



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER



Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik

1/2018

Öffentliche Betriebe

Alexander Dilger

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
1/2018**

Januar 2018

ISSN 2191-2475

Öffentliche Betriebe

Alexander Dilger

Zusammenfassung

Öffentliche Betriebe weisen einige Besonderheiten gegenüber privaten Betrieben auf. Dazu werden nach dem Zweck öffentlicher Betriebe und ihren unterschiedlichen Rechtsformen in Deutschland die betrieblichen Teilfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Finanzierung und Rechnungswesen näher betrachtet. Außerdem werden die Besteuerung und Reformen von öffentlichen Betrieben sowie Hybridformen zwischen öffentlichen und privaten Betrieben untersucht.

JEL-Codes: L32, L33, H83, M21, H44, H70, J45

Public Firms

Abstract

Public firms have some peculiarities compared to private companies. Thus after the aim of public firms and their different legal forms in Germany their operational functions procurement, production, marketing, human resources, finance and accounting are examined more closely. Furthermore taxation and reforms of public firms as well as hybrid forms between public and private firms are explored.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_01_2018

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Öffentliche Betriebe

1. Einleitung

Es gibt viele verschiedene Arten von öffentlichen Betrieben. Gemeinsam ist ihnen, dass sie von der öffentlichen Hand zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben betrieben werden, wobei der Übergang zu privaten Betrieben fließend sein kann. Eine Abgrenzung allein über die Rechtsform ist nicht möglich, weil neben öffentlich-rechtlichen Betrieben auch privatrechtliche Unternehmen zu den öffentlichen Betrieben gehören können. In den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen gibt es signifikante Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betrieben.

Dementsprechend werden nach dem Zweck im 2. Kapitel und den verschiedenen Rechtsformen öffentlicher Betriebe im 3. Kapitel ihre funktionalen Besonderheiten betrachtet. Im 4. Kapitel geht es um die Beschaffung, im 5. Kapitel um die Produktion und im 6. Kapitel um den Absatz als Teile der primären Wertschöpfung öffentlicher Betriebe. Im 7. Kapitel werden Personal und Mitbestimmung und im 8. Kapitel die Finanzierung als Teile der sekundären Wertschöpfung betrachtet. Im 9. Kapitel wird das Rechnungswesen, im 10. Kapitel die Besteuerung und im 11. Kapitel die Reform öffentlicher Betriebe behandelt. Dieser Beitrag schließt mit einem Vergleich öffentlicher, privater und hybrider Betriebe sowie einem kurzen Fazit im 12. Kapitel.

2. Zweck

Öffentliche Betriebe sollen öffentliche Aufgaben wahrnehmen.¹ Dies ist allerdings auch privaten Betrieben möglich, zumal die Abgrenzung öffentlicher Aufgaben nicht eindeutig ist und kein feststehender Katalog dieser Aufgaben existiert. Das Grundgesetz betont neben der originären Herrschafts- und Ordnungsfunktion auch das Sozialstaatsprinzip („Wohlfahrtsstaat“). Im politischen Prozess wird ausgehandelt, welche Aufgaben durch öffentliche Betriebe, welche durch kommerzielle Privatunternehmen, welche durch gemeinnützige Organisationen (NPOs) und welche durch private Haushalte erbracht werden sollen. Dabei gibt es Aufgaben wie die Kinderbetreuung, bei denen alle Arten von Akteuren aktiv sind. Im Wettbewerb kön-

¹ Siehe für dieses Kapitel Brede (2005), Erster Teil, Kapitel 1, Eichhorn (1997), S. 243-257, und Eichhorn (2001). Über die Literaturangaben bei den einzelnen Kapitel hinaus (die jeweils weiterführend sind, während der Autor für alle Aussagen hier und mögliche Fehler verantwortlich ist) sind folgende Bücher zu öffentlichen Betrieben empfehlenswert: Barthel (2016), Chmielewicz/Eichhorn (1989), Gähr/Lutz (2016), Mroß (2015) und Schmidt (2009).

nen sich dann die besseren Anbieter durchsetzen. Der Staat kann aber auch bestimmte Anbieter, vor allem seine eigenen öffentlichen Betriebe, durch Geld oder gesetzliche Normen begünstigen bzw. anderen die Tätigkeit erschweren oder sogar ganz verbieten.

Ökonomisch sollten öffentliche Aufgaben von denjenigen erbracht werden, die dies am effizientesten und effektivsten können. Dabei sind auch Hybridformen möglich wie die Erbringung öffentlicher Aufgaben durch Private gegen staatliche Bezahlung bis hin zu *Public Private Partnerships* (PPP). Grundsätzlich lassen sich am leichtesten solche Aufgaben auslagern bzw. als Aufträge ausschreiben, die sich genau spezifizieren und deren Erfüllung sich hinterher gut kontrollieren lässt. Öffentliche Betriebe bleiben dann systematisch für die schwierigeren Fälle zuständig und sollten nicht genau wie kommerzielle Unternehmen arbeiten. Entsprechend ist es auch nicht zu empfehlen, dass der Staat selbst kommerzielle, gewinnmaximierende Unternehmen allein aus fiskalischen Gründen betreibt. Private sind darin in der Regel besser, können dann auch besser reguliert und angemessen besteuert werden. Der Staat sollte sich insbesondere auf die Bereitstellung öffentlicher Güter konzentrieren, die durch Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität im Konsum gekennzeichnet sind.

3. Rechtsformen

Es gibt in Deutschland keine eigene Rechtsform für öffentliche Betriebe.² Die Wahl der Rechtsform ist recht frei, hat jedoch erhebliche rechtliche, steuerliche und auch wirtschaftliche Auswirkungen.

