

Studienreihe öffentliche Verwaltung

Thomas Barthel

Öffentliche Betriebs- wirtschaftslehre

Systematische Darstellung
und Besonderheiten

3., überarbeitete Auflage

Kohlhammer

DEUTSCHER
GEMEINDEVERLAG

Studienreihe öffentliche Verwaltung

Thomas Barthel

Öffentliche Betriebs- wirtschaftslehre

Systematische Darstellung
und Besonderheiten

3., überarbeitete Auflage

Kohlhammer
DEUTSCHER
GEMEINDEVERLAG

Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Systematische Darstellung und Besonderheiten

von

Prof. Dr. Thomas Barthel

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen

unter Mitwirkung von

Dr. Christina Barthel

3., überarbeitete Auflage 2021

Deutscher Gemeindeverlag

3., überarbeitete Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© Deutsche Gemeindeverlag GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-555-02228-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-555-02229-1

epub: ISBN 978-3-555-02230-7

mobi: ISBN 978-3-555-02231-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Das Lehrbuch stellt Begriffe, Determinanten sowie die ökonomischen Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns dar. Im Rahmen der Betrachtung der öffentlichen Verwaltung, insbesondere der kommunalen Verwaltung, werden Betriebsformen und Organisationsformen des Konzerns Kommune erläutert. Das Buch eignet sich zum Einsatz in der Lehre an (dualen) Hochschulen und insbesondere an den Hochschulen für öffentliche Verwaltung in den Bachelorstudiengängen.

Prof. Dr. Thomas Barthel, Professur für Verwaltungswissenschaft, Niedersächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung e.V., Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen.

Geleitwort

Betriebswirtschaftliche Fragestellungen spielen nicht nur in der Privatwirtschaft eine entscheidende Rolle, sondern sie sind auch in der öffentlichen Verwaltung von großer Bedeutung. Vielfältige wirtschaftliche Entscheidungen sind auch hier zu treffen, etwa über die Bereitstellung von Infrastruktur wie Straßen und Schulen, über organisatorische Fragen wie der Rechtsform eines kommunalen Schwimmbades oder über die Ansiedlung von Unternehmen in einem Gewerbegebiet. Steuermittel können nur dann effizient verwendet werden, wenn die Entscheider über umfassende Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung und über das notwendige betriebswirtschaftliche Handwerkszeug verfügen.

Dabei reicht die simple Übertragung herkömmlicher betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse nicht aus, das Ziel einer wirtschaftlichen Mittelverwendung zu erreichen – dazu sind sowohl die Aufgaben und Ziele der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft zu unterschiedlich als auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen diese jeweils ihre Entscheidungen treffen. Vielmehr bedarf es einer ganz eigenen Öffentlichen

Betriebswirtschaftslehre, die die Methoden und Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im Kontext der öffentlichen Verwaltung anwendet. Es ist das Verdienst von Thomas Barthel und seinem Lehrbuch, das nunmehr bereits in der dritten Auflage erscheint, diesen Transfer in fachlich stringenter Weise vorzunehmen.

Den Studierenden der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN), die für zukünftige Aufgaben in den Kommunalverwaltungen Niedersachsens ausgebildet werden, steht damit ein Lehrbuch zur Verfügung, das ihnen theoretisch fundiert und kompakt

verwaltungswissenschaftliche Themen nahebringt. Dabei überzeugt das Lehrbuch durch seinen systematischen inhaltlichen Aufbau. Nach einem inhaltlich breit gefächerten Grundlagenkapitel wird in aller gebotenen Kürze das gesamte Spektrum öffentlicher Verwaltungsstrukturen erläutert, bevor zahlreiche betriebswirtschaftliche Konzepte im Kontext der öffentlichen Verwaltung vorgestellt werden. Ein Blick in das umfangreiche Stichwortverzeichnis belegt, mit welcher enormen Themenbreite sich Thomas Barthel in seinem Lehrbuch befasst.

