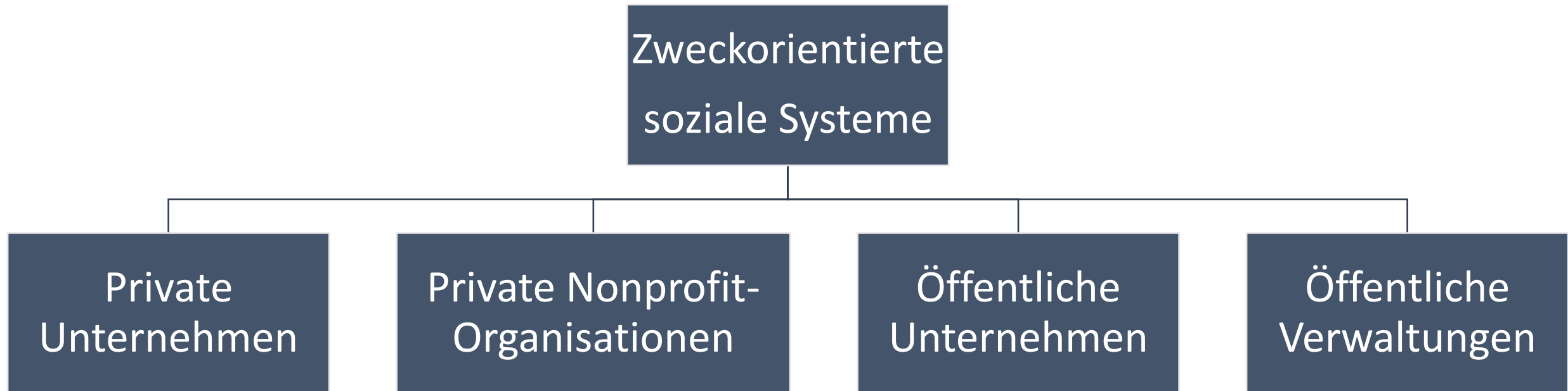


Block 6:

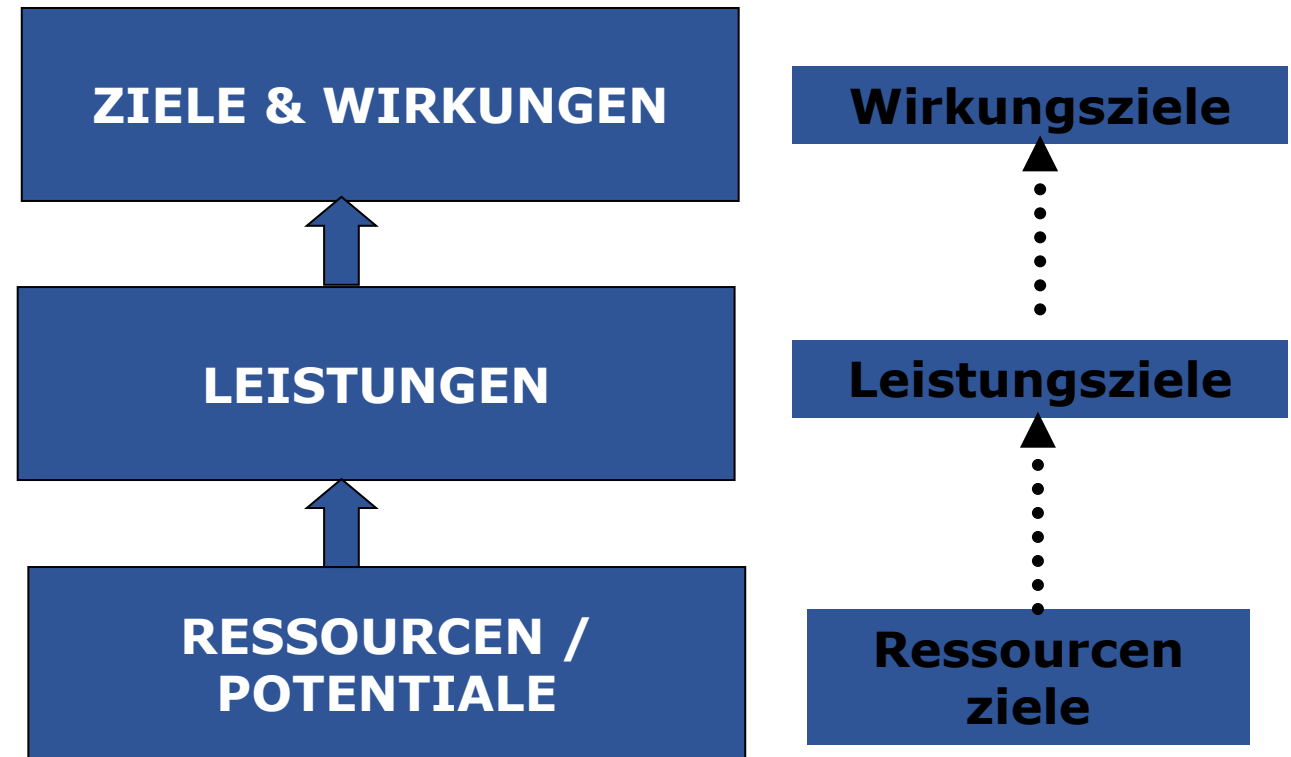
Institutionelle Differenzierung im Management

Vielfalt der Organisationen (Beispiele)



Unterschiede bei den Organisationen...

