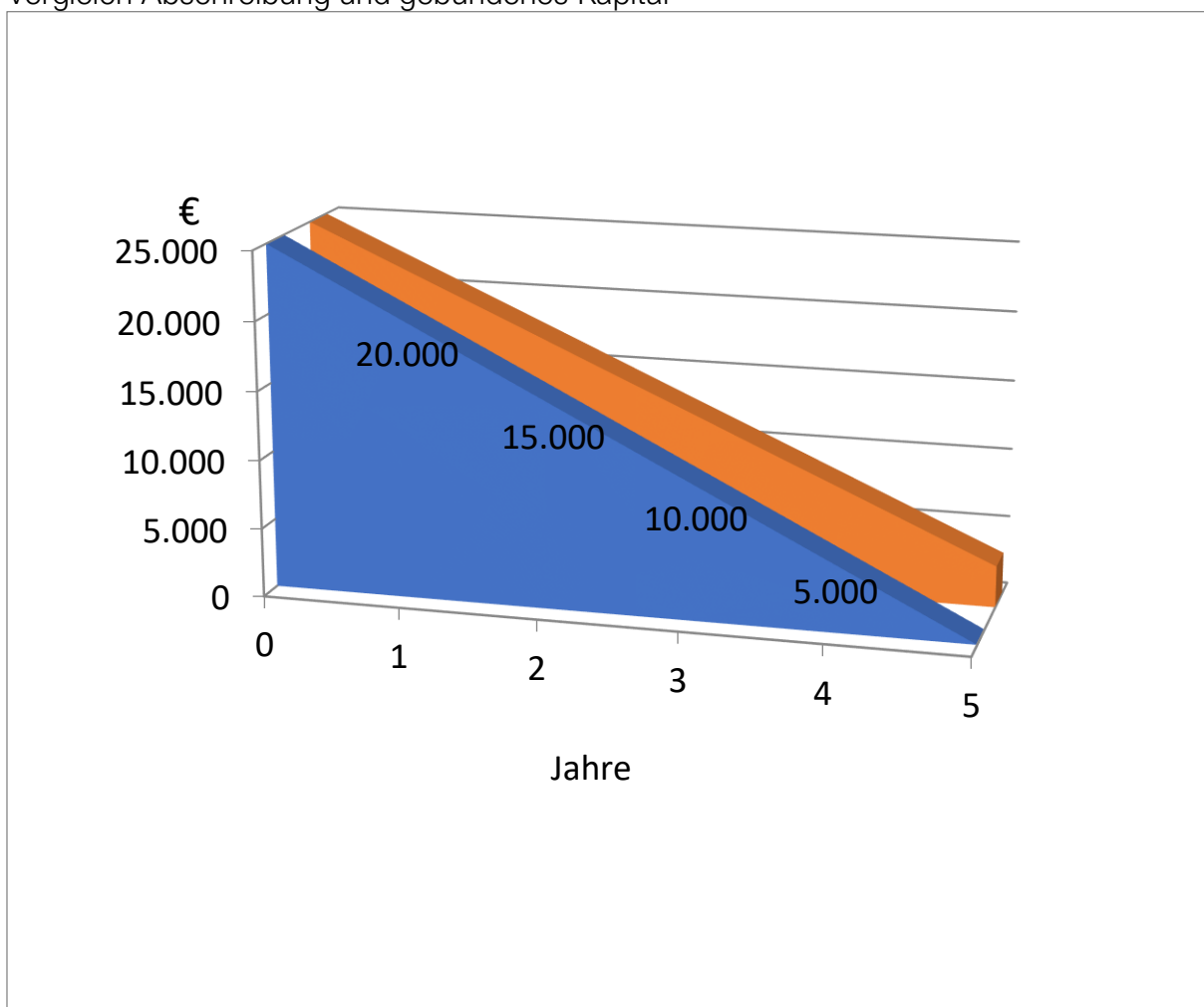
Abschreibungen

$$(25.000 - 3.000)/5 \\ = 4.400 \text{ €}$$

Kalk. Zinsen

$$(25.000 + 3.000)/2 * 0,03 \\ = 420 \text{ €}$$

Vergleich Abschreibung und gebundenes Kapital



Das durchschnittlich gebundene Kapital wird berechnet, indem der Anschaffungswert eines Anlageguts abzüglich des Restwerts durch 2 geteilt wird. Wenn ein Restwert nach der Nutzungsdauer einer Investition erwartet wird, verringert sich der Betrag, der im Verlauf der Nutzungsdauer im Unternehmen gebunden ist. Dadurch erhöht sich das durchschnittlich gebundene Kapital.

Die Auswirkungen eines Restwerts auf das durchschnittlich gebundene Kapital sind relevant, da sie die Berechnung der kalkulatorischen Zinskosten beeinflussen. Ein höheres durchschnittlich gebundenes Kapital führt zu höheren kalkulatorischen Zinskosten, da der Zinssatz auf Grundlage dieses Kapitals angewendet wird.

Es ist wichtig, den Restwert bei der Berechnung des durchschnittlich gebundenen Kapitals zu berücksichtigen, da er einen Einfluss auf die Gesamtkosten und die Rentabilität der Investition hat. Eine genaue Schätzung des Restwerts ist daher notwendig, um korrekte Berechnungen durchzuführen und fundierte Entscheidungen im Kostenvergleich zu treffen.

b) Stückkostenvergleich bei unterschiedlichen Leistungsmengen

Annahme:

Das Luxusgerät hat eine Kapazität von 150.000 Kopien pro Jahr

Kostenart	Standard	Luxus
Abschreibungen	4.000 €	5.000 €
kalk. Zinsen	300 €	375 €
Reparaturkosten	400 €	500 €
sonst. fixe Kosten	510 €	800 €
var. Kosten	3.000 €	3.750 €
Gesamtkosten (pro Jahr)	8.210 €	10.425 €
Stückkosten	0,0821 €	<u>0,0695 €</u>

Neuberechnung:

variable Kosten

$$0,025 * 150.000 = 3.750 \text{ €}$$

Stückkosten

(=Gesamtkosten/Menge)

$$8.210/100.000 = 0,0821 \text{ €}$$

$$10.425/150.000 = 0,0695 \text{ €}$$

c) Berechnung der kritischen Menge; Leistungsmenge nicht eindeutig

Annahme:

Die Anzahl der zu fertigenden Kopien ist nicht sicher.

Berechnungsansatz:

- Aufgrund der Kostenstruktur besteht ein linearer Kostenverlauf
- Durch Gleichsetzung und Auflösung der beiden Kostenfunktionen kann ein Schnittpunkt (kritische Menge) ermittelt werden
- Allgemeine Form der linearen Kostenfunktion =

Gesamtkosten = fixe Kosten + var. Stückkosten * Menge

$$K(x) = K_f + k_v * x$$

Aufstellung der Funktionen:

$$K(x) = K_f + k_v * x$$

$$K(x_a) = 5.210 + 0,03x$$

$$K(x_b) = 6.675 + 0,025x$$

Gleichsetzung

Rechenschritte

$$5.210 + 0,03x = 6.675 + 0,025x \quad / -0,025x \ / -5.210$$

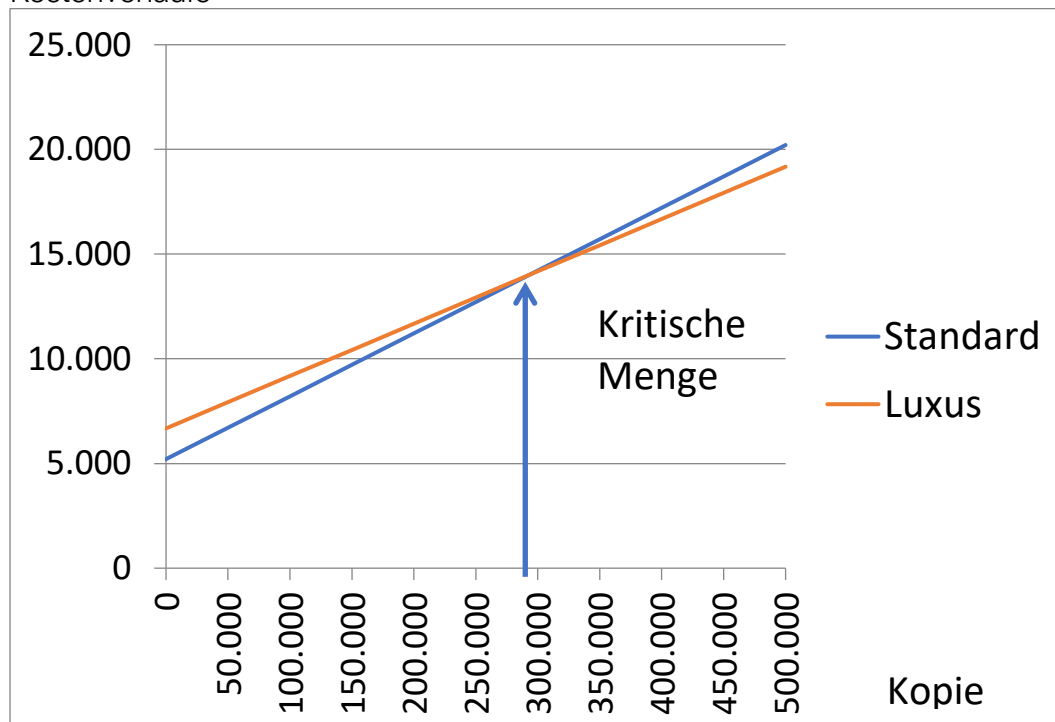
$$0,005x = 1.465 \quad / : 0,005$$

$$x = 293.000 \text{ Kopien (Kosten identisch)}$$

Entscheidung:

Standard $x < 293.000 < x$ **Luxus**

Kostenverläufe



In der Kommunalverwaltung können komplexe Kostenvergleichsrechnungen in verschiedenen Bereichen sinnvoll sein, um wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen und Ressourcen effizient einzusetzen. Hier sind einige Beispiele:

- Beschaffungswesen: Bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen ist es wichtig, verschiedene Angebote und Alternativen zu vergleichen. Eine umfassende Kostenvergleichsrechnung kann helfen, die wirtschaftlichste Option zu identifizieren, sowohl hinsichtlich des Preises als auch anderer Faktoren wie Qualität, Lebenszykluskosten und Lieferzeit. Dies gilt beispielsweise für die Auswahl von Lieferanten für Büromaterial, Fahrzeuge oder IT-Ausstattung.
- Bauprojekte: Die Planung und Umsetzung von Bauprojekten in der Kommunalverwaltung erfordert eine sorgfältige Kostenanalyse. Eine komplexe Kostenvergleichsrechnung ermöglicht es, verschiedene Baukonzepte, Materialien, Bauunternehmen und Finanzierungsmodelle zu bewerten. Dabei sollten nicht nur die Investitionskosten, sondern auch Betriebs- und Instandhaltungskosten über den gesamten Lebenszyklus des Bauwerks berücksichtigt werden.
- Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitswesen: In Bereichen wie Pflege, Jugendhilfe oder Gesundheitsversorgung können komplexe Kostenvergleichsrechnungen helfen, die Effektivität und Wirtschaftlichkeit von Dienstleistungen zu bewerten. Hierbei werden nicht nur direkte Kosten wie Personalkosten betrachtet, sondern auch indirekte Kosten wie Verwaltungsaufwand, Investitionen in Infrastruktur oder externe Dienstleister. Die Analyse ermöglicht es, die bestmögliche Versorgung bei gegebenen Ressourcen sicherzustellen.
- Investitionsentscheidungen: Bei größeren Investitionen wie dem Ausbau von Infrastruktur, dem Erwerb von Immobilien oder der Einführung neuer Technologien ist eine umfassende Kostenvergleichsrechnung unerlässlich. Neben den reinen Anschaffungskosten müssen auch Betriebs- und Instandhaltungskosten, Nutzen und Risiken sowie Auswirkungen auf andere Bereiche berücksichtigt werden. Dies ermöglicht eine fundierte Entscheidung über die Rentabilität und den langfristigen Nutzen der Investition.

Es ist wichtig anzumerken, dass eine komplexe Kostenvergleichsrechnung in der Kommunalverwaltung eine sorgfältige Datenerfassung und -analyse erfordert. Die Berücksichtigung von qualitativen Aspekten, wie etwa die Auswirkungen auf die Bürgerinnen und Bürger oder die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, ist ebenfalls von Bedeutung. Die Kostenvergleichsrechnung dient letztendlich als Instrument, um wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, Transparenz zu schaffen und die Verwendung öffentlicher Mittel effizient zu gestalten.

3.2.2 Gewinnanalyse

Gewinnschwelle (Break-even-Point)

Die Gewinnschwellenanalyse, auch bekannt als Break-even-Analyse, ist ein wichtiges Instrument im Kostenmanagement. Sie hilft Unternehmen dabei, die Menge oder den Umsatz zu ermitteln, die erforderlich ist, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Die Gewinnschwelle ist der Punkt, an dem die Erlöse genau den Kosten entsprechen und der Gewinn null ist.

Die Gewinnschwellenanalyse basiert auf der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten. Fixe Kosten sind Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge konstant bleiben, wie beispielsweise Miete, Versicherungen oder Gehälter. Variable Kosten hingegen variieren mit der Produktionsmenge, wie zum Beispiel Materialkosten oder Lohnkosten.

Bei der Gewinnschwellenanalyse wird die Gewinnschwelle durch Gleichsetzen der Erlöse mit den Kosten ermittelt. Die Formel lautet:

$$\text{Erlöse} - \text{Kosten} = 0 \text{ bzw. } \text{Erlöse} = \text{Kosten}$$

Durch Umstellen der Gleichung können wir die Menge oder den Umsatz berechnen, der benötigt wird, um den Break-even-Point zu erreichen.

Die Gewinnschwellenanalyse hat mehrere Anwendungen und Vorteile. Sie ermöglicht es Unternehmen, die Rentabilität eines Produkts oder einer Dienstleistung zu bewerten, Entscheidungen über die Preisgestaltung zu treffen, die Auswirkungen von Kostenänderungen zu analysieren und die Rentabilität von Investitionen abzuschätzen. Darüber hinaus kann sie zur Planung und Kontrolle von Geschäftsaktivitäten verwendet werden, um die finanzielle Stabilität und den Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten.

In der öffentlichen Verwaltung kann die Gewinnschwellenanalyse ebenfalls Anwendung finden, insbesondere bei Dienstleistungen oder Projekten, die Kosten und Einnahmen generieren. Zum Beispiel könnte eine Kommunalverwaltung die Gewinnschwellenanalyse verwenden, um zu bestimmen, wie viele Teilnehmer an einer Veranstaltung teilnehmen müssen, um die Kosten zu decken oder einen Gewinn zu erzielen. Dies kann bei der Budgetplanung und der Entscheidungsfindung helfen, um effiziente Ressourcennutzung und finanzielle Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Beispiel:

Eine private Druckerei hat folgende Erlös- und Kostenfunktion je DIN A4-Kopie (x): Erlöse $0,15x$ Kosten: $0,03x + 4840$

Anzahl der Kopien (x)	Erlöse	Kosten	Gewinn
0	- €	4.840,00 €	-4.840,00 €
10000	1.500,00 €	5.140,00 €	-3.640,00 €
20000	3.000,00 €	5.440,00 €	-2.440,00 €
30000	4.500,00 €	5.740,00 €	-1.240,00 €
40000	6.000,00 €	6.040,00 €	-40,00 €
50000	7.500,00 €	6.340,00 €	1.160,00 €
60000	9.000,00 €	6.640,00 €	2.360,00 €
70000	10.500,00 €	6.940,00 €	3.560,00 €
80000	12.000,00 €	7.240,00 €	4.760,00 €
90000	13.500,00 €	7.540,00 €	5.960,00 €
100000	15.000,00 €	7.840,00 €	7.160,00 €

In der Tabelle sind die Erlöse, Kosten und Gewinne pro Anzahl der kopierten DIN A4-Kopien (x) aufgeführt. Die Erlöse betragen 0,15 Euro pro Kopie, und die Kosten betragen 0,03 Euro pro Kopie (3 Cent) plus die fixen Kosten von 4.840 Euro. Der Gewinn wird berechnet, indem die Kosten von den Erlösen abgezogen werden. Die Tabelle zeigt, dass mit zunehmender Anzahl der Kopien die Erlöse, Kosten und Gewinne steigen.

Die Gewinnschwelle ist der Punkt, an dem der Gewinn null ist, das heißt, die Erlöse genau den Kosten entsprechen. Um die Gewinnschwelle zu berechnen, setzen wir den Gewinn gleich null und lösen nach der Anzahl der Kopien (x) auf:

$$\text{Erlöse} - \text{Kosten} = 0$$

$$0,15x - (0,03x + 4.840) = 0$$

$$0,15x - 0,03x - 4.840 = 0$$

$$0,12x - 4.840 = 0$$

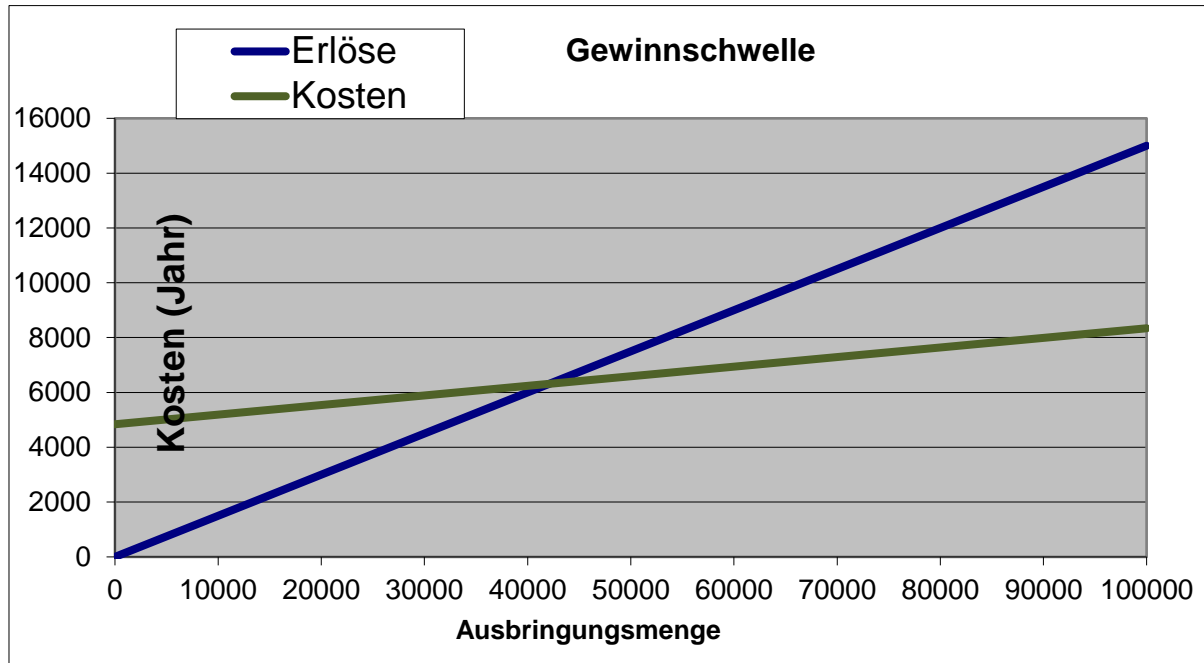
$$0,12x = 4.840$$

$$x = 4.840 / 0,12$$

$$x \approx 40.333,33 \text{ (bzw. 40.334)}$$

Die Gewinnschwelle liegt bei etwa 40.334 Kopien. Das bedeutet, dass die Druckerei mindestens 40.334 Kopien drucken muss, um keinen Verlust zu machen und einen Gewinn von mindestens null zu erzielen. Bei weniger als 40.334 Kopien wäre der Gewinn negativ, und bei mehr als 40.334 Kopien wäre der Gewinn positiv.

Grafische Darstellung



Modell der quadratischen Erlösfunktion

Das Modell der quadratischen Erlösfunktion bei linearem Kostenverlauf ist ein mathematisches Modell, das den Zusammenhang zwischen der Menge eines Produkts oder einer Dienstleistung, die ein Betrieb verkauft, und den damit verbundenen Erlösen beschreibt. Es geht davon aus, dass die Erlöse quadratisch mit der Menge zusammenhängen, während die Kosten linear steigen.

Die quadratische Erlösfunktion hat die Form $E_x = ax^2 + bx + c$, wobei x die Menge der verkauften Einheiten darstellt und a , b und c Konstanten sind, die den Einflussfaktoren auf die Erlöse repräsentieren. Der Koeffizient a ist positiv, was bedeutet, dass die Erlöse mit steigender Menge zunächst ansteigen. Der Koeffizient b zeigt an, wie stark die Erlöse auf eine Veränderung der Menge reagieren. Der Konstante Term c repräsentiert die Erlöse, die unabhängig von der Menge erzielt werden.

Die Gewinnkurve ergibt sich aus der Differenz zwischen den Erlösen und den Kosten. Bei einem linearen Kostenverlauf ($K_x = mx + d$) steigen die Kosten mit zunehmender Menge linear an, wobei m den Anstieg der Kosten pro Einheit und d die fixen Kosten repräsentiert. Die Gewinnkurve wird daher durch die Funktion $G_x = E_x - K_x$ dargestellt.

Um Erkenntnisse für die Erlösfunktion zu gewinnen, sind verschiedene Daten erforderlich:

1. Verkaufsdaten: Informationen über die verkauften Einheiten zu verschiedenen Preisen. Je mehr Datenpunkte vorliegen, desto genauer kann die Erlösfunktion modelliert werden.
2. Preisdaten: Informationen über die Preise, zu denen die Einheiten verkauft wurden. Es können verschiedene Preise für verschiedene Mengen existieren, was es ermöglicht, den Einfluss des Preises auf die Erlöse zu analysieren.
3. Marktbeobachtungen: Beobachtungen des Verhaltens der Nachfrage und des Wettbewerbs auf dem Markt. Dies kann helfen, Trends zu erkennen und den Zusammenhang zwischen Preis, Menge und Erlösen besser zu verstehen.

Die Erlöskurve, die durch die quadratische Erlösfunktion beschrieben wird, zeigt typischerweise einen anfänglichen Anstieg der Erlöse mit steigender Menge. Dies liegt daran, dass der positive Koeffizient a bewirkt, dass die quadratische Funktion zunächst steiler ansteigt. Nach einer bestimmten Menge beginnen jedoch die abnehmenden Grenzerlöse zu wirken, und die Erlöskurve flacht ab oder nimmt ab. Dies bedeutet, dass die Erlöse pro zusätzlich verkaufter Einheit abnehmen.

Die Gewinnkurve ergibt sich aus der Differenz zwischen den Erlösen und den Kosten. Sie erreicht ihr Maximum, wenn die Differenz zwischen Erlösen und Kosten am größten ist. Dieser Punkt wird als Gewinnmaximum bezeichnet. In einem Modell mit quadratischer Erlösfunktion und linearen Kosten ist das Gewinnmaximum in der Regel bei einer bestimmten Menge erreicht, bei der die Grenzerlöse den Grenzkosten entsprechen.

Insgesamt bietet das Modell der quadratischen Erlösfunktion bei linearem Kostenverlauf eine Möglichkeit, den Zusammenhang zwischen Menge, Erlösen und Gewinnen zu analysieren. Durch die Verwendung von Daten und mathematischen Methoden können Erkenntnisse über den optimalen Produktions- und Preisumfang gewonnen werden, um den Gewinn zu maximieren.

Ein IT-Unternehmen verkauft spezielle Taschenrechner in größeren Gebinden an den Fachhandel. Aufgrund einer durchgeführten Marktstudie, in der u.a. das Nachfrageverhalten untersucht wurde, ergeben sich folgende Funktionen für die Absatzkalkulation:

$$E_x = 10.000x - 100x^2; K_x = 50.000 + 3.000x$$

Bei welcher Menge ist der Gewinn am größten?

Um das Gewinnmaximum bei einer quadratischen Erlösfunktion und einer linearen Kostenfunktion zu ermitteln, verwenden wir die Ableitung der Gewinnfunktion. Die Gewinnfunktion ergibt sich aus der Differenz zwischen Erlösen und Kosten:

$$\text{Gewinn} = \text{Erlöse} - \text{Kosten}$$

Für die gegebene quadratische Erlösfunktion $ax^2 + bx + c$ und die lineare Kostenfunktion $mx + d$ ergibt sich die Gewinnfunktion:

$$\text{Gewinn} = (ax^2 + bx + c) - (mx + d)$$

Um das Gewinnmaximum zu finden, nehmen wir die Ableitung der Gewinnfunktion und setzen sie gleich null:

$$\text{Gewinn}' = (2ax + b) - m = 0$$

Um das Gewinnmaximum zu ermitteln, lösen wir diese Gleichung nach x auf:

$$2ax + b = m$$

Daraus ergibt sich der Wert für x, bei dem das Gewinnmaximum liegt.

Um den genauen Wert für x zu berechnen, müssen die Werte für a, b und m bekannt sein. Die konkreten Werte können aus den gegebenen Daten oder Schätzungen abgeleitet werden.

Sobald der Wert für x ermittelt wurde, kann dieser in die Gewinnfunktion eingesetzt werden, um das Gewinnmaximum zu berechnen.

Es ist wichtig zu beachten, dass ein Gewinnmaximum nicht immer existiert. Es hängt von den spezifischen Parametern der Funktionen ab. In manchen Fällen kann es auch mehrere Gewinnmaxima geben.

Die Gewinnschwelle ist der Punkt, an dem der Gewinn gleich null ist. Das Gewinnmaximum hingegen ist der Punkt, an dem der Gewinn den höchsten Wert erreicht. Beide Werte sind wichtig für die Analyse der Gewinnsituation und die Optimierung von Geschäftsentscheidungen.

$$G(x) = -100x^2 + 7.000x - 50.000$$

Um die Ableitung von G(x) zu bestimmen, wenden wir die Produktregel an. Zuerst leiten wir den ersten Term ab:

$$(d/dx)(-100x^2) = -200x$$

Für den zweiten Term ergibt sich:

$$(d/dx)(7.000x) = 7.000$$

Der dritte Term ist konstant, daher ist seine Ableitung null.

Die Ableitung von G(x) lautet somit:

$$G'(x) = -200x + 7.000$$

Um das Gewinnmaximum zu ermitteln, setzen wir G'(x) gleich null und lösen nach x auf:

$$-200x + 7.000 = 0$$

$$-200x = -7.000$$

$$x = -7.000 / -200$$

$$x = 35$$

Das Gewinnmaximum liegt also bei x = 35.

Die Ableitungsregel, die in diesem Fall angewendet wurde, ist die Faktorregel. Der Exponent (Hochzahl) wird mit der Variable x multipliziert:

$a \cdot x^2$ abgeleitet gibt $2 \cdot a \cdot x$

$b \cdot x$ abgeleitet gibt b

c abgeleitet gibt 0

Um den Gewinn an diesem Punkt zu berechnen, setzen wir x in die Gewinnfunktion $G(x)$ ein:

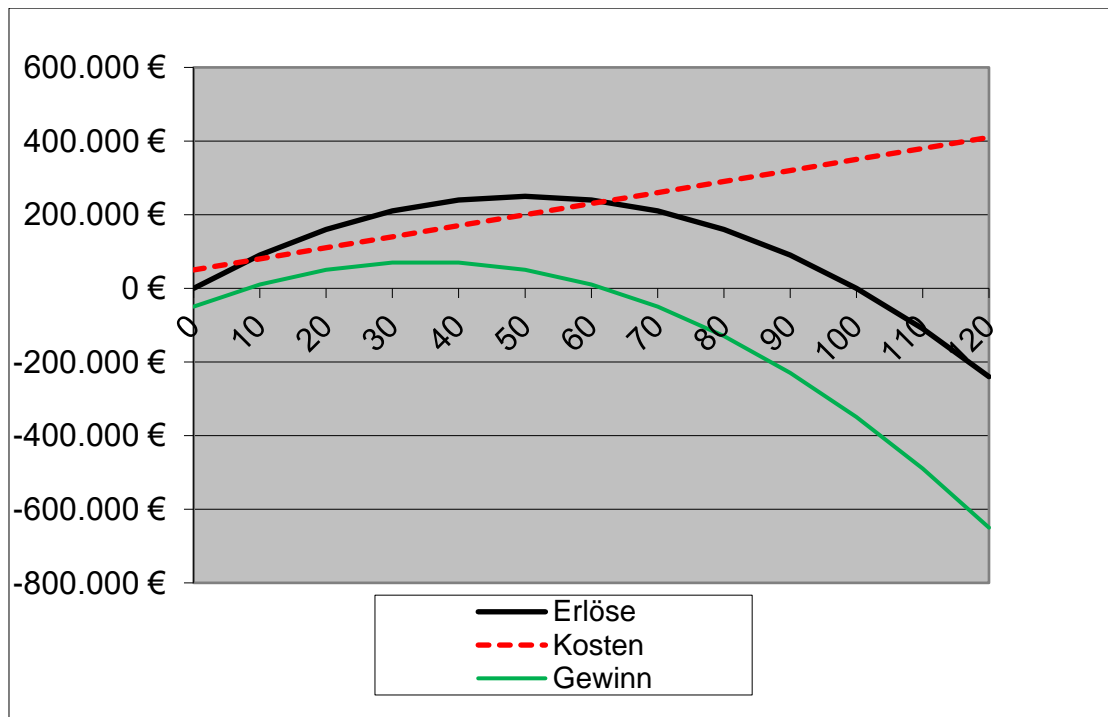
$$G(35) = -100(35)^2 + 7.000(35) - 50.000 = -100(1.225) + 245.000 - 50.000 = -122.500 + 245.000 - 50.000 = 72.500$$

Der Gewinnmaximum beträgt also 72.500 Euro.

Wertetabelle

Menge	Erlöse	Kosten	Gewinn
0	0	50.000	-50.000
10	90.000	80.000	10.000
20	160.000	110.000	50.000
30	210.000	140.000	70.000
40	240.000	170.000	70.000
50	250.000	200.000	50.000
60	240.000	230.000	10.000
70	210.000	260.000	-50.000
80	160.000	290.000	-130.000
90	90.000	320.000	-230.000
100	0	350.000	-350.000
110	-110.000	380.000	-490.000
120	-240.000	410.000	-650.000

Grafische Darstellung



Fazit

Die Erlösfunktion beschreibt den Zusammenhang zwischen der Menge der verkauften Einheiten und den damit erzielten Erlösen. In der Praxis gibt es bestimmte Gründe, warum die Erlöse ab einer gewissen Menge zu fallen beginnen können.

1. Sättigung der Nachfrage: Wenn die Menge an verkauften Einheiten einen bestimmten Punkt erreicht, kann es sein, dass die Nachfrage gesättigt ist. Das bedeutet, dass potenzielle Käufer bereits versorgt sind oder nicht mehr bereit sind, weitere Einheiten zu kaufen. Dadurch verringert sich die Nachfrage und somit auch die erzielten Erlöse.
2. Wettbewerb: Auf einem Markt gibt es oft mehrere Anbieter, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Wenn die Menge der verkauften Einheiten steigt, kann dies zu einem verstärkten Wettbewerb führen. Die Wettbewerber könnten versuchen, ihre Preise zu senken oder attraktivere Angebote zu machen, um Kunden zu gewinnen. Dieser Wettbewerbsdruck kann die Erlöse senken.
3. Skaleneffekte: Bei der Produktion und dem Verkauf von Gütern können Skaleneffekte auftreten. Das bedeutet, dass bei einer höheren Produktionsmenge die Kosten pro Einheit sinken können. Wenn ein Betrieb diese Kostenvorteile nutzt und seine Preise senkt, um mehr Einheiten zu verkaufen, kann dies zu einem Anstieg der Menge und gleichzeitig zu einem Rückgang der Erlöse führen.