In abnehmender Staatsnähe sind öffentlich-rechtlich 1. die unmittelbaren Betriebe der öffentlichen Verwaltung, die Teil des Staates und seiner Hierarchie sind und häufig hoheitliche Aufgaben wahrnehmen wie Polizei, Zoll und Finanzämter als Teil der Eingriffsverwaltung oder Sozialämter als Teil der Leistungsverwaltung mit Umverteilung. 2. folgen die Regiebetriebe, auch einfache Anstalten genannt, die Teil der Dienstleistungs- oder Bedarfsverwaltung sind ohne eigene Organe, Vermögen oder Rechnungswesen. Es handelt sich um nichtrechtsfähige Bruttobetriebe wie z. B. Forstämter. Teilweise werden Krankenhäuser, Stadtreinigungen und Theater so betrieben, für die jedoch zunehmend private Rechtsformen gewählt werden. 3. gibt es die Betriebe nach § 26 Bundeshaushaltsordnung (BHO) oder den entsprechenden Landeshaushaltsordnungen (LHO). Es handelt sich um aus dem Haushaltsplan ausgeglie-

² Zu den Rechtsformen öffentlicher Betriebe siehe Brede (2005), Erster Teil, Kapitel 2, und Zweiter Teil, Kapitel 2 A, sowie Mühlkamp (1994), Kapitel 2 und 3.

derte Nettobetriebe ohne eigenes Vermögen, die eine eigene Betriebsleitung, aber kein selbständiges Organ haben. Dazu gehören das Bundesbranntweinmonopol, Lotteriegesellschaften, Landeskrankenhäuser sowie Staatsbäder und -güter (Domänen). 4. Existieren Eigenbetriebe bzw. verselbständigte Anstalten, die von Gemeinden oder deren Zusammenschlüssen betrieben werden. Sie verfolgen gleichzeitig einen öffentlichen Zweck und Gewinnorientierung. Sie haben ein eigenes Vermögen und doppelte Buchführung mit Jahresabschluss. Sie haben Werksleitung und Werksausschuss als eigene Organe, aber keine eigene Rechtspersönlichkeit. Teilweise sind noch Versorger mit Wasser etc., der öffentliche Personennahverkehr, Häfen und Messehallen so organisiert, wobei auch hier die privaten Rechtsformen zunehmen. 5. gibt es Sondervermögen des Bundes und der Länder als verselbständigte Anstalten mit Teilrechtsfähigkeit gegenüber Dritten und beschränkter Haftung. Dazu zählen z. B. das ERP-Sondervermögen (aus dem *European Recovery Program* bzw. Marshallplan) und der Lastenausgleichsfonds. 6. sind rechtsfähige Anstalten auch gegenüber ihrem staatlichen Träger rechtsfähig. Sie sind meist wie Aktiengesellschaften verfasst, wobei es eine direkte Bestellung des Vorstands gibt, aber kein unmittelbares Weisungsrecht. Beispiele sind die Bundesbank, Sparkassen, Bundesbank, Landesbanken und Rundfunkanstalten. 7. sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mitgliedschaftlich verfasst mit Aufsichts- und Exekutivorgan. Sie verwalten sich selbst bei formaler staatlicher Kontrolle. Sie haben eigene Satzungsgewalt, Finanz- und Personalhoheit, z. T. auch Dienstherrenfähigkeit. Dazu gehören Gebietskörperschaften (Gemeinden und Landkreise), Realkörperschaften (die an Grundstücke anknüpfen wie ein Deichverband oder eine Jagdgenossenschaft), Personalkörperschaften (Kammern wie Handwerks-, Landwirtschafts-, Ärztekammer; gesetzliche Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Landes- und Bundesversicherungsanstalten, öffentliche Hochschulen und Studierendenschaften, einige Religionsgemeinschaften) und Bundkörperschaften (deren Mitglieder selbst nur juristische Personen sind wie bei Bundesrechtsanwalts- und Ärztekammer sowie kommunalen Zweckverbänden). Schließlich gibt es 8. Stiftungen des öffentlichen Rechts, die nicht nach BGB eingerichtet wurden. Konstitutiv sind Stiftungsvermögen, Stiftungsakt und Stiftungsurkunde mit Zweckbestimmung. Rechtsfähige Stiftungen haben einen Vorstand und z. T. auch einen Beirat. Nichtrechtsfähige Stiftungen sind ohne Organe Trägern angegliedert. Sie können durch Zuwendungen mit Zweckbindung an juristische Personen des öffentlichen Rechts als fiduziarische Stiftungen geschaffen werden.

Der öffentlichen Hand stehen auch die privaten Rechtsformen zur Verfügung, um öffentliche Betriebe einzurichten, weshalb eine Abgrenzung nur über die Rechtsform nicht möglich ist. Bei Personengesellschaften ist allerdings eine Haftungsbeschränkung der öffentlichen Hand

nötig, etwa als Kommanditist, stiller Gesellschafter oder Genosse. Bei den Kapitalgesellschaften sind GmbH und AG relevant (im Kommunalrecht „Eigengesellschaften“ genannt). Öffentliche Betriebe des Privatrechts überwiegen mit zunehmender Tendenz, insbesondere hinsichtlich der GmbH. Stiftungen des privaten Rechts richten sich nach §§ 80-88 BGB. Öffentliche Einrichtungen können außerdem Mitglieder in Vereinen werden oder solche gründen.

4. Beschaffung

Die öffentliche Hand ist ein bedeutender Auftraggeber,³ teilweise sogar als Monopson, also als einziger (größerer) Kunde, z. B. bei Rüstungsgütern oder im Straßenbau. Die Finanzierung öffentlicher Aufträge erfolgt aus öffentlichen Haushalten mit parlamentarischer Kontrolle, außer wenn öffentliche Betriebe in privater Rechtsform die Auftraggeber sind. Die Auftragsvergabe ist nicht frei, um trotz mangelnder Anreize für die öffentlichen Einkäufer gut, kostengünstig und fair zu allokalieren. Rechtsgrundlage sind vor allem das Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (HGrG), die Bundeshaushaltsordnung (BHO) und entsprechende Landeshaushaltsordnungen (LHO), die Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL), die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) sowie allgemeine EU-Richtlinien.

Grundsätzlich soll die öffentliche Auftragsvergabe durch öffentliche Ausschreibungen mit exakter Leistungsbeschreibung erfolgen. Jeder Qualifizierte kann ein nicht mehr verhandelbares Angebot machen. Es handelt sich um eine „First-Price Sealed-Bid Auction“, wobei der niedrigste Bieter den Auftrag erhält. Es besteht die Gefahr eines „Winner’s Curse“, weshalb die Leistungsfähigkeit geprüft und offensichtlich zu niedrige Angebote aussortiert werden. Das kann zu Willkür führen. Außerdem ist strategisches Bieterverhalten möglich. Das Bieten, aber auch Bieterkartelle werden bei der ansonsten effizienten Vickrey-Regel („Second-Price Auction“) erleichtert.