- ... in den Zielen und angestrebten Wirkungen
- ... in den erstellten Leistungen
- ... in den Finanzierungsstrukturen



(Basis-) Zielsetzungen des Wirtschaftens

privatwirtschaftlich

im Interesse der privaten Träger tätig

gemeinwirtschaftlich

im Interesse eines Gemeinwesens (im öffentlichen Interesse) tätig; Verbot der Gewinnausschüttung an Einzelpersonen

erwerbs-
wirtschaftlich

Rentabilitätsstreben im Vordergrund; Bedarfsdeckung nur Mittel zum Zweck

Formalzieldominanz ($F > S$)

förder-
wirtschaftlich

Förderung der Erwerbswirtschaft oder der Hauswirtschaft der Mitglieder

bedarfs-
wirtschaftlich

Deckung eines vorhandenen Bedarfes, Leistungs- oder Versorgungsauftrages

Sachzieldominanz ($S > F$)

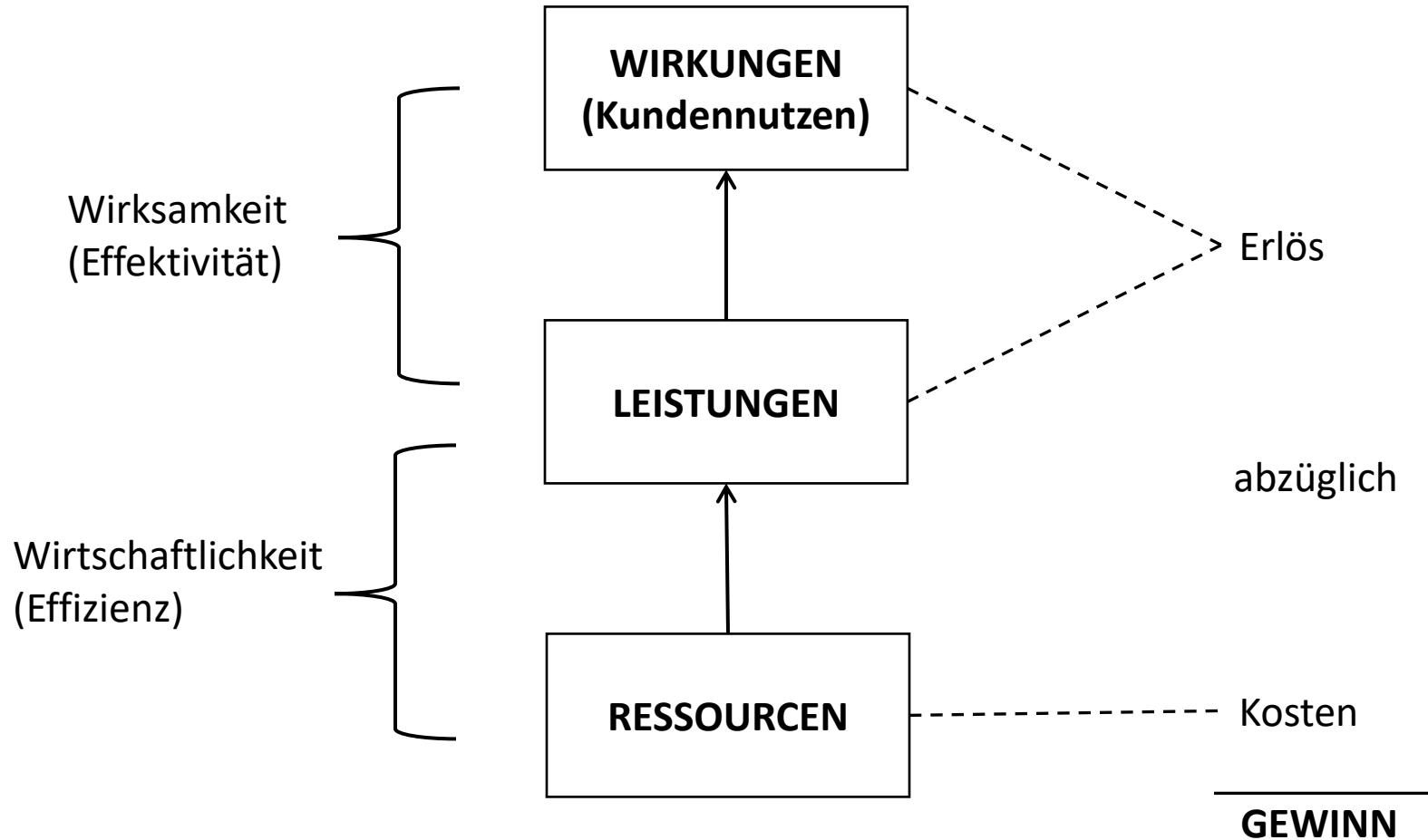
BWL 2024, S. 7 ff.