Diese Faktoren können dazu führen, dass die Erlöse ab einer gewissen Menge nicht mehr proportional zur verkauften Menge steigen oder konstant bleiben, sondern abnehmen. Dies wird in der Erlösfunktion durch einen negativen quadratischen Koeffizienten repräsentiert.

Es ist wichtig zu beachten, dass der genaue Verlauf der Erlösfunktion von vielen Faktoren abhängt und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein kann. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, ihre Marktbedingungen, Nachfrageentwicklung und Wettbewerbssituation sorgfältig zu analysieren, um ihre Preis- und Mengenstrategien zu optimieren und ihre Erlöse zu maximieren.

3.2.3 Teilkostenrechnung / Deckungsbeitrag

Die Teilkostenrechnung ist eine Kostenrechnungsmethode, die es Betrieben ermöglicht, fundierte Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz zu treffen. Sie wurde entwickelt, um einige der Nachteile der traditionellen Vollkostenrechnung zu überwinden.

Die Vollkostenrechnung hat einige Einschränkungen, die eine effektive Entscheidungsfindung erschweren. Zunächst werden bei der Vollkostenrechnung fixe und variable Kosten nicht getrennt erfasst. Das führt dazu, dass bei der Berechnung der Stückkosten die Fixkosten proportionalisiert werden, obwohl sie sich in der Realität nicht mit einer Veränderung der Ausbringungsmenge ändern. Fixkosten, wie beispielsweise Mietkosten oder Gehälter, fallen in der Regel unabhängig von der Produktionsmenge an. Ein weiteres Problem sind die sogenannten sprungfixen Kosten, bei denen sich die Kosten erst ab einer bestimmten Ausbringungsmenge ändern. Die Schlüsselung der Gemeinkosten erfolgt bei der Vollkostenrechnung oft willkürlich, was zu einer ungenauen Zuordnung führen kann. Darüber hinaus liefert die Vollkostenrechnung keine ausreichende Grundlage für Produktions- und Absatzentscheidungen, da sie die variablen Kosten nicht angemessen berücksichtigt.

Die Grundgedanken der Teilkostenrechnung liegen in der Erkenntnis, dass Fixkosten ohnehin anfallen und bestehende Kapazitäten, wie Personal, Maschinen oder Lagerplatz, nicht vollständig ausgelastet sind. Bei Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz ist es daher sinnvoll, sich auf die variablen Kosten zu konzentrieren.

Die Teilkostenrechnung ermöglicht es Betrieben, Entscheidungen auf Grundlage des Deckungsbeitrags zu treffen. Die Formel zur Berechnung des Deckungsbeitrags lautet:

$$\text{Deckungsbeitrag (G + Kf)} = \text{Erlöse} - \text{variable Kosten.}$$

Der Deckungsbeitrag repräsentiert den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten und zur Gewinnerzielung zur Verfügung steht.

Die Teilkostenrechnung stellt Betrieben wichtige Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung. Durch die Fragestellung, ob eine Entscheidung einen positiven Deckungsbeitrag erzielt, können die Auswirkungen auf die Profitabilität bewertet werden. Zudem kann mithilfe der Teilkostenrechnung analysiert werden, wie sich verschiedene Produktionsentscheidungen auf den Deckungsbeitrag auswirken und welche Auswirkungen Änderungen der Absatzmenge haben.

Insgesamt ermöglicht die Teilkostenrechnung Betrieben eine bessere Bewertung von Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz, da sie die relevanten variablen Kosten berücksichtigt und eine realistischere Grundlage für die Gewinnplanung bietet.

Beispiel 1 / Übung

Wie verhalten sich grundsätzlich die Stückkosten bei steigender / fallender Ausbringungsmenge, wenn ihre Produktion zum Teil fixe und zum Teil variable Kosten verursacht?

Bei steigender Ausbringungsmenge verhalten sich die Stückkosten in der Regel sinkend. Dies liegt daran, dass die fixen Kosten auf eine größere Anzahl von produzierten Einheiten verteilt werden. Dadurch verringert sich der Anteil der fixen Kosten pro Stück, während die variablen Kosten pro Stück in der Regel konstant bleiben.

Bei fallender Ausbringungsmenge steigen hingegen die Stückkosten. Da die fixen Kosten auf weniger produzierte Einheiten verteilt werden, erhöht sich der Anteil der fixen Kosten pro Stück, während die variablen Kosten pro Stück konstant bleiben.

Die genaue Berechnung der Stückkosten hängt von der spezifischen Kostenstruktur des Betriebs ab, aber generell lässt sich sagen, dass die Stückkosten mit steigender Ausbringungsmenge sinken und mit fallender Ausbringungsmenge steigen.

Beispiel 2 / Übung

Ein nicht ausgelasteter Betrieb erhält eine Anfrage über die Produktion eines zusätzlichen Produkts. Die Vollkostenrechnung ergibt Kosten in Höhe von 200 € pro Stück (variabler Anteil 20%). Der erzielbare Verkaufspreis beträgt 100 €.

a) Soll das Produkt hergestellt werden?

b) Welche Aspekte sollten bei der Entscheidung neben der reinen Kostenbetrachtung beachtet werden?

Um zu entscheiden, ob das Produkt hergestellt werden sollte, müssen wir den Deckungsbeitrag pro Stück berechnen. Die variablen Kosten pro Stück betragen 20% von 200 €, also $0,20 \cdot 200 \text{ €} = 40 \text{ €}$. Der Deckungsbeitrag pro Stück ergibt sich aus dem Verkaufspreis abzüglich der variablen Kosten: $100 \text{ € (Verkaufspreis)} - 40 \text{ € (variable Kosten)} = 60 \text{ €}$.

Da der Deckungsbeitrag pro Stück von 60 € positiv ist und höher als die variablen Kosten von 40 €, würde die Produktion des zusätzlichen Produkts zu einem positiven Deckungsbeitrag pro Stück führen. Daher sollte das Produkt hergestellt werden.

b) Neben der reinen Kostenbetrachtung sollten bei der Entscheidung auch weitere Aspekte berücksichtigt werden:

Fachwissen und Expertise: Es ist wichtig zu prüfen, ob der Betrieb über das erforderliche Fachwissen und die erforderliche Kompetenz verfügt, um das zusätzliche Produkt herzustellen. Dies umfasst sowohl das technische Know-how als auch das Wissen über den Markt und die Kundenanforderungen.

Auslastung und Kapazitäten: Es ist wichtig zu prüfen, wie sich die Produktion des zusätzlichen Produkts auf die Auslastung der vorhandenen Ressourcen auswirkt. Falls der Betrieb derzeit nicht voll ausgelastet ist, kann die Produktion des zusätzlichen Produkts dazu beitragen, die Kapazitäten besser auszunutzen und die Fixkosten auf eine größere Produktionsmenge zu verteilen.

Marktnachfrage und Wettbewerb: Eine umfassende Marktanalyse ist erforderlich, um die Nachfrage nach dem zusätzlichen Produkt und den Wettbewerb in der Branche zu bewerten. Es ist wichtig zu prüfen, ob es eine ausreichende Marktnachfrage gibt und ob der Betrieb in der Lage ist, mit anderen Anbietern zu konkurrieren.

Strategische Ziele: Die Entscheidung zur Herstellung des zusätzlichen Produkts sollte auch mit den langfristigen strategischen Zielen des Betriebs in Einklang stehen. Es ist wichtig zu prüfen, ob die Produktion des Produkts die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Betriebs unterstützt.

Beispiel 3

Bei einer Theateraufführung werden 180 Eintrittskarten zu je 35 € verkauft. Außerdem ist bekannt, dass für die Vorstellung 5 € an variablen Kosten pro verkaufter Karte anfallen, und dass die Fixkosten bei 5.000 € liegen.

a) Errechnen Sie den Deckungsbeitrag je Besucher (Stückdeckungsbeitrag), den Deckungsbeitrag für die Vorstellung sowie das Ergebnis der Aufführung.

b) Berechnen Sie mathematisch die Gewinnschwelle nach den Ihnen bekannten Verfahren und nach folgender Formel:

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Stückdeckungsbeitrag}}$$

c) Erklären Sie, warum auch diese Formel die Gewinnschwelle abbildet.

a) Der Stückdeckungsbeitrag je Besucher (dB) kann berechnet werden, indem die variablen Kosten pro verkaufter Karte von dem Eintrittspreis abgezogen werden: $dB = \text{Eintrittspreis} - \text{variable Kosten} = 35 \text{ €} - 5 \text{ €} = 30 \text{ €}$.

Der Deckungsbeitrag für die Vorstellung ergibt sich, indem der Stückdeckungsbeitrag mit der Anzahl der verkauften Eintrittskarten multipliziert wird: $\text{Deckungsbeitrag} = dB * \text{Anzahl der verkauften Eintrittskarten} = 30 \text{ €} * 180 = 5.400 \text{ €}$.

Das Ergebnis der Aufführung ergibt sich aus dem Deckungsbeitrag abzüglich der Fixkosten: $\text{Ergebnis} = \text{Deckungsbeitrag} - \text{Fixkosten} = 5.400 \text{ €} - 5.000 \text{ €} = 400 \text{ €}$.

b) Die Gewinnschwelle kann mathematisch nach der folgenden Formel berechnet werden: $\text{Gewinnschwelle} = \text{Fixkosten} / \text{Stückdeckungsbeitrag}$.

In unserem Beispiel beträgt die Gewinnschwelle: $\text{Gewinnschwelle} = 5.000 \text{ €} / 30 \text{ €} = 166,67$.

c) Diese Formel, $\text{Gewinnschwelle} = \text{Fixkosten} / \text{Stückdeckungsbeitrag}$, bildet die Gewinnschwelle ab, da sie angibt, ab welcher Anzahl von verkauften Eintrittskarten die Fixkosten durch den Stückdeckungsbeitrag gedeckt werden und somit kein Verlust mehr entsteht. Wenn die Anzahl der verkauften Eintrittskarten die Gewinnschwelle erreicht oder überschreitet, wird ein Gewinn erzielt.

In unserem Beispiel bedeutet eine Anzahl von 166,67 verkauften Eintrittskarten, dass die Fixkosten genau durch den Stückdeckungsbeitrag gedeckt werden. Alles, was über diese Anzahl hinausgeht, führt zu einem Gewinn. Die Formel hilft also dabei, den Punkt zu bestimmen, an dem das Theater keine Verluste mehr erleidet und Gewinne erzielen kann.

Stückdeckungsbeitrag

Dies ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die Auskunft darüber gibt, welchen Betrag jedes verkaufte Produkt zur Deckung der fixen Kosten und damit zum Gewinn beiträgt. Er gibt an, wie viel von jedem Produkt nach Abzug der variablen Kosten zur Deckung der fixen Kosten übrigbleibt.

Stückdeckungsbeitrag = Verkaufspreis pro Einheit - variable Kosten pro Einheit

In einem Unternehmen mit begrenzten Fertigungskapazitäten ist es entscheidend, die Ressourcen optimal zu nutzen und die rentabelsten Produkte herzustellen. Bei dieser Entscheidung spielen der Stückdeckungsbeitrag und der relative Stückdeckungsbeitrag eine zentrale Rolle. Der Stückdeckungsbeitrag repräsentiert den Betrag, der nach Abzug der variablen Kosten von den Erlösen eines Produkts übrig bleibt. Um jedoch die Gewinnmaximierung unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Fertigungszeiten zu erreichen, wird der relative Stückdeckungsbeitrag herangezogen. Dieser bezieht sich auf den Deckungsbeitrag pro Einheit im Verhältnis zur Produktionskapazität oder dem Engpassfaktor.

Die Formel für den relativen Stückdeckungsbeitrag lautet:

Relativer Stückdeckungsbeitrag =

Stückdeckungsbeitrag pro Einheit / Einheit des Engpasses

Angenommen, der Stückdeckungsbeitrag pro Stuhl beträgt 60 Euro, und die Fertigungszeit pro Stuhl (Einheit des Engpasses) beträgt 2 Stunden, dann ergibt sich ein relativer Stückdeckungsbeitrag von 30 Euro pro Stunde.

Kurzfristige Preisuntergrenze: Die kurzfristige Preisuntergrenze ist der niedrigste Verkaufspreis, der die variablen Kosten pro Einheit deckt und somit sicherstellt, dass jedes verkaufte Produkt zumindest die direkten Kosten abdeckt. Diese Betrachtung erfolgt auf Basis der aktuellen Produktionskapazitäten und Ressourcen. Es wird davon ausgegangen, dass die fixen Kosten in der kurzfristigen Betrachtung konstant bleiben.

Langfristige Preisuntergrenze: Im Gegensatz dazu bezieht sich die langfristige Preisuntergrenze auf den niedrigsten Verkaufspreis, der nicht nur die variablen Kosten, sondern auch einen angemessenen Anteil der fixen Kosten pro Einheit abdeckt. Die langfristige Perspektive berücksichtigt, dass fixe Kosten im Zeitverlauf variieren können, beispielsweise aufgrund von Kapazitätserweiterungen oder -reduzierungen.

Rechenbeispiel: Angenommen, ein Unternehmen stellt Stühle her, bei denen die variablen Kosten pro Stuhl 40 Euro betragen. Die fixen Kosten des Unternehmens belaufen sich auf 20.000 Euro pro Monat, und es werden 500 Stühle pro Monat produziert. In diesem Fall ergibt sich die kurzfristige Preisuntergrenze durch die Berechnung der variablen Kosten pro Einheit:

Kurzfristige Preisuntergrenze = 40 Euro

Für die langfristige Preisuntergrenze müssen sowohl die variablen als auch ein Anteil der fixen Kosten pro Einheit berücksichtigt werden. Wenn die fixen Kosten beispielsweise auf die produzierten 500 Stühle gleichmäßig verteilt werden, ergibt sich ein Anteil von $20.000:500 = 40$ Euro pro Stuhl. Die langfristige Preisuntergrenze wäre dann:

Langfristige Preisuntergrenze = Variable Kosten pro Einheit + Anteil der fixen Kosten pro Einheit = $40+40 = 80$ Euro pro Stuhl.

Diese Preisuntergrenzen dienen dem Unternehmen als Orientierung, um sicherzustellen, dass die Produkte rentabel sind und dazu beitragen, die Kosten zu decken, sowohl kurzfristig als auch unter Berücksichtigung möglicher Veränderungen in der langfristigen Perspektive.

Remanenzkosten

Im wirtschaftlichen Kontext bezieht sich der Begriff "Remanenzkosten" auf Kosten, die auch nach dem Abschluss eines Projekts oder einer Aktivität weiterhin bestehen bleiben. Dies könnte insbesondere dann der Fall sein, wenn bestimmte Kosten aufgrund von Verträgen, Garantien, Rückstellungen oder anderen vertraglichen Vereinbarungen nach Projektabschluss weiterhin anfallen. Die Idee ist, dass diese Kosten eine Art "Nachwirkung" haben, die über den Abschluss hinausreicht. Somit sind diese ggf. nicht abbaubar und für die Kalkulation heranzuziehen.

Anwendungsfelder der Teilkostenrechnung (Beispiele)

Zusatzaufträge

In der Teilkostenrechnung ermöglicht die Analyse von Zusatzaufträgen eine fundierte Entscheidung darüber, ob es sinnvoll ist, zusätzliche Aufträge anzunehmen. Der Stückdeckungsbeitrag spielt hier eine zentrale Rolle. Unternehmen können prüfen, ob die variablen Kosten durch den Zusatzauftrag abgedeckt werden und inwiefern dieser zur Deckung der fixen Kosten und zur Erzielung eines Gewinns beiträgt.

Beispiel: Eine Stadtverwaltung betreibt ein Kulturzentrum und erhält die Möglichkeit, zusätzliche Veranstaltungen zu organisieren. Die Teilkostenrechnung hilft bei der Analyse, ob die Einnahmen aus den Zusatzaufträgen ausreichen, um die variablen und fixen Kosten zu decken. Wenn die Stückdeckungsbeiträge positiv sind, könnte die Stadtverwaltung die Zusatzaufträge annehmen, um das Kulturzentrum rentabler zu gestalten.

Make-or-Buy Entscheidungen

Die Teilkostenrechnung ist auch bei Make-or-Buy Entscheidungen, also der Entscheidung, ob bestimmte Komponenten oder Dienstleistungen intern hergestellt oder extern eingekauft werden sollen, von entscheidender Bedeutung. Hierbei werden die Teilkosten der internen Produktion mit den Kosten des externen Bezugs verglichen, um die kostengünstigste Option zu ermitteln.

Beispiel: Eine Stadtverwaltung muss entscheiden, ob sie die Müllabfuhr intern durch städtische Mitarbeiter durchführen oder einen externen Dienstleister beauftragen soll. Die Teilkostenrechnung ermöglicht den Vergleich der Kosten für interne Mitarbeiter (variable Löhne, Treibstoff etc.) mit den Kosten eines externen Müllabfuhrunternehmens. Die kostengünstigere Option wird gewählt.

Optimales Produktionsprogramm

Die Teilkostenrechnung unterstützt die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms, indem sie analysiert, welche Produkte den höchsten Beitrag zur Deckung der fixen Kosten und zur Gewinnerzielung leisten. Der relative Deckungsbeitrag pro Produkt kann hierbei eine entscheidende Rolle spielen.

Beispiel: Eine Gemeinde betreibt einen Eventpark, der verschiedene Aktivitäten für die Bewohner und Touristen kostenpflichtig anbietet. Neben der Pflege der Grünflächen gibt es auch Outdoor-Veranstaltungen, Spielplätze und Picknickbereiche. Durch die Teilkostenrechnung kann die Gemeinde analysieren, welches Angebot den höchsten relativen Deckungsbeitrag hat und somit am effizientesten zur Deckung der Gesamtkosten beiträgt. Dies ermöglicht eine Optimierung des Angebots.

3.2.4 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ist eine erweiterte Form der Deckungsbeitragsrechnung, die es ermöglicht, den Deckungsbeitrag auf mehreren Stufen oder Produktgruppen zu berechnen. Dabei werden die Gesamtkosten und Erlöse nicht nur auf Gesamtunternehmensebene betrachtet, sondern auch auf einzelnen Produktgruppen oder Abteilungen aufgeschlüsselt. Dies bietet eine detailliertere Analyse der Rentabilität und ermöglicht die Identifizierung von profitablen und unprofitablen Bereichen.

Beispiel: Kommunaler Eigenbetrieb mit den Aufgabenbereichen Parkraumbewirtschaftung und Straßenreinigung

	Parkraum I	Parkraum II	Parkraum III	Reinigung Straßen	Reinigung Plätze
Erlöse	300.000	400.000	260.000	500.000	200.000
var. Kosten	140.000	300.000	200.000	450.000	160.000
DB I	160.000	100.000	60.000	50.000	40.000
Produktfixe Kosten	40.000	50.000	50.000	70.000	20.000
DB II	120.000	50.000	10.000	-20.000	20.000
Produktgruppenfixe Kosten	60.000			50.000	
DB III	120.000			-50.000	
Betriebsfixe Kosten	40.000				
Betriebsergebnis	30.000				

Die Produktgruppe Reinigung zeigt jedoch gemischte Ergebnisse. Während die Reinigung der Plätze einen positiven Deckungsbeitrag (DB II) von 20.000 € aufweist, weist die Reinigung der Straßen einen negativen Deckungsbeitrag von -20.000 € auf. Dies bedeutet, dass die Erlöse aus der Reinigung der Plätze ausreichen, um die variablen Kosten und die produktfixen Kosten zu decken und somit zum Betriebsergebnis beizutragen. Auf der anderen Seite übersteigen die Kosten für die Reinigung der Straßen die erzielten Erlöse und führen zu einem Verlustbeitrag zum Betriebsergebnis.

Insgesamt zeigt sich, dass die Parkraumbewirtschaftung einen positiven Beitrag zum Betriebsergebnis leistet, während die Reinigung der Straßen das Ergebnis negativ beeinflusst. Dies könnte darauf hindeuten, dass weitere Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Rentabilität der Reinigung der Straßen zu verbessern oder alternative Lösungen zu suchen. Eine gezielte Analyse der Kostenstruktur und potenzielle Optimierungsmöglichkeiten können dazu beitragen, das Betriebsergebnis insgesamt zu verbessern und den Gewinn zu steigern.

3.2.5 Lebenszyklusrechnung (Lifecycle Costing)

Die Lebenszyklusrechnung, auch bekannt als Lifecycle Costing, ist ein Ansatz, der die Kosten eines Produkts oder Projekts über dessen gesamte Lebensdauer hinweg analysiert. Im Gegensatz zur traditionellen Kostenrechnung, die auf bestimmte Perioden wie ein Jahr, ein Quartal oder ein Monat ausgerichtet ist, betrachtet die Lebenszyklusrechnung den gesamten Lebenszyklus eines Produkts.

Die traditionelle Kostenrechnung kann Kosten nur in Bezug auf einen bestimmten Zeitraum messen und bewerten. Dadurch bleiben die Kosten, die mit einem Produkt oder Projekt im Zusammenhang stehen, in Periodensicht oft unberücksichtigt. Die Lebenszyklusrechnung hingegen betrachtet die Kosten von der Entwicklung über die Produktion, den Betrieb, die Instandhaltung bis hin zur Entsorgung oder Wartung des Produkts.

Ein wichtiger Aspekt der Lebenszyklusrechnung ist ihr strategischer Charakter. Sie ermöglicht eine langfristige und ganzheitliche Perspektive auf die Kosten und ermöglicht es Unternehmen, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf ihre Produkte oder Projekte zu treffen. Durch die Berücksichtigung aller Kosten über den gesamten Lebenszyklus hinweg können Unternehmen besser abschätzen, welche Investitionen sich langfristig lohnen und welche potenziellen Risiken oder Kostenfallen mit sich bringen.

Die Lebenszyklusrechnung greift auch auf Ansätze der Investitionsrechnung zurück, insbesondere auf die Kapitalwertmethode oder den Value of Investment (VOFI). Diese Methoden helfen bei der Bewertung der finanziellen Auswirkungen von Investitionen über die Zeit hinweg und ermöglichen eine bessere Vergleichbarkeit verschiedener Projekte oder Produkte.

Insgesamt bietet die Lebenszyklusrechnung Unternehmen die Möglichkeit, die Kosten eines Produkts oder Projekts umfassend zu verstehen und strategische Entscheidungen zu treffen. Durch die Berücksichtigung der langfristigen Perspektive und die Nutzung von Investitionsbewertungsmethoden können Unternehmen ihre Ressourcen effizienter einsetzen und langfristigen Erfolg sicherstellen.

Verfahrensschritte

Der Ablauf der Lebenszyklusrechnung basierend auf dem investiven Ansatz und der Ermittlung von Einzahlungen und Auszahlungen je Periode kann wie folgt beschrieben werden:

1. Ermittlung von Einzahlungen und Auszahlungen: Zunächst werden die erwarteten Einzahlungen und Auszahlungen im Zusammenhang mit dem betrachteten Produkt oder Projekt für jede Periode identifiziert. Dies umfasst alle relevanten finanziellen Ströme wie beispielsweise Kosten für Entwicklung, Produktion, Betrieb, Wartung, Entsorgung und eventuelle Erlöse aus dem Verkauf des Produkts.
2. Verrechnung von Ein- und Auszahlungen: Die ermittelten Einzahlungen und Auszahlungen werden in den entsprechenden Perioden verrechnet, um den Netto-Cashflow für jede Periode zu ermitteln. Der Netto-Cashflow ergibt sich durch die Differenz zwischen den Einzahlungen und den Auszahlungen in einer bestimmten Periode.

3. Diskontierung des Jahresergebnisses: Das Jahresergebnis, das sich aus dem Netto-Cashflow einer Periode ergibt, wird diskontiert. Die Diskontierung erfolgt in der Regel mithilfe eines bestimmten Diskontierungssatzes, um den Wert des Geldes über die Zeit zu berücksichtigen. Dadurch werden zukünftige Cashflows im Vergleich zu heutigen Cashflows abgewertet.
4. Laufende Kumulierung der diskontierten Ergebnisse: Die diskontierten Ergebnisse aus jeder Periode werden kumuliert, indem sie über die Zeit addiert werden. Dadurch entsteht ein kumulierter Wert, der den Gesamtwert des Produkts oder Projekts über den gesamten Lebenszyklus hinweg darstellt.
5. Analyse des Ergebnisverlaufs: Schließlich wird der Ergebnisverlauf analysiert, um Erkenntnisse über die finanzielle Performance des Produkts oder Projekts zu gewinnen. Hierbei wird beobachtet, wie sich der kumulierte Wert im Laufe der Zeit verändert und ob es Phasen mit positiven oder negativen Ergebnissen gibt. Diese Analyse kann helfen, mögliche Risiken oder Chancen zu identifizieren und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Durch diesen Ablauf der Lebenszyklusrechnung können Unternehmen eine umfassende finanzielle Bewertung ihres Produkts oder Projekts vornehmen und langfristige Entscheidungen treffen, die auf einer soliden Kostenanalyse basieren.

Beispiel:

Bsp.: Lebenszyklusrechnung	7 % (kalk. Zinssatz)						
Jahr	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1	2	3	4	5	6	7
Einzahlungen							
Produktumsatz			60.000	80.000	80.000	60.000	
Nebenumsatz				6.000	8.000	8.000	6.000
Summe Einzahlungen	0	0	60.000	86.000	88.000	68.000	6.000
Auszahlungen							
Entwicklung	50.000	10.000	10.000				
Produktion			30.000	40.000	40.000	30.000	
Marketing/Vettrieb			8.000	8.000	8.000	8.000	
Verwaltung	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	2.000
Garantie			1.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Entsorgung							5.000
Summe Auszahlungen	52.000	12.000	53.000	54.000	54.000	44.000	9.000
Überschuss (E-A nominal)	-52.000	-12.000	7.000	32.000	34.000	24.000	-3.000
Überschuss diskontiert	-48.598	-10.481	5.714	24.413	24.242	15.992	-1.868
Kumuliert (E-A diskontiert)	-48.598	-59.079	-53.365	-28.953	-4.711	11.281	9.413

eigene Darstellung

Der Kapitalwert beträgt hier am Ende des Kalkulationszeitraums + 9.413. Da der Wert positiv ist, wird eine Verzinsung von über 7% erreicht. Die tatsächliche Rendite kann mit Hilfe der internen Zinssatzmethode (Investitionsrechnung) bestimmt werden.

Interpretation des Kapitalwertes

Was sagt der Kapitalwert aus?

Der Kapitalwert dient als Entscheidungshilfe. Es kann damit festgestellt werden, ob eine Investition getätigt bzw. ob ein Produkt eingeführt werden sollte.

Einzelentscheidung:

Führe die Investition durch, wenn ihr Kapitalwert größer null ist!

Maßstab ist der kalk. Zinssatz. Dieser repräsentiert die notwendige Renditeerwartung (z.B. 7 %) unter Berücksichtigung von Gewinnerwartung, alternativen Anlagen und Risiken.

Kapitalwert > 0 d.h. Renditeerwartung von 7 % wird übertroffen (Produkt einführen!)

Kapitalwert = 0 d.h. Renditeerwartung von 7 % wird exakt erreicht

Kapitalwert < 0 d.h. Renditeerwartung von 7 % wird nicht erreicht

Auswahlentscheidung:

Führe die Investition mit dem höchsten Kapitalwert durch. Wähle das Produkt, welches den höchsten Kapitalwert verspricht.

Theoretische Annahmen

Die Lebenszyklusrechnung basiert auf bestimmten theoretischen Annahmen, die den Grundlagen des Verfahrens zugrunde liegen. Es ist wichtig, diese Annahmen zu verstehen, um die Ergebnisse und Aussagekraft der Lebenszyklusrechnung richtig zu interpretieren.

Eine der grundlegenden Annahmen ist, dass alle Einzahlungen und Auszahlungen genau ermittelt werden können und dass sie in bestimmten Perioden gleichmäßig anfallen. Dies ermöglicht eine einfache Verrechnung und Diskontierung der Ergebnisse. Eine weitere Annahme ist, dass der Diskontierungssatz korrekt gewählt wird, um den Zeitwert des Geldes angemessen zu berücksichtigen.

Die Annahmen der Lebenszyklusrechnung sind jedoch nicht immer vollständig realitätsnah. In der Praxis können Einzahlungen und Auszahlungen schwer vorhersehbar sein, insbesondere bei langfristigen Projekten oder komplexen Produkten. Die genaue Bestimmung der Parameter für die Berechnung kann daher mit Unsicherheiten behaftet sein. Es erfordert eine sorgfältige Analyse und Schätzung der zukünftigen finanziellen Ströme.

Die Parameter für die Berechnung der Lebenszykluskosten können praktisch auf verschiedene Weisen bestimmt werden. Historische Daten, Erfahrungswerte, Expertenmeinungen und Simulationen können zur Schätzung der Einzahlungen und Auszahlungen herangezogen werden. Die Wahl des Diskontierungssatzes kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren, basierend auf deren Kosten des Kapitals oder ihrer Risikotoleranz.

Der Ansatz der Lebenszyklusrechnung kann auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden, jedoch mit gewissen Anpassungen. Die öffentliche Verwaltung hat oft andere Zielsetzungen und gesellschaftliche Auswirkungen zu berücksichtigen als rein finanzielle Aspekte. Die Parameter und Bewertungskriterien müssen daher an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der öffentlichen Verwaltung angepasst werden. Dennoch kann die Lebenszyklusrechnung dabei helfen, die langfristigen Kosten und Auswirkungen von öffentlichen Projekten oder Programmen zu analysieren und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Anwendungsfelder im kommunalen Sektor

In der Kommunalverwaltung werden bereits verschiedene Bereiche mit dem Ansatz der Lebenszyklusrechnung analysiert und bewertet. Hier sind drei konkrete Beispiele:

- **Hochbau:** Bei der Planung und Realisierung von Bauvorhaben im Hochbau, wie z.B. Schulen, Rathäusern oder Sportanlagen, kann die Lebenszyklusrechnung eingesetzt werden. Es werden nicht nur die Baukosten berücksichtigt, sondern auch die Kosten für Instandhaltung, Energieeffizienz, Betrieb und mögliche Umbauten im Laufe der Zeit. Dies ermöglicht eine fundierte Entscheidungsfindung und die Auswahl von nachhaltigen und kosteneffizienten Lösungen.
- **Infrastrukturprojekte:** Bei der Entwicklung und dem Ausbau von Infrastrukturprojekten wie Straßen, Brücken oder Verkehrsnetzen kann die Lebenszyklusrechnung eingesetzt werden. Es werden die Investitionskosten, die laufenden Betriebs- und Wartungskosten sowie die Auswirkungen auf die Verkehrseffizienz und Umweltaspekte berücksichtigt. Dies hilft den Kommunalverwaltungen bei der Priorisierung von Infrastrukturprojekten und der Optimierung der Ressourcennutzung.
- **Energieversorgung:** Kommunen stehen vor der Herausforderung, ihre Energieversorgung nachhaltiger und effizienter zu gestalten. Die Lebenszyklusrechnung kann bei der Bewertung von Energiesystemen wie Solaranlagen, Windparks oder Wärmeverorgungsnetzen eingesetzt werden. Es werden nicht nur die Investitionskosten, sondern auch die Betriebs- und Wartungskosten, der Energieertrag und die Umweltauswirkungen über den gesamten Lebenszyklus betrachtet. Dies ermöglicht eine informierte Entscheidungsfindung bei der Umstellung auf erneuerbare Energien und der Reduzierung von Emissionen.