Für sicherlich 2.500 Studierende der HSVN war das Lehrbuch von Thomas Barthel bereits ein wichtiger Begleiter auf dem Weg durch das Studium der Verwaltungsbetriebswirtschaft bzw. der Allgemeinen Verwaltung. Mit seiner Themenvielfalt dürfte es aber nicht nur für Studierende der Verwaltungswissenschaft, sondern auch für die Verwaltungspraxis ein wichtiges Grundlagenwerk sein.

Ich wünsche der dritten Auflage des Buchs eine genauso erfolgreiche Aufnahme durch die Leserinnen und Leser, wie sie die beiden ersten Auflagen erfahren haben. Möge das Werk einen Beitrag dazu leisten, Studierende auf ihre Arbeit in den Kommunalverwaltungen fachlich solide vorzubereiten. Damit schafft das Buch einen Mehrwert, der weit über die reine Studienbegleitung hinausreicht.

Prof. Dr. Michael Koop
Präsident HSVN

Vorwort zur dritten Auflage

Schon wieder ist eine Auflage vergriffen. Keine zwei Jahre nach Erscheinen der zweiten Auflage mit einer erhöhten Anzahl an gedruckten Exemplaren muss die dritte Auflage in Angriff genommen werden. Nicht zuletzt bedingt durch Corona hat zusätzlich der Absatz der drei E-Book-Versionen deutlich angezogen, was in allem sehr Unerfreulichen ein kleiner Positivpunkt ist. Äußerst erfreulich ist ebenso, dass das Lehrbuch mittlerweile in sehr vielen Universitäts- und Hochschulbibliotheken Deutschland Eingang gefunden hat. Selbst wenn die Änderungen in der dritten Auflage nicht an die umfassenden Überarbeitungen für die zweite Auflage heranreichen, so sind doch auch diesmal Aktualisierungen, Spezifizierungen, Erweiterungen, Korrekturen sowie Neustrukturierungen vorgenommen worden. Grundsätzlich ist ein solches Lehrbuchprojekt jedoch nie völlig abgeschlossen, weshalb Verbesserungsvorschläge sehr gerne erwünscht sind und an die Mailadresse thomas.barthel@nsi-hsvn.de gesendet werden können. Ein erfolgreiches Buch hat immer viele Beteiligte, der Autor ist dabei nur einer von vielen: Deswegen bedanke ich mich bei Herrn Rechtsanwalt Tobias Durst vom Kohlhammer-Verlag für die wiederum konstruktive und hilfsbereite Zusammenarbeit sowie beim Hochschulpräsidenten der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) Herrn Prof. Dr. Michael Koop für die Übernahme eines Geleitworts. Daneben möchte ich mich auch diesmal bei meinen Kolleginnen und Kollegen an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) bedanken, die in meiner Professur für Verwaltungswissenschaft Lehrveranstaltungen übernehmen: Frau Dipl.-Kauffrau Jutta Steinmetz und Frau Marina Romaschin M. Sc. sowie

Herr Diplom-Volkswirt Eike Lütjen. Des Weiteren gilt auch mein Dank meinen wissenschaftlichen Lehrbeauftragten in der Professur für Verwaltungswissenschaft.

Nicht zu vergessen gilt ein besonders herzlicher Dank meiner Ehefrau Dr. phil. Christina Barthel, die mich in allen drei Auflagen sehr unterstützt hat und seit der zweiten Auflage auch als Mitwirkende im Buch geführt wird. Sie gibt mir immer wieder die notwendigen beruflichen Freiräume über eine normale 40-Stunden-Woche hinaus, um überhaupt publizieren zu können.

Widmen möchte ich die dritte Auflage meiner Schwiegermutter, die in allen Auflagen unermüdlich Korrektur gelesen hat.