Kritisch ist die Beschränkung auf einen reinen Preiswettbewerb, während ein Leistungswettbewerb zu multidimensionalen Entscheidungsproblemen führen kann. Unter Umständen sind beschränkte Ausschreibungen oder auch die freihändige Vergabe zulässig. In der Praxis sind sie sehr häufig, insbesondere bei kleineren Aufträgen. Eine freihändige Vergabe ist vor allem dann sinnvoll, wenn es echte Marktpreise gibt.

³ Zu den Besonderheiten der Beschaffung durch öffentliche Betriebe siehe Brede (2005), Zweiter Teil, Kapitel 8; Mühlenkamp (1994), Kapitel 9.

Bei nicht genau spezifizierbaren Leistungen werden oft Selbstkostenerstattungsverträge geschlossen, bei denen die Kosten plus einem Gewinnzuschlag gezahlt werden. Dies führt zu sehr hohen Kosten, weil diese den Gewinn erhöhen, Gemeinkosten verlagert werden, die Anstrengung sinkt und Arbeitsplatzkonsum stattfindet. Besser sind Anreizverträge, bei denen z. B. Zielkosten vereinbart werden und beide Seiten sich Gewinne oder Verluste aus Abweichungen davon teilen.

Bei Preissubventionen wird vom Staat bewusst ein zu hoher Preis bezahlt. Freier Marktzutritt führt dann zu Ineffizienzen und zu höherem Nutzen anderer Nachfrager. Ohne freien Marktzutritt werden einfach die bestehenden Produzenten auf Kosten der Steuerzahler begünstigt.

5. Produktion

Öffentliche Betriebe produzieren fast immer Dienstleistungen.⁴ In der Ur- und Industriegüterproduktion sind private, gewinnorientierte Unternehmen in der Regel überlegen, die der Staat besser regulieren und besteuern als selbst betreiben kann. Im Dienstleistungssektor existieren zugleich gewinn- und erwerbsorientierte Private, öffentliche Betriebe und NPOs. Teilweise konkurrieren sie in den gleichen Branchen direkt miteinander.

Eine klare Definition fehlt, doch allgemeine Charakteristika von Dienstleistungen sind Immaterialität, das uno-actu-Prinzip und die Existenz eines externen Faktors. Bei öffentlichen Betrieben ist der für Dienstleistungen konstitutive externe Faktor häufig nicht mit dem zahlenden Kunden (Steuerzahler) identisch. Es handelt sich oft um Personen, die nicht freiwillig Teil der Dienstleistungsproduktion sind, die gegebenenfalls sogar primär andere begünstigt (z. B. Schutz der Bürger vor Gefängnisinsassen). Hoheitliche Zwangsgewalt lässt sich aus rechtlichen und Anreizgründen kaum auf Private übertragen. In jedem Fall haben Personen, die als externer Faktor nicht selbst zahlen, ein besonderes Schutzbedürfnis. Gewinnmaximierende Unternehmen orientieren sich zu stark am zahlenden Kunden, während NPOs die Mittel zum Schutz fehlen können.

Wenn sich der Staat Privater zur Dienstleistungsproduktion bedient, muss er klare Leistungen vereinbaren und hinreichend Mittel bereitstellen. Das gilt auch gegenüber eigenen Betrieben und Beschäftigten, kann aber leichter und billiger sein, wenn z. B. die einzelnen Arbeitsschritte leichter angeordnet werden können, während die Gesamtleistung viel schwieriger zu definieren und zu überwachen ist. In bestimmten Fällen kann der Staat seine eigenen Beschäftig-

⁴ Die Produktion durch öffentliche Betriebe wird vertieft behandelt von Eichhorn (1997), S. 25-49.

ten sogar zur Arbeit zwingen, z. B. durch Wehrpflicht. Zwangsbeschäftigung ist allerdings ineffizient und ineffektiv, kann aber vordergründig für den Staat billiger sein. Die stärkere Bindung und Loyalität von Beamten kann dagegen vorteilhaft sein zur Motivation und Humankapitalbildung.

Der technische Produktionsprozess (die Produktionsfunktion) unterscheidet sich nicht zwischen kommerziellen Unternehmen und öffentlichen Betrieben. Der Kapitaleinsatz ist jedoch häufig zu gering in öffentlichen Betrieben im Verhältnis zum recht starren Personaleinsatz. Öffentliche Betriebe werden eher über Anweisungen Prozesse steuern als über Anreize Ergebnisse. Klar definierbare Ergebnisse können günstiger am Markt von Privaten bezogen werden. Bei Produkt- wie Prozessinnovationen tun sich öffentliche Betriebe schwer. Am ehesten werden diese von außen übernommen. Im „Dienstleistungslebenszyklus“⁵ nehmen öffentliche Betriebe demnach häufig eine mittlere Position ein.

Der Staat bzw. seine öffentlichen Betriebe können leichter Leistungen bündeln, Risiken tragen sowie Flexibilität und andere Größenvorteile nutzen als private Produzenten. Der öffentliche Sektor sollte sich deshalb gerade um die Problemfälle kümmern, die für Private zu schwer sind, weshalb diese ex post scheinbar besser abschneiden, insbesondere die überlebenden Unternehmen.

In letzter Zeit übernimmt der Staat als Dienstleister bisherige (nicht im Bruttoinlandsprodukt erfasste) Haushaltsproduktion, wie die Betreuung sehr kleiner Kinder oder die Pflege pflegebedürftiger Menschen, was sehr teuer und gegebenenfalls ineffizient sein kann. Das Wachstum des öffentlichen Sektors hängt mit dem des Dienstleistungssektors zusammen und könnte demnach im Interesse der Kunden (bzw. Steuerzahler und Wähler) sein. Wirtschaftlichkeit steht dabei jedoch nicht im Vordergrund. Markt- und Wählerdruck wirken zwar auf den Staat insgesamt, aber kaum direkt auf einzelne öffentliche Betriebe.

6. Absatz

Öffentliche Betriebe sollen nicht gewinn-, sondern wohlfahrtsmaximierende Preise setzen.⁶ Es gelten oft Preisvorschriften oder Genehmigungsvorbehalte. Für hoheitliche und allgemein öffentlich-rechtliche Leistungen werden Gebühren erhoben, bei privatrechtlichem Verhältnis

⁵ Siehe dazu Zinke/Meyer (2014).