Typologie von Wirtschaftssubjekten

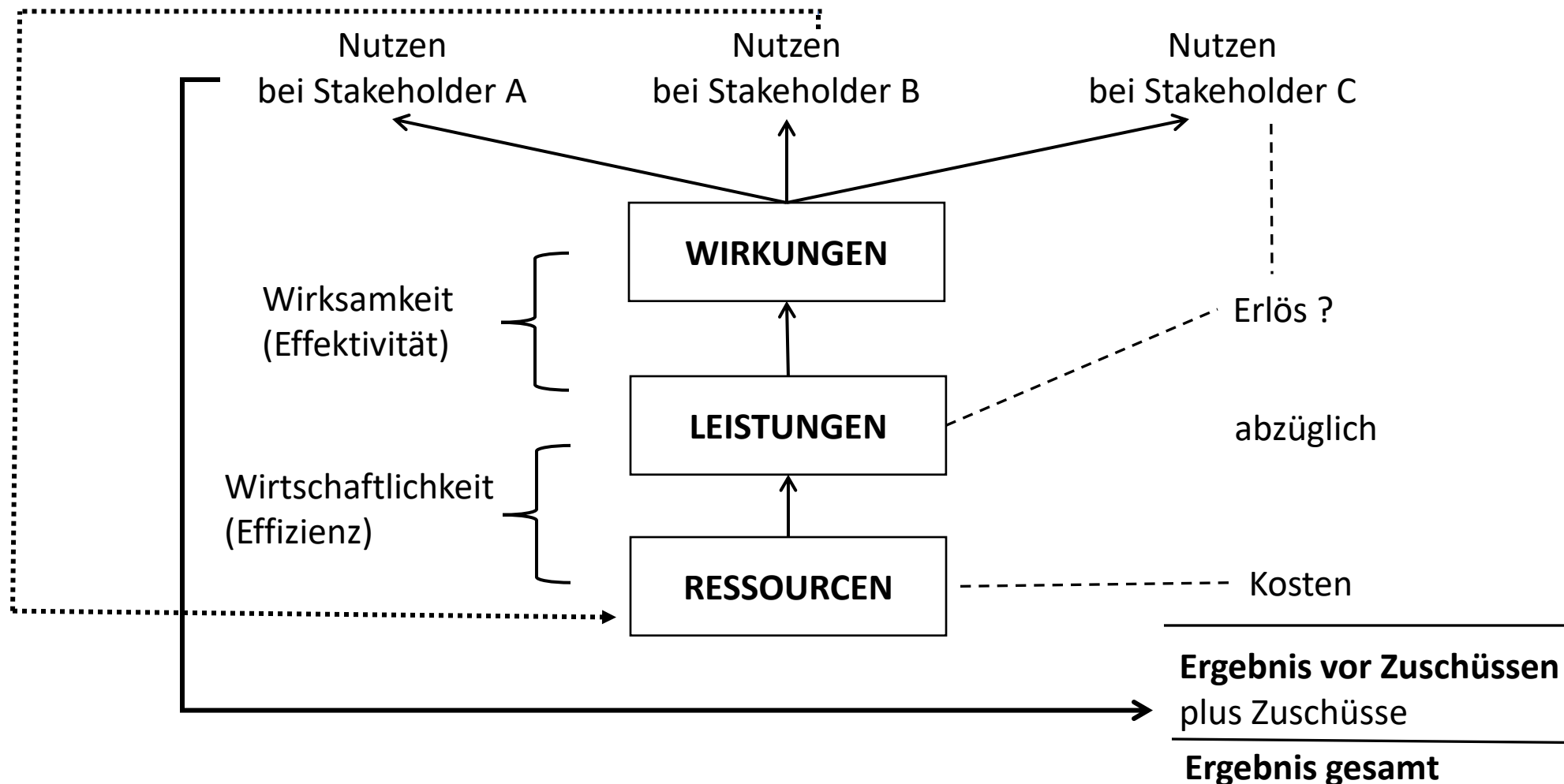
	Betriebstyp	(1) Haushalt	(2) Unternehmung	(3) öffentl. Unternehmen	(4) Verwaltungsbetrieb
	Merkmal				
Zielstruktur	Deckung von Eigen-/Fremdbedarf	Eigenbedarfsdeckung	individuelle Fremdbedarfsdeckung	vorwiegend individuelle Fremdbedarfsdeckung	überwiegend kollektive Fremdbedarfsdeckung (Konkretisierung im Einzelfall)
	üblicherweise vorherrschende Betriebsziele	individuelle Wohlfahrt	Gewinnerzielung	gemeinwirtschaftliche (Versorgungs-) Zielsetzung, daneben wirtschaftspolitische Ziele	kollektive Wohlfahrtsmaximierung (Daseinsvorsorge, -fürsorge, -erhaltung)
	Grad der Unabhängigkeit der Zielerreichung	groß	relativ groß (gesetzliche Beschränkungen)	gering bis mittel (kollektives Interesse)	gering (Zielvorgaben von außen; Gruppenrechte)
	Art der Leistungsabgabe	Eigenleistungen	marktfähige Güter, Absatz gegen Entgelt	marktfähige „Grundgüter“ (vor allem Dienstleistungen und Energie), Absatz gegen Entgelt	nicht marktfähige, kollektive Güter; überwiegend unentgeltlicher Absatz
Leistungsstruktur	Leistungsverpflichtung	nein	nein	überwiegend ja („öffentliche Zugänglichkeit“)	
	Abnahmepflicht des Leistungsempfängers	---	nein	nur im Ausnahmefall (z. B. Anschluss- und Benutzungszwang)	teilweise (z. B. Schulpflicht)
	Staatsanteil	0 %	0 %	25 – 100 %	100 %
Eigentums- und Finanzstruktur	Herkunft der Einnahmen	nicht aus Produktion	aus Umsatzerlösen	überwiegend aus Umsatzerlösen (z. T. Subventionen)	überwiegend nicht aus Produktion (Steuern)
	Bestandsrisiko	---	ja	gering	nein

Schauer 2024, S. 9

For-Profit-Organisationen: Rendite als primärer Maßstab



Not-for-Profit-Organisationen: Missionsorientierte Wirkungen als primärer Maßstab



Besonderheiten der Leistungsstruktur

Erwerbswirtschaftliche Betriebe

- Individualgüter

Private NPO, öffentliche Unternehmen, öffentliche Verwaltung

- Individualgüter
- Kollektivgüter
- Meritorische Güter

Individuelle Güter

- Die Leistungen erfolgen an einzelne Leistungsabnehmer.
- Der Tausch folgt dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung (Sachgut oder Dienstleistung gegen Geld).
- Das Entgelt ist zumindest kostendeckend.
- Das Ausschlussprinzip ist anwendbar. Das Gut ist marktfähig.