Hannover, im Februar 2021

Thomas Barthel

Vorwort zur zweiten Auflage

Schon zehn Monate nach Erscheinen war die erste Auflage fast vergriffen. Anlass genug, möglichst zügig eine zweite Auflage herauszubringen. Um eine optimalere Darbietung des Stoffs zu gewährleisten, sind einige Punkte verändert worden. So wurde die Gliederung vertieft, Fehler, die sich eingeschlichen hatten, korrigiert und selbstverständlich auch der Inhalt an die sich ständig verändernden Gegebenheiten angepasst.

Dies geschah alles nicht zuletzt zu dem Zweck, so gut wie möglich als Lehrveranstaltungsbegleitende und den Stoff punktuell vertiefende Lektüre zu dienen. Denn nach wie vor wird das Lehrbuch für Verwaltungswissenschaft I an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Hannover eingesetzt. Inhaltlich deckt es weiterhin das vom Autor verfasste und in der Akkreditierung verantwortete Modul Verwaltungswissenschaft I ab: Ausgenommen davon ist allein der Bereich „Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung“, der seinen Niederschlag im Lehrbuch des Autors (et al.) zur Öffentlichen Entscheidungslehre findet (siehe Literaturverzeichnis).

Nicht in diesem Buch vorhandene, aber dennoch wichtige Lehrinhalte für die Studiengänge der Öffentlichen Verwaltung im Bachelorstudium finden sich in anderen Modulen wieder und werden daher weiterhin an dieser Stelle nicht thematisiert.

Zu einem Buch tragen immer viele bei. Ganz besonders wichtig ist der Verlag, weshalb ich mich wieder beim Kohlhammer Verlag und dort vor allem bei Herrn Rechtsanwalt Tobias Durst für die vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken möchte.

Daneben haben Kollegen an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) zum Gelingen

beigetragen. Hervorheben möchte ich vor allem meine Kollegin in Verwaltungswissenschaft und der Leiterin der Finanzabteilung des NSI e. V. sowie Tax Compliance Officer Frau Dipl.-Kffr. Jutta Steinmetz sowie meinen Dozentenkollegen Herrn Dipl.-Volkswirt Eike Lütjen. Des Weiteren haben meine wissenschaftlichen Lehrbeauftragten der Verwaltungswissenschaft wertvolle Hinweise gegeben. Stellvertretend nenne ich Herrn Oliver Steinmann M. A., der den Abschnitt zum Stiftungsrecht fachlich vertieft hat. Allen sage ich vielen Dank dafür. Was wäre eine solche Publikation ohne die Hintergrundarbeit des Korrekturlesens durch die wissenschaftlichen Hilfskräfte? Mein Dank geht hier an Frau Daniela Polzin M. Ed. und Herrn Jan Philipp Bäßmann B. Sc.

Last but not least gilt mein besonders herzlicher Dank auch meiner Ehefrau Dr. phil. Christina Barthel, die tatkräftig an der zweiten Auflage mitgewirkt hat. Ebenso danke ich meiner Schwiegermutter für das gewissenhafte Korrekturlesen und Vergleichen bzw. Korrigieren der Umbrüche.

Da auch in der zweiten Auflage ein Lehrbuch nie so gut sein wird, dass es nichts mehr zu aktualisieren und verbessern gäbe, freue ich mich über Anmerkungen und konstruktive Kritik, die Sie mir einfach durch eine eMail an folgende Adresse zukommen lassen können:

thomas.barthel@nsi-hsvn.de.

Widmen möchte ich die zweite Auflage meiner geliebten Ehefrau Christina, die mich tagtäglich in meiner beruflichen Tätigkeit sehr unterstützt und mir den „Rücken freihält“. Von Herzen vielen Dank dafür.

Hannover, im April 2018

Thomas Barthel

Vorwort zur ersten Auflage

Es gibt kaum Lehrbücher zur Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, die zum einen das breite Feld der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig anwendungsbezogen abbilden und zum anderen vom Volumen und der Komplexität her für Studierende am Anfang ihres Studiums in einer wirklich begrenzten Zeit „studierbar“ sind. Mit diesem Buch soll genau dieser Ansatz verfolgt werden, indem begleitendes Lehrmaterial für das Selbststudium zu den Lehrveranstaltungen in der Verwaltungswissenschaft der Bachelorstudiengänge bereitgestellt wird. Da das Buch allerdings nicht den Anspruch einer inhaltlichen Vollständigkeit erhebt, sei zusätzlich auf die zitierte Literatur verwiesen.