⁶ Zu den Besonderheiten des Absatzes öffentlicher Betriebe siehe Brede (2005), Zweiter Teil, Kapitel 7, und Mühlenkamp (1994), Kapitel 10.

zu öffentlich-rechtlichen Leistungserbringern werden Entgelte fällig. Für Gebühren gelten das Kostendeckungsprinzip (mit einem Kostenüberschreitungsverbot), das Äquivalenz- und das Sozialstaatsprinzip. Entgelte dürfen über den Kosten liegen, jedoch nicht beliebig hoch.

Ein „natürliches Monopol“ liegt vor, wenn die gesamtgesellschaftlichen Produktionskosten bei nur einem Produzenten am niedrigsten sind. Das Wohlfahrtsmaximum (insbesondere die Grenzkostenpreisregel) kann dann verlustträchtig sein. Das Kostendeckungsprinzip erfordert dann eine „zweitbeste Lösung“, z. B. nach der Durchschnittskostenregel, während ein gewinnmaximierender Monopolist einen deutlich höheren Preis verlangen würde. Dagegen kann Regulierung oder Staatsbesitz in Form von öffentlichen Betrieben helfen, wenn potentielle Konkurrenz nicht ausreicht.

Im Monopolfall bindet die Preis-Absatz-Funktion auch öffentliche Betriebe, wenn sie nicht vor allem aus Steuermitteln bezahlt werden. Dabei besteht neben dem Gewinnziel regelmäßig ein Sachziel, so dass Gewinne zumindest unter einer weiteren Nebenbedingung oder gar nicht maximiert werden. Im Oligopolfall kann das Sachziel viel bewirken, sogar höhere Gewinne, wenn z. B. durch eine aggressive Mengenpolitik kommerzielle Mitbewerber in eine kleine Nische gedrängt werden. Bei vollständiger Konkurrenz regiert hingegen der Markt und der Staat höchstens durch ihn vermittelt oder als Gestalter der Rahmenbedingungen wirksam werden, während einzelne öffentliche Betriebe in dieser Marktform keinen relevanten Unterschied machen.

Häufig ist vor allem die Kapazitätsbereitstellung teuer, was für entsprechend differenzierte Preise (je nach Auslastung der Kapazität) spricht. Auch bei privaten Anbietern ist häufig die Kapazität am teuersten, wobei große Probleme in dieser Richtung für öffentliche Betriebe sprechen. Bei hohen Fix- und (sehr) niedrigen Grenzkosten kann eine steuer- oder umlagenfinanzierte Lösung optimal sein. Ein staatlich bereitgestelltes Kollektivgut ist dann besser als ein Klubgut mit hohen Zutrittskosten. Es bleibt allerdings zu prüfen, ob der Gesamtnutzen über den Gesamtkosten liegt.

7. Personal und Mitbestimmung

Beamte gibt es (unmittelbar) nur in öffentlich-rechtlichen Betrieben.⁷ Für sie gelten Beamten- und Besoldungsgesetze sowie das Alimentationsprinzip. Dabei zählt der Rang des Amtes (in

⁷ Für mehr Informationen zum Personal siehe Brede (2005), Zweiter Teil, Kapitel 4, sowie Mühlenkamp (1994), Kapitel 6, und zur Mitbestimmung Edenfeld (2014).

Laufbahngruppen nach vor allem formalen Bildungsabschlüssen), nicht die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit oder gar Leistung. Eine Beförderung ist erst nach einer bestimmten Zahl von Dienstjahren und vorhandenen Stellen nach „Stellenobergrenzenverordnungen“ möglich. Ein Aufstieg (Laufbahnwechsel) ist nur bei Bewährung und erfolgreicher Aufstiegsprüfung zulässig. Für Beamte besteht keine Sozialversicherungspflicht, wovon zumindest kurzfristig sowohl die Beamten als auch ihr öffentlicher Dienstherr finanziell profitieren. Es besteht ein besonderes Treueverhältnis einschließlich Verfassungstreue und Streikverbot.

Für Angestellte in öffentlichen Betrieben bzw. im öffentlichen Dienst gilt wie im Privatsektor Tarifaufonomie. Faktisch lehnen sich ihre Gehälter stark an die Beamtenbesoldung an, wobei jedoch Sozialversicherungspflicht besteht, weshalb Angestellte gleichzeitig weniger bekommen und zumindest kurzfristig mehr kosten als gleichrangige Beamte. Leitende Angestellte unterliegen nicht dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bzw. Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Allerdings sind ihre Gehälter transparent und oft beamtenähnlich. Große Abweichungen sind nur bei öffentlichen Betrieben in privater Rechtsform möglich.

Insgesamt ist der Leistungsbezug gering und wird die Motivation nicht gefördert im öffentlichen Dienst. Qualifiziertes Personal ist nur schwer zu gewinnen, schlechtes (fast) unkündbar. Reformen sollen deshalb bei Beamten und Angestellten Leistungen stärker honorieren. Dies soll aufkommensneutral geschehen, wozu die Grundgehälter abgesenkt und Dienstalterszuschläge gestrichen wurden. Bei Bestandsschutz führt dies zu langjährigen Übergangsproblemen und erschwert die Gewinnung guten Nachwuchses.

Für private Rechtsformen öffentlicher Betriebe spricht, dass die tariflichen Regelungen des öffentlich-rechtlichen Sektors nicht übernommen werden müssen. Dagegen können sie übernommen werden, wo dies sinnvoll erscheint. Außerdem sind außerhalb des öffentlichen Dienstes eher leistungs- sowie knappheitsgerechte Löhne sowie Erfolgsbeteiligungen möglich.

Allerdings unterliegen privatrechtliche Kapitalgesellschaften in Deutschland der Unternehmensmitbestimmung. Ab 500 Arbeitnehmern besteht Drittelparität im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften, wobei GmbHs dieser Größe gegebenenfalls extra dafür einen Aufsichtsrat einrichten müssen. Ab 2.000 Beschäftigten besteht sogar Quasi-Parität der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Außerhalb des Montanbereichs (Kohle und Stahl) ist die Parität jedoch nicht vollständig, weil bei einem Patt der von der Eigentümerseite vorzuschlagende Auf-

sichtsratsvorsitzende ein Doppelstimmrecht hat. Außerdem sitzt dann auf der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ein Vertreter der leitenden Angestellten, die eigene Personalverantwortung haben und deshalb Arbeitgeberfunktionen wahrnehmen. Schließlich sitzt ein Arbeitsdirektor im Vorstand, der von der Arbeitnehmerseite vorgeschlagen wird.