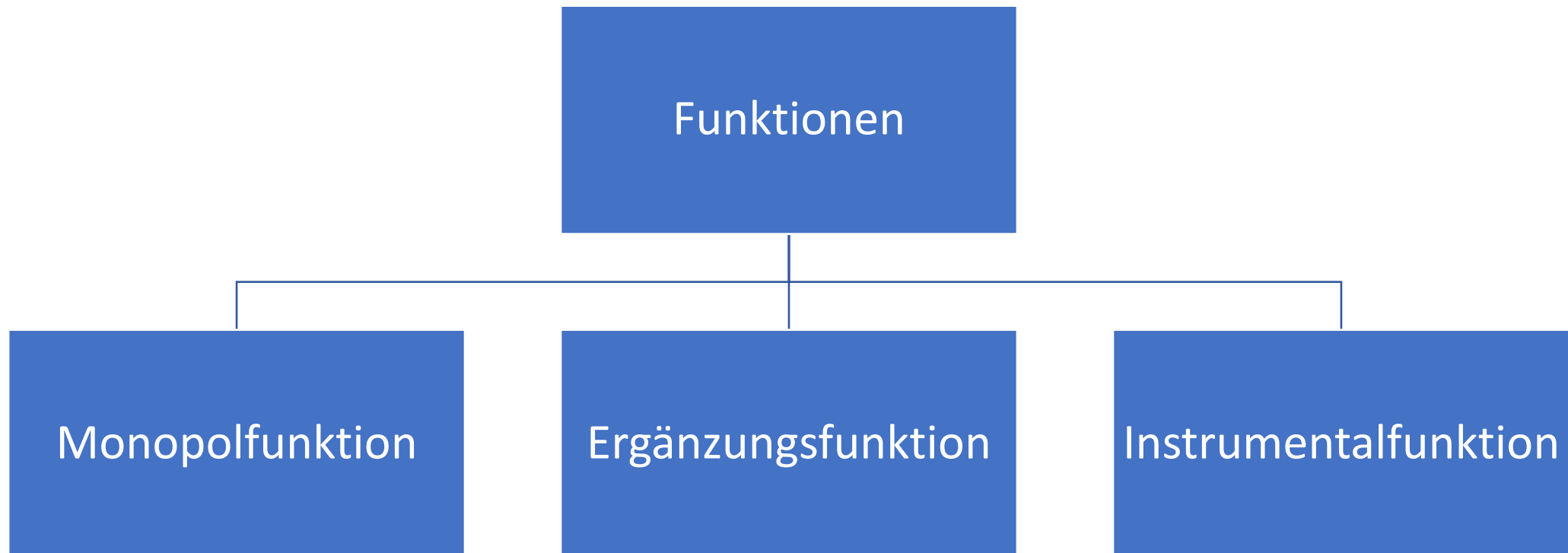
Kollektivgüter

- Die Leistungen erfolgen für eine **Personenmehrheit** (in Form von Vorteilen, Wirkungen, gewünschten Zuständen, etc.).
- Die Leistungen werden **ohne direkte Gegenleistung** zur Verfügung gestellt. Ist das Gut einmal erstellt, so profitiert eine ganze Gruppe (ein Kollektiv) davon, auch diejenigen, die keinen Beitrag für die Erstellung der Leistung leisten.
- Das Ausschlussprinzip ist nicht anwendbar.
- In der Folge tritt das sogenannte „**Trittbrettfahrer**“-Problem auf.

Meritorische Güter

- Die Leistungen sind vom Charakter her Individualgüter und grundsätzlich marktfähig.
- Sie erscheinen (meist dem Staat) so bedeutend, dass die Güter subventioniert werden, um eine bestimmte Nachfrage zu bewirken, d.h. die gesellschaftliche Instanz ist mit den Ergebnissen der Markprozesse nicht zufrieden.
- Sie werden daher **häufig unentgeltlich oder zu nicht kostendeckenden** Entgelten angeboten.
- Beispiele sind Kindergartenplätze, Kulturangebote, diverse soziale Services, Bildungsangebote.

Der öffentliche Leistungsauftrag (I)



leicht verändert übernommen aus Schauer 2019b, S. 216

Der öffentliche Leistungsauftrag (II)

- Monopolfunktion:
 - Ausschließliche Rechte für den Staat
 - Monopolbewirtschaftung im Sinne des staatlichen Interesses
 - Bedeutungsverlust durch Marktliberalisierung
 - Beispiele für bestehende Monopole: Wasserversorgung und –entsorgung auf kommunaler Ebene
- Ergänzungsfunktion
 - Leistungsangebot privater Anbieter unzureichend, fehlend, gefährdet
 - Beispiele: öffentlicher Personennahverkehr, Hallenbäder
- Instrumentalfunktion
 - Durchsetzung von wirtschaftspolitischen und gesellschaftspolitischen Interessen
 - Beschäftigungspolitisch, konjunkturpolitisch, raumordnungspolitisch,...

Finanzierung (Ressourcen)