Dieses Lehrbuch wird an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Hannover für Verwaltungswissenschaft I eingesetzt. Inhaltlich deckt es das vom Autor verfasste und in der Akkreditierung verantwortete Modul Verwaltungswissenschaft I ab, mit Ausnahme des Bereichs „Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung“. Diesbezüglich sei auf das Lehrbuch des Autors zur Öffentlichen Entscheidungslehre verwiesen (siehe Literaturverzeichnis).

Nicht in diesem Buch vorhandene, aber dennoch wichtige Lehrinhalte für die Studiengänge der Öffentlichen Verwaltung im Bachelor finden sich in anderen Modulen wieder und werden daher an dieser Stelle nicht thematisiert.

Das Lehrbuch *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre* umschreibt Begriffe und Determinanten sowie die ökonomischen Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns. Im Rahmen der Betrachtung der

öffentlichen Verwaltung – insbesondere der kommunalen Verwaltung – werden Betriebsformen und Organisationsformen des Konzerns „Kommune“ erläutert. Daher empfiehlt sich der Einsatz dieses Lehrwerks an Universitäten, (dualen) Hochschulen, insbesondere an den Hochschulen für öffentliche Verwaltung in den Bachelorstudiengängen sowie an den Studieninstituten für den Angestelltenlehrgang II.

An dieser Stelle möchte ich dem Kohlhammer Verlag bzw. vor allem Herrn Rechtsanwalt Tobias Durst für die sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit danken.

Als Inhaber der Professur für Verwaltungswissenschaft an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) möchte ich mich auch zum einen bei der Hochschulleitung, insbesondere bei Herrn Hochschulpräsident Prof. Dr. rer. pol. Michael Koop, und zum anderen bei meiner Kollegin in Verwaltungswissenschaft und der Leiterin der Finanzabteilung des NSI e. V. Frau Dipl.-Kffr. Jutta Steinmetz sowie bei meinen wissenschaftlichen Lehrbeauftragten der Verwaltungswissenschaft für die wertvollen Hinweise bedanken.

Danke sagen möchte ich auch der wissenschaftlichen Hilfskraft Frau Daniela Polzin M. Ed. für ihre große administrative Unterstützung.

Ein besonders herzlicher Dank gilt auch Frau Dr. phil. Christina von Torklus, die in den letzten Wochen vor Abgabe des Manuskripts beim Verlag unermüdlich Korrektur gelesen hat.

Ein Lehrbuch wird nie so gut sein, dass es nichts mehr zu aktualisieren und verbessern gibt, vor allem wenn es sich um die erste Auflage handelt. Deshalb freue ich mich über Anmerkungen und konstruktive Kritik, die Sie mir einfach durch eine Mail an folgende Adresse zukommen lassen können: thomas.barthel@nsi-hsvn.de.

Möge das Buch zu einer effizienten und effektiven Konzernverwaltung sowie der Einhaltung der Haushaltsgrundsätze Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland auf allen Verwaltungsebenen beitragen.

Widmen möchte ich das Buch meiner Mutter Isolde Barthel und meinem leider bereits früh verstorbenen Vater Roland Barthel, denen ich beiden sehr viel zu verdanken habe.