Durch den Einsatz der Lebenszyklusrechnung in diesen Bereichen können Kommunalverwaltungen eine langfristige Perspektive einnehmen, Kosten optimieren, Nachhaltigkeitsziele erreichen und fundierte Entscheidungen für die Zukunft ihrer Gemeinden treffen.

Exkurs: kalkulatorischer Zinssatz

Die Auswahl des zugrunde gelegten Zinssatzes in Wirtschaftlichkeitsberechnungen variiert je nach Kontext. Gewinnorientierte Unternehmen neigen dazu, den aktuellen Marktzinssatz sowie die Eigenkapitalkosten und höhere Renditeanforderungen aufgrund unternehmerischer Risiken zu berücksichtigen. Kommunale Verwaltungen, die auf Kostendeckung abzielen, können dagegen keine bzw. niedrigere Renditeerwartungen haben, da ihr Fokus auf der Bereitstellung von Dienstleistungen liegt und sie oft eine stabilere finanzielle Position haben. Die Unterschiede in den Zinssätzen spiegeln somit die unterschiedlichen finanziellen Ziele, Risikotoleranzen und Finanzierungsmöglichkeiten zwischen gewinnorientierten Unternehmen und kommunalen Verwaltungen wider.

3.2.6 Zielkostenrechnung

Die Zielkostenrechnung, auch bekannt als Target Costing, ist ein Ansatz zur Kostensteuerung und -planung, der auf der Idee beruht, dass der Markt und der Wettbewerb häufig den Verkaufspreis eines Produkts vorgeben. Sie konzentriert sich darauf, die Frage zu beantworten: "Was darf ein Produkt im Betrieb kosten?", anstatt den Preis anhand der Selbstkosten und der Gewinnmarge festzulegen.

Im Betriebsumfeld werden die Preise von Produkten oft durch den Markt und den Wettbewerb bestimmt. Wenn die Kosten eines Produkts die Preisvorstellungen der Kunden oder die Preise vergleichbarer Produkte übersteigen, kann dies zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit und einem geringeren Absatz führen. Aus diesem Grund wird bei der Zielkostenrechnung der Kostenaspekt in den Vordergrund gestellt.

Der Ansatz der Zielkostenrechnung beginnt mit einer gründlichen Markt- und Kundenanalyse, um Informationen über die Preise vergleichbarer Produkte, Kundenpräferenzen und die Preisbereitschaft der Zielgruppe zu sammeln. Basierend auf diesen Informationen wird der Zielverkaufspreis festgelegt.

Nachdem der Zielverkaufspreis definiert ist, wird der erwartete Gewinn abgezogen, um die Zielkosten zu ermitteln. Dies erfordert eine genaue Analyse und Aufschlüsselung der Kosten, um zu verstehen, welche Kostenbereiche im Betrieb reduziert oder optimiert werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Es kann notwendig sein, die Kosten in verschiedenen Funktionsbereichen wie Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Lieferkette zu überprüfen und anzupassen.

Die Zielkostenrechnung erfordert eine enge Zusammenarbeit und Integration verschiedener Bereiche im Betrieb. Die Entwicklungsabteilung spielt eine entscheidende Rolle, um innovative Lösungen zu finden und das Produkt so zu gestalten, dass es die Kundenanforderungen erfüllt und gleichzeitig kosteneffizient ist. Die Produktion und die Lieferanten müssen eng zusammenarbeiten, um effiziente Prozesse sicherzustellen und die Kosten in der Wertschöpfungskette zu optimieren.

Die Zielkostenrechnung strebt danach, die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs zu stärken, indem sie sicherstellt, dass die Kosten eines Produkts mit dem Zielverkaufspreis übereinstimmen. Sie fördert eine kosteneffiziente Produktentwicklung, eine enge Kundenorientierung und eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Abläufe und Leistungen. Durch die Implementierung der Zielkostenrechnung kann ein Betrieb seine Position auf dem Markt verbessern, seine Rentabilität steigern und langfristigen Erfolg sicherstellen.

Beispiel:

In einem Naturkundemuseum gibt es vier verschiedene Ausstellungen: Naturschätze, Dinosaurier, Lebensräume und Evolution. Derzeit beträgt der Eintrittspreis 7,00 € für Kinder und Jugendliche, Erwachsene und Senioren. Die Kommune plant, den Eintrittspreis auf 6,50 € zu senken.

Komponenten	Kinder und Jugendliche	50%	Erwachsene	25%	Senioren	25%	Anteil an Gesamtnutzen	Anteil an Gesamtkosten	Zielkostenindex
									Nutzen/Kosten
Naturschätze	10	5	60	15	10	2,5	22,5	30	0,75
Dinosaurier	60	30	0	0	20	5	35	40	0,875
Lebensräume	20	10	15	3,75	55	13,75	27,5	20	1,375
Evolution	10	5	25	6,25	15	3,75	15	10	1,5
	100		100		100		100	100	

Istkosten (7,00 €)	Zielkosten (6,50 €)	Über-/Unterdeckung
2,10 €	1,46 €	0,64 €
2,80 €	2,28 €	0,53 €
1,40 €	1,79 €	- 0,39 €
0,70 €	0,98 €	- 0,28 €

Die Zielkostenverteilung ergibt sich aus der Gewichtung des Nutzens. Dabei wird der Anteil des Gesamtnutzens einer Komponente verwendet, um ihre Anteile an den Zielkosten zu bestimmen. Dies wird erreicht, indem der Anteil des Gesamtnutzens mit den Gesamtzielkosten multipliziert und durch 100 geteilt wird.

Die Istkostenverteilung hingegen basiert auf den Kostenanteilen. Hier wird der Anteil der Gesamtkosten einer Komponente verwendet, um ihre Kostenverteilung zu bestimmen. Der Anteil der Gesamtkosten einer Komponente wird mit den Gesamtkosten multipliziert und durch 100 geteilt, um die Istkosten zu berechnen.

Der Zielkostenindex zeigt die relative Abweichung der Kosten einer Komponente von den angestrebten Zielkosten. Ein Wert kleiner als 1 bedeutet, dass die Komponente kostengünstiger ist als geplant, während ein Wert größer als 1 anzeigt, dass die Komponente teurer ist als geplant.

Die Spalte "Über-/Unterdeckung" in Euro gibt die absolute Abweichung zwischen den Istkosten und den Zielkosten einer Komponente an. Ein negativer Wert zeigt an, dass die Zielkosten unterschritten wurden und die Komponente kostengünstig ist. Ein positiver Wert zeigt hingegen an, dass die Istkosten die geplanten Zielkosten überschreiten.

Übertragbarkeit auf den öffentlichen Sektor

Die Anwendung der Zielkostenrechnung im öffentlichen Sektor kann in bestimmten Bereichen sinnvoll sein, obwohl sie einige Anpassungen erfordern kann. Während im privaten Sektor oft ein Gewinn angestrebt wird, liegt der Fokus im öffentlichen Sektor eher auf der Bereitstellung von Dienstleistungen und dem Nutzen für die Gesellschaft. Daher können die Ziele und Rahmenbedingungen der Kostenplanung im öffentlichen Sektor unterschiedlich sein.

Im öffentlichen Sektor können bestimmte Bereiche wie kommunale Einrichtungen, kulturelle Angebote, Freizeit- und Sporteinrichtungen sowie öffentliche Dienstleistungen von der Zielkostenrechnung profitieren. Hier sind einige Beispiele, in denen das Verfahren angewendet werden kann:

1. **Kommunale Einrichtungen:** Öffentliche Schwimmbäder, Bibliotheken, Parks oder Freizeitzentren könnten von der Anwendung der Zielkostenrechnung profitieren. Die Festlegung eines angemessenen Eintrittspreises, der für die breite Bevölkerung erschwinglich ist, während gleichzeitig die Betriebskosten gedeckt werden, ist eine wichtige Aufgabe für Kommunalverwaltungen. Durch eine sorgfältige Analyse der Kosten und die Identifizierung von Einsparungspotenzialen können diese Einrichtungen effizienter betrieben werden.
2. **Kulturelle Angebote:** Öffentliche Museen, Kunstgalerien oder Theater können ebenfalls von der Zielkostenrechnung profitieren. Hier kann das Verfahren dazu beitragen, die Kosten der Ausstellungen, Aufführungen oder Veranstaltungen zu analysieren und die Eintrittspreise so zu gestalten, dass sie für die Besucher angemessen sind und dennoch zur Deckung der Kosten beitragen.
3. **Öffentliche Dienstleistungen:** Im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen können beispielsweise Müllabfuhr, öffentlicher Nahverkehr oder Wasserversorgung von der Zielkostenrechnung profitieren. Hier geht es darum, die Kosten für die Erbringung dieser Dienstleistungen zu analysieren und mögliche Effizienzsteigerungen zu identifizieren, um eine angemessene Preisgestaltung zu ermöglichen.

Bei der Anwendung der Zielkostenrechnung im öffentlichen Sektor müssen jedoch die spezifischen Merkmale und Ziele des öffentlichen Dienstes berücksichtigt werden. Der Fokus liegt oft auf der Erfüllung der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger, der sozialen Gerechtigkeit und der Förderung des Gemeinwohls. Daher können politische Entscheidungen und Faktoren wie die finanzielle Situation der Gemeinde, soziale Auswirkungen und die Bereitstellung gleichberechtigter Dienstleistungen eine Rolle bei der Festlegung der Zielkosten spielen.

Insgesamt kann die Zielkostenrechnung im öffentlichen Sektor eine nützliche Methode sein, um die Kostenplanung und -steuerung zu verbessern und eine effiziente Bereitstellung von Dienstleistungen und Einrichtungen zu ermöglichen. Durch eine sorgfältige Analyse der Kosten und eine zielgerichtete Preisgestaltung können Kommunalverwaltungen eine ausgewogene Balance zwischen Nutzen für die Bevölkerung und finanzieller Nachhaltigkeit erreichen.

Datengrundlage

In der Praxis gibt es verschiedene Ansätze zur Ermittlung der Kosten- und Nutzenanteile bei der Zielkostenberechnung. Hier sind einige gängige Methoden:

- **Expertenbewertungen:** Experten aus den relevanten Fachbereichen können den Nutzen und die Kosten der einzelnen Komponenten anhand ihres Fachwissens bewerten. Dies kann durch Befragungen, Workshops oder Diskussionen erfolgen. Die Experten können die Komponenten hinsichtlich ihres Nutzens für den Kunden oder Benutzer sowie der erwarteten Kosten einschätzen. Anhand dieser Einschätzungen können dann die Kosten- und Nutzenanteile abgeleitet werden.
- **Kundenbefragungen:** Um den Nutzenanteil einer Komponente zu ermitteln, können direkte Befragungen von Kunden oder Benutzern durchgeführt werden. Dabei werden sie gebeten, den Nutzen oder Wert der einzelnen Komponenten zu bewerten. Diese Bewertungen können dann als Grundlage für die Bestimmung der Nutzenanteile dienen.
- **Kostenanalyse:** Um die Kostenanteile zu ermitteln, werden die tatsächlichen Kosten der einzelnen Komponenten analysiert. Dies kann eine detaillierte Analyse der Kostenstrukturen, der Material- und Produktionskosten sowie anderer betriebswirtschaftlicher Faktoren beinhalten. Durch die Aufschlüsselung der Kosten können die Kostenanteile für jede Komponente berechnet werden.
- **Vergleich mit ähnlichen Produkten oder Projekten:** Eine weitere Methode besteht darin, ähnliche Produkte oder Projekte zu analysieren, die bereits auf dem Markt sind oder durchgeführt wurden. Durch den Vergleich mit diesen Referenzobjekten können die Kosten- und Nutzenanteile abgeleitet werden. Dabei werden Erfahrungen und Erkenntnisse aus vergangenen Projekten genutzt, um eine realistische Einschätzung der Anteile vorzunehmen.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Ermittlung der Kosten- und Nutzenanteile in der Praxis oft auf Annahmen und Schätzungen basiert.

Fazit

Die Zielkostenrechnung bietet Betrieben verschiedene Kostensenkungspotenziale, um die Ziellücken zu schließen und Produkte kosteneffizient herzustellen. Diese Potenziale lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Produktbezogene Kostensenkungspotenziale: Durch die Fokussierung auf den Funktionsumfang und die Komplexität des Produkts können unnötige Kosten vermieden werden. Es wird darauf geachtet, dass keine überflüssigen Funktionen oder unnötige Komplexität in das Produkt integriert werden, um Kosten zu senken.
- Kostenstellenbezogene Kostensenkungspotenziale: Hierbei werden Rationalisierungsmaßnahmen und Anpassungen an die tatsächliche Beschäftigung vorgenommen. Durch die Optimierung der Arbeitsabläufe und die Anpassung der Ressourcen an den tatsächlichen Bedarf lassen sich Kosten senken.
- Ablaufbezogene Kostensenkungspotenziale: Eine effiziente Gestaltung der Arbeitsabläufe und die Flexibilität des Fertigungssystems tragen zur Kostenreduktion bei. Durch eine optimierte Reihenfolge der Arbeiten und ein flexibles Fertigungssystem können Verschwendung und Engpässe vermieden werden.
- Kostensenkungspotenziale bei der Beschaffung: Durch Preisverhandlungen und den Wechsel von Lieferanten können günstigere Einkaufskonditionen erzielt werden. Eine strategische Beschaffungspolitik kann dazu beitragen, Kosten zu senken.

Die Zielkosten werden als Plankosten festgelegt und kontinuierlich im Plan-Ist-Vergleich überprüft. Dies ermöglicht eine laufende Kontrolle und Anpassung der Kosten im Hinblick auf die angestrebten Ziele.

Die Zielkostenrechnung bietet verschiedene Vorteile:

- Produkte werden mit möglichst geringen Kosten hergestellt, während gleichzeitig die Kundenwünsche erfüllt werden. Dies führt zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit.
- Durch den frühen Einbezug der Kundenwünsche werden Fehlentwicklungen vermieden. Die Produkte werden so gestaltet, dass sie am Markt erfolgreich sind und eine hohe Akzeptanz bei den Kunden finden.
- Im Idealfall erwirtschaften die Produkte ihre Vollkosten und einen angemessenen Gewinnaufschlag. Dies führt zu einer wirtschaftlichen Rentabilität und einem nachhaltigen Geschäftserfolg.

Es gibt jedoch auch einige Nachteile bei der Anwendung der Zielkostenrechnung:

- Die Ermittlung der optimalen Preisgestaltung und der kaufrelevanten Produkteigenschaften kann schwierig sein und zu Fehleinschätzungen bei der Festlegung der Zielkosten führen.

- Die Vollkosten der Produkte hängen von der geplanten Absatzmenge ab. Veränderungen auf dem Absatzmarkt können jedoch dazu führen, dass sich die Kostenkalkulation anpassen muss, um die Rentabilität sicherzustellen.
- Die Ermittlung des Kundennutzens basiert oft auf Annahmen und kann zu subjektiven Einschätzungen führen. Kunden können den Nutzen neuer Produkte möglicherweise nicht valide beurteilen, was die Zuverlässigkeit der Nutzenbewertung beeinträchtigen kann.
- Die Einführung der Zielkostenrechnung erfordert zusätzlichen Aufwand in Verkauf und Kostenrechnung sowie eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen im Betrieb.

Insgesamt bietet die Zielkostenrechnung Betrieben eine systematische Methode, um Kosten zu senken, Kundenerwartungen zu erfüllen bzw. in Unternehmen die Rentabilität von Produkten sicherzustellen. Die Anwendung erfordert jedoch sorgfältige Planung, genaue Kosten- und Nutzenanalysen sowie eine enge Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, um die besten Ergebnisse zu erzielen.

3.2.7 Plankostenrechnung

Die Plankostenrechnung ist ein wichtiges Instrument der Kostenrechnung, das auf der Erfassung von Kosten basierend auf zukünftig zu erwartenden Planwerten beruht. Im Gegensatz zur herkömmlichen Normal- und Ist-Kostenrechnung ermöglicht die Plankostenrechnung eine zeitnahe und unterjährige betriebliche Steuerung. Dies ist besonders im öffentlichen Sektor von Bedeutung, da hier eine effektive Kosten- und Wirtschaftlichkeitskontrolle essentiell ist.

Der Hintergrund der Plankostenrechnung liegt darin, dass vergangene Absatz- und Kosteninformationen nicht immer als erfolgsmaßstab sinnvoll sind. Insbesondere im öffentlichen Sektor können sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen schnell ändern, was eine flexible und vorausschauende Kostenplanung erfordert. Die Plankostenrechnung ermöglicht es, Kosten bereits im Voraus zu kalkulieren und ermöglicht somit eine proaktive Steuerung und Überwachung der Finanzen.

Ein zentraler Vorteil der Plankostenrechnung liegt in der zeitnahen Abweichungsanalyse zwischen den geplanten Kosten und den tatsächlich angefallenen Ist-Kosten. Durch den Vergleich von Plan- und Ist-Kosten können Abweichungen frühzeitig erkannt werden. Dies ermöglicht eine effektive Kostenkontrolle und eröffnet die Möglichkeit, rechtzeitig gegensteuern zu können. Wenn beispielsweise die Ist-Kosten die geplanten Kosten überschreiten, können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um die Kosten zu reduzieren oder die Effizienz zu verbessern.

Im öffentlichen Sektor können verschiedene Einsatzgebiete für die Plankostenrechnung identifiziert werden. Eine mögliche Anwendung ist die Kostenplanung und -kontrolle von Projekten. Bei der Umsetzung von Infrastrukturprojekten oder anderen öffentlichen Vorhaben können die Kosten schnell ansteigen und die ursprünglichen Budgets überschreiten. Durch die Plankostenrechnung können die Kosten bereits im Vorfeld präzise geplant werden, und während der Durchführung des Projekts können Abweichungen rechtzeitig erkannt und korrigiert werden.

Ein weiteres Einsatzgebiet der Plankostenrechnung im öffentlichen Sektor ist die Budgetierung und Haushaltsplanung. Durch die Einbeziehung der Plankostenrechnung in den Budgetierungsprozess können realistische und fundierte Budgets erstellt werden. Dies ermöglicht eine effiziente Ressourcenallokation und hilft, unnötige Ausgaben zu vermeiden.

Ablauf der Plankostenrechnung

1. Vorgabe verbindlicher Mengen- und Kostengrößen: Zu Beginn des Planungsprozesses werden verbindliche Mengen- und Kostengrößen festgelegt. Dies können beispielsweise geplante Produktionsmengen, Personalkosten oder Materialkosten sein.
2. Erfassung auf Grund von Annahmen und Schätzungen (Prognoserechnung): Anhand von Annahmen und Schätzungen werden die zukünftigen Kosten ermittelt. Dabei werden verschiedene Einflussfaktoren wie beispielsweise Marktentwicklungen, Inflation oder Veränderungen in der Auftragslage berücksichtigt.
3. Festlegung der "Plankosten": Auf Basis der Prognoserechnung werden die Plankosten für die geplante Periode festgelegt. Diese Plankosten stellen die erwarteten Kosten dar, die während des Planungszeitraums anfallen sollen.
4. Vergleich mit Istkosten und Sollkosten: Im Laufe der betrachteten Periode werden die tatsächlich angefallenen Istkosten erfasst und mit den geplanten Plankosten verglichen. Zudem können Sollkosten berechnet werden, die unter Berücksichtigung der tatsächlichen Produktionsmenge oder der tatsächlichen Leistung entstehen würden.
5. Abweichungsanalyse: Die Abweichungen zwischen den Plankosten, den Istkosten und den Sollkosten werden analysiert. Dabei können Abweichungen in den Kostenarten (z.B. Materialkosten, Personalkosten), in den Kostenstellen oder Kostenträgern identifiziert werden.
6. Treffen von Entscheidungen auf Basis der Analyseergebnisse: Aufgrund der Abweichungsanalyse können Entscheidungen getroffen werden, um auf Kostenabweichungen zu reagieren. Das können Maßnahmen zur Kostenreduzierung, zur Effizienzsteigerung oder zur Anpassung der Planung für zukünftige Perioden sein.

Varianten der Plankostenrechnung

1. Starre Plankostenrechnung: Bei dieser Variante wird ein fester Beschäftigungsgrad oder eine feste Produktionsmenge als Grundlage für die Kalkulation der Plankosten verwendet. Die Kalkulation erfolgt meist auf Basis von Gesamtkosten. Eine differenzierte Abweichungsanalyse ist bei dieser Methode nicht möglich, da keine Berücksichtigung von unterschiedlichen Mengen oder Beschäftigungsgraden erfolgt.
2. Flexible Plankostenrechnung: Diese Variante berücksichtigt alle möglichen Beschäftigungsgrade oder Produktionsmengen und ermöglicht eine differenzierte Kalkulation der Plankosten. Dabei werden fixe Kosten und variable Kosten separat betrachtet. Die Abweichungsanalyse kann differenziert nach Preisabweichungen, Mengenabweichungen und Verbrauchsabweichungen erfolgen. Dadurch können Ursachen für Kostenabweichungen genauer ermittelt werden und gezielte Maßnahmen zur Kostenkontrolle und -optimierung ergriffen werden.

Die Wahl der Variante hängt von den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens oder der Organisation im öffentlichen Sektor ab. Flexible Plankostenrechnung bietet in der Regel eine präzisere Analyse der Kostenabweichungen und ermöglicht eine effektivere Steuerung der Kosten.

Die Begriffe und Formeln der Plankostenrechnung sollen im Folgenden anhand eines Beispiels erklärt werden:

Beispiel:

Ein Betrieb plant für die Stadt Hannover hochwertige Regenschirme zu produzieren, die dann als Werbeartikel an Einwohner und Touristen verkauft bzw. verschenkt werden sollen.

Die Werbemittelagentur plant in ihrem Angebot mit folgenden Daten:

Erlös je Stück	10 €
Anzahl der Schirme:	10.000 Stück
Produktionskosten je Schirm	8 €
Fixe Kosten	30.000 €
Variable Kosten	50.000 €

Nach Vertragsschluss und im Zuge der Produktion stellen sich jedoch andere Rahmenbedingungen ein:

Anzahl der Schirme:	7.000 Stück
Produktionskosten insgesamt:	70.000 €

Die Beschaffungsabteilung meldet, dass die Preissteigerung für das Rohmaterial (var. Kosten) gerundet 14,29 % beträgt. Der Materialeinsatz in der Produktion kann planmäßig von 10.000 auf 7.000 Verbrauchseinheiten reduziert werden.

Der Geschäftsführer sorgt sich um die Wirtschaftlichkeit des Auftrages und beauftragt Sie als Controller/in

- die Wirtschaftlichkeit jeweils mit Plan- und Ist-Daten zu ermitteln.
- Festzustellen wie hoch die Kostenabweichung insgesamt ist
- Herauszufinden, worauf mögliche Kostensteigerungen zurückzuführen sind

Wurden aufgrund der geringeren Produktionszahl die geplanten Fixkosten nicht vollständig verteilt?

Sind die gestiegenen Produktionskosten ausschließlich auf die höheren Einkaufspreise beim Rohmaterial zurückzuführen?
 Wurden in der Produktion zu viele Rohmaterialien (Holz, Metalle, Kunststoff) verbraucht, also unwirtschaftlich gearbeitet?

Starre Plankostenrechnung

Begriff	Erklärung	Beispiel
Plankosten	Produkt aus geplanter Menge und geplanten Faktorpreisen = Planmenge * Planpreis	10.000 Stück * 8 € = 80.000 €
Plankostenverrechnungssatz (PKVS)	Geplante Kosten je Verbrauchseinheit = Plankosten : Planbeschäftigung	80.000 € : 10.000 Stück = 8 € (PKVS)
Istmenge	Tatsächliche Produktionsmenge	7.000 Stück
Istkosten	Tatsächliche Kosten	70.000 €
Verrechnete Plankosten	= PKVS * Istmenge	80 € * 7.000 Stück = 56.000 €
Gesamtabweichung (Plan-Ist)	=Istkosten-Plankosten	70.000 € - 80.000 € = -10.000 € (weniger Kosten)
Sollkostenabweichung (Soll-Ist)	=Istkosten – verrechnete Plankosten	70.000 € - 56.000 € = 14.000 € (mehr Kosten)

Die Gesamtabweichung zeigt hier geringere Istkosten (10.000 €). Differenzierte Gründe für die Abweichung liegen nicht vor. Das Ergebnis ist somit nicht aussagekräftig, da Ist- und Plankosten auf einer unterschiedlichen Beschäftigung beruhen.

Die Sollkostenabweichung zeigt, welche Kosten erzielt werden sollten bei 7.000 Stück. Hier liegt eine Kostenabweichung in Höhe von 14.000 € nach oben vor. Es erfolgt keine Auflösung der Gesamtkosten in fixe und variable Kosten. Auch hier kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob die Abweichung auf die geringere Beschäftigung oder einen höheren Verbrauch (Unwirtschaftlichkeit) zurückzuführen ist.

Mögliche Abweichungen

Beschäftigungsabweichung	Verbrauchsabweichung	Preisabweichung	Mengenabweichung
Abweichung der Kapazitätsauslastung vom Plan	Mehr- oder Minderverbrauch von Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Arbeitszeit, Strom)	Abweichung zwischen Ist- und Planpreisen der Produktionsgüter	Abweichung zwischen Ist- und Planverbrauch der Produktionsgüter
Bei Unterschreitung der geplanten Kapazität können Fixkosten nicht vollständig auf die Kostenträger verteilt werden.	Ein höherer Verbrauch kann unwirtschaftliches Handeln aufzeigen	z.B. höhere Einkaufspreise, höherer Stundenlohn)	z.B. höherer Materialeinsatz, mehr Verschnitt, größerer Energieverbrauch)
Sollkosten – verrechnete Plankosten	Istkosten - Sollkosten	Istmenge * (Istpreis – Planpreis)	Plan-Preis * (Ist-Menge-Soll-Menge)

Flexible Plankostenrechnung

Begriff	Erklärung	Beispiel
Variabler Plankostenverrechnungssatz	Gibt die variablen Kosten je Einheit an = Variable Plankosten : Planbeschäftigung	Annahme: Variable Gesamtkosten = 50.000 € = 50.000 € / 10.000 = 5 €
Sollkosten	Zu erwartende Kosten unter Annahme der Plandaten bei Istbeschäftigung = Fixkosten + <u>variable Plankosten</u> * Istbeschäftigung Planbeschäftigung = 30.000 € + 50.000 € / 10.000 Stk. * 7.000 Stk. = 65.000 €	

Beschäftigungsabweichung	Die geplante Beschäftigung (Stückzahl) wurden nicht erreicht. =Sollkosten – verrechnete Plankosten	65.000 € - 56.000 € = 9.000 €
Verbrauchsabweichung	Die Produktion erfolgt unwirtschaftlicher als geplant. Preise oder Mengen sind gestiegen. = Istkosten – Sollkosten	70.000 € – 65.000 € = 5.000 €
Preisabweichung	= Input Istmenge * (Input Istpreis – Input Planpreis)	7.000*(5,71-5 €) = 4.970 € (Rundungsdifferenzen)
Mengenabweichung	= Input Planpreis * (Input Istmenge – Input Sollmenge)	5 € (7.000 - 7.000) = 0 €

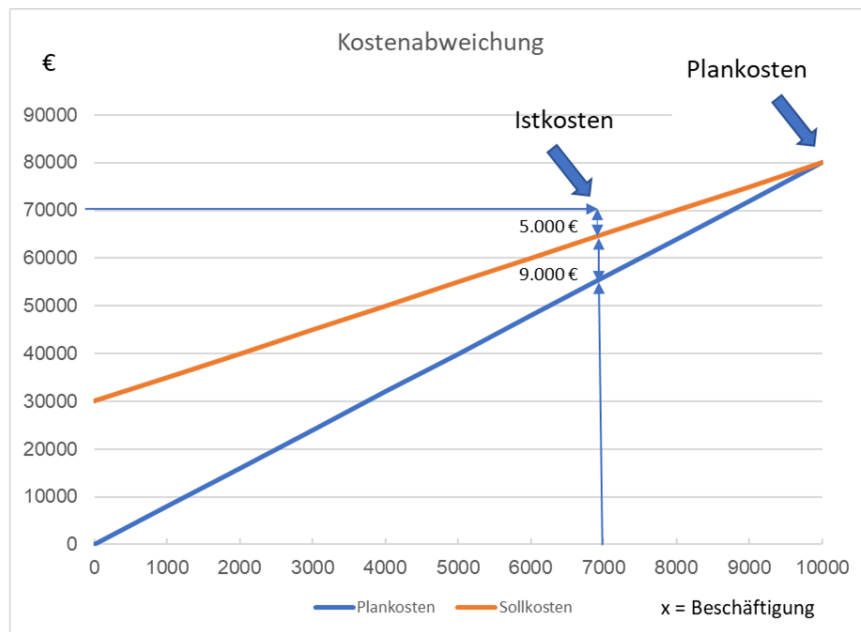
Analyse:

Unter Berücksichtigung der Kostenauflösung (fixe und variable Kosten) lassen sich die Kostenabweichungen eindeutig identifizieren:

a) Durch die geringere Stückzahl (=Beschäftigung) ergibt sich eine Kostenabweichung von 9.000 € (ungeplante Fix-Kosten).

b) Weitere 5.000 € Kostenabweichung ergeben sich aus dem Verbrauch. Dieser ist aufgrund der vorhandenen Daten eindeutig auf eine Preisabweichung (gestiegener Einkaufspreis) zurückzuführen. Eine Mengenabweichung bzw. unwirtschaftlicher Ressourceneinsatz ist nicht erkennbar.

Grafische Darstellung



Fazit

Die Plankostenrechnung bietet einen modellhaften Ansatz zur Kosten- und Wirtschaftlichkeitskontrolle, der vor allem in Unternehmen mit gleichartiger Produktion physischer Güter Anwendung findet. In der Verwaltungspraxis spielt dieses Verfahren hingegen eine untergeordnete Rolle.

Der Nutzen der Plankostenrechnung liegt in der Möglichkeit, Kostenabweichungen frühzeitig zu erkennen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen. Durch die Analyse der Abweichungen können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Kosten zu kontrollieren und zu optimieren. Dies trägt zur effizienten Ressourcennutzung und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei.

Es ist jedoch wichtig, die Grenzen der Plankostenrechnung zu beachten. Das Verfahren setzt voraus, dass detaillierte Planungs- und Prognosearbeit durchgeführt wird, und basiert auf Annahmen und Schätzungen, die oft mit Unsicherheiten behaftet sind. Im öffentlichen Sektor, insbesondere in Verwaltungen ohne gleichartige physische Güterproduktion, sind die Anwendungsmöglichkeiten der Plankostenrechnung begrenzt. Die Besonderheiten des öffentlichen Sektors, wie politische Entscheidungsprozesse, komplexe Aufgabenstellungen und fehlende Vergleichbarkeit von Leistungen, machen eine präzise und umfassende Kostenplanung schwierig.

3.3. Absatz und Marketing

Marketing ist ein zentraler Begriff im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, den Absatz von Produkten oder Dienstleistungen zu beeinflussen. Der Begriff "Marketing" kann als die optimale Gestaltung des Absatzbereichs verstanden werden.

Der Absatz bezieht sich auf die Verwertung der betrieblichen Leistung, also den Verkauf oder die Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen an Kunden. Er ist eine zentrale Funktion innerhalb eines Unternehmens und folgt in der betrieblichen Abfolge den Funktionen der Beschaffung und Produktion. Ohne eine erfolgreiche Absatzfunktion wäre es für Unternehmen schwierig, ihre Produkte oder Dienstleistungen an den Markt zu bringen und Kapital zu generieren, das für die Fortführung des Betriebs notwendig ist.