Private Unternehmen

- Überwiegend aus Leistungsverwertung
- div. Außenfinanzierungsmöglichkeiten

NPO

- Leistungsverwertung
- Spenden
- Öffentliche Förderungen

Öffentliche Unternehmen

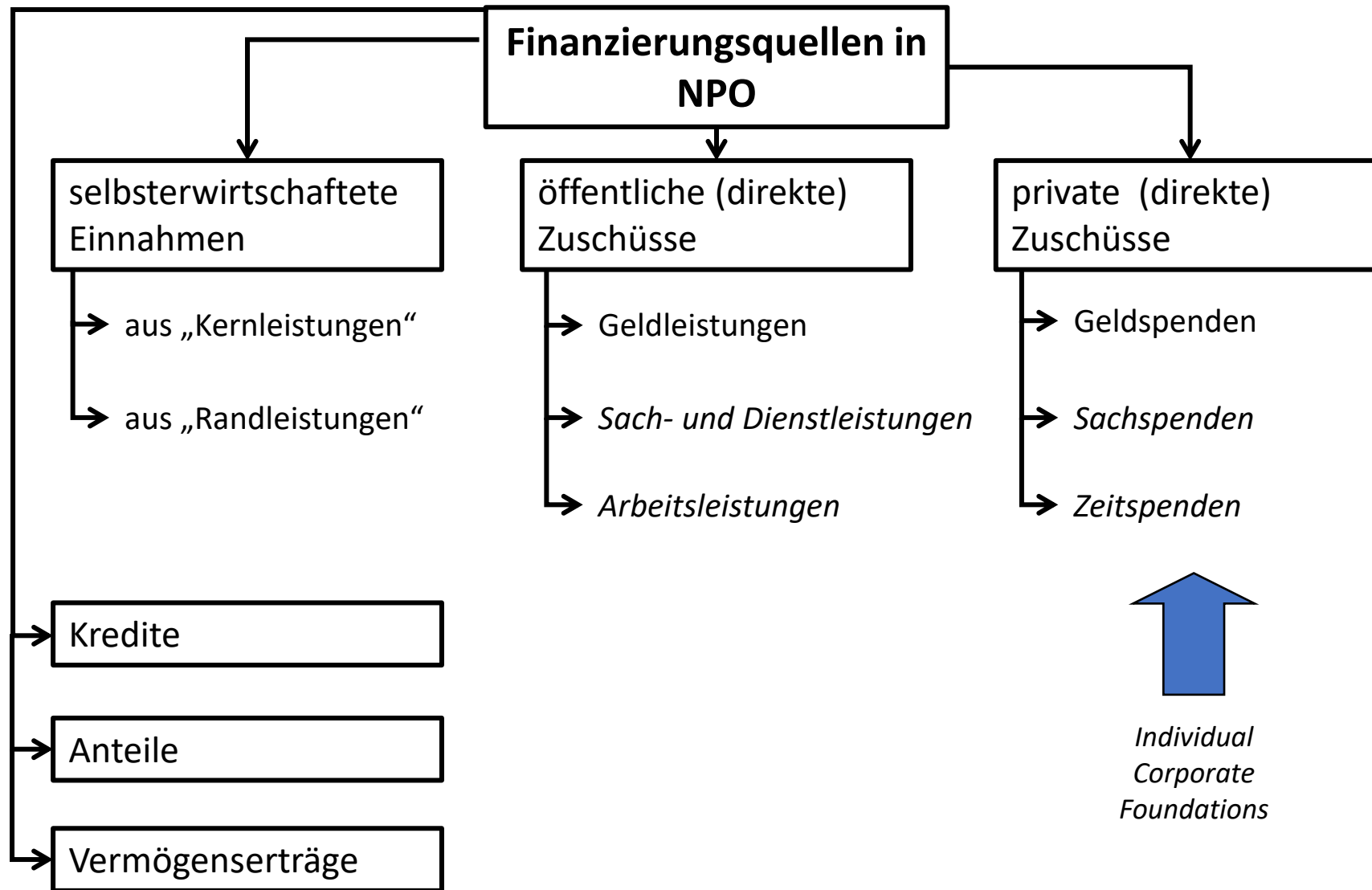
- Leistungsverwertung
- Zuschüsse
- Über öffentliche Haushalte
- Durch privates Kapital

Öffentliche Verwaltung

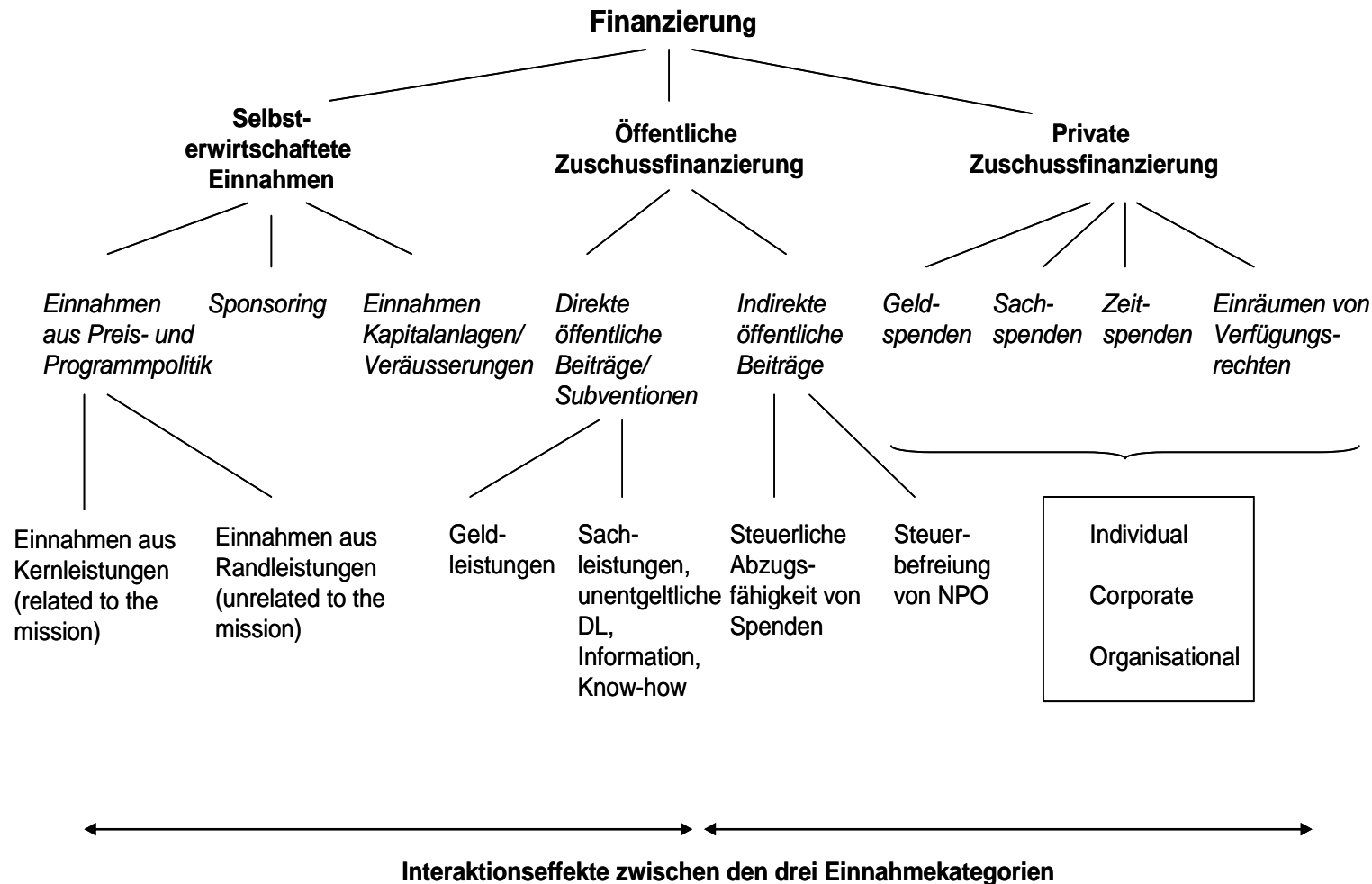
- Steuern
- Gebühren und Beiträge
- Leistungsentgelte
- Fremdkapital
- Spezialformen