Hannover, im April 2016

Thomas Barthel

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort

Vorwort zur dritten Auflage

Vorwort zur zweiten Auflage

Vorwort zur ersten Auflage

Abkürzungsverzeichnis

1. Grundlagen der öffentlichen Verwaltung

1.1 Einführung

1.1.1 Begriff

1.1.2 Öffentliche Verwaltung im System der staatlichen Grundfunktionen

1.1.3 Öffentliche Verwaltung aus volkswirtschaftlicher Sicht

1.1.3.1 Volkswirtschaftliche Sektoren

1.1.3.1.1 Unternehmen

1.1.3.1.1.1 Erwerbswirtschaft

1.1.3.1.1.2 Öffentliche Wirtschaft

1.1.3.1.2 Öffentlicher Sektor ohne Erwerbscharakter

1.1.3.1.3 Organisationen ohne Erwerbscharakter

1.1.3.2 Abgrenzung von öffentlichen und privaten Aufgaben

1.1.3.2.1 Theorie der öffentlichen Güter

1.1.3.2.2 Externe Effekte

1.1.3.2.3 Unerwünschte Markteffekte

1.1.4 Öffentliche Verwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

1.2 Öffentliche Aufgaben als Grundlage des Verwaltungshandelns

1.2.1 Begriff und Abgrenzung

1.2.2 Bildung und Systematisierung

1.2.2.1 Staatlicher Funktionenplan

- 1.2.2.2 Kommunalen Aufgabengliederungsplan
- 1.2.2.3 Klassifizierung kommunaler Aufgaben
- 1.2.2.4 Produktorientierung
- 1.3 Verwaltungsreformen im Überblick
 - 1.3.1 Reformziele
 - 1.3.2 Reformprojekte
 - 1.3.2.1 Gebietsreformen
 - 1.3.2.2 Funktionalreformen
 - 1.3.2.3 Funktionale Verwaltungsreformen
 - 1.3.2.4 Reformen der inneren Verfassung der Gebietskörperschaften
 - 1.3.2.5 Reformen der Finanzverfassung
 - 1.3.2.6 Reformen des öffentlichen Dienstrechts
 - 1.3.2.7 Reformen der Gesetze und Verordnungen

2. Strukturen der öffentlichen Verwaltung

- 2.1 Einführung
- 2.2 Originäre Verwaltungsträger
 - 2.2.1 Konzernbegriff in der Privatwirtschaft
 - 2.2.2 Strukturen öffentlicher Konzerne
 - 2.2.3 Unselbstständige Konzernbetriebe
 - 2.2.3.1 Kommunalverwaltung
 - 2.2.3.2 Bundes- und Landesverwaltung
 - 2.2.3.3 Dezentralisation und Dekonzentration
 - 2.2.3.4 Aufgabenträgerschaft und Aufgabenverantwortung
 - 2.2.3.5 Rekommunalisierung
 - 2.2.4 Verselbstständigte Konzernbetriebe
 - 2.2.4.1 Merkmale
 - 2.2.4.2 Öffentlich-rechtliche Formen
 - 2.2.4.2.1 Eigenbetriebe in kommunalen Konzernen
 - 2.2.4.2.2 Bundes- und Landesbetriebe in staatlichen Konzernen
 - 2.2.4.2.3 Anstalten

- 2.2.4.2.3.1 Anstalten aufgrund eines speziellen Gesetzes
- 2.2.4.2.3.2 Kommunale Unternehmen in Form einer öffentlich-rechtlichen Anstalt
- 2.2.4.2.4 Zweckverbände
- 2.2.4.2.5 Stiftung des öffentlichen Rechts
- 2.2.4.3 Privatrechtliche Formen
 - 2.2.4.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
 - 2.2.4.3.2 Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
 - 2.2.4.3.3 GmbH und Co. KG
 - 2.2.4.3.4 Aktiengesellschaft (AG)
 - 2.2.4.3.5 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
 - 2.2.4.3.6 Genossenschaft
 - 2.2.4.3.7 Verein
 - 2.2.4.3.8 Rechtsfähige Stiftung des Privatrechts
 - 2.2.4.3.9 Sonstige Formen
- 2.3 Regionalverbände
- 2.4 Öffentliche Verwaltung auf internationaler Ebene
- 2.5 Derivative Verwaltungsträger
 - 2.5.1 Merkmale
 - 2.5.2 Öffentlich-rechtliche Formen
 - 2.5.2.1 Personenkörperschaften
 - 2.5.2.2 Anstalten
 - 2.5.3 Beliehene
- 2.6 Gründe für die Verselbstständigung von öffentlichen Verwaltungsbetrieben