Die ökonomischen Konsequenzen der Unternehmensmitbestimmung sind umstritten. Im Extremfall kann eine einige Kapitalgeberseite jede Abstimmung gewinnen, doch breiter Konsens (oder gar Kollusion der Vertreter von Kapital und Arbeit?) ist üblich. In öffentlich-rechtlichen Unternehmen gibt es dagegen Unternehmensmitbestimmung nur vereinzelt und es bestehen dagegen auch verfassungsrechtliche Bedenken, weil die demokratische Legitimation der von allen Bürgern zumindest indirekt gewählten Staatsvertreter höher erscheint als die gewählter Arbeitnehmervertreter.

Neben der Unternehmensmitbestimmung gibt es in Deutschland auch die betriebliche Mitbestimmung. Betriebe privatrechtlicher Unternehmen können demnach einen Betriebsrat gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz haben. In öffentlich-rechtlichen Betrieben gibt es statt Betriebsräten Personalräte gemäß den Personalvertretungsgesetzen. Die Personalräte haben formal weniger Rechte als Betriebe, faktisch jedoch oft mehr Einfluss.

Ein Betriebsrat ist auf Antrag von drei Beschäftigten in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten zu wählen. Seine Rechte nehmen mit der Betriebsgröße zu. Betriebsräte haben echte Mitbestimmungsrechte bis hin zum faktischen Veto, das nur von einer Einigungsstelle oder einem Arbeitsgericht aufgehoben werden kann. So starke Betriebsratsrechte gibt es vor allem in sozialen und personellen Angelegenheiten. In anderen Fällen bestehen Mitwirkungs- oder reine Informationsrechte. Gewerkschaften, insbesondere ver.di, haben einen großen Einfluss auf und durch Betriebs- sowie Personalräte. Der gewerkschaftliche Einfluss kann jedoch durch Privatisierungen oder Betriebsaufspaltungen schwinden.

8. Finanzierung

Die Finanzierungsmöglichkeiten öffentlicher Betriebe hängen von ihrer Rechtsform ab.⁸ So zählen Kredite von Regie- und Eigenbetrieben rechtlich zu den Verbindlichkeiten ihrer Trägerkörperschaft. Dementsprechend ist eine Nettokreditaufnahme nur für Investitionen zulässig. Außerdem steht sie unter Genehmigungsvorbehalt mit gegebenenfalls langem In-

⁸ Zur Vertiefung dieses Kapitels siehe Mühlenkamp (1994), Kapitel 7, insbesondere Abbildung 7.1, S. 100, und ergänzend von Zwehl/Kulosa (2001).

stanzenweg. Für eigenständige juristische Personen des öffentlichen Rechts (und Sondervermögen) gelten Sondervorschriften. Sie sind allerdings relativ autonom bei der Kreditaufnahme. Privatrechtliche Kapitalgesellschaften unterliegen nicht dem Haushalts-, sondern dem Handelsrecht. Ihr öffentlich-rechtlicher Träger hat „nur“ in seiner Eigentümerfunktion Einfluss. Außerdem kann es zusätzlich private Eigentümer geben.

Das Eigenkapital ist für öffentliche Betriebe in all seinen Funktionen (Haftung, Finanzierung, Einfluss, Autonomie, Gewinnverteilung) weniger wichtig als für private Betriebe. Auch die Innenfinanzierung (über Selbstfinanzierung in Form von Rücklagen und nicht ausgewiesenen Gewinnen sowie über Abschreibungen, Rückstellungen und Kapitalfreisetzungen), die für private Betriebe oft bedeutender ist als die Außenfinanzierung (über Beteiligungstitel, Kredite und Kreditsubstitute), ist für viele öffentliche Betriebe schwieriger, da sie das Erwirtschaften von Überschüssen voraussetzt. Viele öffentliche Betriebe sind auf staatliche Zuschüsse sowohl für den laufenden Betrieb als auch die langfristige Finanzierung angewiesen.

9. Rechnungswesen

Grundsätzlich zu unterscheiden ist zwischen kameralem (pagatorischem) und kaufmännischem (doppelte Buchführung) Rechnungswesen.⁹ Ersteres gilt immer noch für öffentliche Haushalte und öffentliche Betriebe bei Anbindung an einen Haushaltsplan. Es stellt vor allem auf die Zahlungen in einem Haushaltsjahr ab. Im Haupt- bzw. Zeitbuch werden alle Zahlungsvorgänge (Einzahlungen und Auszahlungen) periodenbezogen erfasst. Im staatlichen Haushalt werden im Titelbuch die Zahlungen den einzelnen Haushaltsansätzen (Titeln) zugeordnet. In Kommunen gibt es dafür Sachbücher des Verwaltungs- und des Vermögenshaushalts mit Haushaltsstellen. Einzahlungen noch ohne haushaltsmäßige Zuordnungen werden ins Verwahrbuch, ebensolche Auszahlungen ins Vorschussbuch eingetragen und später umgebucht. Einzelzahlungen können in Vorbüchern (meist tageweise) aggregiert werden.

Für den Haushaltsvollzug gilt der Grundsatz der Trennung von Anordnung und Ausführung (öffentliche Kassen erhalten Zahlungsanordnungen). Sachvermögen wird ebenso abgerechnet, es gibt keine Entsprechung zur Gewinn- und Verlustrechnung oder zu betriebswirtschaftlichen Bilanzen. In der Praxis wird häufig nur das Ist (Zahlungen) gebucht, wodurch Forderungen und Verbindlichkeiten nicht mehr erkennbar sind, da es sich um ein reines Kassenkonto handelt.

⁹ Zum Rechnungswesen öffentlicher Betriebe siehe vertiefend Brede (2005), Zweiter Teil, Kapitel 1 und 6.

Es gibt Abschlüsse in regelmäßigen Abständen zur internen Abstimmung und den Jahresabschluss zum Nachweis des Haushaltsvollzugs. Es ist sowohl das kassenmäßige als auch das rechnungsmäßige (mit Haushaltsresten) Jahresergebnis zu bestimmen. Es erfolgt eine Ordnungsmäßigkeits- und Wirtschaftlichkeitsprüfung durch Rechnungsprüfbehörden (Rechnungshöfe). Bei öffentlichen Betrieben mit Jahresabschluss nach handelsrechtlichen Grundsätzen (stets wie große Kapitalgesellschaften) findet eine erweiterte Jahresabschlussprüfung durch Wirtschaftsprüfer statt mit Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und der wirtschaftlichen Lage. Daneben führen die Rechnungsprüfungsbehörden eine Betätigungsprüfung der Beteiligungsverwaltung durch. In der Regel ist eine Veröffentlichung der Jahresabschlüsse vorgeschrieben. Die Prüfung knüpft eher an Formalia an (Ordnungsmäßigkeit statt Wirtschaftlichkeit oder gar nichtwirtschaftliche Ziele) und bleibt häufig ohne Konsequenzen. Der Gläubigerschutz als Hauptzweck der handelsrechtlichen Bilanzierung ist zumindest bei öffentlich-rechtlichen Betrieben eher nachrangig.

Die meisten öffentlichen Betriebe praktizieren heutzutage doppelte Buchführung wie Privatunternehmen, z. T. tatsächlich doppelt mit der kameralen Buchführung. Im kaufmännischen Rechnungswesen werden nicht nur die laufenden Ein- und Auszahlungen gebucht, sondern es gibt eine Bilanz mit den Aktiva und Passiva, deren Wertveränderungen nicht nur durch Zahlungsvorgänge, sondern z. B. auch Abschreibungen erfasst werden. Entsprechend existiert eine Gewinn- und Verlustrechnung, um den Periodenerfolg zu bestimmen, was für verschiedene öffentliche Betriebe unterschiedlich sinnvoll und aussagekräftig ist.

Controlling bezeichnet das interne Rechnungswesen und betont zugleich dessen Bedeutung. Es unterstützt die Betriebsleitung mit Informationen (oft mittels Kennzahlen und deren Auswertung) zu Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollzwecken. Wesentlich ist die Kosten- und Leistungsrechnung, wobei die Operationalisierung öffentlicher Sachziele erschwerend hinzukommt. Die Kostenrechnung ist für öffentliche Betriebe grundsätzlich nicht einfacher als für private Betriebe, die Leistungsrechnung ist jedoch meistens viel schwieriger, weil die meisten öffentlichen Leistungen nicht einfach mit Verkaufspreisen bzw. dem Umsatz bewertet werden können.

10. Besteuerung

Bis 1925 wurden in Deutschland wirtschaftliche Aktivitäten der öffentlichen Hand gar nicht besteuert.¹⁰ Nun ist die Besteuerung aus Gründen der Wettbewerbsneutralität teilweise an private Unternehmen angeglichen. Zwar fließen die Steuern öffentlicher Betriebe an die öffentliche Hand zurück, doch die Steuern zahlenden und empfangenden Kassen sind nicht identisch, insbesondere wenn sie sich auf verschiedenen föderalen Ebenen befinden.

Für die Besteuerung sind die Art der Betätigung (gewerblich oder nicht) und die Rechtsform entscheidend. Hoheitsbetriebe werden grundsätzlich nicht besteuert. Es gibt von einzelnen Steuern „persönlich“ befreite Unternehmen, die im Gesetz enumerativ aufgeführt werden. Gemeinnützigkeit ist ein sachlicher Steuerbefreiungsgrund.

Die Körperschaft- und (seit 1997 nicht mehr erhobene) Vermögensteuer knüpfen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit an (Personensteuern), die Gewerbe- und Grundsteuern nicht (Objektsteuern). Insbesondere die Gewerbesteuer ist deshalb umstritten, jedoch für Kommunen die wichtigste Steuer, auf die sie selbst Einfluss haben. Die Umsatzsteuer wird auf den Konsum erhoben (Verkehrssteuer).

Die Körperschaftsteuer beträgt inzwischen für einbehaltene und ausgeschüttete Gewinne einheitlich 15 %. Darauf werden 5,5 % Solidaritätszuschlag erhoben, was insgesamt 15,825 % ergibt. Für Konzernbetriebe gilt eine Zinsschranke, so dass ein Nettozinsaufwand (Zinsaufwand über Zinsertrag) von mehr als 30 % vom Gewinn vor Zinsertrag, Zinsaufwand und Abschreibungen zu versteuern ist (mit Zinsvortrag, Freigrenze von € 3 Millionen Nettozinsaufwand und bei einer Eigenkapitalquote unter der des Konzerns). Öffentlich-rechtliche Betriebe ohne nachhaltige wirtschaftliche Tätigkeit sowie Hoheitsbetriebe sind nicht körperschaftsteuerpflichtig. Für Kapitalgesellschaften sind Ausschüttungen zu 95 % steuerfrei.

Gewerbebetriebe zahlen Gewerbesteuer auf den Gewerbeertrag (vor 1998 auch auf das Gewerbekapital) mit regional unterschiedlichem Hebesatz. Zuschussbetriebe (ohne Gewinnerzielungsabsicht und möglichst ohne Eigenkapitalverzinsung) sollten deshalb nicht als Kapitalgesellschaft betrieben werden, um Gewerbesteuer zu sparen. Bei kommunalen Betrieben fließt die Gewerbesteuer zwar grundsätzlich an die Kommune zurück, doch wegen überregionalen Umlagen und Ausgleichszahlungen ist auch hier legale Steuervermeidung im Interesse der einzelnen Kommune.

¹⁰ Zur Besteuerung öffentlicher Betriebe siehe Mühlenkampff (1994), Kapitel 8.

Das Umsatzsteuergesetz sieht für viele öffentliche Betriebe Befreiungen vor. Bei anerkannter Gemeinnützigkeit erfolgt eine Befreiung von Körperschaft-, Kapitalertrag- und Gewerbesteuer und meistens die Ermäßigung des Umsatzsteuersatzes, nicht jedoch für Hilfsgeschäfte (wenn z. B. ein Sportverein einen Kiosk betreibt).

In der Regel dürfen nur gleichartige Betriebe steuermindernd in einem Verbund zusammengefasst werden. Eigenbetriebe gelten steuerlich als beherrschte Gesellschaften. Verdeckte Gewinnausschüttungen, z. B. in Form von Fremdkapitalzinsen, sind zu versteuern.

Insgesamt ist das deutsche Steuerrecht ziemlich komplex und im ständigen Wandel. Davon abgesehen ist nicht sonderlich schwer, da es von Sachbearbeitern bzw. zunehmend von Computerprogrammen praktisch angewandt werden muss. Die Bestimmung der Steuerinzidenz, also wer tatsächlich und nicht nur formell eine Steuer tragen muss, ist beispielsweise häufig viel schwieriger. Steuerempfänger könnten bei Ausgaben mit Rückflüssen kalkulieren, was jedoch schwierig und teilweise gar nicht zulässig ist. Grundsätzlich sollte man Betriebe „nicht nach Steuern steuern“ (Albach 2000, S. 462), die Steuern jedoch trotzdem bei auch sonst sinnvollen Entscheidungen berücksichtigen und *ceteris paribus* minimieren.

11. Reformen

Vor allem wegen Effizienz- und Finanzierungsproblemen des Staates gibt es eigentlich schon seit Jahrhunderten Reformbemühungen. *New Public Management*¹¹ versucht, (privat)wirtschaftliche Erkenntnisse auf den öffentlichen Sektor zu übertragen, ohne dessen Besonderheiten zu verkennen. Der Bürger wird als Kunde statt als Untertan betrachtet. Was der Staat (bestenfalls) genauso wie die Privatwirtschaft erledigen kann, sollte er ihr ganz überlassen (durch Privatisierung und Deregulierung). Im Idealfall gewinnen dadurch alle (über Privatisierungserlöse, bessere Leistungen, niedrigere Kosten, höhere Löhne und Gewinne). Meist verlieren jedoch Teilgruppen, was ihren Widerstand gegen Reformen erklärt.

Alle verbleibenden Staatstätigkeiten (Kernaufgaben) sind möglichst effektiv und effizient durchzuführen. Das geht dann auch leichter und konsequenter, wenn der Staat, dessen Regierung und Verwaltung mit weniger oder gar keinen anderen Aufgaben belastet sind. Gegebenenfalls können auch neue Staatsaufgaben hinzukommen, wenn der Staat diese besser erledigt.

¹¹ Zum New Public Management und den damit verbundenen Reformversuchen öffentlicher Betriebe siehe Schedler/Proeller (2011), insbesondere Kapitel 1.

gen kann als alle anderen, was jedoch ökonomisch genau zu prüfen ist, gerade weil eine Ausdehnung der Staatstätigkeit in Deutschland politisch beliebt ist.

Viele Staatsaufgaben können durch Private besser ausgeführt werden, ohne dass sich der Staat ganz zurückzieht, z. B. durch staatliche Subjekt- statt Objektförderung, durch Vertragsmanagement, Regulierung und Aufsicht. Wettbewerb lässt sich teilweise schaffen oder zumindest simulieren, etwa im öffentlichen Sektor zwischen öffentlichen Betrieben oder bei („natürlichen“) Monopolen durch *Benchmarking*. Dabei wirken neue Techniken und Organisationsformen zusammen. So lassen sich z. B. Netze (Gebietsmonopole) von den netzgebundenen Leistungen (Wettbewerb) inzwischen trennen, was früher nicht in dieser Form möglich war.

Untere, kleinere Einheiten erhalten eigene Ressourcen, mehr Kompetenzen und Ergebnisverantwortung für messbaren Output bzw. Outcome. Auch wenn vieles schwer mess- und vergleichbar ist, müssen stets Entscheidungen getroffen werden, die unreflektiert oder durch pauschale Vorgaben häufig schlechter ausfallen. Prozentuales Ausgabenkürzen allein ist keine Reform. Unnützes ist ganz zu streichen, Sinnvolles (insbesondere echte Investitionen, die mehr bringen als kosten) sollte hinreichend finanziert werden. In jeder betrieblichen Teilfunktion sind Reformen möglich und sinnvoll. Die Elemente müssen allerdings zueinander passen.¹² Der Übergang bereitet besondere Probleme, weil viele Bestandsschutz genießen und auch sonst um Besitzstände fürchten/ kämpfen.

Reformen erfolgen nicht immer rein freiwillig, sondern Finanznot kann sie erzwingen. Zugleich kann Finanznot Reformen und ihre Ergebnisse aber auch verschlechtern, da Reformen eine Form von Investitionen darstellen und mit Kosten verbunden sind. Reformen sind auch nicht per se gut (oder schlecht), sondern es kommt auf reale Verbesserungen des Status quo an, der sich seinerseits (mehr oder weniger) in der Realität bewährt hat. Radikale Reformen sind in der Regel vorher nicht erprobt (und häufig nicht einmal gründlich durchdacht) worden.

Verbesserungen durch Reformen müssen nicht monoton wirken, so dass graduelle Verbesserungen z. B. erst zu Verschlechterungen führen können bzw. nur hinreichend große Reformen tatsächlich von Nutzen sind. Dabei haben die für Reformen Verantwortlichen nicht immer ein hinreichendes Interesse an den Reformen und deren Erfolg oder auch nur Kenntnisse ausreichende Kenntnisse darüber. Letztverantwortlich in einer Demokratie sind ohnehin die Wähler, weshalb deren Kenntnisstand und Präferenzen wichtig sind.

¹² Zur Bedeutung von Konsistenz siehe Baron/Kreps (1999), Kapitel 3.

12. Hybridformen und Fazit

Öffentlich-rechtliche Betriebe sind, mit unterschiedlicher Staatsnähe, stets öffentliche Betriebe.¹³ Privatrechtliche Betriebe, die vollständig in öffentlicher Hand sind und öffentliche Aufgaben wahrnehmen, sind ebenfalls zu den öffentlichen Betrieben zu zählen. Umgekehrt sind privatrechtliche Betriebe gewinnorientierter Privateigentümer ohne besondere öffentliche Regulierung und Aufgaben eindeutig private Betriebe. Damit ergeben sich zwei Formen hybrider Betriebe, nämlich erstens privatrechtliche Betriebe, die (zu einem großen Teil) der öffentlichen Hand vor allem aus fiskalischen Gründen gehören, und zweitens private Betriebe, die vor allem öffentliche Aufgaben wahrnehmen, sei es aus gemeinnützigen Gründen, wegen Regulierung oder gegen Bezahlung.

Gewinnerzielung ist für sich genommen keine öffentliche Aufgabe. Sie kann höchstens indirekt der Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch die Bereitstellung finanzieller Mittel dienen. Der Staat ist jedoch weder theoretisch noch empirisch gut im Maximieren von Gewinnen. Steuern und Abgaben sind in der Regel effizienter und effektiver, um staatliche Mittel zu erheben. Das gilt auch im Monopolfall oder z. B. bei nationalen Bodenschätzen. Vermeintlichen Zinsvorteilen des Staates stehen entsprechende Risiken gegenüber. Volkswirtschaftlich bringen schuldenfinanzierte Kapitalanlagen des Staates nichts. Umgekehrt ist auch private Vorfinanzierung staatlicher Aufgaben für sich genommen ohne zusätzliche Vorteile sinnlos, weil der Staat sich in der Regel günstiger selbst verschulden kann.

Der Staat macht die stets menschlichen Akteure nicht besser oder schlechter, doch ihre Anreizstrukturen können geändert werden. Die öffentliche Hand kann Kollektivgutprobleme lösen, indem sie zwangsweise Mittel eintreibt und einzelnen Entscheidern Verantwortung zuweist. Die Mittelbereitstellung und -verwendung sind dabei eigenständige Probleme. Zugleich kann der Staat Kollektivgutprobleme schaffen, indem ansonsten private Güter (ohne hinreichenden Grund) gebündelt werden.

Wenn sich öffentliche Leistungen genau spezifizieren und messen lassen, ist in der Regel eine private Leistungserbringung effizient. Öffentliche Betriebe bleiben also systematisch für die schwierigeren Fälle zuständig und sollen nicht genau wie private arbeiten. Sie orientieren sich eher an Verfahren als Ergebnissen und sind leichter zu regulieren.

¹³ Zur Unterscheidung von öffentlichen, privaten und hybriden Betrieben siehe Brede (2005), Erster Teil, Kapitel 1.

Öffentliche Betriebe erlauben schließlich eine sehr differenzierte Gewaltenteilung und eigene Verantwortliche für viele verschiedene öffentliche Zwecke und Aufgaben. Verträge mit Privaten können allerdings unter Umständen dem Staat eine stärkere Selbstbindung ermöglichen, wenn es wie in Deutschland einen funktionierenden Rechtsstaat mit unabhängiger Justiz gibt.

Literatur

- Albach, Horst (2000): „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Einführung“, Gabler, Wiesbaden.
- Baron, James N./Kreps, David M. (1999): „Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers“, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ).
- Barthel, Thomas (2016): „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“, Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart.
- Brede, Helmut (2005): „Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre“, 2. Auflage, Oldenbourg, München.
- Chmielewicz, Klaus/Eichhorn, Peter (Hrsg.) (1989): „Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft“, Poeschel, Stuttgart.
- Edenfeld, Stefan (2014): „Betriebsverfassungsrecht: Mitbestimmung in Betrieb, Unternehmen und Behörde“, 4. Auflage, C. F. Müller, Heidelberg.
- Eichhorn, Peter (1997): „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Beiträge zur BWL der öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen“, Nomos, Baden-Baden.
- Eichhorn, Peter (2001): „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre als eine Spezielle BWL“, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) 30 (8), S. 409-416.
- Gähr, Hans/Lutz, Sabine (2016): „Einführung in die öffentliche Betriebswirtschaftslehre“, Maximilian, Hamburg.
- Mroß, Michael (2015): „Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor: Eine Einführung“, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Mühlenkamp, Holger (1994): „Öffentliche Unternehmen: Einführung unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte“, Oldenbourg, München.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2011): „New Public Management“, 5. Auflage, Haupt, Bern.
- Schmidt, Hans-Jürgen (2009): „Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement“, 7. Auflage, Facultas, Wien.
- von Zwehl, Wolfgang/Kulosa, Marco (2001): „Finanzierung öffentlicher Haushalte und Unternehmen“, in: Gerke, Wolfgang/Steiner, Manfred (Hrsg.): „Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens“, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Sp. 764-778.

Zinke, Christian/Meyer, Kyrill (Hrsg.) (2014): „Produkt- und Dienstleistungslebenszyklus-Management: Theorie und Praxis für produktbezogene Dienstleistungen am Beispiel des Sondermaschinenbaus“, Institut für Angewandte Informatik, Leipzig.

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 ist monatlich ein Diskussionspapier erschienen. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere.html>

- DP-IO 1/2018** Öffentliche Betriebe
Alexander Dilger
Januar 2018
- DP-IO 12/2017** Verzerrungen bei Personalbeurteilungen durch Führungskräfte
Julia Müller
Dezember 2017
- DP-IO 11/2017** Kommerzieller Organhandel aus ökonomischer Sicht
Alexander Dilger
November 2017
- DP-IO 10/2017** 7. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger
Oktober 2017
- DP-IO 9/2017** Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?
Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen
Alexander Dilger
September 2017
- DP-IO 8/2017** Zur Stärkung wissenschaftlicher Kritik
Alexander Dilger
August 2017
- DP-IO 7/2017** Theoretische Erklärungsansätze für die Entsprechenserklärungen zu Abfindungen für Vorstandsmitglieder
Ute Schottmüller-Einwag
Juli 2017
- DP-IO 6/2017** Doping in Teams
A Simple Decision Theoretic Model
Alexander Dilger
Juni 2017
- DP-IO 5/2017** Wirtschaftsethische Überlegungen zur Finanz- und Eurokrise
Alexander Dilger
Mai 2017
- DP-IO 4/2017** Vor- und Nachteile verschiedener Arten von Drittmitteln
Alexander Dilger
April 2017
- DP-IO 3/2017** The Euro from a Business Perspective
Alexander Dilger
März 2017
- DP-IO 2/2017** Is Trustworthiness Written on the Face?
Alexander Dilger/Julia Müller/Michael Müller
Februar 2017



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster
Tel: +49-251/83-24303
Fax: +49-251/83-28429
www.wiwi.uni-muenster.de/io