Finanzierungsquellen in NPO





Finanzierungsinstrumente (Beispiel Museum)

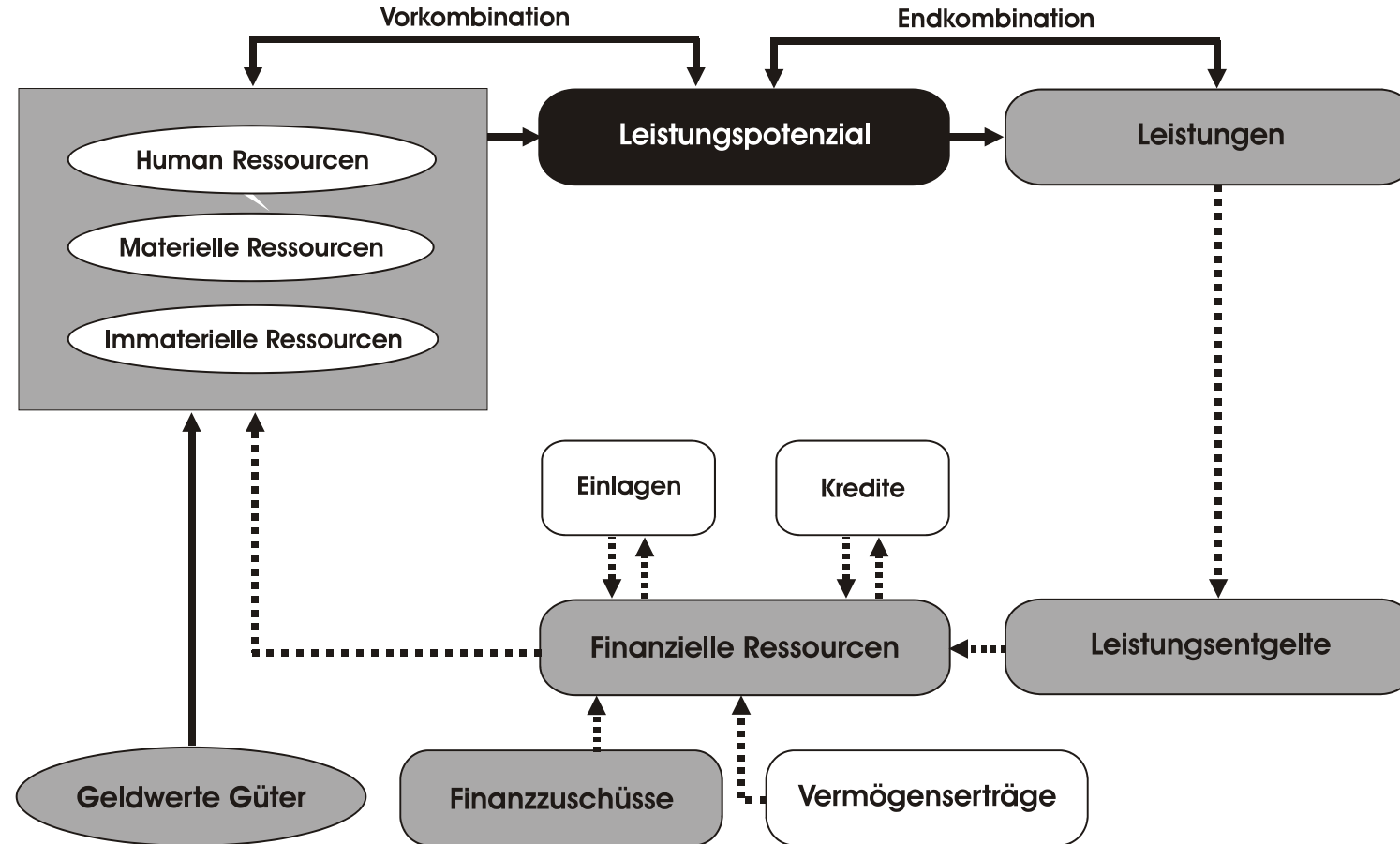


Becarelli 2005, S. 195

Private Zuschussfinanzierung (Beispiel Museum)

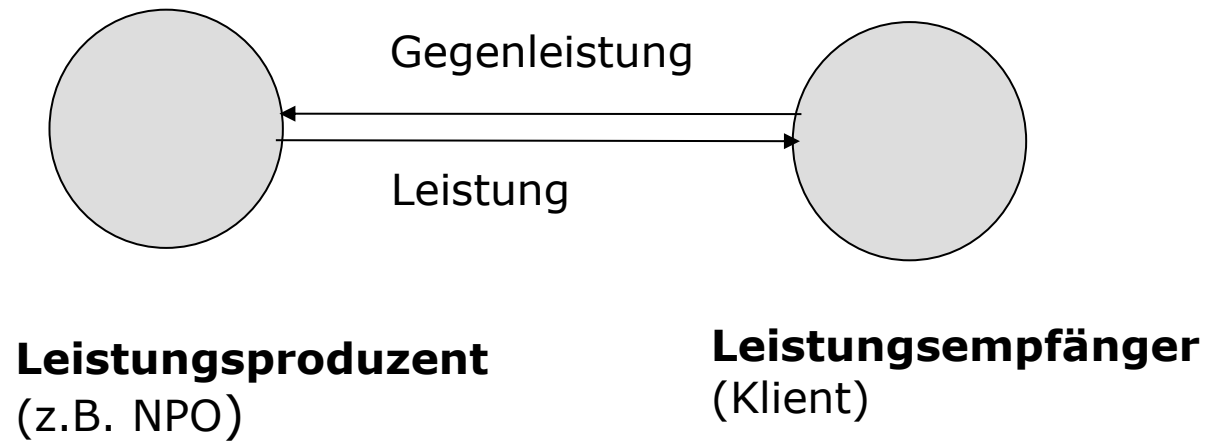
	Individual	Corporate	Foundations
Geldspende	Einzelspende, Förder- mitgliedschaft	(Projektorientierte) Geldzuwendung	Projektorientierte Geldzuwendung
Sachspende	Werke bzw. Nutzungsrechte an Werken	Kostenlose Bereitstellung von Infrastruktur, Werken oder Nutzungsrechten an Werken	Kostenlose Bereitstellung von Infrastruktur, Werken oder Nutzungsrechten an Werken
Zeitspende	Freiwillige Mitarbeit in Führung und Ausführung	Corporate Volunteering	Foundation Volunteering

Besonderheiten: Güter- und Geldkreislauf in Nonprofit-Organisationen

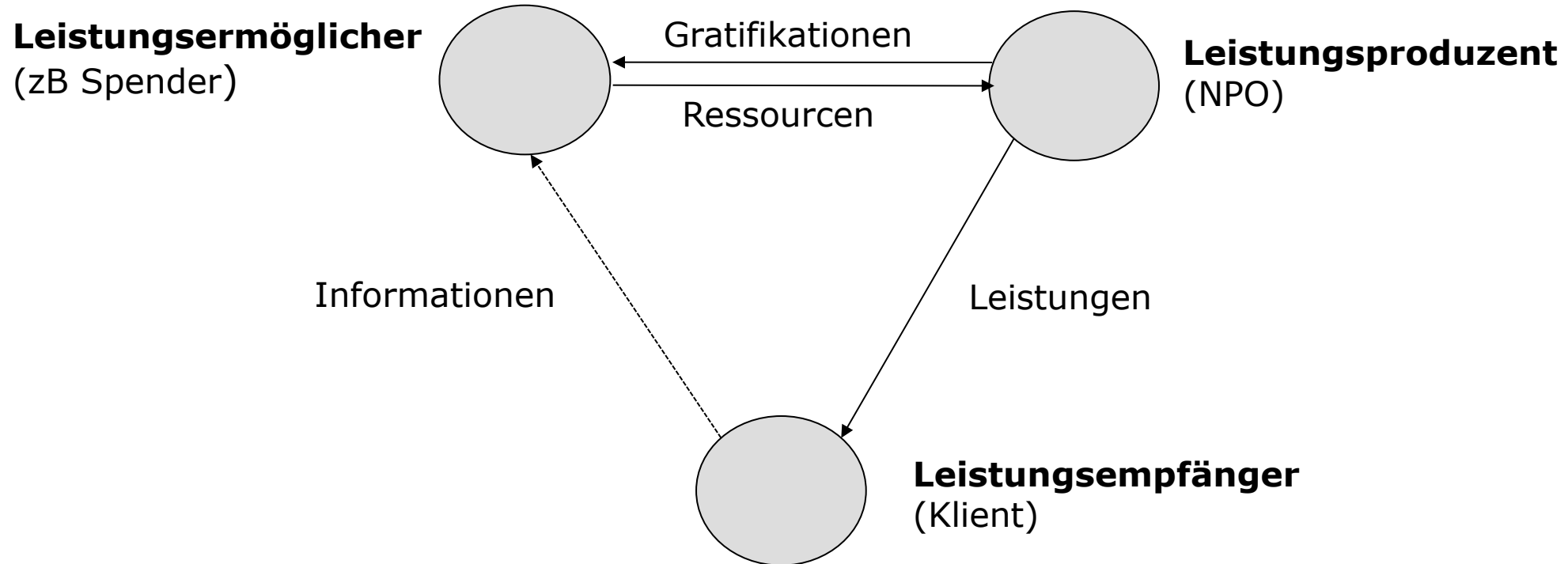


Andeßner 2004, S. 75

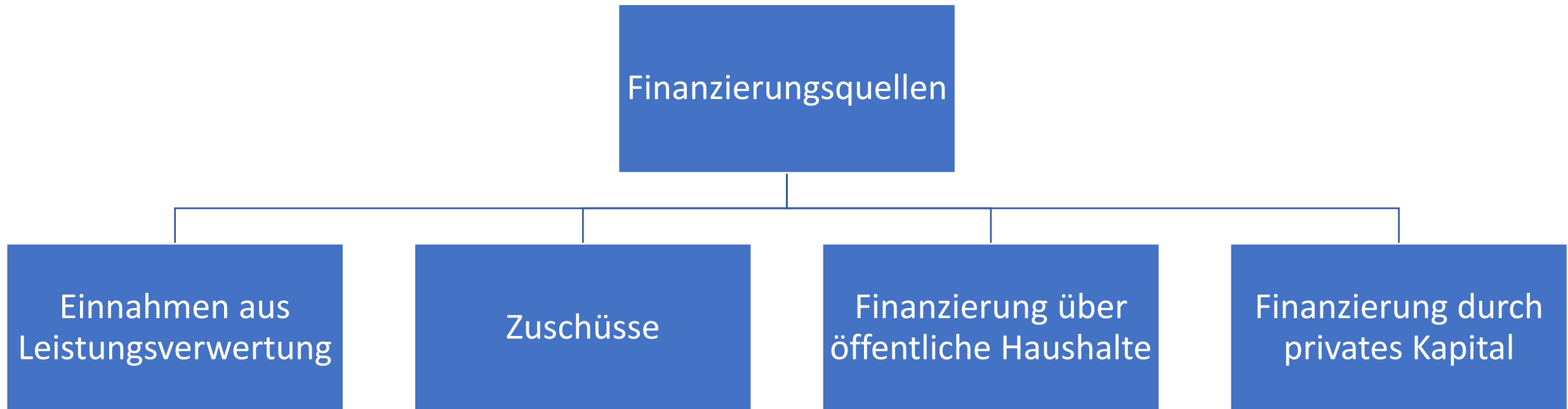
Symmetrische Austauschbeziehungen



Asymmetrische Austauschbeziehungen



Finanzierungsquellen in öffentlichen Unternehmen (I)

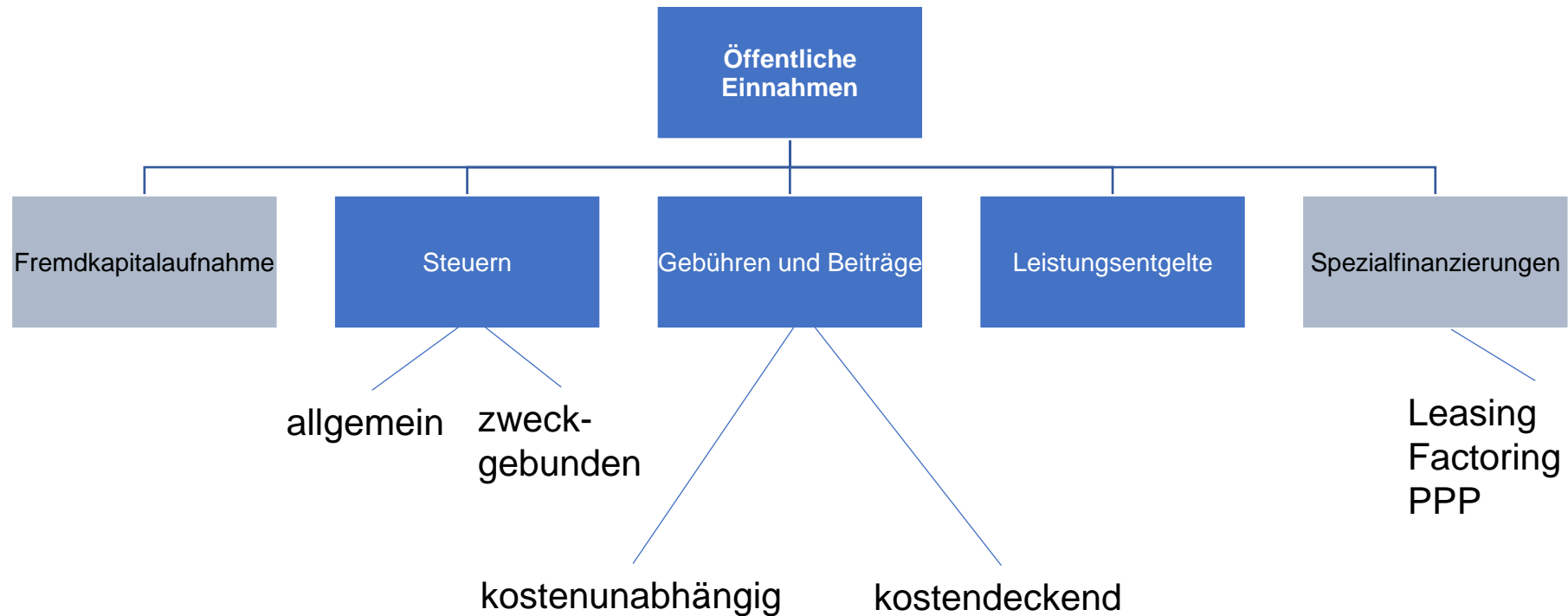


modifiziert übernommen aus Schauer 2019; S. 245.

Finanzierungsquellen in öffentlichen Unternehmen (II)

- Leistungsentgelte aus Leistungsverwertung
 - Marktpreis, z.B. Pachteinnahmen
 - Tarif, z.B. Personenbeförderungstarife
 - Gebühr, z.B. Müllgebühr
 - Beitrag, z.B. Kindergartenbeitrag
- Zuschüsse
 - Kapitalzuschüsse: zweckgebundene Finanzierung öff. Unternehmen
 - Betriebszuschüsse: Subventionen in den laufenden Betrieb

Finanzierungsquellen öffentlicher Verwaltungen (I)



Schauer 2019, S. 128

Finanzierungsquellen öffentlicher Verwaltungen (II)

- Steuern
 - Geldleistungen an Gebietskörperschaften, denen keine unmittelbare Gegenleistung gegenübersteht (z.B. Umsatzsteuer, Einkommensteuer)
- Gebühren
 - Öffentlich-rechtliche Entgelte für eine besondere, vom Bürger unmittelbar in Anspruch genommene Leistung einer Gebietskörperschaft (z.B. Wassergebühr, Müllabfuhrgebühr)
- Beiträge
 - Von jenen zu leisten, die Interesse an der Errichtung und Erhaltung einer öffentlichen Einrichtung ein besonderes Interesse haben und als nahezu ausschließliche Benutzer dieser Leistung gesehen werden können (z.B. Anliegerbeiträge für die Straßenerrichtung)