3. Determinanten der öffentlichen Verwaltung

- 3.1 Rahmenbedingungen
 - 3.1.1 Wirtschaftlichkeit
 - 3.1.1.1 Begriff der Wirtschaftlichkeit im Haushaltsrecht
 - 3.1.1.2 Einzelwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit (Kostenwirtschaftlichkeit)

- 3.1.1.3 Volkswirtschaftliche Wirtschaftlichkeit
- 3.1.2 Abgrenzung des Wirtschaftlichkeitsbegriffs
 - 3.1.2.1 Wirtschaftliche Betätigung
(angemessene Gewinnerzielung)
 - 3.1.2.2 Sparsamkeit
 - 3.1.2.3 Produktivität
 - 3.1.2.4 Rentabilität
 - 3.1.2.5 Leverage-Effekt
 - 3.1.2.6 Effektivität
 - 3.1.2.7 E-Konzepte
 - 3.1.2.7.1 3-E-Konzept
 - 3.1.2.7.2 5-E-Konzept
 - 3.1.2.8 Systemmodell im Public Management
 - 3.1.2.9 Modell der Kommunalen
Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
- 3.2 Ziele
 - 3.2.1 SMART-Regel
 - 3.2.2 Zielgrößen
 - 3.2.3 Handlungsziele
 - 3.2.4 Zielbeziehungen
 - 3.2.4.1 Grundlagen
 - 3.2.4.2 Systemorientierung
 - 3.2.5 Zielbildung im politisch-administrativen
System
 - 3.2.6 Performance-Indikatoren
 - 3.2.7 Vergleichsmaßstäbe

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Wirtschaftssectoren
- Abb. 2 Güterspektrum
- Abb. 3 Klassifizierung kommunaler Aufgaben
- Abb. 4 Verbindlicher Produktrahmen für Niedersachsen 2021
- Abb. 5 Verwaltungsreformen
- Abb. 6 Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben
- Abb. 7 Oberbegriffe nach NKomVG
- Abb. 8 Träger der öffentlichen Verwaltung
- Abb. 9 Juristische Personen des öffentlichen Rechts als Träger öffentlicher Verwaltung
- Abb. 10 Aufbaustruktur der deutschen Verwaltungsgliederung
- Abb. 11 Grundstruktur öffentlicher Konzerne
- Abb. 12 Konzern Stadt Mannheim
- Abb. 13 Dezernatsverteilungsplan Stadt Mannheim
- Abb. 14 Makroorganisation der Staatsverwaltung
- Abb. 15 Aufbau der niedersächsischen Landesverwaltung
- Abb. 16 Typen regionaler Organisationen
- Abb. 17 Typen von Regional Governance
- Abb. 18 Bevölkerungsentwicklung in den anerkannten Metropolregionen nach IKM
- Abb. 19 Metropolregionen nach IKM
- Abb. 20 Zusammenhang von Effizienz und Effektivität
- Abb. 21 Beziehungen zwischen Effizienz und Effektivität
- Abb. 22 3-E-Konzept
- Abb. 23 5-E-Konzept
- Abb. 24 Systemmodell im Public Management
- Abb. 25 Leitfragen/Zielfelder nach KGSt
- Abb. 26 Arten von Handlungszielen
- Abb. 27 Produkte und Leistungsziele
- Abb. 28 Zielbeziehungen

- Abb. 29 Relevantes System für die Maßnahme
„Erschließung eines Gewerbegebiets“
- Abb. 30 Regelkreis mit positiver Rückkopplung
- Abb. 31 Regelkreis mit negativer Rückkopplung
- Abb. 32 Du-Pont-System of Financial Control
- Abb. 33 Arten von Wirtschaftlichkeitsvergleichen