Marketing umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die darauf abzielen, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu verstehen, Produkte oder Dienstleistungen entsprechend anzupassen und diese gezielt am Markt zu positionieren. Dazu gehören beispielsweise die Marktforschung, die Entwicklung von Marketingstrategien, die Gestaltung des Marketing-Mix (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation), das Branding, die Kundenkommunikation und das Relationship Marketing.

Die Relevanz des Marketings erstreckt sich nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf kommunale Verwaltungen. Im öffentlichen Sektor spielt das Marketing eine zunehmend wichtige Rolle, da auch hier Dienstleistungen und Produkte angeboten werden, die auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet sind. Kommunale Verwaltungen müssen ihre Leistungen effektiv vermarkten, um eine positive Wahrnehmung und Akzeptanz bei den Bürgern zu erreichen. Dies kann beispielsweise durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Bürgerkommunikation, Serviceorientierung und Bürgerbeteiligung geschehen. Ein erfolgreiches Marketing kann dazu beitragen, das Vertrauen der Bürger in die Verwaltung zu stärken, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und letztendlich die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistungen zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Marketing eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung des Absatzbereichs und der Beeinflussung des Absatzes von Produkten oder Dienstleistungen spielt. Es ist eine zentrale betriebliche Funktion, die die Verwertung der betrieblichen Leistung sicherstellt und den Fortbestand des Unternehmens gewährleistet. Im öffentlichen Sektor ist das Marketing auch für kommunale Verwaltungen von hoher Relevanz, da es dazu beitragen kann, die Leistungen der Verwaltung optimal an die Bedürfnisse der Bürger anzupassen und eine positive Beziehung zwischen Verwaltung und Bürgern aufzubauen.

3.3.1 Ziele und Planung des Absatzes

Ziele des Absatzes

- Zügige und vollständige Abgabe der erstellten Leistungen: Ein wichtiges Ziel des Absatzes besteht darin, die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens zügig und vollständig an die Kunden abzugeben. Dabei geht es darum, die richtige Menge der Leistungen zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort verfügbar zu machen. Eine effektive Absatzplanung und -steuerung ermöglicht es, Engpässe zu vermeiden und eine reibungslose Lieferung an die Kunden sicherzustellen. Dies trägt zur Kundenzufriedenheit bei und kann die langfristige Kundenbindung fördern.

- Realisierung von hohen Preisen bzw. Erlösen am Markt: Ein weiteres Ziel des Absatzes besteht darin, hohe Preise oder Erlöse für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu erzielen. Dies kann durch eine gezielte Preispolitik erreicht werden, bei der beispielsweise eine differenzierte Preisgestaltung, Premium-Positionierung oder Wertsteigerung der Produkte angestrebt wird. Durch eine geschickte Preisgestaltung können Unternehmen ihre Gewinnmargen maximieren und den finanziellen Erfolg ihrer Absatzaktivitäten sicherstellen.
- Vergrößerung des Marktanteils: Die Vergrößerung des Marktanteils ist ein weiteres wichtiges Ziel des Absatzes. Ein höherer Marktanteil bedeutet, dass das Unternehmen einen größeren Anteil am Gesamtmarkt für seine Produkte oder Dienstleistungen hat. Dies kann durch eine gezielte Marktdurchdringung, Markterweiterung oder Produktdiversifikation erreicht werden. Ein größerer Marktanteil kann Vorteile wie Skaleneffekte, höhere Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Kostenvorteile bieten. Zudem kann ein größerer Marktanteil die Wahrnehmung des Unternehmens in der Branche stärken und die Positionierung als Marktführer unterstützen.

Aspekte bei der Planung von Absatzaktivitäten

- Besonderheiten des Absatzmarktes bzw. des Marktsegments: Bei der Planung von Absatzaktivitäten ist es wichtig, die Besonderheiten des Absatzmarktes oder des spezifischen Marktsegments zu berücksichtigen. Dies umfasst Aspekte wie Marktvolumen, Marktwachstum, Marktstruktur, Wettbewerbssituation, Kundenbedürfnisse und -verhalten sowie rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen. Durch eine gründliche Marktanalyse können Unternehmen die Bedürfnisse und Vorlieben ihrer Zielgruppe besser verstehen und ihre Absatzstrategien entsprechend ausrichten.
- Käuferverhalten (Angebot und Nachfrage): Das Käuferverhalten spielt eine entscheidende Rolle bei der Planung von Absatzaktivitäten. Es geht darum, das Verhalten der potenziellen Kunden zu verstehen, ihre Bedürfnisse und Motivationen zu erkennen und darauf basierend geeignete Marketing- und Vertriebsstrategien zu entwickeln. Dies umfasst Aspekte wie die Analyse von Kaufentscheidungsprozessen, die Identifizierung von Kundensegmenten, die Positionierung des Angebots und die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Marketingbotschaften.
- Konkurrenzverhalten (Wettbewerb): Die Wettbewerbssituation auf dem Markt hat einen großen Einfluss auf die Planung von Absatzaktivitäten. Unternehmen müssen die Strategien und Aktivitäten ihrer Wettbewerber analysieren und darauf reagieren können. Dies umfasst Aspekte wie die Untersuchung der Wettbewerberlandschaft, die Identifizierung von Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen, die Entwicklung von differenzierenden Marketingbotschaften und die Festlegung von Preis- und Vertriebsstrategien, um im Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein.

- Merkmale der Zielgruppen: Die Merkmale der Zielgruppen, wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Lebensstil, Interessen und Bedürfnisse, sind wichtige Faktoren bei der Planung von Absatzaktivitäten. Unternehmen müssen ihre Zielgruppen genau kennen und verstehen, um maßgeschneiderte Marketingstrategien und -maßnahmen entwickeln zu können. Durch eine zielgruppenspezifische Ansprache können Unternehmen ihre Marketingressourcen effektiv einsetzen und eine höhere Relevanz und Wirksamkeit ihrer Absatzaktivitäten erzielen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Planung von Absatzaktivitäten die Berücksichtigung verschiedener Aspekte erfordert. Unternehmen müssen die Besonderheiten des Absatzmarktes und der Zielgruppen verstehen, das Käufer- und Konkurrenzverhalten analysieren und ihre Ziele im Hinblick auf die zügige Abgabe der Leistungen, die Erlöserrealisierung und die Vergrößerung des Marktanteils definieren. In kommunalen Verwaltungen sind diese Aspekte ebenfalls relevant, da auch hier Dienstleistungen an Bürgerinnen und Bürger vermarktet werden müssen, um eine hohe Kundenzufriedenheit und Effizienz zu erreichen. Für Gemeinden und Landkreise hat sich seit den 1990er Jahren das Konzept des Kommunalmarketing durchgesetzt und stellt seitdem einen strukturierteren und praxistauglichen Ansatz dar. Dieses Konzept wird später konkret vorgestellt.

Informationsgewinnung für die Absatzplanung

Für eine fundierte Absatzplanung ist es wichtig, über zuverlässige Informationen zu verfügen. Diese Informationen können sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich gewonnen werden. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über verschiedene Informationsquellen und Methoden, die für die Absatzplanung relevant sind.

Innerbetriebliche Informationsquellen	Außerbetriebliche Informationsquellen
- Absatzstatistik	- Amtliche Statistik
- Kostenrechnung	- Verbandsstatistik
- Außendienstberichte	- Befragungen
- Befragung der Verkäufer	- Beobachtung

Innerbetriebliche Informationsquellen:

1. Absatzstatistik: Die Absatzstatistik liefert Informationen über vergangene Absatzmengen, Umsätze, Kundensegmente, geografische Vertriebsgebiete und andere relevante Kennzahlen. Durch die Analyse historischer Daten können Trends und Muster erkannt werden, die als Grundlage für die zukünftige Absatzplanung dienen.
2. Kostenrechnung: Die Kostenrechnung liefert Informationen über die Kostenstruktur des Unternehmens. Dies umfasst Kosten für Produktion, Vertrieb und Marketing. Durch die Analyse der Kostenstruktur können Preisgestaltungsstrategien und Absatzvolumina festgelegt werden, um einen angemessenen Gewinn zu erzielen.

3. Außendienstberichte: Die Außendienstmitarbeiter haben direkten Kontakt zu Kunden und können wertvolle Informationen über deren Bedürfnisse, Präferenzen, Beschwerden und Wettbewerber sammeln. Ihre Berichte liefern Einblicke in den Markt und dienen als Grundlage für die Entwicklung von Absatzstrategien.
4. Befragung der Verkäufer: Durch gezielte Befragungen der Verkäufer können Informationen über Kundenanforderungen, Wettbewerbssituation, Verkaufshindernisse und andere relevante Aspekte gewonnen werden. Die Verkäufer sind in direktem Kundenkontakt und können wertvolle Einblicke in den Markt liefern.

Außerbetriebliche Informationsquellen:

1. Amtliche Statistik: Amtliche Statistiken, die von Regierungsbehörden und statistischen Ämtern erstellt werden, bieten Informationen über demografische Daten, Wirtschaftsindikatoren, Verbraucherverhalten und andere relevante Faktoren. Diese Informationen können bei der Einschätzung des Marktpotenzials und der Entwicklung von Absatzstrategien hilfreich sein.
2. Verbandsstatistik: Branchenverbände sammeln und veröffentlichen statistische Daten zu verschiedenen Aspekten des Marktes. Diese Daten können Informationen über Marktvolumen, Wettbewerbssituation, Trends und Entwicklungen liefern. Sie dienen als Referenzpunkt für die Absatzplanung und können bei der Bewertung der eigenen Position im Markt helfen.
3. Befragungen: Marktforschungsumfragen sind eine wichtige Methode, um Informationen über Kundenpräferenzen, Bedürfnisse, Kaufverhalten und Markttrends zu erhalten. Durch gezielte Befragungen von Verbrauchern können Unternehmen wertvolle Einblicke gewinnen, um ihre Produkte und Marketingstrategien anzupassen.
4. Beobachtung: Die Beobachtung des Marktes, des Wettbewerbs und der Verbraucheraktivitäten kann ebenfalls wertvolle Informationen liefern. Beobachtungen können direkt vor Ort, über Medienanalysen oder über Online-Monitoring erfolgen. Durch das Beobachten von Kundenverhalten, Wettbewerbsaktivitäten und Trends können Unternehmen ihre Absatzstrategien anpassen und auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben.

Es ist wichtig zu beachten, dass verschiedene Methoden zur Informationsgewinnung für die Absatzplanung verwendet werden können, und oft ist eine Kombination mehrerer Methoden am effektivsten. Die Wahl der geeigneten Informationsquellen und -methoden hängt von den spezifischen Anforderungen und Ressourcen des Unternehmens ab.

Die Informationsgewinnung für die Absatzplanung ist ein kontinuierlicher Prozess, da sich der Markt ständig verändert. Unternehmen sollten regelmäßig Informationen sammeln, analysieren und aktualisieren, um ihre Absatzstrategien an die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.3.2 Marketinginstrumente

Marketing-Mix bzw. 4P-Konzept

Produktpolitik (Product)	Preispolitik (Price)	Distributionspolitik (Place)	Kommunikationspolitik (Promotion)
Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen	Festlegung von Preisen	Auswahl der Absatzkanäle	Werbung über verschiedene Medien
Angebot von verschiedenen Varianten des Produkts	Preissenkung	Festlegung von Vertriebspartnern	Verkaufsförderung
Einführung neuer innovativer Produkte	Preiserhöhung	Entscheidung über Standorte	Öffentlichkeitsarbeit (PR)
Design und Verpackungsgestaltung des Produkts	Rabatte	Entscheidung über Angebotszeiten	Persönlicher Verkauf

Der Marketing-Mix, auch als 4P-Konzept bekannt, wurde in den 1960er Jahren von Jerome McCarthy entwickelt. Es ist ein Rahmenkonzept, das die verschiedenen Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens im Bereich Marketing zusammenfasst. Die 4Ps stehen für die vier zentralen Marketinginstrumente: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.

- **Produktpolitik:** Dies umfasst die Gestaltung des Produkts oder der Dienstleistung selbst. Es beinhaltet Entscheidungen zur Produktvariation, Produktinnovation, Verpackung, Kundendienst und Markenbildung. Das Ziel ist es, ein attraktives und differenziertes Angebot zu schaffen, das den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe entspricht.
- **Preispolitik:** Hier geht es um die Festlegung der Preise für das Produkt oder die Dienstleistung. Es beinhaltet Entscheidungen zur Preissenkung, Preiserhöhung und Rabattgestaltung. Das Ziel ist es, den richtigen Preis zu finden, der sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden akzeptabel ist und einen angemessenen Wert widerspiegelt.
- **Distributionspolitik:** Dies bezieht sich auf die Entscheidungen über die Vertriebswege und den Vertriebsprozess. Es umfasst die Wahl der Absatzkanäle, die Standortwahl und die Entscheidung über Angebotszeiten. Das Ziel ist es, das Produkt effizient und effektiv zum Kunden zu bringen und eine optimale Verfügbarkeit zu gewährleisten.

- Kommunikationspolitik: Dies beinhaltet alle Maßnahmen zur Kommunikation mit der Zielgruppe. Es umfasst Werbung über verschiedene Medien, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit (PR) und den persönlichen Verkauf. Das Ziel ist es, die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen, Interesse zu wecken, Informationen zu vermitteln und letztendlich den Verkauf zu fördern.

Beispiele für Marketinginstrumente in den verschiedenen Kategorien:

- Produktpolitik: Eine Automobilfirma bietet verschiedene Modelle und Ausstattungsvarianten an, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden gerecht zu werden.
- Preispolitik: Ein Elektronikunternehmen senkt den Preis für ein bestimmtes Produkt während einer Verkaufsaktion, um die Nachfrage zu steigern und den Absatz anzukurbeln.
- Distributionspolitik: Ein Lebensmittelhersteller entscheidet sich dafür, seine Produkte sowohl in Supermärkten als auch in Fachgeschäften anzubieten, um verschiedene Kundensegmente zu erreichen und die Marktabdeckung zu erhöhen.
- Kommunikationspolitik: Ein Bekleidungsunternehmen startet eine Werbekampagne im Fernsehen, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf seine neueste Kollektion zu lenken und den Absatz zu steigern.

Es ist wichtig zu beachten, dass die konkreten Marketinginstrumente und -aktivitäten je nach Branche, Zielgruppe und Unternehmenszielen variieren können. Die oben genannten Beispiele dienen lediglich zur Veranschaulichung der verschiedenen Aspekte des Marketing-Mix. Im Folgenden werden die einzelnen Konzepte und aktuelle Entwicklungen skizziert.

Produktpolitik als zentrales Element

Die Produktpolitik befasst sich mit der Gestaltung und Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erfüllen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Sie berücksichtigt dabei verschiedene Aspekte, die den Wert und die Attraktivität des Produkts bestimmen.

Grundnutzen bezieht sich auf den Hauptzweck oder die Hauptfunktion des Produkts, der den Kundennutzen direkt befriedigt. Zum Beispiel erfüllt ein Fahrrad den Grundnutzen der Fortbewegung oder ein Mobiltelefon den Grundnutzen der Kommunikation.

Zusatznutzen sind die zusätzlichen Eigenschaften oder Vorteile, die über den reinen Grundnutzen hinausgehen und die Attraktivität des Produkts steigern. Dazu gehören materielle Komponenten wie Qualität, Haltbarkeit, Sicherheit und Werthaltigkeit, die den Kunden einen Mehrwert bieten. Immaterielle Komponenten umfassen Aspekte wie Prestige, Auffälligkeit, Design und Verpackung, die das Image und die Wahrnehmung des Produkts beeinflussen.

Die Produktpolitik strebt an, sowohl den Grundnutzen als auch den Zusatznutzen eines Produkts zu optimieren, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Durch die gezielte Gestaltung der materiellen und immateriellen Komponenten kann ein Produkt differenziert werden und sich von den Angeboten der Konkurrenz abheben.

Es ist wichtig zu beachten, dass ein Produkt mehr als nur die Summe seiner Bestandteile ist. Es geht um die Schaffung eines Gesamterlebnisses für den Kunden, das sowohl funktionalen Nutzen als auch emotionale Aspekte umfasst. Kunden orientieren sich nicht nur am Grundnutzen eines Produkts, sondern auch an den Zusatznutzen, die ihnen einen Mehrwert bieten und ihre Bedürfnisse erfüllen.

Daher ist die Produktpolitik ein wesentlicher Bestandteil des Marketings, um Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren und den Kundenwert zu steigern. Durch die gezielte Gestaltung von Grundnutzen und Zusatznutzen können Unternehmen die Kundenzufriedenheit erhöhen, Kundenbindung fördern und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Preispolitik im digitalen Marketing

Die Preispolitik im Onlinehandel spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Mit den spezifischen Merkmalen des digitalen Marktes eröffnen sich sowohl Chancen als auch Herausforderungen bei der Festlegung und Umsetzung von Preisen. In diesem Artikel werden verschiedene Strategien und konkrete Maßnahmen der Preispolitik im Onlinehandel beleuchtet, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Preise optimal anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

- **Dynamic Pricing:** Dynamic Pricing bezeichnet die Anpassung von Preisen in Echtzeit auf Grundlage von Marktsituationen, Nachfrage und anderen relevanten Faktoren. Im Onlinehandel ermöglichen fortschrittliche Algorithmen und Datenanalyse-Tools Unternehmen, ihre Preise kontinuierlich zu optimieren. Ein Beispiel dafür ist die Flugbranche, in der die Preise für Flugtickets je nach Nachfrage und verbleibenden Sitzplatzkontingenten variieren.
- **Preisvergleichsportale und Marktplätze:** Preisvergleichsportale und Online-Marktplätze bieten Verbrauchern die Möglichkeit, Produkte verschiedener Anbieter direkt zu vergleichen. Unternehmen im Onlinehandel können ihre Preise auf diesen Plattformen strategisch festlegen, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken und potenzielle Kunden anzusprechen. Beispielsweise kann ein Elektronikhändler seine Preise auf einem Preisvergleichsportal wettbewerbsfähig positionieren, um Sichtbarkeit und Verkaufschancen zu erhöhen.
- **Rabatte und Sonderaktionen:** Rabatte und Sonderaktionen sind wirksame Instrumente, um die Nachfrage im Onlinehandel anzukurbeln und Kunden anzulocken. Beispielsweise bieten E-Commerce-Unternehmen regelmäßig zeitlich begrenzte Sonderangebote wie Black Friday Deals oder Cyber Monday Sales an, bei denen Produkte zu reduzierten Preisen angeboten werden. Solche Aktionen können die Aufmerksamkeit der Verbraucher erhöhen und den Absatz steigern.

- Personalisierte Preisgestaltung: Im Onlinehandel kann die Personalisierung von Preisen auf der Grundlage von Kundenverhalten und individuellen Merkmalen umgesetzt werden. Unternehmen nutzen Daten über das Kaufverhalten, die Präferenzen und die Zahlungsbereitschaft von Kunden, um individuelle Preise anzubieten. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die dynamische Preisgestaltung von Hotelzimmern, bei der die Preise je nach Buchungszeitpunkt und individuellen Nutzerprofilen variieren können.
- Kundenbewertungen und Social Proof: Kundenbewertungen und Social Proof haben einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Preisen im Onlinehandel. Unternehmen können Kundenbewertungen und positive Erfahrungsberichte in ihren Preisstrategien nutzen, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und den wahrgenommenen Wert ihrer Produkte zu steigern. Beispielsweise kann ein Online-Marktplatz Kundenbewertungen neben den Produkten anzeigen, um Vertrauen und Kaufbereitschaft zu fördern.
- Bundling und Cross-Selling: Bundling bezeichnet die Kombination von Produkten oder Dienstleistungen zu einem Gesamtpaket zu einem attraktiven Preis aus. Durch das Angebot von Bündelangeboten können Unternehmen im Onlinehandel den Wert für den Kunden steigern und zusätzlichen Umsatz generieren. Ein Beispiel ist ein E-Commerce-Unternehmen, das ein Set aus verschiedenen Kosmetikprodukten zu einem vergünstigten Gesamtpreis anbietet.

Zusätzlich zu diesen Strategien gibt es im Onlinehandel auch bestimmte Aspekte, die bei der Preisgestaltung berücksichtigt werden sollten:

- Cookies und Tracking: Cookies werden verwendet, um das Verhalten der Besucher auf einer Website zu analysieren und personalisierte Angebote zu erstellen. Unternehmen können mithilfe von Cookies die Preiswahrnehmung beeinflussen und individuelle Preise basierend auf dem Nutzerverhalten anbieten.
- Big Data und Analytics: Durch die Analyse von großen Datenmengen können Unternehmen Muster und Trends im Kaufverhalten identifizieren. Dies ermöglicht eine fundierte Preisstrategie und eine präzisere Anpassung der Preise an die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden.
- Influencer-Marketing: Influencer können eine wichtige Rolle bei der Beeinflussung der Preiswahrnehmung im Onlinehandel spielen. Unternehmen können Influencer einsetzen, um Produkte zu bewerben und den wahrgenommenen Wert zu steigern.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Preispolitik im Onlinehandel kontinuierlicher Anpassungen bedarf, da sich Marktbedingungen, Wettbewerb und Kundenerwartungen ständig ändern. Unternehmen müssen ihre Preisstrategien regelmäßig überprüfen und optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Kundenwert zu maximieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine gezielte Preispolitik im Onlinehandel von großer Bedeutung ist, um den Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Die richtige Anwendung von Strategien wie Dynamic Pricing, Preisvergleichsportalen, Rabatten, Personalisierung, Kundenbewertungen, Bundling und der Nutzung von Daten und Influencern kann Unternehmen helfen, ihre Wettbewerbsposition zu stärken, die Kundenzufriedenheit zu steigern und den Umsatz zu erhöhen.

Volkswirtschaftliche Grundlagen der Preispolitik

Die Preispolitik spielt eine entscheidende Rolle in der Volkswirtschaft. Sie umfasst die Festlegung und Anpassung der Preise für Waren und Dienstleistungen und hat direkte Auswirkungen auf das Marktverhalten von Unternehmen, das Konsumverhalten der Verbraucher und letztendlich auf die Gesamtwirtschaft. Um die volkswirtschaftlichen Grundlagen der Preispolitik zu verstehen, werden wir uns mit den folgenden Unterthemen befassen: Markt und Preis, Marktformen und Elastizitäten.

1. **Markt und Preis:** Der Markt bildet das Fundament der Volkswirtschaft und ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. In einem perfekt konkurrenzfähigen Markt bestimmt sich der Preis durch das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage. Wenn das Angebot das Verlangen der Käufer übersteigt, sinken die Preise, während steigende Nachfrage zu Preiserhöhungen führt. Die Interaktion von Angebot und Nachfrage schafft einen Marktpreis, der die individuellen Entscheidungen der Produzenten und Verbraucher widerspiegelt.
2. **Marktformen:** Die Marktformen beschreiben die Struktur und das Verhalten der Marktteilnehmer. Es gibt verschiedene Arten von Marktformen, darunter:
 - **Perfekter Wettbewerb:** In einem perfekten Wettbewerbsmarkt gibt es viele Anbieter und Nachfrager, die homogene Produkte handeln. Kein einzelner Marktteilnehmer hat die Macht, den Preis zu beeinflussen. Unternehmen nehmen den Marktpreis als gegeben hin und passen ihre Produktion entsprechend an.
 - **Monopol:** Ein Monopolmarkt besteht aus nur einem Anbieter, der über erhebliche Marktmacht verfügt. Das Unternehmen kann den Preis diktieren, da es keine unmittelbare Konkurrenz gibt. In solchen Märkten ist die Preispolitik von entscheidender Bedeutung, da sie direkte Auswirkungen auf die Verbraucher und die Wettbewerbsfähigkeit hat.
 - **Oligopol:** Im Oligopolmarkt gibt es nur wenige große Anbieter, die den Großteil des Marktes kontrollieren. Diese Unternehmen haben die Fähigkeit, sich auf gemeinsame Preisstrategien zu einigen, was zu einem strategischen Verhalten führt. Die Preispolitik in einem Oligopolmarkt ist komplex und kann zu Preiskriegen oder Preisabsprachen führen.
 - **Monopolistische Konkurrenz:** In diesem Marktmodell gibt es viele Anbieter, die ähnliche, aber differenzierte Produkte anbieten. Unternehmen haben begrenzte Marktmacht und können ihre Preise beeinflussen, indem sie ihre Produkte und Marketingbemühungen differenzieren.

Die Preispolitik variiert je nach Marktform, da die Art der Konkurrenz und die Marktmacht der Unternehmen unterschiedlich sind.

3. Elastizitäten: Die Preiselastizität der Nachfrage ist ein wichtiges Konzept bei der Festlegung der Preispolitik. Sie misst, wie empfindlich die Nachfrage nach einem Produkt auf Preisänderungen reagiert. Eine elastische Nachfrage bedeutet, dass die Verbraucher stark auf Preisänderungen reagieren und ihre Nachfrage entsprechend anpassen. Eine unelastische Nachfrage hingegen zeigt eine geringe Reaktion auf Preisänderungen.

Die Preiselastizität der Nachfrage beeinflusst die Entscheidungen der Unternehmen bei der Festlegung der Preise. Wenn die Nachfrage elastisch ist, können Preiserhöhungen zu einem erheblichen Rückgang der Nachfrage führen. In diesem Fall könnte es sinnvoller sein, den Preis zu senken, um die Umsätze zu steigern. Bei einer unelastischen Nachfrage hingegen können Preiserhöhungen zu geringen Auswirkungen auf die Nachfrage führen, was Unternehmen die Möglichkeit gibt, ihre Gewinnmargen zu erhöhen.

Es gibt auch die Preiselastizität des Angebots, die misst, wie empfindlich das Angebot auf Preisänderungen reagiert. Eine elastische Angebotselastizität bedeutet, dass Unternehmen ihre Produktion schnell anpassen können, um auf Preisänderungen zu reagieren. Eine unelastische Angebotselastizität hingegen zeigt, dass Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Produktion kurzfristig anzupassen.

Die Kenntnis der Preis- und Angebotselastizitäten ist für Unternehmen von großer Bedeutung, um fundierte Entscheidungen über Preisänderungen zu treffen und die Auswirkungen auf den Markt zu verstehen.

Fazit Die volkswirtschaftlichen Grundlagen der Preispolitik sind entscheidend für das Verständnis der Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage, der Marktformen und der Elastizitäten. Die Preispolitik hat direkte Auswirkungen auf das Verhalten von Unternehmen und Verbrauchern und beeinflusst letztendlich die Gesamtwirtschaft. Die Kenntnis des Marktes und der Marktformen sowie der Preis- und Angebotselastizitäten ist für Unternehmen unerlässlich, um effektive Preisstrategien zu entwickeln und auf die Dynamik des Marktes zu reagieren.

Distributionspolitik im digitalen Marketing

Die Distributionspolitik, auch als Distributionsstrategie oder Vertriebspolitik bekannt, befasst sich mit der Planung, Gestaltung und Steuerung des Vertriebsprozesses von Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Sie umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die darauf abzielen, die richtigen Produkte zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen, um die Kundennachfrage zu befriedigen.

Die Entwicklung der Distributionspolitik hat sich in den letzten Jahrzehnten maßgeblich durch den Einfluss des Internets und des Online-Shoppings verändert. Seit den 1990er Jahren hat das Internet eine rasante Verbreitung und Nutzung erfahren und hat die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Produkte vertreiben, revolutioniert. Es hat neue Möglichkeiten eröffnet und traditionelle Distributionskanäle verändert.

Die Bedeutung des Internets und des Online-Shoppings in der Distributionspolitik liegt in den folgenden Aspekten:

- Erweiterung der Reichweite: Unternehmen können ihre Produkte über das Internet weltweit zugänglich machen und Märkte erreichen, die zuvor geografisch begrenzt waren. Dadurch eröffnen sich neue Absatzchancen und eine größere Kundenzahl.
- Direkter Vertrieb: Das Internet ermöglicht es Unternehmen, ihre Produkte direkt an die Kunden zu verkaufen, ohne Zwischenhändler oder physische Ladengeschäfte. Dadurch entfallen Kosten und Aufwand für den Zwischenhandel und Unternehmen können direkte Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen.
- E-Commerce-Plattformen: Die Entwicklung von E-Commerce-Plattformen wie Amazon, eBay und anderen Marktplätzen hat den Unternehmen neue Vertriebskanäle eröffnet. Sie können ihre Produkte auf diesen Plattformen präsentieren und von deren Reichweite und etablierten Kundenbasis profitieren.
- Veränderung des Kaufverhaltens: Das Online-Shopping hat das Kaufverhalten der Verbraucher verändert. Immer mehr Menschen kaufen online ein und nutzen verschiedene Kanäle wie Desktop-Computer, Mobiltelefone oder Tablets. Unternehmen müssen ihre Vertriebsstrategien an diese veränderten Präferenzen und Verhaltensweisen anpassen.

Im Zusammenhang mit der Distributionspolitik haben sich auch im digitalen Marketing wichtige Konzepte entwickelt, die eng mit der Verbreitung des Internets und des Online-Shoppings verbunden sind. Hier sind einige wichtige Konzepte:

- Cookies und Tracking: Cookies sind kleine Dateien, die auf den Geräten der Benutzer gespeichert werden und Informationen über ihr Online-Verhalten erfassen. Durch das Tracking von Cookies können Unternehmen das Nutzerverhalten analysieren, personalisierte Werbung schalten und die Effektivität ihrer Marketingkampagnen messen.
- Big Data: Mit der zunehmenden Nutzung des Internets und des Online-Shoppings generieren Benutzer eine immense Menge an Daten. Big Data bezieht sich auf die Sammlung, Verarbeitung und Analyse dieser Daten, um wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Unternehmen können diese Daten nutzen, um ihre Distributionsstrategien zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu steigern und personalisierte Angebote anzubieten.
- Influencer-Marketing: Influencer sind Personen, die in den sozialen Medien eine große Anhängerschaft haben und Einfluss auf das Kaufverhalten ihrer Follower ausüben können. Das Influencer-Marketing nutzt diese Meinungsführer, um Produkte oder Dienstleistungen zu bewerben und deren Reichweite und Glaubwürdigkeit zu nutzen.

Diese Konzepte des digitalen Marketings haben eine direkte Auswirkung auf die Distributionspolitik. Durch Cookies und Tracking können Unternehmen das Online-Verhalten der Kunden verfolgen und personalisierte Angebote und Werbung präsentieren. Big Data ermöglicht es Unternehmen, die Kundennachfrage besser zu verstehen und ihre Vertriebsstrategien entsprechend anzupassen. Influencer-Marketing kann als Distributionskanal genutzt werden, um Produkte über beliebte Social-Media-Kanäle zu bewerben und eine größere Zielgruppe zu erreichen.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass diese digitalen Marketingkonzepte auch Herausforderungen mit sich bringen, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz und Ethik. Der Einsatz von Cookies und Tracking wirft Fragen nach dem Schutz der Privatsphäre und der transparenten Nutzung von Kundendaten auf. Die Verwendung von Big Data erfordert eine sorgfältige Analyse und Verarbeitung, um relevante und nützliche Erkenntnisse zu gewinnen, ohne die Privatsphäre der Kunden zu verletzen. Influencer-Marketing erfordert eine genaue Auswahl der richtigen Influencer, um sicherzustellen, dass die Markenbotschaft authentisch und glaubwürdig vermittelt wird.

Insgesamt hat die Entwicklung des Internets und des Online-Shoppings die Distributionspolitik grundlegend verändert. Unternehmen müssen ihre Distributionsstrategien anpassen, um die Möglichkeiten des E-Commerce zu nutzen und die Bedürfnisse und Präferenzen der digitalen Verbraucher zu erfüllen. Die Integration digitaler Marketingkonzepte wie Cookies, Tracking, Big Data und Influencer-Marketing kann Unternehmen dabei helfen, ihre Distributionsziele effektiver zu erreichen und den Erfolg ihrer Vertriebsaktivitäten zu steigern.

Kommunikationspolitik und Werbepsychologie

Die Kommunikationspolitik befasst sich mit der gezielten Gestaltung und Steuerung der Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Sie umfasst alle Maßnahmen und Instrumente, die eingesetzt werden, um die Zielgruppe anzusprechen, Informationen zu vermitteln, Interesse zu wecken, Überzeugung zu erzeugen und letztendlich zu einer gewünschten Reaktion des Konsumenten zu führen.

"Kommunikationspolitik ist die gezielte psychologische Beeinflussung des Konsumenten"

Diese Aussage verdeutlicht den Kern der Kommunikationspolitik. Es betont, dass die Kommunikation nicht nur dazu dient, Informationen zu übermitteln, sondern auch eine gezielte psychologische Wirkung auf den Konsumenten haben soll. Durch die geschickte Nutzung von Kommunikationsinstrumenten wird versucht, die Wahrnehmung, Einstellung und das Verhalten des Konsumenten zu beeinflussen.

Es verdeutlicht jedoch den grundlegenden Ansatz, dass Kommunikation nicht nur Informationsvermittlung ist, sondern auch auf psychologischer Ebene wirken soll, um das Verhalten der Konsumenten zu beeinflussen.

Werbe- und Kommunikationspsychologie spielen eine wichtige Rolle in der Kommunikationspolitik. Sie beschäftigen sich mit den psychologischen Prozessen, die bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Werbebotschaften auftreten. Hier sind einige der wichtigsten Konzepte und Ansätze in der Werbepsychologie:

- **Kognitive Verarbeitung:** Menschen verarbeiten Informationen aktiv und interpretieren sie auf der Grundlage ihres Wissens, ihrer Überzeugungen und Erfahrungen. Werbebotschaften sollten daher so gestaltet werden, dass sie die kognitive Verarbeitung unterstützen und die Aufmerksamkeit des Konsumenten auf sich ziehen.
- **Emotionale Ansprache:** Emotionen spielen eine große Rolle bei der Wahrnehmung und Bewertung von Werbebotschaften. Durch die gezielte Nutzung von emotionalen Reizen kann eine starke Verbindung zum Konsumenten hergestellt werden, was zu einer höheren Wirkung der Werbung führen kann.
- **Soziale Einflüsse:** Menschen orientieren sich oft an anderen, wenn es um Entscheidungen geht. Werbung kann soziale Normen und den Einfluss von Referenzgruppen nutzen, um das Verhalten der Konsumenten zu beeinflussen.
- **Markenbildung:** Werbung trägt zur Bildung und Stärkung von Marken bei. Durch wiederholte Präsentation von Markenbotschaften und -symbolen können positive Assoziationen aufgebaut und das Markenbewusstsein gesteigert werden.

Bei der Planung der Kommunikationsinstrumente ist es entscheidend, die Leitfragen zu berücksichtigen. Es sollte klar definiert werden, welche Ziele mit der Kommunikation erreicht werden sollen und wie die Zielgruppe darauf reagieren soll. Das zu bewerbende Objekt und die Zielgruppe müssen genau festgelegt werden, um die Kommunikation zielgerichtet zu gestalten. Die Botschaft sollte entsprechend der Zielgruppe und den gewünschten Reaktionen gestaltet werden. Die Auswahl der Medien ist ebenfalls wichtig, um die Botschaft effektiv zu übermitteln und die gewünschte Zielgruppe zu erreichen.

Insgesamt zielt die Kommunikationspolitik darauf ab, die Konsumenten durch gezielte und psychologisch fundierte Ansätze zu beeinflussen und letztendlich zu einer gewünschten Handlung oder Reaktion zu führen.

3.3.3 Analyseverfahren des Marketings

Im folgenden werden drei Analyseverfahren vorgestellt, die gängige Instrumente des Produktmanagements und des Marketings darstellen.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, bestehend aus Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats), ist ein wichtiges Instrument der strategischen Planung, das nicht nur von Unternehmen, sondern auch von Gemeinden und Landkreisen genutzt werden kann. Im Kontext von Gemeinden und Landkreisen können folgende Aspekte in die SWOT-Analyse einbezogen werden:

Stärken-/Schwächenanalyse:

- **Potenzialanalyse:** Eine Bewertung der Standortfaktoren und vorhandenen Ressourcen, wie z.B. Infrastruktur, Bildungseinrichtungen, kulturelle Angebote, Naturressourcen oder Arbeitsmarkt, um die Stärken und Potenziale der Gemeinde oder des Landkreises zu identifizieren.

- Konkurrenzanalyse: Eine Untersuchung anderer Gemeinden oder Landkreise in Bezug auf deren Angebote, Infrastruktur, wirtschaftliche Aktivitäten oder touristische Attraktionen, um die Wettbewerbsposition und eventuelle Schwächen im Vergleich zu identifizieren.

Chancen-/Risikensanalyse:

- Marktanalyse: Eine Analyse der Zielgruppen und deren Bedürfnisse, der aktuellen Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen sowie potenzieller Wachstumschancen, um neue Möglichkeiten für die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde oder des Landkreises zu identifizieren.
- Umfeldanalyse: Eine Betrachtung der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf Landes- und Bundesebene, um potenzielle Risiken oder Chancen für die Gemeinde oder den Landkreis zu erkennen, beispielsweise Gesetzesänderungen, Förderprogramme oder demografische Veränderungen.

Durch die Durchführung einer SWOT-Analyse für Gemeinden und Landkreise können die relevanten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren identifiziert werden. Dies ermöglicht eine fundierte strategische Planung und Entscheidungsfindung, um die Entwicklung und Attraktivität der Gemeinde oder des Landkreises gezielt zu fördern.

Beispiel: SWOT-Matrix für eine Gemeinde als Tourismusstandort

	Stärken	Schwächen
Chancen	Natürliche Schönheit	Begrenzte Infrastruktur
	Kulturelles Erbe	Mangelnde Bekanntheit
	Vielfältige Freizeitangebote	Unterdurchschnittliche Qualität der Unterkünfte
Gefahren	Konkurrenzangebote in benachbarten Regionen	Saisonale Abhängigkeit
	Infrastrukturverfall	Mangelnde Diversifizierung des Tourismusangebots
	Abhängigkeit von Wetterbedingungen	Fachkräftemangel

Standortfaktoren

Standortfaktoren sind wichtig, da Kommunen an einen geografischen Ort gebunden sind. Es wird zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden.

- Harte Faktoren umfassen kostenrechnerisch erfassbare Aspekte wie Infrastruktur, Steuern und Abgaben, Zugang zu Produktionsfaktoren und Wettbewerb.
- Weiche Faktoren sind nicht kostenrechnerisch erfassbar und umfassen Aspekte wie Kulturangebot, Einkaufsmöglichkeiten, Mietpreise, Freizeitmöglichkeiten und Bildungsangebote. Zusätzlich spielen die geografische Lage, das Erscheinungsbild der Gemeinde und die Arbeitsweise der Verwaltung eine Rolle.

Die Situationsanalyse von Standortfaktoren ermöglicht es den Kommunen, ihre Stärken und Schwächen zu identifizieren, um die strategische Ausrichtung und Entwicklung ihrer Gemeinde zu planen. Die Berücksichtigung sowohl von harten als auch von weichen Faktoren ist wichtig, um ein ganzheitliches Bild des Standortes zu erhalten. Eine effektive Situationsanalyse hilft den Kommunen dabei, ihre Ressourcen optimal zu nutzen, die Attraktivität des Standortes zu steigern und die Bedürfnisse der Bevölkerung zu erfüllen.

Polaritätsprofil

Das Polaritätsprofil ist ein Verfahren zur Erfassung von Vorstellungen bzw. Einstellungen über eine bestimmte Sache. Es ermöglicht eine quantitative Bewertung eines bestimmten Merkmals, das zwei polare Ausrichtungen hat. Der Befragte wählt auf einer Likert-Skala einen konkreten Wert, der seine Präferenz oder Meinung zu dem Merkmal widerspiegelt.

Der Ablauf des Polaritätsprofils umfasst die folgenden Schritte:

1. Bestimmtes Merkmal: Ein konkretes Merkmal oder eine Eigenschaft einer Sache wird vorgegeben, zum Beispiel "Lautstärke".
2. Polare Ausrichtungen: Das Merkmal hat zwei polare Ausrichtungen, in diesem Fall "laut" und "leise".
3. Skala: Der Befragte bewertet das Merkmal auf einer Skala, indem er einen konkreten Wert auswählt, der seine Präferenz oder Meinung widerspiegelt. Dies kann beispielsweise eine numerische Skala von 1 bis 5 oder eine Likert-Skala sein.

Der Vorteil des Polaritätsprofils gegenüber einer reinen Befragung besteht darin, dass das relevante Merkmal nicht nur genannt wird, sondern messbar und somit vergleichbar gemacht wird. Es ermöglicht eine quantitative Erfassung der Einstellungen und Vorstellungen der Befragten zu dem spezifischen Merkmal.

Beispiel einer Likert-Skala

	Stimme über- haupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Natürliche Schönheit		X			
Kulturelles Erbe			X		
Vielfältige Freizeitangebote			X		
Begrenzte Infrastruktur		X			
Mangelnde Bekanntheit				X	
Unterdurchschnittliche Qualität der Unterkünfte		X			
Konkurrenzangebote in benachbar- ten Regionen		X			
Saisonale Abhängigkeit			X		
Infrastrukturverfall		X			
Mangelnde Diversifizierung des Tourismusangebots		X			
Abhängigkeit von Wetterbedingun- gen				X	
Fachkräftemangel					X

Fazit in Hinblick auf Kommunen und potenziellen Einsatzbereichen: Das Polaritätsprofil kann für Kommunen ein nützliches Instrument sein, um Meinungen und Vorstellungen zu spezifischen Merkmalen oder Aspekten zu erfassen und zu quantifizieren. Es ermöglicht den Vergleich verschiedener Merkmale und liefert so wertvolle Informationen für die Entscheidungsfindung und die Verbesserung der Gemeindequalität. Es kann beispielsweise bei der Bewertung der Zufriedenheit der Bürger mit bestimmten Services, der Wahrnehmung von Attraktionen oder der Erfassung von Meinungen zu geplanten Veränderungen eingesetzt werden. Durch die quantitative Erfassung der polarisierten Meinungen bietet das Polaritätsprofil eine präzisere und vergleichbare Grundlage für Entscheidungen und Maßnahmen.

Portfolioanalyse

Idee der Portfolioanalyse: Die Portfolioanalyse ist ein Instrument der strategischen Planung, das entwickelt wurde, um Unternehmen bei der Bewertung und Verwaltung ihres Produktportfolios zu unterstützen. Sie basiert auf der Idee, dass Unternehmen verschiedene Geschäftseinheiten, Produkte oder Dienstleistungen haben, die unterschiedliches Wachstumspotenzial und unterschiedliche Marktanteile aufweisen.

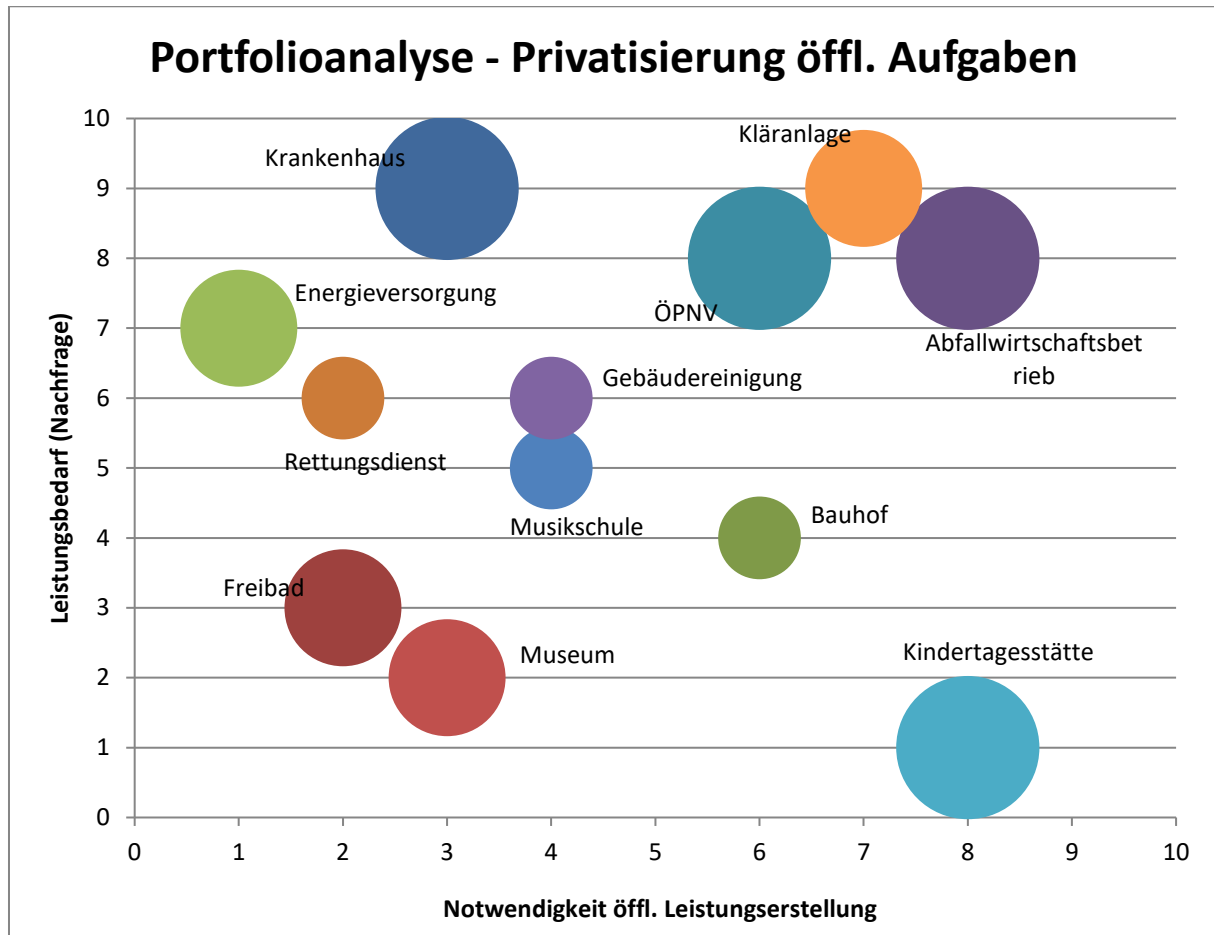
Historische Entwicklung und Unternehmensbeispiele: Die Portfolioanalyse wurde in den 1960er Jahren von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt. Das bekannteste Modell ist die BCG-Matrix, die Geschäftseinheiten in vier Kategorien einteilt: "Stars" (hoher Marktanteil, hohes Wachstum), "Question Marks" (niedriger Marktanteil, hohes Wachstum), "Cash Cows" (hoher Marktanteil, niedriges Wachstum) und "Poor Dogs" (niedriger Marktanteil, niedriges Wachstum). Unternehmen wie General Electric und Procter & Gamble haben die Portfolioanalyse erfolgreich angewendet.

Die Portfolioanalyse kann auch auf den öffentlichen Sektor übertragen werden, insbesondere auf Regierungs- und Verwaltungsorganisationen. Dabei werden Programme, Projekte oder Dienstleistungen bewertet und in Kategorien eingeteilt, um die Ressourcenallokation und die strategische Ausrichtung zu optimieren. Zusätzlich zu den genannten Anwendungsbereichen wie Bildungswesen, Stadtplanung oder Gesundheitsdiensten gibt es weitere relevante Themen, die im öffentlichen Sektor eine Rolle spielen können.

Ein solches Thema ist die Digitalisierung von kommunalen Dienstleistungen und Aufgaben. Durch die Nutzung digitaler Technologien und Lösungen können Regierungs- und Verwaltungsorganisationen ihre Effizienz steigern, Bürgerbeteiligung fördern und den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen verbessern. Die Portfolioanalyse kann dabei helfen, verschiedene digitale Projekte zu bewerten und priorisieren, um die Ressourcen auf diejenigen zu konzentrieren, die den größten Mehrwert bieten und strategische Ziele unterstützen.

Ein weiteres relevantes Thema im öffentlichen Sektor ist die Wahl von Rechts- und Organisationsformen. Regierungs- und Verwaltungsorganisationen müssen entscheiden, welche Rechtsform und Organisationsstruktur am besten geeignet sind, um ihre Ziele zu erreichen. Die Portfolioanalyse kann bei dieser Entscheidung unterstützen, indem verschiedene Optionen bewertet werden, basierend auf Kriterien wie Effizienz, Flexibilität, Transparenz und Governance.

Beispiel 1:



Die Portfolio-Analyse mit den Dimensionen "Notwendigkeit öffentlicher Leistungserstellung" auf der X-Achse und "Langfristiger Leistungsbedarf (Nachfrage)" auf der Y-Achse sowie der Größe der Kreise, die die Bedeutung (z.B. Haushaltsvolumen) repräsentieren, ermöglicht eine umfassende Bewertung und Priorisierung von öffentlichen Leistungen.

Auf der X-Achse, der Dimension "Notwendigkeit öffentlicher Leistungserstellung", werden die verschiedenen öffentlichen Leistungen anhand ihrer Bedeutung und ihres Nutzens für die Gesellschaft bewertet. Dies kann anhand verschiedener Kriterien erfolgen, wie beispielsweise der Relevanz für das Gemeinwohl, der rechtlichen Verpflichtung oder der Erfüllung von Grundbedürfnissen der Bevölkerung.

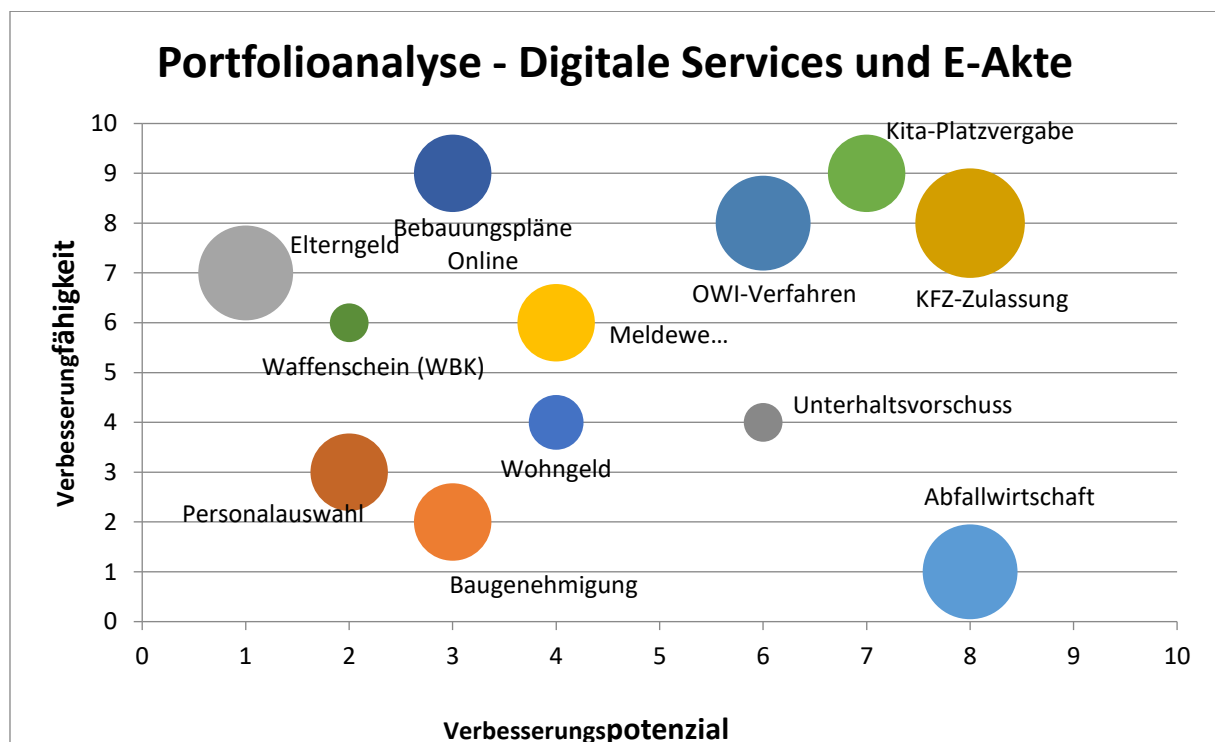
Die Y-Achse repräsentiert den "Langfristigen Leistungsbedarf" oder die Nachfrage nach den öffentlichen Leistungen. Hier wird analysiert, wie stark die Nachfrage nach einer bestimmten Leistung in der Zukunft sein wird. Dies kann aufgrund von demografischen, sozialen oder wirtschaftlichen Faktoren prognostiziert werden.

Die Größe der Kreise innerhalb der Portfolio-Analyse symbolisiert die Bedeutung der öffentlichen Leistungen. Dies kann beispielsweise anhand des Haushaltsvolumens gemessen werden, das für die Erbringung einer bestimmten Leistung benötigt wird. Je größer der Kreis, desto größer ist die finanzielle Bedeutung dieser Leistung im Verhältnis zu anderen.

Durch die Platzierung der einzelnen öffentlichen Leistungen im Portfolio können Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger eine strategische Ausrichtung und Priorisierung vornehmen. Leistungen, die sowohl eine hohe Notwendigkeit als auch einen langfristigen Bedarf haben und eine große Bedeutung aufweisen, können als "Kernleistungen" identifiziert werden und sollten eine besondere Aufmerksamkeit und Ressourcenzuweisung erhalten. Leistungen, die eine niedrigere Notwendigkeit, einen geringeren Bedarf und eine geringere Bedeutung aufweisen, können als "nicht-prioritäre Leistungen" betrachtet werden und können möglicherweise einer Neubewertung oder Anpassung unterzogen werden.

Die Portfolio-Analyse ermöglicht es also, eine fundierte und strategische Entscheidungsfindung im Bereich der öffentlichen Leistungserstellung vorzunehmen, indem sie die Priorisierung und Ressourcenallokation auf Grundlage der Notwendigkeit, des Bedarfs und der Bedeutung der Leistungen unterstützt

Beispiel 2



Datengrundlage:

	Verbesserungsfähigkeit	Aufwand	Bedeutung (z.B. Haushaltsvolumen)
Bebauungspläne Online	3	9	1
Personalauswahl	2	3	1
Baugenehmigung	3	2	1
Elterngeld	1	7	1,5
Unterhaltsvorschuss	6	4	0,25
Meldewesen	4	6	1
KFZ-Zulassung	8	8	2
Wohngeld	4	4	0,5
OWI-Verfahren	6	8	1,5
Kita-Platzvergabe	7	9	1
Waffenschein (WBK)	2	6	0,25
Abfallwirtschaft	8	1	1,5

3.3.4 Kommunalmarketing

Im öffentlichen Sektor sind die Verwaltungsleistungen nicht wie marktfähige Leistungen in der Privatwirtschaft. Es gibt einige wichtige Unterschiede, die berücksichtigt werden müssen.

Verwaltungsleistungen stellen in der Regel keine marktfähigen Leistungen dar. Das bedeutet, dass sie nicht in Form von Produkten oder Dienstleistungen gehandelt werden können. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft bieten Behörden und Verwaltungen Leistungen an, die kollektiver Natur sind. Das bedeutet, dass Personen nicht vom Nutzen der Leistungen ausgeschlossen werden können. Die Verwaltungsleistungen dienen dem Gemeinwohl und sollen allen Bürgerinnen und Bürgern zugutekommen.

Ein weiteres Merkmal von Verwaltungsleistungen ist ihr häufiger Zwangscharakter. Sie werden durch gesetzliche Vorgaben geregelt und können für bestimmte Zielgruppen verpflichtend sein. Bürgerinnen und Bürger sind oft dazu verpflichtet, bestimmte Leistungen in Anspruch zu nehmen, sei es die Beantragung von Ausweisen, die Entrichtung von Steuern oder die Einhaltung von Vorschriften. Dieser Zwangscharakter unterscheidet sich deutlich von der Freiwilligkeit, die in der Privatwirtschaft beim Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen besteht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass im öffentlichen Sektor kein Wettbewerb besteht, da Behörden in der Regel eine Monopolstellung haben. Sie sind die einzigen Anbieter bestimmter Leistungen und können ihren Absatzbereich nicht erweitern oder expandieren, wie es in der Privatwirtschaft der Fall sein kann. Dies bedeutet, dass das Marketing im öffentlichen Sektor sich nicht auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Preisgestaltung, Produktinnovation oder Marktdurchdringung konzentriert, sondern vielmehr auf die effektive Erfüllung der öffentlichen Bedürfnisse und die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Angesichts dieser Besonderheiten müssen Marketingstrategien im öffentlichen Sektor angepasst werden, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen. Das Ziel besteht darin, die Qualität der Verwaltungsleistungen zu verbessern, Transparenz zu fördern, bürgernahe Kommunikation zu ermöglichen und das Vertrauen der Bevölkerung in die öffentliche Verwaltung zu stärken.

Begriff

Kommunalmarketing (häufig auch Stadtmarketing) ist ein Ansatz, der von Kommunen, sowohl kleinen Gemeinden als auch größeren Städten, angewendet wird, um ihre Attraktivität zu steigern, ihre Identität zu präsentieren und ihre Einwohnerinnen und Einwohner sowie Besucherinnen und Besucher anzusprechen. Es befasst sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien, um das Image der Kommune zu stärken, die Lebensqualität zu verbessern und das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Potenzial zu fördern.

Ansätze und Teilbereiche

1. **Identitätsbildung und Positionierung:** Kommunen müssen ihre einzigartige Identität und ihre Besonderheiten herausarbeiten, um sich von anderen Kommunen abzuheben. Dies beinhaltet die Identifizierung von Stärken, Werten, Traditionen, kulturellem Erbe und spezifischen Merkmalen, die das Gemeinschaftsgefühl prägen. Durch eine klare Positionierung können Kommunen gezielt ihre Zielgruppen ansprechen und ihr Profil schärfen.
2. **Stadt- und Regionalmarketing:** Kommunales Marketing kann sowohl auf Stadt- als auch auf regionaler Ebene stattfinden. Hierbei werden nicht nur die individuellen Merkmale der Gemeinde, sondern auch die Vorteile der gesamten Region betont. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kommunen und Institutionen ermöglicht es, gemeinsame Ressourcen zu nutzen und die Attraktivität des gesamten Gebiets zu steigern.
3. **Tourismusförderung:** Der Tourismus spielt eine wichtige Rolle im Kommunalmarketing. Kommunen können ihre natürlichen Ressourcen, kulturellen Sehenswürdigkeiten, historischen Stätten und Freizeitangebote nutzen, um Besucherinnen und Besucher anzuziehen. Die Entwicklung von touristischen Angeboten, die Förderung von Veranstaltungen und die Schaffung einer angenehmen Erlebnisatmosphäre sind entscheidende Elemente, um den Tourismussektor zu stärken und die lokale Wirtschaft anzukurbeln.

4. Wirtschaftsförderung: Kommunalmarketing zielt auch darauf ab, Investitionen anzuziehen, Unternehmen anzusiedeln und die lokale Wirtschaft zu stärken. Dies kann durch die Schaffung eines attraktiven Geschäftsumfelds, die Bereitstellung von Infrastruktur, die Förderung von Innovation und Unternehmertum sowie die Schaffung von Netzwerken und Kooperationen mit Unternehmen erreicht werden.

Beispiele für Kommunalmarketing:

Kleine Kommunen: Eine kleine Gemeinde mit einem historischen Stadtkern kann ihr Kommunalmarketing darauf ausrichten, ihre Geschichte und kulturelle Identität zu betonen. Sie kann Veranstaltungen wie historische Feste, Märkte oder Kunstausstellungen organisieren, um Besucherinnen und Besucher anzuziehen. Durch die Schaffung eines charmanten und einladenden Stadtbildes sowie die Förderung von lokalen Traditionen und Handwerkskünsten kann die Gemeinde ihre Einzigartigkeit betonen und das Gemeinschaftsgefühl stärken.

Größere Städte: Eine größere Stadt kann verschiedene Ansätze im Kommunalmarketing verfolgen. Zum Beispiel kann sie ihr Kommunalmarketing auf die Förderung von Bildung und Innovation ausrichten. Durch die Schaffung von Forschungs- und Bildungseinrichtungen, die Zusammenarbeit mit Unternehmen und die Förderung von Start-ups kann die Stadt ihr Profil als Bildungs- und Innovationszentrum stärken. Sie kann auch kulturelle Veranstaltungen, Festivals und künstlerische Initiativen fördern, um das kulturelle Angebot zu erweitern und Besucherinnen und Besucher anzuziehen. Gleichzeitig kann die Stadt ihre Infrastruktur, wie öffentliche Verkehrsmittel und Freizeiteinrichtungen, weiterentwickeln, um die Lebensqualität für ihre Einwohnerinnen und Einwohner zu verbessern und ihre Attraktivität als Wohnort zu steigern.

Konzept eines umfassenden Kommunalmarketing

Ein umfassendes Kommunalmarketing bezieht sich auf die ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung des gesamten Gemeindebereichs. Es berücksichtigt alle relevanten Akteure wie Ortschaften, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Vereine. Es legt den Fokus auf langfristige Ziele und den Aufbau einer nachhaltigen Gemeinschaft.

Ein zentraler Aspekt des umfassenden Kommunalmarketings ist der Kommunikationsprozess. Dies beinhaltet die aktive Einbindung der Bürgerinnen und Bürger, Vereine, Unternehmen und anderer Akteure, um eine gemeinsame Vision und Identität für die Gemeinde zu entwickeln. Es fördert den Dialog, den Austausch von Ideen und die Zusammenarbeit zur Erreichung der gemeinsamen Ziele.

Das umfassende Kommunalmarketing ist ein kontinuierlicher Prozess, der verschiedene Phasen umfasst. Dazu gehören die Analyse der Ausgangssituation, die Entwicklung eines Leitbilds, die Festlegung von Zielen, die Planung und Umsetzung von Maßnahmen sowie die regelmäßige Überprüfung und Anpassung. Es ist ein dynamischer Ansatz, der es ermöglicht, auf Veränderungen und Herausforderungen in der Gemeinde angemessen zu reagieren.

Ein weiteres Merkmal des umfassenden Kommunalmarketings ist der langfristige und ganzheitliche Denkansatz. Es berücksichtigt nicht nur kurzfristige Ziele oder einzelne Aspekte, sondern strebt eine langfristige Entwicklung und das Wohlergehen der gesamten Gemeinde an. Es berücksichtigt verschiedene Dimensionen wie Wirtschaft, Kultur, Umwelt und soziale Aspekte, um eine ausgewogene und nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Ziele und Phasen des ganzheitlichen Kommunalmarketings:

1. Steigerung der Attraktivität der Kommune: Ein Hauptziel des Kommunalmarketings ist es, die Attraktivität der Kommune zu steigern, um sowohl Einwohner als auch Betriebe anzuziehen. Dies kann durch die Schaffung eines positiven Images, die Förderung von Freizeit- und Kulturangeboten, die Verbesserung der Infrastruktur und die Schaffung eines attraktiven Wohnumfelds erreicht werden.
2. Bessere Positionierung gegenüber Wettbewerbern: Kommunen stehen oft im Wettbewerb mit anderen Städten und Gemeinden. Das Kommunalmarketing zielt darauf ab, die Kommune besser zu positionieren, um ihre Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile herauszustellen. Dies kann beispielsweise durch die Betonung von besonderen Natur- oder Kulturschätzen, wirtschaftlichen Schwerpunkten oder Bildungsangeboten erfolgen.
3. Verbesserung und Verbreitung eines positiven Images: Das Kommunalmarketing zielt auch darauf ab, ein positives Image der Kommune aufzubauen und zu verbreiten. Ein gutes Image trägt dazu bei, das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger zu stärken, Investoren anzuziehen und Besucherinnen und Besucher anzulocken. Durch eine gezielte Kommunikation und Marketingaktivitäten kann das Image der Kommune geformt und positiv wahrgenommen werden.

Tabellarische Darstellung der Phasen des Kommunalmarketings:

Phase	Name	Fragestellung
1	Initialisierung	Wer gibt den Startschuss?
2	Situationsanalyse	Wie ist die Lage?
3	Konzeption	Was wollen wir?
4	Entscheidung	Was soll gemacht werden?
5	Umsetzung	Wer macht wann was wie?
6	Kontrolle	Was haben wir erreicht?
7	Fortschreibung	Wie geht es weiter?

Erklärung der Phasen (Vgl. auch Kapitel Managementkreislauf):

1. Initialisierung: In dieser Phase wird der Startschuss für das Kommunalmarketing gegeben. Es wird entschieden, wer die Verantwortung übernimmt und wer am Prozess beteiligt sein wird. Dies kann beispielsweise die Gemeindeverwaltung, ein Marketingteam oder eine externe Agentur sein.
2. Situationsanalyse: In dieser Phase wird die aktuelle Lage der Kommune analysiert. Es werden Informationen über die demografische Struktur, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, vorhandene Ressourcen, Stärken und Schwächen sowie mögliche Chancen und Risiken gesammelt. Dies dient als Grundlage für die weiteren Schritte.
3. Konzeption: In dieser Phase werden die Ziele des Kommunalmarketings definiert. Es wird festgelegt, was die Kommune erreichen möchte und welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Es werden Strategien entwickelt, um die definierten Ziele zu erreichen.
4. Entscheidung: In dieser Phase werden konkrete Maßnahmen und Projekte ausgewählt, die umgesetzt werden sollen. Es werden Entscheidungen darüber getroffen, welche Aktionen und Initiativen priorisiert werden und welche Ressourcen dafür benötigt werden.
5. Umsetzung: In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen und Projekte umgesetzt. Es wird festgelegt, wer für die Umsetzung verantwortlich ist, welche Schritte zu welchem Zeitpunkt unternommen werden müssen und wie die verschiedenen Aktivitäten koordiniert werden.
6. Kontrolle: In dieser Phase wird überprüft, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Es werden Messgrößen definiert, um den Erfolg der Maßnahmen zu bewerten. Es werden Monitoring- und Controlling-Mechanismen eingesetzt, um den Fortschritt zu überwachen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.
7. Fortschreibung: In dieser Phase wird evaluiert, wie es nach der Umsetzung weitergeht. Es werden Lessons Learned gezogen und Erfahrungen ausgewertet. Basierend auf den Ergebnissen werden neue Ziele und Maßnahmen definiert, um das Kommunalmarketing kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen.

Fazit und Ausblick

Das Thema Kommunalmarketing ist in den letzten Jahrzehnten immer präsenter geworden und spielt heute eine bedeutende Rolle für Kommunen. Die Entwicklung des Kommunalmarketings begann in den 1980er Jahren, als Kommunen begannen, verstärkt Marketingkonzepte aus der Privatwirtschaft auf ihre Bedürfnisse zu übertragen. Es hat sich seitdem weiterentwickelt und an Bedeutung gewonnen.

Kommunalmarketing ist heute von großer Relevanz, da Kommunen zunehmend mit Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, dem Strukturwandel, der Globalisierung und dem Wettbewerb um Einwohner, Unternehmen und Investitionen konfrontiert sind. Ein erfolgreiches Kommunalmarketing ermöglicht es den Kommunen, ihre Attraktivität zu steigern, die Identität zu stärken und ihre Ziele zu erreichen. Allerdings gibt es auch Hürden und Herausforderungen für ein erfolgreiches Kommunalmarketing.

- Eine häufige Hürde besteht darin, dass Kommunalmarketing fälschlicherweise **als rein werbliche Maßnahme verstanden** wird. Dabei ist es vielmehr ein strategischer Prozess, der alle Bereiche einer Kommune umfasst.
- Eine weitere Herausforderung liegt in der Finanzierung des Kommunalmarketings. Oftmals haben Kommunen **begrenzte Ressourcen** und leere Haushaltskassen, was die Umsetzung von umfangreichen Marketingaktivitäten erschwert. Es bedarf einer klaren Priorisierung und einer effizienten Nutzung der vorhandenen Mittel.
- **Kommunikationshindernisse** stellen ebenfalls eine Hürde dar. Eine erfolgreiche Kommunikation erfordert den Austausch von Informationen und die Einbindung verschiedener Akteure. Es ist wichtig, Barrieren zu überwinden und den Dialog zwischen Verwaltung, Politik, Bürgern und Unternehmen zu fördern.
- Die Rolle der Politik kann ebenfalls eine Herausforderung sein. Ziel- und **Entscheidungskonflikte** sowie **Konkurrenzgremien** können die Umsetzung von Marketingstrategien erschweren. Zudem können Interessendivergenzen auftreten, da verschiedene Akteure unterschiedliche Ziele und Vorstellungen haben. Konfliktbewältigung und Konsensfindung sind hierbei entscheidend.

Trotz dieser Herausforderungen bietet das Kommunalmarketing eine Chance für Kommunen, ihre Stärken zu betonen, ihre Attraktivität zu steigern und eine positive Entwicklung voranzutreiben. Es erfordert eine strategische Herangehensweise, eine effektive Kommunikation und eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten, um die Hürden zu überwinden und langfristige Erfolge zu erzielen.

III. Literaturverzeichnis

- Abromeit, Heidrun 1985: Öffentlicher Zweck und öffentliche Kontrolle. Ansätze zu einer politischen Theorie der öffentlichen Unternehmung. In Politische Vierteljahresschrift (PVS). Nr. 3/1985. Baden-Baden
- Bachmann, P. 2009. Controlling für die öffentliche Verwaltung. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Banner, Gerhard 2008: Logik des Scheiterns oder Scheitern an der Logik? In: der moderne Staat 02/2008. S. 447-457
- Bauer, Michael W.; Bogumil, Jörg; Knill, Christoph; Ebinger, Falk; Krapf, Sandra; Reißig, Kristin 2007: Modernisierung der Umweltverwaltung – Reformstrategien und Effekte in den Bundesländern. Berlin
- Behrens, Christian-Uwe; Kirspel, Matthias 2003: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 3. Auflage. München
- Benz, Arthur 2004: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? (Einleitung). In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden, S. 11-28
- Benz, Arthur 2006: Eigendynamik von Governance in der Verwaltung. In: Bogumil, Jörg; Jann, Werner; Nullmeier, Frank (Hrsg.): Politik und Verwaltung, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37, Wiesbaden, S. 29-49
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang 2004: Demokratie als Verfassungsprinzip. In: Isensee, Josef; Kirchhof, Paul (Hrsg.): Handbuch des Staatsrechts. Band II. 3. Auflage. § 24 Rn. 16
- Bogumil, Jörg; Grohs, Stephan; Kuhlmann, Sabine 2007: Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung. In: Bogumil, Jörg; Jann, Werner; Nullmeier, Frank (Hrsg.): Politik und Verwaltung, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37, Wiesbaden, S. 151-184
- Bogumil, Jörg; Jann, Werner 2005: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Hamburg
- Brunsson, Nils 1989: The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester
- Buchanan, James M.; Tullock, Gordon 1962: The Calculus of Consent. Michigan
- Bundesrechnungshof: Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen finanzwirksamer Maßnahmen nach § 7 Bundeshaushaltsordnung, Stuttgart 2013
- Bundesrechnungshof: Jahresbericht 2007, Berlin 2007
- Coenenberg, A. 2018. Kostenrechnung und Kostenanalyse. 12. Auflage. Stuttgart.
- Czada, Roland 2007: Markt. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg. (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden. S. 68-81

- Czwerwick, Edwin 2007: Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes - Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991. Wiesbaden
- Däumler, Klaus-Dieter (u.a.): Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 12. Auflage, Herne 2007
- Deimel, K., Isemann, R., Müller, S. 2014. Kosten- und Erlösrechnung. 5. Auflage. Stuttgart.
- Dincher, Roland; Müller-Godeffroy, Heinrich; Scharpf, Michael; Schuppan, Tino 2010: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung, 3. Auflage
- Downs, Anthony 1967: Inside Bureaucracy. Boston
- Downs, Anthony 1968: Ökonomische Theorie der Demokratie. Tübingen (dt. Übersetzung des amerikanischen Originalwerks: An Economic Theory of Democracy. New York. 1957)
- Eisner, Stefan (u.a.): Einführung in die Investitionsrechnung, Hamburg 2013, Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
- Ellwein, Thomas 1978: Evaluierung von Organisations- und Verwaltungsreformen. In: Böhret, Carl (Hrsg.): Verwaltungsreform und Politische Wissenschaft. Baden-Baden, S. 21-44
- Ellwein, Thomas 1994: Das Dilemma der Verwaltung. Verwaltungsstruktur und Verwaltungsreform in Deutschland. Mannheim.
- Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im kommunalen Hochbau – Analyse verschiedener Instandhaltungs-, Sanierungs-, und Neubanmaßnahmen an kommunalen Gebäuden nach NKF, Düsseldorf 2014
- Fisch, Rudolf 2008: Verwaltungsmodernisierung in Deutschland - Ohne Folgen für eine zeitgemäße Organisationsgestaltung?. In: Fisch, Rudolf; Müller, Andrea; Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderung in Organisationen - Stand und Perspektiven. S. 65-92
- Fritsch, Michael; Wein, Thomas; Ewers, Hans Jürgen 2003: Marktversagen und Wirtschaftspolitik. 5. Auflage. München
- Grüning, Gernod 2000: Grundlagen des New Public Management. Münster
- Hall, Peter A.; Taylor Rosemary C.R. 1996: Political Science and the three New Institutionalisms. In: Political Studies, Nr. 44, S. 936-957
- Hansen, Hendrik 2008: Politik und wirtschaftlicher Wettbewerb in der Globalisierung. Wiesbaden
- Henrichsmeyer, Wilhelm; Gans, Oskar; Evers, Ingo 1993: Einführung in die Volkswirtschaftslehre. 10. Auflage. Stuttgart
- Hillmann, Karl-Heinz 2007: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart

- Holtkamp, Lars 2008: Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. In: der moderne Staat 02/2008. S. 423-446
- Holtkamp, Lars 2009: Governance-Konzepte in der Verwaltungswissenschaft. Neue Perspektiven auf alte Probleme von Verwaltungsreformen. In: Polis Nr. 67/2009, S. 1-22
- Hood, Christopher 1991: A Public Management for all Seasons? In: Public Administration 69 I. S. 3-19
- Isemann, R., Müller, C., Müller, S. 2011. Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Jann, Werner 2002: Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder: Von Management zu Governance. In: Klaus König (Hrsg.), Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden, 279-303
- Jann, Werner 2006: Die skandinavische Schule der Verwaltungswissenschaft: Neo-Institutionalismus und die Renaissance der Bürokratie. In: Bogumil, Jörg; Jann, Werner; Nullmeier, Frank (Hrsg.): Politik und Verwaltung. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37. Wiesbaden. S. 121-148
- Jann, Werner; Wegrich, Kai 2004: Governance und Verwaltungspolitik (Kapitel 9). In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden, S. 193-214
- Jörges-Süß, Katharina 2006: Leistungsbezogene Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung – Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse. Essen
- Jossé, G. 2017. Basiswissen Kostenrechnung. 8. Auflage. München.
- Jossé, German 2003: Basiswissen Kostenrechnung. 3. Auflage. München
- König, Klaus 2006: Öffentliches Management in einer legalistischen Verwaltungskultur. In: Jann, Werner; Röber, Manfred; Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Berlin
- Liesenfeld, Joachim 2000: Beteiligungsorientierte Verwaltungsmodernisierung in Kommunen kleiner und mittlerer Größenordnung. In Günther, Albert (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung. Anforderungen – Erfahrungen - Perspektiven
- Luhmann, Niklas; Mayntz, Renate 1973: Personal im öffentlichen Dienst – Eintritt und Karrieren -. Baden-Baden.
- Mayntz, Renate 1997: Soziologie der öffentlichen Verwaltung. 4. Auflage. Heidelberg
- Meiners, Heinz; Post, Udo, Rakelmann, Horst; Weißhaar, Erwin 1982: Verwaltungsorganisationslehre und Verwaltungsbetriebslehre. Oldenburg (Nachdruck aus dem Jahr 1992)
- Meyer, John W.; Rowan, Brian 1977: Institutionalised Organisations: Formal structure as myth an ceremony. In: American Journal of Sociology 83. S. 100-120

Miebach, Bernhard 2007: Organisationstheorie – Problemstellung – Modelle – Entwicklung. Wiesbaden

Mühlenkamp, Holger 2006: Wege zu Wirtschaftlichkeit (Effizienz), Qualität und niedrigen Preisen bei der Leistungserstellung durch öffentliche Unternehmen. In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft Nr. 23. Berlin. S. 9-42

Mühlenkamp, Holger 2007a: Vom öffentlichen Rechnungswesen zu einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung? In: Bräuning, Dietmar; Grieling, Dorothea (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II. Berlin. S. 705-718

Mühlenkamp, Holger 2007b: „Leistungsentgelte“ im öffentlichen Sektor – Praxis, Theorie und Empirie. In: Brüggemeier, Martin; Schauer, Reinbert; Schedler, Kuno (Hrsg.): Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor. Bern. S. 61-69

Müller, Hans-Peter 2007: Max Weber. Köln

Niedersächsische Landesregierung 2004: Gemeinsame Geschäftsordnung der Landesregierung und der Ministerien in Niedersachsen (GGO). Hannover

Niedersächsische Landesregierung 2010: Verwaltungsmodernisierung Phase 3 und Zielvorgaben zum Stellenabbau. Nds. Ministerialblatt Nr. 43/2010. S. 1058. Hannover

Niedersächsischer Landesrechnungshof 2006: Jahresbericht 2006. URL Dokument (http://www.lrh.niedersachsen.de/portal/live.php?&article_id=55760&navigation_id=12793&psmand=46, 04.01.2012)

Niedersächsischer Landesrechnungshof 2007: Jahresbericht 2007. URL Dokument (http://www.lrh.niedersachsen.de/portal/live.php?&article_id=55760&navigation_id=12793&psmand=46, 04.01.2012)

Niedersächsischer Landesrechnungshof: Kommunalbericht 2013, Hannover 2013

Niedersächsisches Finanzministerium 2001: Neue Steuerung und Implementation für die Landesverwaltung des 21. Jahrhunderts – Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen (LoHN). URL (http://neu.arf-gmbh.de/downloads/erfahrungen/020314-artikel_lohn.pdf, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005a: LoHN – Steuerungskonzept. URL (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005b: LoHN – Leitfaden Produktdefinition. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005c: LoHN – KLR-Methodenkonzept. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005d: LoHN – Rollenkonzept Führung und Controlling. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005e: LoHN – Leitfaden Zielvereinbarungen. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005f: LoHN – Leitfaden Controlling nach § 17a LHO. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005g: LoHN – Leitfaden Landesreferenzmodell. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005h: LoHN – Muster Zielvereinbarung. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2005i: LoHN – Konzept Baukasten zur Einführung der internen Steuerung. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2011a: Kosten- Leistungsrechnung. URL (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1009&article_id=1334&psmand=5, 02.09.2011)

Niedersächsisches Finanzministerium 2011b: Haushaltsplan 2011. URL Dokument (http://www.mf.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1049&article_id=1569&psmand=5, 28.01.2012)

Niedersächsisches Innenministerium 2006: Abschlussbericht der AG Produktkatalog. Hannover

Niedersächsisches Kultusministerium 2006: Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. URL Dokument (http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1911&article_id=6339&psmand=8, 08.10.2011)

Niedersächsisches Kultusministerium 2011: Handbuch Schulisches Controlling. URL Dokument (http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1914&article_id=5817&psmand=8, 08.10.2011)

Niskanen, William A. 1971: Bureaucracy and Representative Government. Chicago

Oechsler, Walter A. 2008: Anwendung von betriebswirtschaftlichen Verfahren in der öffentlichen Verwaltung – Gefahren, Risiken und Nebenwirkungen am Beispiel der neuen Steuerungsinstrumente in Baden-Württemberg. In: Fisch, Rudolf; Müller, Andrea; Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderung in Organisationen - Stand und Perspektiven. S. 53-64

Olfert, K. 2013. Kostenrechnung. 6. Auflage. München.

Ott, Steven: Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung – Die praktische Bewertung von Investitionsvorhaben, Wiesbaden 2011

Raab, Udo H. 1995.: Öffentliche Transaktionskosten und Effizienz des staatlichen Einnahmesystems. Berlin

Reichard, Christoph 2005: Personalmanagement. In: Blanke, Bernhard; Bandemer, Stephan; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 229-235

Schedler, Kuno; Proeller, Isabella 2006: New Public Management. 3. Auflage. Bern

Schmidt, H.-J. 2010. Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement. 7. Auflage. Stuttgart.

Schmidt, Hans-Jürgen 1998: Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung. 4. Auflage. Heidelberg

Schmidt, Jürgen: Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 7. Auflage, Berlin 2006

Senator für Inneres und Sport der Stadt Bremen: Bürgerservice – Moderner Staat – moderne Verwaltung. URL. (<http://www.inneres.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen52.c.2381.de>, 05.12.2011)

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Berlin): Leitfaden für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Baumaßnahmen, Berlin 2007

Smith, Adam 1998 (1776): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. (Aus dem englischen übertragen von H.C. Recktenwald. 7. Auflage. München

Suchman, M. C. 1995: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review. Nr. 3/1995, S. 571-610

Thom, Norbert; Ritz, Adrian 2006: Public Management - Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 3. Auflage. Wiesbaden

Ulrich, Werner 1995: „Aufgabensteuerung“ in der öffentlichen Verwaltung. Überlegungen zur Umsetzung des Verfassungsauftrags der Überprüfung der Staatsaufgaben im Kanton Bern. In: Verwaltung Organisation Personal (VOP); Nr. 3/1995. Wiesbaden

Vogel, Rick 2009: Aufkommen und Verbreitung von New Public Management in Deutschland: Eine institutionalistische Diskursanalyse mit bibliometrischen Methoden. In: der moderne Staat 02/2009. S. 367-390

Vogel, Roland 2009: Der Kommunen neues Rechnungswesen - ein synoptisches Märchen - In: Deutsche Verwaltungspraxis 03/2009. S. 111-115

Voigt, Stefan 2002: Institutionenökonomik. München

Wagschal, Uwe; Wenzelburger, Georg 2008: Haushaltskonsolidierung. Wiesbaden

Wagschal, Uwe; Wintermann, Ole; Petersen, Thieß 2009: Konsolidierungsstrategien der Bundesländer. Gütersloh.

Walgenbach, Peter; Meyer, Renate 2007: Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart

Wehler, Hans-Ulrich 2009: Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1949-1990. Bonn.

Westermann, G. 2012. Kosten-Nutzen-Analyse, Einführung und Fallstudien. 2. Auflage. Stuttgart.

Wiesner, Iris (u.a.): Kosten- und Leistungsrechnung, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Frankfurt 2012

4P-Konzept 164
 ABC-Analyse 115
 Ableitungsregel 135
 Abnahmezwängen 39
 Absatz 101, 159
 Absatzmarkt 161
 Absatzplanung 160
 Absatzstatistik 162
 Abschreibung 121
 Abweichungsanalyse 153
 Abzinsungsfaktor 90
 Aktiengesellschaft (AG) 66
 Andlersche-Formel 112
 Arbeitsplatzbeschreibung 78
 Arbeitsplatzgestaltung 73
 Arbeitsprozesse 62
 Arbeitsschritte 62
 Arbeitsteilung 64
 Arbeitszeiten 71
 Arbeitszeitmodelle 71
 Aufbauorganisation 61
 Aufgabenverteilung 74
 Aufzinsungsfaktor 90
 Ausgleichsgesetz der Planung 45
 Barwerte 90
 Beamte 39
 Beförderungspraxis 74
 Benchmarking 64
 Bereitstellungsprinzipien 105
Berichtswesen 61, 92
 Berufliche Bildung 82
 berufliche Handlungskompetenz 80
 Beschaffung 101
Beschäftigungsabweichung 157
 Bestell- und Lagerkosten 104
 Bestellkosten 111
 Bestellkostenkurve 115
 Beteiligungsmanagement 68
 Beteiligungsrechte 68
 Betrieb 19
 Betriebe 20
 betriebliche Funktionen 101
 Betriebsleitung 39
Bewirtschaftungseinheit 60
 Bezahlung im öffentlichen Dienst 71
 Big Data und Analytics 167
 Bildung am Arbeitsplatz 82
 Bildungsqualität 36
 Break-even-Point 130
Budget 60
 Bundeshaushaltsordnung 85
Bürgermeister 56
 Business Process Model and Notation (BPMN) 64
 Coaching 82
 Controlling 56, 61
 Cookies und Tracking 167
 Corporate Social Responsibility 42
 Daseinsvorsorge 41
 Deckungsbeitrag 137
 Deckungsbeitragsrechnung 143
 Delegation 65
Die Generation Y 83
 Dienstleistungen 102
 Dienstleistungsangebot 39
 Distributionspolitik 164, 169
 Dynamic Pricing 166
 Effektivität 18
 Effizienz 18
 Effizienz- und Wohlfahrtsmaximierung 8
 Eigenbetrieb 66
 Eigenbetriebsverordnungen 66
 Eigenfertigung 106
 Eigengesellschaften 67
 Eigenkapitalrentabilität 97
 Einliniensystem 61
 Einzahlungen 90
 Einzelkosten 119
 Elastizitäten 169
 Engpassfaktor 46
 Entgeltregelung 39
 Entscheidung 32, 45, 48
 Entscheidungsinstrumente 48
 Entscheidungskriterien 86
 Entscheidungsmatrix 48
 Entscheidungstheorie 48
 Erlöse 95
 Erlösfunktion 132
 Evaluation 32
 externe Kontrolle 54
 Externe Kontrolle 54
 Fachliche Kompetenz 81
 Fehlende Marktfunktion 39
 Finanzbuchhaltung 59
 Finanzierung 14, 39
 Finanzinformationen 60
 Finanzmanagement 14
 Fixe Kosten 119
 Fixkosten 137
 Flexible Plankostenrechnung 155
Folgekostenberechnung 60
 Fördergespräch 82

Forderungen 99
 Formalziele 35
 Freie Preisbildung 20
 Freiwillige Aufgaben 41
 Fremdbezug 106
 Fremdkapital 99
 Fremdkapitalrentabilität 97
 Gebührenkalkulation 39
 gebundenes Kapital 122
Gemeinden 40
 Gemeinderat 55
 Gemeinkosten 119
 Gemeinschaftsgüter 37
Generation Z 83
 Gesamtkostenkurve 115
 Geschäfts- und Prozessanalyse (GPA) 63
 Geschäftsprozesse 63
 Geschäftsverteilungspläne 63
 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) 66
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 66
 Gewerkschaften 71
 Gewinn 94
 Gewinnmaximierung 97
 Gewinnschwelle 130
 Grundkosten 119
 Grundnutzen 165
 Güter 37
 Gütern 29
 Handlungsalternativen 44
 Hauptziel 35
Haushaltsgrundsätze 17
Haushaltsvermerk 60
 Haushaltsvorgaben 36
 heterogene Produktpalette 39
Heterogenität 40
 Human Resource Management (HRM) 71
 Influencer-Marketing 167
 Informationsgewinnung 53
 informelle Organisation 65
Innovationsmanagement 10
 Input 95
 Interessengruppen 42
 interkommunale Zusammenarbeit 67
 Interne Kontrolle 54
 Investitionsprojekte 58
 Investitionsrechnung 59
Istkosten 156
 iterativer Prozess 33
Jahresarbeitsminuten 77
Jahresarbeitszeit 76
 Job enrichment 83
 Kalkulatorische Kosten 120
Kapitalwert 146
 Kapitalwertberechnung 84
 Kassenwesen 60
 Käufermarkt 120
 Kennzahlen 58, 61, 92
 kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) 20
 Klubgüter 37
 Kollektivgüter 39
 KomHKVO 59, 60
 Kommunale Anstalt 66
Kommunale Aufgabe 11
 Kommunalmarketing 180
 Kommunikationspolitik 165
 Kommunikationswege 62
 Konkurrenzanalyse 173
 Kontrolle 25, 32, 53, 56
 Kontrollmöglichkeiten und -instrumente 55
Kosten- und Leistungsrechnung 10, 61
 Kostendeckungsgrad 95
 Kostenmanagement 102, 118
 Kosten-Nutzen-Analyse 84
 Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) 89
 Kostenrechnung 120
 Kostentheorie 119
 Kostenvergleich 48, 121
 Kostenvergleichsrechnung 84, 121
 Kosten-Wirksamkeitsanalyse 85
 Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) 89
kritischen Menge 124
 Kundenkommunikation 160
 Lagerbestandskurve 110
 Lagerdauer 109
 Lagerhaltung 103
 Lagerkennzahlen 108
 Lagerkosten 112
 Lagerumschlagshäufigkeit 109
 Lagerung 104
 Landeshaushaltsordnung 85
Landkreise 40
 Laufende Kontrolle 54
 Lebenszyklusrechnung 143
 Leistungen 94
 Leistungsindikatoren 59
 Leitungsspanne 65
 Lifecycle Costing 143
 Likert-Skala 174
Liquidationserlösen (LE) 123
 Liquide Mittel 99

Liquidität 98
 Make-or-Buy 106
 Managementkreislauf 32
 Mangelwirtschaft 120
 Marketing 159
Marketinginstrumente 164
 Marketing-Mix 164
 Marketingstrategien 180
 Markt 168
Marktformen 26
 marktwirtschaftlich 21
 marktwirtschaftliche Mechanismen 40
 Materialbedarf 103
 Materialtransporte (Logistik) 104
 Materialverbrauch 108
 Materialwirtschaft 103
 Matrixorganisation 62
 Maximalprinzip 15
 Mehrliniensystem 61
 Meldebestand 109
Mengenabweichung 157
 Mentoring 83
 Methodische Kompetenz 81
 Mikroökonomie 14
 Minimalprinzip 16
 Mitarbeiter 70
 Mitarbeiterinterviews 63
 Mitbestimmung 71
 mittlere Bearbeitungszeit 76
Mobiles Arbeiten 83
 Monetäre Faktoren 84
 monetären Umlaufvermögen 99
Monopol 26, 168
Nachhaltigkeitsmanagement 11
 Netzwerk 42
 New Public Management (NPM) 60
 NKomVG 17
 Normalleistung einer Normalarbeitskraft 76
 Nutzen 85
 Nutzwert 87
 Nutzwertanalyse 48
 Offene Handelsgesellschaft (OHG) 66
 Öffentliche Dienstleistungen 25
 Öffentliche Güter 36
 öffentlichen Sicherheit 41
 Öffentlichkeitsarbeit (PR) 165
 ökonomische Prinzip 15
Oligopol 27, 168
 Opportunitätskosten 104, 120
 optimale Bestellmenge 111
 Optimierung 62
 Optimumprinzip 16
 Organisation 64
 Organisationslehre 61
 Organisationsstruktur 65
 Organisatorisches Minimum 65
 Output 18, 95
Performance Management 10
 Personalbedarf 74
 Personalbedarfs 76
 Personalbeschaffung 75
 Personalentwicklungsplanung 75
 Personalführung 73
 Personalmanagement 14, 70
 Personalmarketing 70
 Personalwirtschaft 70
 Pflichtaufgaben 40
Plankosten 156
 Plankostenrechnung 153
Plankostenverrechnungssatz (PKVS) 156
 Planung 32, 45, 56
 Planungsprinzipien 46
 Planungsprozess 44
 Planwirtschaft 21
 Polaritätsprofil 174
Polypol 26
 Portfolioanalyse 176
 Präferenzanalyse 86
Preisabweichung 157
 Preispolitik 164
 Private Güter 36
 Process-Mining 64
 Produkte 38
 Produktion 101, 118
 Produktionsmanagement 9
 Produktionsprozess 29
 Produktionsprozesse 118
 Produktivität 95
 Produktpolitik 164
 Prognose 45
 Projektorganisation 62
 Prozessanalyse 62
 Prozesse 62
Prozessoptimierung 10
 Public Management 8
 Public-Private-Partnership (PPP) 69
 Qualifikation 75
 qualitative Personalbemessung 78
 Ranking 93
Rechnungsprüfungsamt 56
 Rechnungswesen 58
 Rechts- und Organisationsformen 66

Rechtsvorschriften 39
 Recycling 104
 Renditeerwartung 146
 Rentabilität 84, 96
 Restwert 121
 Rohstoffe 102
 Sachziele 35
 Schwellenwertverfahren 87
 Scoring-Modell 86
 Shareholder 42
 Skalen 87
 SMART-Konzept 43
 Social Proof 167
 Soll/Ist-Vergleich 53
Sollkosten 157
 Soziale Kompetenz 81
Soziale Marktwirtschaft 27
 Sparsamkeitsprinzip 17
 Spezialisierung 64
 Stadt- und Regionalmarketing 180
 Stakeholder 33, 42
Stakeholder-Management 10
 Starre Plankostenrechnung 155
 Steuern 39
 Steuerungsaufwand 69
 Strategisches Management 9
Stückkostenvergleich 124
 SWOT-Analyse 172
 Target Costing 148
 Tätigkeitenliste 63
 Teilkostenrechnung 137
 Transparenz 25
 Umsetzung 32, 51
 Umweltökonomie 14
 Unternehmen 19
 Value of Investment (VOFI) 144
 Variable Kosten 119
Verbrauchsabweichung 157
 Verrichtungs- und Objektprinzip 65
 Volkswirtschaft 168
 Volkswirtschaftslehre 13
 Vollkostenrechnung 137
 Vorzugswürdigkeitsbestimmung 85
 Werbepsychologie 171
 Wettbewerb 21, 39
 Wirtschaftlichkeit 47, 94
 Wirtschaftlichkeitsprinzip 17
 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen 84
Wirtschaftlichkeitsvergleich 60
 Wirtschaftsförderung 181
Wirtschaftssysteme 27
 Wohlfahrt 15
 Wohlfahrtsökonomie 85
Work-Life-Balance 83
 Zielbildung 44
 Zielbildungsprozess 33
 Ziele 32, 38, 43
 Zielgruppen 162
 Zielhierarchie 87
 Zielkostenindex 150
 Zielkostenrechnung 148
 Zielsteuerung 93
 Zusatznutzen 165
 Zuweisungen 39
 Zweckverbänden 67

Übungs- und Klausuraufgaben

Teil 1 Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung

Aufgabe 1.1 Wirtschaftlichkeit und Betriebsbegriff

- a) Erklären Sie, was unter einem Streben nach Wirtschaftlichkeit zu verstehen ist, und in welchem Verhältnis das Wirtschaftlichkeitsprinzip zum Sparsamkeitsprinzip steht.
- b) Stellen Sie dar, welche unterschiedlichen Möglichkeiten zur Messung der Wirtschaftlichkeit Sie kennen (mindestens drei) und wählen Sie eine geeignete Messmöglichkeit für ein Sozialamt einer Nds. Kommune anhand eines Beispiels aus.
- c) Prüfen Sie, ob es sich bei einem Sozialamt um einen Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre handelt.
- d) Zeigen Sie, welche Merkmale „öffentliche Betriebe“ im Vergleich zu „nicht öffentlichen“ Betrieben ausmachen. Geben Sie dazu die definitorischen Merkmale an.
- e) Nennen Sie drei Besonderheiten bzw. Konsequenzen aus der Eigenschaft „öffentlicher Betrieb“ im Gegensatz zu „nicht öffentlicher Betriebe, die sich aus den definitorischen Merkmalen ergeben.

Aufgabe 1.2 Ökonomisches Prinzip

Bitte nennen Sie eine Ausprägungsform des ökonomischen Prinzips und erläutern Sie diese kurz!

Geben Sie ein Beispiel für diese Ausprägungsform, das sich auf die kommunale Praxis in einem gemeindeeigenen Freibad bezieht!

Bitte nennen Sie eine zweite Ausprägungsform des ökonomischen Prinzips und erläutern Sie diese kurz!

Geben Sie bitte ein Beispiel für die zweite Ausprägungsform, das sich auf die kommunale Praxis in einer Volkshochschule bezieht!

- „Ich möchte mit möglichst wenig Benzin 1.000 km weit fahren“. Nach welchem Prinzip wurde gehandelt und warum?
- „Ich möchte mit 1 Tonne Streusalz die 704 Kilometer innenstädtischer Hauptstraßen eine Woche lang täglich komplett abstreuen können“. Nach welchem Prinzip wird hier gehandelt und warum?

Aufgabe 1.3 Ansätze der Betriebsführung

Welche Aussage trifft für welchen Ansatz zu? Bitte kreuzen Sie in den rechten beiden Spalten jeweils den zur Aussage passenden Ansatz an:

	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Regelfall und Konzept klassischer Unternehmensausrichtung		
Abkehr von Zielen der Gewinnmaximierung und monetären Wertmehring des Betriebes		
Die Entscheidungen orientieren sich überwiegend an den Rechten und Interessen der Eigenkapitalgeber		
Ein fairer Ausgleich zwischen allen Interessengruppen ist nicht primäres Ziel		

Welche Ansprüche haben Fremdkapitalgeber gegenüber dem Betrieb?

Welche Ansprüche hat die Öffentlichkeit gegenüber dem Betrieb?

Was versteht man genau unter dem „Dispositiven Faktor“? Bitte erläutern Sie kurz:

Aufgabe 1.4 Rentabilität und Kontrolle

Ein Industrieunternehmen ist zu Beginn des Geschäftsjahres mit 3,2 Mio. € Eigenkapital und 2,4 Mio. € Fremdkapital finanziert. Der Reingewinn betrug 640.000 €. Für das aufgenommen Fremdkapital wurden 192.000 € Zinsen gezahlt.

- Berechnen Sie die Eigenkapital- und die Gesamtkapitalrentabilität.
- Definieren Sie den Begriff „Kontrolle“.
- Nennen Sie drei Arten der Kontrolle, die in der betrieblichen Praxis Anwendung finden können.
- Nennen Sie drei konkrete Zwecke von Kennzahlen.
- Warum wird die Rentabilität als Leistungsindikator häufig nicht in der öffentlichen Verwaltung genutzt?

Aufgabe 1.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA E-Akte)

Die Stadt Oldenburg plant die Einführung der elektronischen Akte. Dazu soll zunächst eine Dokumenten-Management-Software (DMS) beschafft und implementiert werden. Da zwei Anbieter für eine geeignete Softwarelösung zur Verfügung stehen, soll eine Bewertung in Form einer Nutzwertanalyse erfolgen. Die Funktionalität soll dabei mit 30% berücksichtigt werden. Die Merkmale Kosten und Datenschutz-/Verschlüsselung doppelt so stark wie die übrigen Merkmale.

Funktionalität

Folgende Eigenschaften sind der Stadt wichtig:

Eigene Rollenverwaltung	2 Punkte
Umfassende Einstellmöglichkeiten von Workflows	3 Punkte
Kollaboratives Arbeiten	1 Punkte
Suchoptionen zu allen Bearbeitungsmerkmalen	3 Punkte
Reporting zu Leistungen und Zahlungen	1 Punkt

Datenschutz-/Verschlüsselungsstandard

Folgende Verschlüsselungseigenschaften sollten erfüllt sein:

- Verschlüsselungs-Konzept ist nicht zu kompliziert
- Es erfolgt eine Ende-zu-Ende Verschlüsselung
- Daten sind jederzeit verschlüsselt
- Verschlüsselung auf allen Endgeräten (z.B. PC, Android, Cloud) anwendbar
- Synchronisation der Verschlüsselung

Wartezeiten

Für die reibungslose Bearbeitung sind die Wartezeiten beim Dokumentenabruf und der Speicherung wichtig. Die Wartezeit soll maximal 7 Sekunden betragen. 2 Sekunden gilt technisch als optimal und ermöglicht zügiges Arbeiten.

Integration von Office-Formaten

Neben dem PDF-Format sollen weitere Office-Formate unterstützt werden. Besser wäre es, wenn auch die Formate zu den Programmen Word, Excel, PowerPoint, Note und Visio unterstützt werden.

Komponentenerweiterung

Formularmanagement (Dokumente)	4 Punkte
Anbindung neuer Fachanwendungen	3 Punkte
Verknüpfung zur E-Rechnung	2 Punkte
Kalenderfunktion / Terminmanagement	1 Punkte

Kosten

Die Kostenobergrenze der Stadt beträgt 200.000 € für die jährliche Lizenz. Im günstigsten Fall rechnet man mit 100.000 € oder weniger.

Angebote:

Software-Lux	DMS-Solutions

Wir bieten Ihnen ein rundum Sorglospaket für Ihre Dokumentenverwaltung. Als langjähriger Player am Markt bringen wir Know-how und großes persönliches Engagement mit. Unsere Software beinhaltet eine eigene Rollenverwaltung sowie umfassende Einstellmöglichkeiten von Workflows.	Als Softwarepionier im Bereich des öffentlichen Sektors bieten wir Ihnen eine maßgeschneiderte Softwarelösung, ganz nach Ihren Bedürfnissen. Mit unserer Software steht Ihnen neben einer eigenen Rollenverwaltung eine Reportingfunktion zu Leistungen und Zahlungen zur Verfügung. Die Möglichkeit des kollaborativen Arbeitens runden unser breites Leistungsspektrum ab.
Datenschutz ist uns wichtig, unser Verschlüsselungskonzept ist einfach zu bedienen und die Daten sind jederzeit verschlüsselt nach dem Standard ISO5.	Wir bieten Ihnen ein komplexes Sicherheitskonzept, welches folgende Merkmale abdeckt: -Ende-zu-Ende Verschlüsselung -Daten sind jederzeit verschlüsselt -Verschlüsselung auf allen Endgeräten -Synchronisation der Verschlüsselung
Die Lade- und Speicherzeiten betragen 4,4 Sek. im Durchschnitt und ermöglichen Ihnen zügiges Arbeiten.	Die Wartezeiten betragen 2,6 Sekunden
Folgende Formate unterstützt unsere Software: Excel, Word, Visio und PowerPoint	Unsere Software unterstützt die Formate Word und Excel, so sind Sie jederzeit flexibel und können bequem fremde Formate importieren und exportieren.
Wir bieten Ihnen zusätzlich die Möglichkeit der Erweiterung mit einer Kalenderfunktion sowie die Verknüpfung mit Ihrem Rechnungsworkflow.	Erweiterungen mit neuen Fachanwendungen sowie einem Formularmanagement sind jederzeit möglich.
Angebotspreis: 122.000 €/jährlich	Angebotspreis: 178.000 €/jährlich

Aufgabenstellung:

Erstellen Sie eine Nutzwertanalyse (0-10 Punkte) und unterbreiten Sie einen Entscheidungsvorschlag.

Bearbeitungshinweis:

Vergeben Sie bei den Teilkriterien nur ganze Punkte soweit der Schwellenwert erreicht ist.

Aufgabe 1.6 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (NWA Flüchtlingsunterkünfte)

Für 300 Flüchtlinge soll eine Notunterkunft in der Stadt Alteburg bereitgestellt werden. Zur Auswahl stehen drei Optionen, Kauf eines ehemaligen Landgasthofes am Stadtrand mit zahlreichen Hotelzimmern, der Umbau einer Turnhalle oder die Errichtung eines sog. Containerdorfs.

Folgende Kriterien sollen bei der Entscheidung einbezogen werden:

Kriterium	Spanne	Gewichtung
Raumgröße pro Person	6m ² -11m ²	30%
Zahl der Sozialräume	5-15 Räume	10%
Entfernung zur Innenstadt	1 km – 3 km	20%
Monatliche Kosten der Unterkunft	60.000 €-160.000 €	40%

Kauf Landgasthof

Der Landgasthof liegt 2,6 km vom Zentrum entfernt. Pro Person stehen hier 10 qm Wohnraum zur Verfügung. Insgesamt können nach Umbau bis zum 10 Sozialräume zur Verfügung gestellt werden. Die monatlichen Kosten betragen 90.000 €.

Umbau Turnhalle

Die Turnhalle liegt 1,1 km vom Zentrum entfernt. Durch die zusätzlichen Umbaukosten wird mit monatlichen Gesamtkosten in Höhe von 120.000 € gerechnet. Es entstehen 120 Wohneinheiten mit einem Platzangebot von jeweils 20m². Zusätzlich entstehen 8 Sozialräume.

Containerdorf

Für das Containerdorf werden 5 Sozialräume bereitgestellt. Die monatlichen Kosten belaufen sich auf 75.000 €. Das Dorf wäre mit einer Entfernung von 0,8 km recht zentral gelegen. Insgesamt werden 260 Container mit einer Größe von jeweils 10 m² beschafft. Die Container können verbunden und flexibel für Familien genutzt werden.

- a) Ermitteln Sie die Alternative mit dem größten Nutzwert für die Unterbringung der Flüchtlinge. (Verwenden Sie eine Skala von 0-10 Punkten)
- b) Welche zusätzlichen Kriterien würden Sie bei der Entscheidung über die Unterkunft zusätzlich berücksichtigen? (zwei Nennungen mit Erläuterung!)
- c) Nennen Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile der Nutzwertanalyse.

Aufgabe 1.7 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (Vergleich NWA, KWA, KNA)

Kreuzen Sie bei den folgenden 10 Fragen jeweils die richtige Antwort sichtbar an.
Hinweis: Es ist jeweils nur genau eine Antwort korrekt!

Frage 1: Ziel der NWA

Wofür wird die Nutzwertanalyse (NWA) eingesetzt?

- a) Zur Optimierung von Produktionsprozessen
- b) Für die Bewertung komplexer, multidimensionaler Zielsysteme
- c) Für monetäre Wirtschaftlichkeitsanalysen
- d) Für die Analyse von Marktanteilen

Frage 2: Ablauf der NWA

Welche Schritte gehören zur NWA?

- a) Festlegung von Alternativen, Diskontierung, Entscheidung
- b) Zieldefinition, Gewichtung, Bewertung, Nutzwertberechnung, Entscheidung
- c) Kosten-Nutzen-Berechnung, Gewichtung, Alternativenauswahl
- d) Zieldefinition, monetäre Bewertung, Entscheidung

Frage 3: Bewertung in der NWA

Wie werden Alternativen in der NWA bewertet?

- a) Durch monetäre Nutzen-Berechnungen
- b) Durch die Vergabe von Punkten anhand einer Skala
- c) Durch den Vergleich von Ein- und Auszahlungen
- d) Durch die Betrachtung von Kosten-Nutzen-Quotienten

Frage 4: Ziel der KWA

Wann wird die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) angewendet?

- a) Wenn alle Nutzen monetär quantifizierbar sind
- b) Wenn Nutzen und Kosten nicht in derselben Einheit dargestellt werden können
- c) Zur Maximierung des Barwerts
- d) Für Entscheidungen mit ausschließlich qualitativen Faktoren

Frage 5: Formel der KWA

Wie lautet die Formel zur Berechnung der Kostenwirksamkeit?

- a) Kosten – Nutzen
- b) Nutzen / Kosten
- c) Kosten / Nutzen
- d) Nutzen – Kosten

Frage 6: Beispiel KWA

Welche Situation eignet sich für eine KWA?

- a) Vergleich von Unfallvermeidungsmaßnahmen
- b) Bewertung des Gesamtnutzens einer Infrastrukturmaßnahme
- c) Vergleich der Barwerte zweier Investitionen
- d) Gewichtung von subjektiven Kriterien bei Alternativen

Frage 7: Ziel der KNA

Was ist das Hauptziel der Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)?

- a) Qualitative Bewertung von Alternativen
- b) Ermittlung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses
- c) Monetäre Bewertung von Kosten und Nutzen zur Maximierung des Netto-Nutzens
- d) Minimierung der Kosten unabhängig vom Nutzen

Frage 8: Herausforderung der KNA

Was ist die spezifische Herausforderung der KNA?

- a) Monetarisierung indirekter Nutzen
- b) Bewertung qualitativer Kriterien
- c) Anwendung bei multikriteriellen Entscheidungen
- d) Berücksichtigung von Kosten und Nutzen

Frage 9: Barwertberechnung

Welches Ergebnis liefert die Barwertberechnung bei einem Nutzen von 10.000 € in 3 Jahren und einem Zinssatz von 5 %?

- a) 9.521 €
- b) 10.000 €
- c) 8.638 €
- d) 7.544 €

Frage 10: Vergleich der Methoden

Welche Aussage ist korrekt?

- a) Die KNA ist spezifischer als die NWA, da sie auf monetären Werten basiert.
- b) Die NWA ist spezifischer als die KNA, da sie subjektive Präferenzen berücksichtigt.
- c) Die KNA ist breiter einsetzbar als die NWA.
- d) Die NWA fokussiert sich ausschließlich auf monetären Nutzen.

Aufgabe 1.8 Kennzahlen (Erlöse, Kosten, Gewinn, Kostendeckungsgrad)

Beteiligungsbericht der Stadt Oldenburg - Bäderbetriebsgesellschaft Oldenburg mbH

Seit 2005 werden u.a. folgende Bäder von der GmbH verwaltet:

- Hallenbad Eversten
- Freibad Flötenteich
- OLantis Huntebad
-

Folgende Besucherzahlen und Eintrittspreise wurden registriert:

Bad	Besucher	Bad	Erwachsene	Kinder
Hallenbad Eversten	37.176	Hallenbad Eversten	2,70 €	0,50 €
Freibad Flötenteich	66.179	Freibad Flötenteich	2,30 €	0,80 €
OLantis Huntebad	372.550	OLantis Huntebad	6,50 €	1,80 €

- Der Kinderanteil an den Badegästen lag im Durchschnitt bei 35%.

Von Schulen und Vereinen wurden den Bädern Nutzungspauschalen bezahlt. Das Hallenbad Eversten erhielt 6.800 €, das Freibad Flötenteich 5.400 € und das OLantis Huntebad 14.900 €.

Das Freibad Flötenteich vezeichnet Gesamtkosten in Höhe von 238.400 € und das OLantis Huntebad in Höhe von 2.971.000 €. Die Kostensituation im Bad Eversten stellt sich wie folgt dar:

Bad	Kosten pro Jahr (soweit nicht anders dargestellt)
Personalkosten	68.400 €
Abschreibungen	78.000 €
Zinsen	Zinssatz von 4% bezogen auf das gebundene Kapital in Höhe von 175.000 €
Wasseraufbereitung	2.900 €
Energiekosten	400 € pro Monat
Versicherungen	3.600 €
Sonstige Kosten	9.500 €

Aufgabenstellung:

1. Berechnen Sie die Erlöse und die Kosten für die drei Bäder. Rechnen Sie jeweils mit zwei Nachkommastellen.
2. Ermitteln Sie jeweils den Kostendeckungsgrad
3. Interpretieren Sie die Ergebnisse

Aufgabe 1.9 Kennzahlen – u.a. Gewinnschwelle, Ausgleichsgesetz der Planung

Eine EDV-Firma produziert und verkauft u.a. Memory-Sticks. Für die zukünftige Absatzplanung sollen zunächst noch ein paar wichtige Kennzahlen ermittelt werden. Derzeit werden jährlich 120.000 Sticks zu einem Preis von je 3,95 € verkauft. Die Gesamtkosten belaufen sich derzeit auf 520.000 €. Der Anteil der fixen Kosten liegt bei 370.000 €.

- a) Sind die Kosten aktuell gedeckt durch den Preis (Kostendeckungsgrad)?
- b) Auf welchen Betrag müsste der Preis geändert werden, damit alle Kosten gedeckt sind?
- c) Wie viele Sticks müssten verkauft werden, damit bei gleichbleibendem Preis (3,95 €) alle Kosten gedeckt sind?
- d) Erläutern Sie das „Ausgleichsgesetz der Planung“ anhand des vorliegenden Bei-spiels. Zeigen Sie für drei betriebliche Teilbereiche einen möglichen Engpass sowie einen Lösungsansatz auf.
- e) Auf Basis der Daten im Sachverhalt kann ein Verkaufspreis von 6 € erzielt werden. Wie hoch ist die Rentabilität, wenn das dafür eingesetzte Firmenkapital in diesem Be-reich 5.000.000 € be-trägt.

Aufgabe 1.10 Kennzahlen – Liquidität

Die Finanzkennzahlen eines kommunalen Eigenbetriebes stehen einer der Ratssitzung zur Dis-kussion. Neben anstehenden Investitionen und dem Wirtschaftsplan macht sich Rats Herr Zahl Sorgen um die Zahlungsfähigkeit. Konkret möchte er gerne wissen, wie die Liquiditätsgrade I–III sind und wie die Zahlungsfähigkeit zu beurteilen ist.

Er meint:

„Schulden müssten immer komplett mit Bargeld oder Kontoguthaben bezahlt werden können.“

Aufgabenstellung:

- a) Nehmen Sie Stellung zu der Aussage von Rats Herr Zahl.
- b) Berechnen Sie die Liquiditätsgrade L1, L2 und L3.
- c) Beurteilen Sie die Liquidität, wenn eine Deckung von 20 % (L1) / 100 % (L2) und 200 % (L3) angenommen wird.

<u>Kennzahl</u>	<u>Betrag (€)</u>
Erlöse	15.200.000
Kosten	14.980.000
Anlagevermögen	41.644.000
Forderungen	1.580.000
Vorräte	850.000
Verbindlichkeiten (gesamt)	18.000.000
Verbindlichkeiten (kurzfristig, < 1 Jahr)	1.600.000
Bargeld (Kasse)	1.880
Bankkonto	124.333
Tagesgeldkonto	50.600

Teil 2 Beschaffung und Lagerhaltung

Aufgabe 2.1 Lagerkennzahlen, grafische Darstellung

In der Lagerhalle der Kreisstraßenmeisterei des Landkreises Harburg sind zu Beginn des Jahres 4.500 Tonnen Streusalz gelagert. Aufgrund des starken Winters mussten im Laufe des Jahres 15.600 Tonnen beschafft werden.

Am Ende des Jahres betrug der Lagerbestand 1.200 Tonnen. Die Lieferzeit nach Ausgang der Bestellung nimmt wegen der hohen Nachfrage 18 Tage in Anspruch. Die „eiserne Reserve“ ist mit 1.000 Tonnen angegeben.

Aufgrund eines Platzproblems in der Lagerhalle sollen die Lagerkennzahlen überprüft werden. Bei einer Besprechung mit anderen Niedersächsischen Kommunen wurde im Rahmen eines Kennzahlenvergleichs eine durchschnittliche Lagerdauer von 40 Tagen ermittelt.

- a) Ermitteln Sie den Materialverbrauch.
- b) Was ist eine „eiserne Reserve“ und wozu wird sie benötigt?
- c) Wie hoch ist der Meldebestand?
- d) Ermitteln Sie die Lagerumschlagshäufigkeit.
- e) Ermitteln Sie die Lagerdauer.
- f) Stellen Sie den Verlauf des Lagerbestandes grafisch dar.

Aufgabe 2.2 ABC-Analyse

Ein Unternehmen möchte über eine ABC-Analyse die verschiedenen, im Produktionsprozess eingesetzten Materialien klassifizieren, um Anhaltspunkte für eine effizientere Materialwirtschaft und Bestellmengenplanung zu finden.

Gegeben ist die untenstehende Materialliste. Gehen Sie davon aus, dass die Kategorie der A-Materialien von möglichst wenigen verschiedenen Gütern gebildet werden soll, die insgesamt aber einen Anteil am Gesamtwert des Materialverbrauches in Höhe von 70 % erreichen. Analog soll die Kategorie der B-Materialien 18 % und die der C-Materialien 12 % vom Gesamtwert ausmachen.

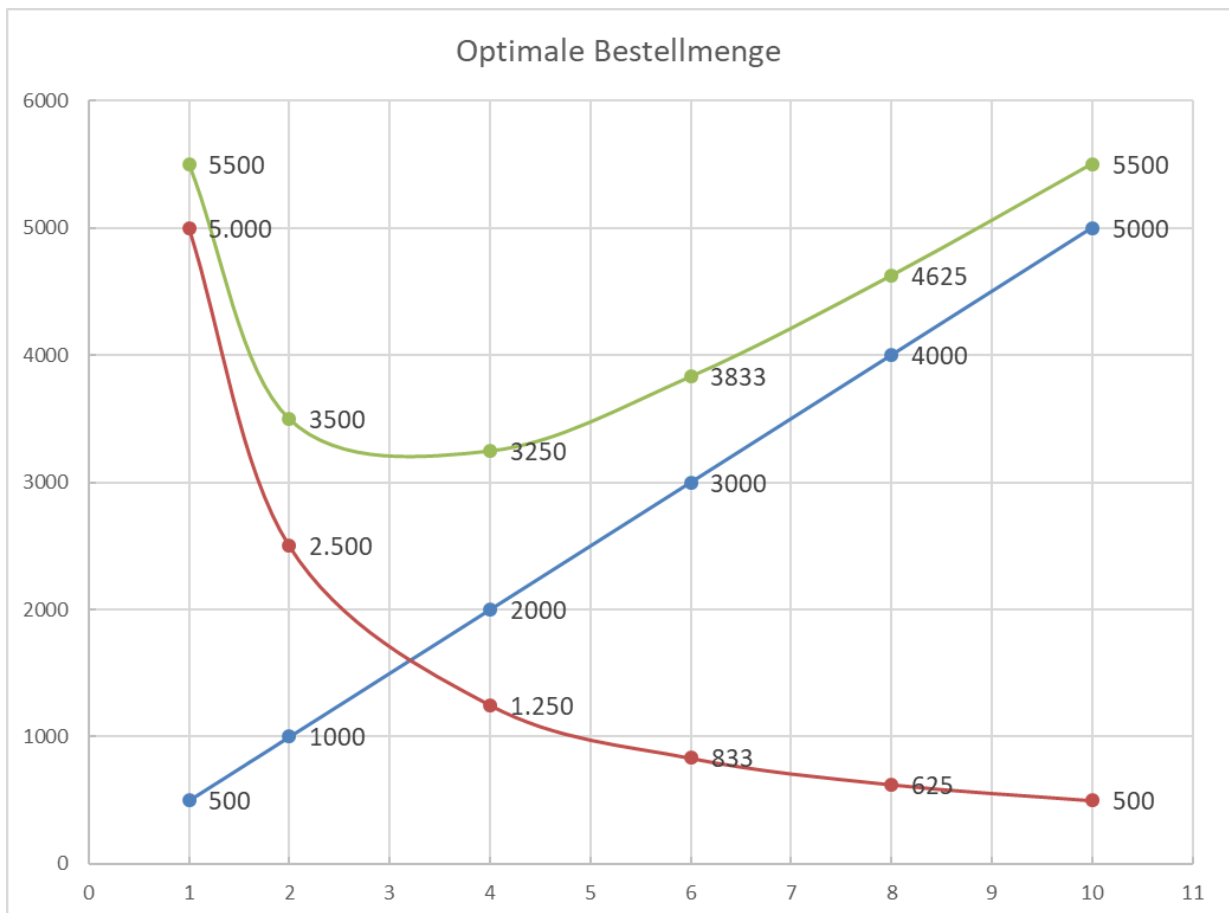
Materialart Nummer	Verbrauch pro Jahr (Mengeinheiten)	Preis pro Mengeinheit in €
1	120	280,00
2	15.000	1,70
3	1.000	2,70
4	4.000	1,80
5	600	5,80
6	30.000	0,08
7	18.000	0,05
8	20.000	0,08
9	500	8,50
10	100	23,00

Aufgabe 2.3 Optimale Bestellmenge (Tabelle, Berechnung, grafische Darstellung)

Für die Wasseraufbereitung im Hallenbad werden jährlich 4.000 Kanister Chlor benötigt. Der Marktpreis je Kanister beträgt derzeit 45 €. Je Bestellvorgang fallen Kosten (Lieferung etc.) in Höhe von 1.500 € an. Der Zins- und Lagerkostensatz wird mit 8% angenommen.

- Ermitteln Sie jeweils die Gesamtkosten und die Kosten pro Kanister Chlor (Stückkosten) bei 1, 2, 4, 6, 8 und 10 Bestellvorgängen. Nutzen Sie für die Berechnung eine tabellarische Darstellung. Bei welcher Beschaffungsfrequenz sind die Stückkosten am niedrigsten?
- Die Firma ChlorAG bietet Ihnen bei nur einer Bestellung einen Rabatt von 4% auf den Warenpreis an. Ändert sich dadurch die Entscheidung bezüglich der Anzahl der Bestellungen zu a)? Ergänzen Sie dazu Ihre tabellarische Darstellung.
- Berechnen Sie die optimale Bestellmenge mit der Ihnen bekannten Formel.
- Stellen Sie die Bestellkosten und die Lagerkosten bei 1,2,4,6,8 und 10 Bestellvorgängen grafisch in einem Koordinatenkreuz dar und interpretieren Sie den Verlauf.

Aufgabe 2.4 Optimale Bestellmenge (Funktionen, Interpretation)



Folgende Informationen liegen Ihnen zu diesem Diagramm vor:
Auf der X-Achse finden Sie die Anzahl der Bestellvorgänge und auf der Y-Achse Kosten in Euro.

Es werden pro Jahr 10.000 Mengeneinheiten benötigt. Der Marktpreis je Einheit beträgt 10 €.

- a) Erläutern Sie die Skizze allgemein sowie den Verlauf der einzelnen Funktionen.
- b) Bilden Sie die Funktionen zu den Lagerkosten sowie zu den Bestellkosten.
- c) Wie hoch sind die gesamten Beschaffungskosten bei 12 Bestellvorgängen?
- d) Ermitteln Sie rechnerisch die optimale Bestellmenge

Teil 3 Produktions- und Kostenmanagement

Aufgabe 3.1 Kostenvergleichsrechnung (Personal-Computer)

Im Rathaus müssen neue Personal-Computer angeschafft werden. Zwei Modelle stehen zur Auswahl. Die Nutzungsdauer beträgt 4 Jahre und es wird von einem kalk. Zinssatz von 2% ausgegangen. Die PCs werden an 220 Tagen im Jahr je 8 Stunden genutzt. Der Strompreis liegt bei 0,30 € je Kilowattsunde (kWh).

Modell:	IBM-X	Lenovo-Y
Anschaffungspreis	820 €	740 €
Stromverbrauch je Stunde	0,20 kW	0,25 kW
Wartungskosten jährlich	120 €	130 €

a) Erstellen Sie eine Kostenvergleichsrechnung

b) Bei welcher täglichen Nutzungsdauer wären die Kosten beider PCs identisch?

Aufgabe 3.2 Kostenvergleichsrechnung (Kehrmaschine)

Die Stadt E. beabsichtigt für den Bauhof eine neue Kehrmaschine anzuschaffen, um den Fuhrpark entsprechend zu erweitern. Aufgrund der spezifischen Anforderungen kommen zwei alternative Produkte in die engere Auswahl. Zum einen die Kehrmaschine Modell „A“ sowie das vergleichbare Modell „B“. Folgende Informationen (jährliche Durchschnittskosten) liegen für die Handlungsalternativen vor:

		Kehrmaschine A	Kehrmaschine B
Anschaffungskosten	Euro	60.000	80.000
Liquidationserlöse	Euro	0	0
Nutzungsdauer	Jahre	10	10
Kalk. Zinssatz	Prozent	3,0	3,0
Wartungskosten	Euro/Jahr	3.000	2.000
Steuern/Versicherung	Euro/Jahr	1.550	1.500
Materialkosten	Euro/km	0,05	0,04
Benzinkosten	Euro/100 km	12	10

Bei beiden Investitionsobjekten kann die gleiche Leistungsmenge (Reinigungskilometer) in Höhe von ca. 30.000 km pro Jahr angenommen werden. Aufgrund der größeren Reinigungsgeschwindigkeit (größere Reinigungsbürsten, größerer Behälter) braucht die Maschine B nur 80% der Einsatzzeit im Vergleich zur Maschine A. Für den Einsatz der Maschine A wird mit Personalkosten (TVöD – 50%, Entgeltgruppe 3) in Höhe von 15.000 € kalkuliert.

a) Führen Sie eine Kostenvergleichsrechnung mit den vorliegenden Angaben durch.

Alternativen zur Basisaufgabe (ohne Berücksichtigung von Personalkosten):

Alle weiteren Fragen beziehen sich direkt auf die Angaben im Sachverhalt.

b) Für das Gerät A wird nun mit einem Liquidationserlös in Höhe von 10.000 € gerechnet. Wie verändert sich die Rechnung?

c) Das Gerät B erreicht aufgrund der größeren Auslastung bzw. Kapazitäten eine Leistungsmenge von 35.000 km pro Jahr, während es bei dem Modell A weiterhin nur 30.000 km sind. Wie hoch sind jeweils die Stückkosten (je km)?

d) Bei welchen Leistungsmengen wäre welches Gerät jeweils vorteilhafter? (kritische Menge)

Aufgabe 3.3 Kostenvergleichsrechnung (Austausch Klimasystem)

Die Stadt O. betreibt ein Veranstaltungs- und Messezentrum. Für die Frischluftzufuhr innerhalb des Gebäudes ist eine Belüftungsanlage fest installiert. Diese ist vollständig abgeschrieben. Aufgrund aktueller Überlegungen wird darüber nachgedacht, diese durch ein modernes Klimasystem zu ersetzen. Die Anschaffungs- und Herstellungskosten des neuen Systems belaufen sich auf 110.000 €. Die Nutzungsdauer beträgt voraussichtlich 20 Jahre. Der Kalkulationszinssatz wird mit 4% angenommen. Die jährlichen Betriebsstunden werden als gleich angenommen. Die alte Belüftungsanlage verursacht Kosten für Material in Höhe von 8.200 €/Jahr sowie Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten von 10.000 €/Jahr. Die jährlichen Stromkosten belaufen sich auf 33.000 €/Jahr. Demgegenüber verursacht das moderne Klimasystem Materialkosten in Höhe von 3.500 €/Jahr sowie Wartungs- und Instandhaltungskosten von durchschnittlich 6.000 €/Jahr. Durch eine moderne Steuerung sowie einer effizienteren Technik lässt sich der Stromverbrauch auf 26.500 € senken.

Aufgabenstellung:

Führen Sie einen Kostenvergleich durch. Sollte die Belüftungsanlage ersetzt werden?

Aufgabe 3.4 Lebenszyklusrechnung

Die Stadt Dorsten hat die Möglichkeit, sich an einem Windpark-Projekt zu beteiligen. Die Investitionssumme ($t=0$) beträgt 800.000 €. Der Windpark hat eine Nutzungsdauer von 12 Jahren. Ein Restwert ist nicht anzunehmen. Die Rückbaukosten im 13. Jahr werden mit 20.000 € angenommen. Im Jahr 14. wird mit 15.000 € an Entsorgungskosten kalkuliert. Die Stadt erwartet, dass durch die Energieeinspeisung mindestens eine Verzinsung von 5% für die gesamte Investition erreicht wird.

Der Ausschüttungsplan sieht folgende jährliche Einzahlungen über die Nutzungsdauer vor:

1.-8. Jahr	95.000 €
9.-12. Jahr	85.000 €

Aufgabenstellungen:

a) Berechnen Sie den Kapitalwert des Projektes und stellen Sie die jährliche Entwicklung tabellarisch dar.

Hinweis: Unterjährige Zahlungen werden nachschüssig behandelt.

b) Welche externen Faktoren (monetäre und nicht monetäre) bleiben bei der Entscheidung unberücksichtigt, wenn nur auf den Kapitalwert Bezug genommen wird?

c) Diskussion: Sollte sich eine Kommune bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung grundsätzlich eine betriebswirtschaftliche oder eine volkswirtschaftliche Perspektive einnehmen?

Aufgabe 3.5 Zielkostenrechnung

Der Rat der niedersächsischen Gemeinde Badenhausen hat aufgrund der hohen Inflation beschlossen, den Eintrittspreis im Freibad zu senken. Statt wie bisher 5,50 €, soll der Preis im Jahr 2024 auf 4,50 € gesenkt werden. Die Besucherzahlen sind seit mehreren Jahren unverändert und werden mit 100.000 Badegästen angenommen. Eine Umfrage in der Bevölkerung hat ergeben, wofür das Bad in Zukunft im Wesentlichen genutzt werden soll.

Umfrageergebnis: Sport- und Schulschwimmen 30 %, Freizeit- und Erholung 50 %, Kurse 20 %
Die einzelnen Kostenstellen des Freibades tragen auf Basis interner Kalkulationen in folgendem Umfang zum Nutzen bei:

	Sport- und Schulschwimmen	Freizeit und Erholung	Kursangebote
Gastronomie	10%	20%	10%
Schwimmerbecken	40%	10%	45%
Nicht-Schwimmerbecken	20%	40%	25%
Grünfläche und Spielplatz	0%	20%	0%
Technik/Umkleide	30%	10%	20%

Die Kosten im vergangenen Jahr beliefen sich im Bereich Gastronomie auf 80.000 €, wovon 20% direkt durch die Verkäufe von Speisen und Getränken gedeckt wurde.

Das Schwimmerbecken und das Nicht-Schwimmerbecken nehmen Kosten von jeweils 200.000 € in Anspruch.

Die Kostenstelle Grünfläche und Spielplatz wurden Kosten in Höhe von 120.000 € zugeordnet. Der Bereich Technik verursachte Kosten von 160.000 €.

Aufgabenstellungen

1. Bestimmen Sie die Kostenlücke (target-gap) je Badegast für das Jahr 2023 und 2024. Nehmen Sie dazu an, dass grundsätzlich eine Kostendeckung durch die Eintrittsgelder angestrebt wird.
2. Erstellen Sie einen Zielkostenindex für 2024 unter Bezug auf das vorliegende Kostenverhältnis.
3. Berechnen Sie für jede Kostenstelle die Zielkostenabweichung für 2024 je Badegast.
4. Benennen Sie die Kostenstellen mit dem größten relativen und dem größten absoluten Einsparpotenzial und unterbreiten Sie je einen entsprechenden praktischen Einsparvorschlag.
5. Beschreiben Sie für die vorliegenden Daten und Berechnungen zwei Kritikpunkte, auf die in der Praxis geachtet werden sollte.

Aufgabe 3.6 Plankostenrechnung

Die Plankosten einer Kostenstelle in einem kommunalen Betrieb betragen bei einer Beschäftigung von 2.000 h 10.000 €, wovon 7.000 € proportional und der Rest fix ist. Bei einer tatsächlichen Beschäftigung von 2.500 h sind 12.000 € an Istkosten angefallen.

Aufgabenstellung:

Ermitteln und analysieren Sie die möglichen Abweichungen und stellen Sie die Abweichungen in einem Diagramm grafisch dar! Welche Unterschiede ergeben sich zur starren Plankostenrechnung?

Lösungsansätze

Aufgabe 1.1

a)

/6

- Streben nach einer möglichst positiven Relation zwischen Nutzen und Mitteleinsatz
- Ausprägung in Maximal- und Minimalprinzip
- Das Sparsamkeitsprinzip (Minimalprinzip) ist eine spezielle Ausprägung des Wirtschaftlichkeitsprinzips

b)

- Wirtschaftlichkeit (monetär)
- Kostenwirtschaftlichkeit
- Produktivität
- Soll / Ist-Vergleich

Plausible Darstellung einer Messgröße an einem Beispiel

c)

- Kombination von Produktionsfaktoren
- Streben nach Wirtschaftlichkeit
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

- Alle drei Bedingungen sind fallbezogen zu bejahen

Alternativ: Definition des Betriebes

d) Kurze Erläuterung der Merkmale zur Abgrenzung der Betriebsformen

Öffentlicher Betrieb	Nicht öffentlicher Betrieb
Planerfüllungsprinzip	Erwerbswirtschaftliches Prinzip
Organprinzip (öffentl. Eigentum)	Autonomieprinzip
Mitbestimmungsprinzip	Alleinbestimmungsprinzip

e) z.B.

/6

- Willensbildung in demokratischem Entscheidungsprozess
- Komplexes (auch nicht monetäres) Zielsystem
- Ausrichtung auf Sachziele (Gemeinwohl)
- Z.T. fehlende Märkte für öffentliche Güter
- Finanzierung ist losgelöst von der Leistungserstellung (Finanzierung durch Steuern)

Aufgabe 1.2

Bitte nennen Sie eine Ausprägungsform des ökonomischen Prinzips und erläutern Sie diese kurz!

z.B. Minimalprinzip

Geben Sie ein Beispiel für diese Ausprägungsform, das sich auf die kommunale Praxis in einem gemeindeeigenen Freibad bezieht!

Bitte nennen Sie eine zweite Ausprägungsform des ökonomischen Prinzips und erläutern Sie diese kurz!

z.B. Maximalprinzip

„Ich möchte mit möglichst wenig Benzin 1.000 km weit fahren“. Nach welchem Prinzip wurde gehandelt und warum?

Minimalprinzip,
Produktivität soll maximiert werden,
Output fest, Input minimal angestrebt

„Ich möchte mit 1 Tonne Streusalz die 704 Kilometer innenstädtischer Hauptstraßen eine Woche lang täglich komplett abstreuen können“. Nach welchem Prinzip wird hier gehandelt und warum?

Kein Optimierungspotential vorhanden, daher kein Handeln nach dem ökonomischen Prinzip

Aufgabe 1.3

	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Regelfall und Konzept klassischer Unternehmensausrichtung	X	
Abkehr von Zielen der Gewinnmaximierung und monetären Wertmehrerung des Betriebes		X
Die Entscheidungen orientieren sich überwiegend an den Rechten und Interessen der Eigenkapitalgeber	X	
Ein fairer Ausgleich zwischen allen Interessengruppen ist nicht primäres Ziel	X	

Welche Ansprüche haben Fremdkapitalgeber gegenüber dem Betrieb?

Zeitlich und beitragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des bereitgestellten Kapitals

Welche Ansprüche hat die Öffentlichkeit gegenüber dem Betrieb?

Steuerzahlungen, Einhaltung von Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt, ggfs. weitere individuelle Aspekte

Was versteht man genau unter dem „Dispositiven Faktor“? Bitte erläutern Sie kurz:

Managementaufgabe in einer Unternehmung, Disponieren über knappe Güter (menschliche Arbeit, Werkstoffe und Betriebsmittel), ggfs. weitere individuelle Aspekte

Aufgabe 1.4

a)

- $EKR = (640.000/3.200.000) * 100 = 20 \%$
- $GKR = (640.000 + 192.000) / (3.200.000 + 2.400.000) * 100 = 14,86 \%$

b)

Kontrolle umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die eine Überwachung zwischen dem betrieblich gewollten und dem tatsächlich Geschehenen beinhalten.

c)

- Selbstkontrolle
- Stichprobenkontrolle
- Interne Kontrolle
- Fremdkontrolle

d)

- Informationsversorgung der Entscheidungsträger
- Vergleiche von Betriebsteilen
- Vergleiche von Zeitreihen (z.B. Quartale)
- Überwachung der Zielerreichung

e)

Erläuterung der Kennzahl „Rentabilität“

(z.B. Rentabilität stellt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals dar / Gewinn wird im Verhältnis zum Kapitaleinsatz betrachtet.)

Die öffentliche Verwaltung verfolgt i.d.R. Gemeinwohlziele bzw. Sachziele und ist in erster Linie nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet.

Aufgabe 1.5

	Skala NWA				x = Software Lux						
	Bsp.:										
Punkte NWA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Funktionalität					0	x					
Datenschutz					x				o		
Wartezeiten	7	6,5	6	5,5	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2
						x			o		
Integration					o				x		
Komponenten				x				o			
Kosten			o					x			
							Nutzwerte				
	Gewichtung		Software Lux		DMS-Solutions		Summe A		Summe B		
Funktionalität	30		5		4		1,5		1,2		
Datenschutz	20		4		8		0,8		1,6		
Wartezeiten	10		5		8		0,5		0,8		
Integration	10		8		4		0,8		0,4		
Komponenten	10		3		7		0,3		0,7		
Kosten	20		7		2		1,4		0,4		
	100						5,3		5,1		

Entscheidungsvorschlag:

- Alternative A besitzt höheren Nutzen und ist daher vorzuziehen.

Hinweis: Eine Alternative Lösung ist vertretbar. Aufgrund des knappen rechnerischen Ergebnisses ist eine argumentative Abwägung notwendig. Folgende Aspekte könnten dazu herangezogen werden:

Kritik am Verfahren:

- >Schwellenwertverfahren ggf. ungenau (Ganze Punkte verschieben sich)
- >Willkürliche Gewichtung / Bewertung

Kritik zum konkreten Sachverhalt:

- >Knappes Ergebnis (nur 0,2 NP Differenz)
- >Kosten sind ggf. übergewichtet / untergewichtet
- >Nicht alle Faktoren wurden berücksichtigt (z.B.: Bedienbarkeit, Wartung)

Aufgabe 1.6

a)

Berechnung Wohnflächen Alt. 2+3

$$120 \cdot 20 / 300 = 8 \text{ m}^2$$

$$260 \cdot 10 / 300 = 8,67 \text{ m}^2$$

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Raumgröße pro Person	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10	10,5	11
Zahl der Sozialräume	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Entfernung zur Innenstadt	3	2,8	2,6	2,4	2,2	2	1,8	1,6	1,4	1,2	1
Monatliche Kosten der Unterkunft	160.000	150.000	140.000	130.000	120.000	110.000	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000

	Gewicht %			Nutzwerte			
	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	
	Bewertung			Nutzwerte			
Raumgröße pro Person	30	8	4	5	2,4	1,2	1,5
Zahl der Sozialräume	10	5	3	0	0,5	0,3	0
Entfernung zur Innenstadt	20	2	9	10	0,4	1,8	2
Monatliche Kosten der Unterkunft	40	7	4	8	2,8	1,6	3,2
					6,1	4,9	6,7

Alternative 3 „Containerdorf“ ist vorzuziehen.

b) Weitere Kriterien

Entfernung zu Freizeitangeboten, Anbindung ÖPNV, Dauer des Aufenthaltes, Platzangebot außerhalb der Unterkunft

c) Vor- und Nachteile

Vorteile: Überblick über Entscheidung, systematische Abwägung von Kriterien

Nachteil: Kriterien und Gewichtung sind subjektiv gewählt, wichtige Kriterien könnten fehlen, Kosten spielen nur eine untergeordnete Rolle

Aufgabe 1.7

- 1 b) Für die Bewertung komplexer, multidimensionaler Zielsysteme
- 2 b) Zieldefinition, Gewichtung, Bewertung, Nutzwertberechnung, Entscheidung
- 3 b) Durch die Vergabe von Punkten anhand einer Skala
- 4 b) Wenn Nutzen und Kosten nicht in derselben Einheit dargestellt werden können
- 5 c) Kosten / Nutzen

- 6 a) Vergleich von Unfallvermeidungsmaßnahmen
- 7 c) Monetäre Bewertung von Kosten und Nutzen zur Maximierung des Netto-Nutzens
- 8 a) Monetarisierung indirekter Nutzen
- 9 c) 8.638 €
- 10 a) Die KNA ist spezifischer als die NWA, da sie auf monetären Werten basiert

Aufgabe 1.8

Zahl der Gäste

Bad	Gäste		Erwach- sene	Kinder
Eversten	37.176,00		24.164,40	13.011,60
Flöten- teich	66.179,00		43.016,35	23.162,65
Olantis	372.550,00		242.157,50	130.392,50

Erlöse

Erwachsene	Kinder	Summe	+Pau- schalen	Erlöse
65.243,88	6.505,80	71.749,68	6.800,00	78.549,68
98.937,61	18.530,12	117.467,73	5.400,00	122.867,73
1.574.023,75	234.706,50	1.808.730,25	14.900,00	1.823.630,25

2. Ermitteln Sie jeweils den Kostendeckungsgrad

Bad	Kosten	2. Deckungsgrad
Eversten	174.200	45,09%
Flötenteich	238.400	51,54%
Olantis	2.971.000	61,38%

Kostendeckungsgrad Eversten = $78.549,68 / 174.200 * 100$

3. Interpretieren Sie die Ergebnisse

- Alle Bäder arbeiten unwirtschaftlich, Kosten sind nicht zu 100 % gedeckt.
- Das OLantis hat die beste relative Kostendeckung. Ein Grund dafür könnte sein, dass die fixen Kosten vermutlich auf eine größere Besucherzahl verteilt werden kann.
- Die fehlenden Geldbeträge werden jährlich in Form von Zuschüssen von der Kommune ausgeglichen.

Aufgabe 1.9

- a) 474000 520000 91,2%
- b) $3,95x=1,25x+370000$ $x=137.038$
- c) $520000/120000$ $x=4,33$ €
- d) Erläuterung o. Definition/Bsp. zu Beschaffung/Produktion/Absatz
- e) $G=E-K$ $720000-520000=200.000/5.000.000 = 4\%$

Aufgabe 1.10

a) Stellungnahme zur Aussage

Die Aussage von Ratsherr Zahl ist nicht richtig.

Nur kurzfristige Schulden müssen zeitnah bezahlt werden können.

Langfristige Verbindlichkeiten (z. B. Kredite für Anlagen) werden über viele Jahre hinweg getilgt und müssen nicht vollständig durch Bargeld oder Kontoguthaben gedeckt sein.

Liquidität bedeutet, dass ein Betrieb kurzfristig zahlungsfähig ist – also seine kurzfristigen Verpflichtungen mit kurzfristig verfügbaren Mitteln begleichen kann – nicht, dass alle Schulden sofort bezahlt werden können.

b) Berechnung der Liquiditätsgrade

Liquide Mittel:

Bargeld (1.880 €) + Bankkonto (124.333 €) + Tagesgeld (50.600 €) = **176.813 €**

Kurzfristige Verbindlichkeiten: 1.600.000 €

Forderungen: 1.580.000 €

Vorräte: 850.000 €

L1 (Barliquidität)	$176.813 \text{ €} / 1.600.000 \text{ €} \times 100$	11,1 %
L2 (einzugsbedingte Liquidität)	$(176.813 \text{ €} + 1.580.000 \text{ €}) / 1.600.000 \text{ €} \times 100$	109,8 %
L3 (umsatzbedingte Liquidität)	$(176.813 \text{ €} + 1.580.000 \text{ €} + 850.000 \text{ €}) / 1.600.000 \text{ €} \times 100$	162,9 %

c) Beurteilung der Liquidität

Kennzahl Ergebnis Sollwert Bewertung

L1	11,1 %	20 %	zu niedrig – geringe Barliquidität
L2	109,8 %	100 %	ausreichend – kurzfristige Zahlungsfähigkeit gegeben
L3	162,9 %	200 %	unter Zielwert – mittelfristig solide, aber ausbaufähig

Aufgabe 2.1

- a) 18.900
- b) Lagerreserve, Kompensation von Lieferengpässen
- c) 1.932
- d) 6,63
- e) 55,05
- f) Skizze mit linearer Lagerabgangskurve bei gleichmäßigem Verbrauch oder einmalige Beschaffung zur Winterzeit.

Aufgabe 2.2

Nummer	Menge	Preis	Verbrauchswert	Anteil		
1	120,00	280,00	33.600,00	40,03%		
2	15.000,00	1,70	25.500,00	30,38%		
3	1.000,00	2,70	2.700,00	3,22%		
4	4.000,00	1,80	7.200,00	8,58%		
5	600,00	5,80	3.480,00	4,15%		
6	30.000,00	0,08	2.400,00	2,86%		
7	18.000,00	0,05	900,00	1,07%		
8	20.000,00	0,08	1.600,00	1,91%		
9	500,00	8,50	4.250,00	5,06%		
10	100,00	23,00	2.300,00	2,74%		
			83.930,00			
Nummer	Menge	Preis	Verbrauchswert	Anteil		
1	120,00	280,00	33.600,00	40,03%	40,03%	A
2	15.000,00	1,70	25.500,00	30,38%	70,42%	
4	4.000,00	1,80	7.200,00	8,58%	78,99%	
9	500,00	8,50	4.250,00	5,06%	84,06%	B
5	600,00	5,80	3.480,00	4,15%	88,20%	
3	1.000,00	2,70	2.700,00	3,22%	91,42%	
6	30.000,00	0,08	2.400,00	2,86%	94,28%	
10	100,00	23,00	2.300,00	2,74%	97,02%	C
8	20.000,00	0,08	1.600,00	1,91%	98,93%	
7	18.000,00	0,05	900,00	1,07%	100,00%	

Aufgabe 2.3

a)

Anzahl Bestellungen	1	2	4	6	8	10
Bestellwert	180000	180000	180000	180000	180000	180000
Bestellmenge	4.000	2.000	1.000	667	500	400
Bestellkosten	1.500	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
ds. geb. Kapital	90.000	45.000	22.500	15.000	11.250	9.000
Lagerkosten	7.200	3.600	1.800	1.200	900	720
Gesamtkosten	188.700	186.600	187.800	190.200	192.900	195.720

Alternativ: Summe Bestellkosten und Lagerkosten

b) 4% Rabatt

Bestellwert 172800

Bestellmenge 4.000

Bestellkosten 1.500

ds. geb. Kapital 86.400

Lagerkosten 6.912

Gesamtkosten 181.212 (Ja, 1 Bestellung günstiger)

c) Wurzel aus $2 \cdot 4000 \cdot 1500 / 45 \cdot 0,08 = 1.825,74$ Kanister

d) Angemessene **Darstellung** (Beschriftung, Maßstab etc.)

Aufgabe 2.4

a) Darstellung von Lagerkosten-, Bestellkosten-, und Gesamtkostenfunktion. Lagerkosten sinken, Bestellkosten steigen bei Steigung der Bestellvorgänge x. Minimum bei ca. 3 Bestellvorgängen.

b)

$$K(L) = \text{Warenwert} / 2 \times 0,1$$

$$K(B) = 500x$$

c)

$$8.333,33 / 2 \times 0,1 + 500 \times 12 = 6.416,67 \text{ €}$$

d)

$$\text{Wurzel aus } 200 \times 10.000 \times 500 / 10 \times 10 = 3.162,28$$

Aufgabe 3.1

	IBM-X	Lenovo-Y
AfA	205	185
Kalk. Zinsen	8,2	7,4
Stromkosten	105,6	132
Wartung	120	130
	438,8	454,4

b) kritische. Menge

fixe K. 333,2 322,4
var K. 0,06 0,075

$$0,06x + 333,2 = 0,075x + 322,4$$

$$x = -720 \text{ h} / 220 = 3,27 \text{ h}$$

Aufgabe 3.2

a) KVR	A	B
Abschreibungen	6.000,00	8.000,00
kalk. Zinsen	900,00	1.200,00
Wartungskosten	3.000,00	2.000,00
Steuern/Vers.	1.550,00	1.500,00
Materialkosten	1.500,00	1.200,00
Benzinkosten	<u>3.600,00</u>	<u>3.000,00</u>
Gesamtkosten	16.550,00	16.900,00

Alternative mit Personalkosten

I. Vollständig	<u>15.000,00</u>	<u>15.000,00</u>
Gesamtkosten	31.550,00	31.900,00
II. Variabel (Stunden)	<u>15.000,00</u>	<u>12.000,00</u>
Gesamtkosten	31.550,00	28.900,00

b) Berücksichtigung von LE

Abschreibungen	5.000,00	8.000,00
kalk. Zinsen	1.050,00	1.200,00
<u>Gesamtkosten</u>	15.700,00	16.900,00

c) Stückkosten

	A		B	
	30.000 km	30.000 km	35.000 km	
Abschreibungen	6.000,00	8.000,00	8.000,00	
kalk. Zinsen	900,00	1.200,00	1.200,00	
Wartungskosten	3.000,00	2.000,00	2.000,00	

Steuern/Vers.	1.550,00	1.500,00	1.500,00
Materialkosten	1.500,00	1.200,00	1.400,00
Benzinkosten	<u>3.600,00</u>	<u>3.000,00</u>	<u>3.500,00</u>
<u>Gesamtkosten:</u>	16.550,00	16.900,00	17.600,00
<u>Stückkosten:</u>	0,5517	0,5633	0,5029

d) Kritische Menge

Kostenfunktionen:

Fixe Kosten	11.450,00	12.700,00
Var. Kosten (Stück)	0,17	0,14

$$\begin{aligned}
 11450 + 0,17x &= 12700 + 0,14x & / -11450 \\
 0,17x &= 1250 + 0,14x & / -0,14x \\
 0,03x &= 1250 & / :0,03 \\
 x &= 41.667 \text{ km}
 \end{aligned}$$

Aufgabe 3.3

a) KVR	Belüftungsa.	Klimasystem
Abschreibungen	0,00	5.500,00
kalk. Zinsen	0,00	2.200,00
Materialkosten	8.200,00	3.500,00
Wartung etc.	10.000,00	6.000,00
Stromkosten	33.000,00	26.500,00
Gesamtkosten	51.200,00	43.700,00

Die Belüftungsanlage sollte durch das Klimasystem ersetzt werden.

Aufgabe 3.4

	0	1	2	3	4	5	6											
Einzahlungen	0	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000										
Auszahlungen	800.000																	
Summe	-800.000		95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000									
Barwerte	-800.000		90.476	86.168	82.065	78.157	74.435	70.890										
Barwerte (kum.)	-800.000		-709.524		-623.356		-541.291		-463.135									
	388.700	-317.809																
	7	8	9	10	11	12	13	14										
	95.000	95.000	85.000	85.000	85.000	85.000												
							20000	15000										
	95.000	95.000	85.000	85.000	85.000	85.000	-20.000	-15.000										
	67.515	64.300	54.792	52.183	49.698	47.331	-10.606	-7.576										
	-250.295		-185.995		-131.203		-79.020	-29.323	18.009	7.402								
																		-174 (Kapitalwert)

Ergebnis geringfügig negativ. Weitere Aspekte sollten für die Entscheidung herangezogen werden.

b) Welche externen Faktoren (monetäre und nicht monetäre) bleiben bei der Entscheidung unberücksichtigt, wenn nur auf den Kapitalwert Bezug genommen wird?

negative Auswirkungen (Bsp.):

- Beeinträchtigung der Natur
- Wohnqualität sinkt
- Förderung wird eingestellt / gesenkt (Bundespolitik)

positive Auswirkungen (Bsp.):

- CO₂-freie Energieerzeugung
- Unabhängige Energieversorgung
- ggf. dauerhaft günstigere Energieversorgung

c) Diskussion: Sollte sich eine Kommune bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung grundsätzlich eine betriebswirtschaftliche oder eine volkswirtschaftliche Perspektive einnehmen?

- Beide Standpunkte können hier argumentativ vertreten werden, z.B.:

Betriebswirtschaftliche Perspektive:

- wirtschaftliches und sparsames Handeln im Rahmen des kommunalen Haushalts
- örtliche Zuständigkeit auf Gemeindegebiet begrenzt / keine direkte sachliche Zuständigkeit (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen, Energiewende)
- Nutzung der Mittel für andere kommunale Aufgaben

Volkswirtschaftliche Perspektive:

- Kommune ist „Teil“ des Staates (Art. 28 GG, Art. 57 NV) und sollte sich an dessen Zielen orientieren
- Das Wohl der Einwohner*innen der Gemeinde ist zu fördern (Vgl. § 1 I 1 NKomVG).
- Akteure wie Bürger, Unternehmen und Vereine sind örtlich verknüpft und generieren ebenfalls Gemeinwohl bzw. Wohlstand durch Arbeitsplätze und Einkommen.

Aufgabe 3.5

1. Gesamtkosten 2023: $80.000+200.000+200.000+120.000+160.000= 744.000 \text{ €}$ /
 100.000 Badegäste = 7,60 € (Ist-Kosten)

2023: $5,50-7,44= -1,94 \text{ €}$ (Target Gap)

2024: $4,50-7,44= -2,94 \text{ €}$ (Target Gap)

2. Zielkostenindex

	Sport- und Schulschwimmen 30%*	Freizeit und Erholung 50%*	Kursangebote 20%*	Nutzen	Kostenanteil	N/K
Gastronomie	10=3	20=10	10=2	15	8,602%	1,74
Schwimmerbecken	40=12	10=5	45=9	26	26,882%	0,97
Nicht-Schwimmerbecken	20=6	40=20	25=5	31	26,882%	1,15
Grünfläche und Spielplatz	0=0	20=10	0=0	10	16,129%	0,62
Technik/Umkleide	30=9	10=5	20=4	18	21,505%	0,84

3. Zielkostenabweichung

	Ist-Kosten	Zulässige Kosten (Nutzen/Soll) 4,5 €	Abweichung (Soll-Ist)
	7,44 €		2,94 €
Gastronomie	0,64 €	0,68 €	-0,04 €
Schwimmerbecken	2,00 €	1,17 €	0,83 €
Nicht-Schwimmerbecken	2,00 €	1,40 €	0,60 €
Grünfläche und Spielplatz	1,20 €	0,45 €	0,75 €
Technik/Umkleide	1,60 €	0,81 €	0,79 €

4. Der Bereich Grünfläche und Spielplatz hat das größte relative Einsparpotenzial (N/K 0,62)

Der Bereich Schwimmerbecken hat mit 0,83 € das größte absolute Einsparpotenzial.

Zwei Vorschläge (z.B.):

- Verkleinerung der Grünflächen oder des Spielplatzes
 - Wassertemperatur senken
 - Schwimmerbecken durch Wand teilen und nur teilweise in Betrieb nehmen.
- Zwei Kritikpunkte (z.B.):
- Kosten beziehen sich auf vergangene Periode und können oft nur schwer vorhergesagt werden.
 - Der Nutzen beruht auf einer Befragung. Die Präferenzen der Badegäste können sich im Laufe der Zeit ändern.
 - Der Zusammenhang zwischen den Komponenten bzw. Kostenstellen und den daraus resultierenden Nutzen ist nicht ohne Weiteres bestimmbar und komplex.
 - Mögliche Einsparpotenziale unterliegen evidenten Restriktionen. Bestimmte Kosten wie z.B. für ein Schwimmaufsicht („Bademeister“) oder die Hygiene (Einsatz von Chlor) können nicht eingespart werden.

Aufgabe 3.6

$$\text{PKVS} = 10.000 / 2000 = 5 \text{ €}$$

$$\text{Verr. Plankosten} = 5 \text{ €} * 2.500 = 12.500 \text{ €}$$

$$\text{Sollkostenabweichung} = 12.000 - 12.500 = -500 \text{ €} (= \text{Gesamtabweichung flex. PK})$$

(Istkosten - verr. Plankosten)

$$\text{PKVS variabel} = 7.000/2.000 = 3,5 \text{ €}$$

$$\text{Sollkosten} = 3.000 + 7.000/2.000 * 2.500 = 11.750 \text{ €}$$

$$\text{Beschäftigungsabweichung} = 11.750 \text{ €} - 12.500 = -750 \text{ €}$$

$$\text{Verbrauchsabweichung} = 12.000 - 11.750 = 250 \text{ €}$$

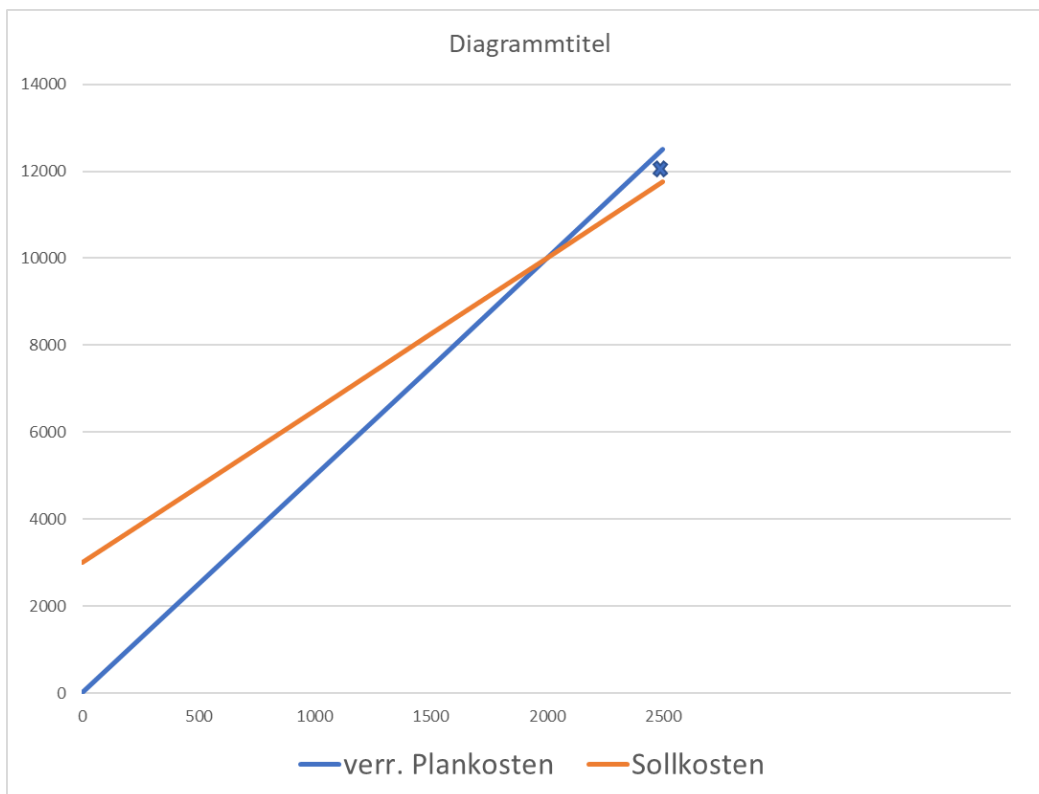
Kostenanalyse:

Insgesamt besteht eine positive Sollkostenabweichung (500 € weniger)

Es besteht eine positive Beschäftigungsabweichung (750 € weniger)

Die Verbrauchsabweichung ist negativ. (250 € mehr)

Menge (h)	verr. Plankosten	Sollkosten
0	0	3000
500	2500	4750
1000	5000	6500
1500	7500	8250
2000	10000	10000
2500	12500	11750



x = Istkosten