Abkürzungsverzeichnis

A	Besoldungsgruppe(n) A
Abb.	Abbildung
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Union
AG	Aktiengesellschaft nach dem Aktiengesetz
AktG	Aktiengesetz
AnstG	Anstaltsgesetz Sachsen-Anhalt
AnstVO	Anstaltsverordnung Sachsen-Anhalt
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BbgKVerf	Kommunalverfassung des Landes Brandenburg
BAT	Bundesangestelltentarif
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMI	Bundesinnenministerium
bzw.	beziehungsweise
C	Besoldungsgruppe(n) C (ehemals für die Wissenschaft)
ca.	circa
Co.	zusammen mit anderen
d. h.	das heißt
DDR	Deutsche Demokratische Republik

Dipl.-Kffr.	Diplom-Kauffrau
DÖV	Die Öffentliche Verwaltung
Dr.	Doktor
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
e. V.	eingetragener Verein
eG	eingetragene Genossenschaft
EiB	Eigenbetrieb
EigBetrVO	Eigenbetriebsverordnung
EigBGes	Eigenbetriebsgesetz
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
Ew.	Einwohner
f.	folgende
FAO	Food and Agriculture Organisation
ff.	fortfolgende
FITKO	Föderale IT-Kooperation
GemO	Gemeindeordnung
GenG	Genossenschaftsgesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GkG	Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach GmbHG
GmbHG	Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GO	Gemeindeordnung
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung

GoBD	Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
HdF	Handbuch der Finanzwissenschaft
HGB	Handelsgesetzbuch
HGO	Hessische Gemeindeordnung
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz)
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HSVN	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
HVB	Hauptverwaltungsbeamter
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weitesten Sinne
IKM	Initiativkreis Europäische Metropolregionen Deutschland
ILO	International Labour Organisation
InsO	Insolvenzordnung
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
JD	Jahres-Durchschnitt
Jg.	Jahrgang
KdU	Kosten der Unterkunft
KG	Kommanditgesellschaft

KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Köln
km ²	Quadratkilometer
KomHKVO	Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung
KSM	Kommunales Steuerungsmodell
KSVG	Kommunales Selbstverwaltungsgesetz
KU	Kommunales Unternehmen
LHO	Landeshaushaltsordnung
LOG	Gesetze über die Organisation der Landesverwaltung
LSA	Land Sachsen-Anhalt
LSKN	Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie
LSN	Landesamt für Statistik Niedersachsen
LStifG	Stiftungswesen im Landesstiftungsgesetz
LuftSiG	Luftsicherheitsgesetz
M. Ed.	Master of Education
Mio.	Million(en)
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Nds.	Niedersachsen
Nds. AG	Niedersächsisches Ausführungsgesetz
NGO	Niedersächsische Gemeindeordnung
NKomVG	Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz
NKomZG	Niedersächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit
NLO	Niedersächsische Landkreisordnung
NPO	Non-Profit-Organisation
Nr.	Nummer

Nrn.	Nummern
NSI e. V.	Niedersächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung e. V.
NSM	Neues Steuerungsmodell
NSpG	Niedersächsisches Sparkassengesetz
NStifG	Niedersächsisches Stiftungsgesetz
o. g.	oben genannte/oben genannt
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasserangabe
OAU	Organization of African Unity/Organisation für Afrikanische Einheit
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OFD	Oberfinanzdirektion
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖVB	Öffentliche(r) Verwaltungsbetrieb(e)
phil.	philosophiae
pol.	politicarum
PPP	Public-Private-Partnership
Prof.	Professor
rer.	rerum
ROI	Return On Investment
SächsGemO	Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen
S.	Seite
SE	Societas Europaea
SGB	Sozialgesetzbuch

ThürKO	Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
u. a.	unter anderem
UG	Unternehmergesellschaft
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas/Union Südamerikanischer Nationen
UNO	United Nations Organization
USA	United States of America
Verf. Nds.	niedersächsische Verfassung
vgl.	vergleiche
VRRN	Verband Region Rhein-Neckar
W	Besoldungsgruppe(n) W (W für die Wissenschaft)
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich