

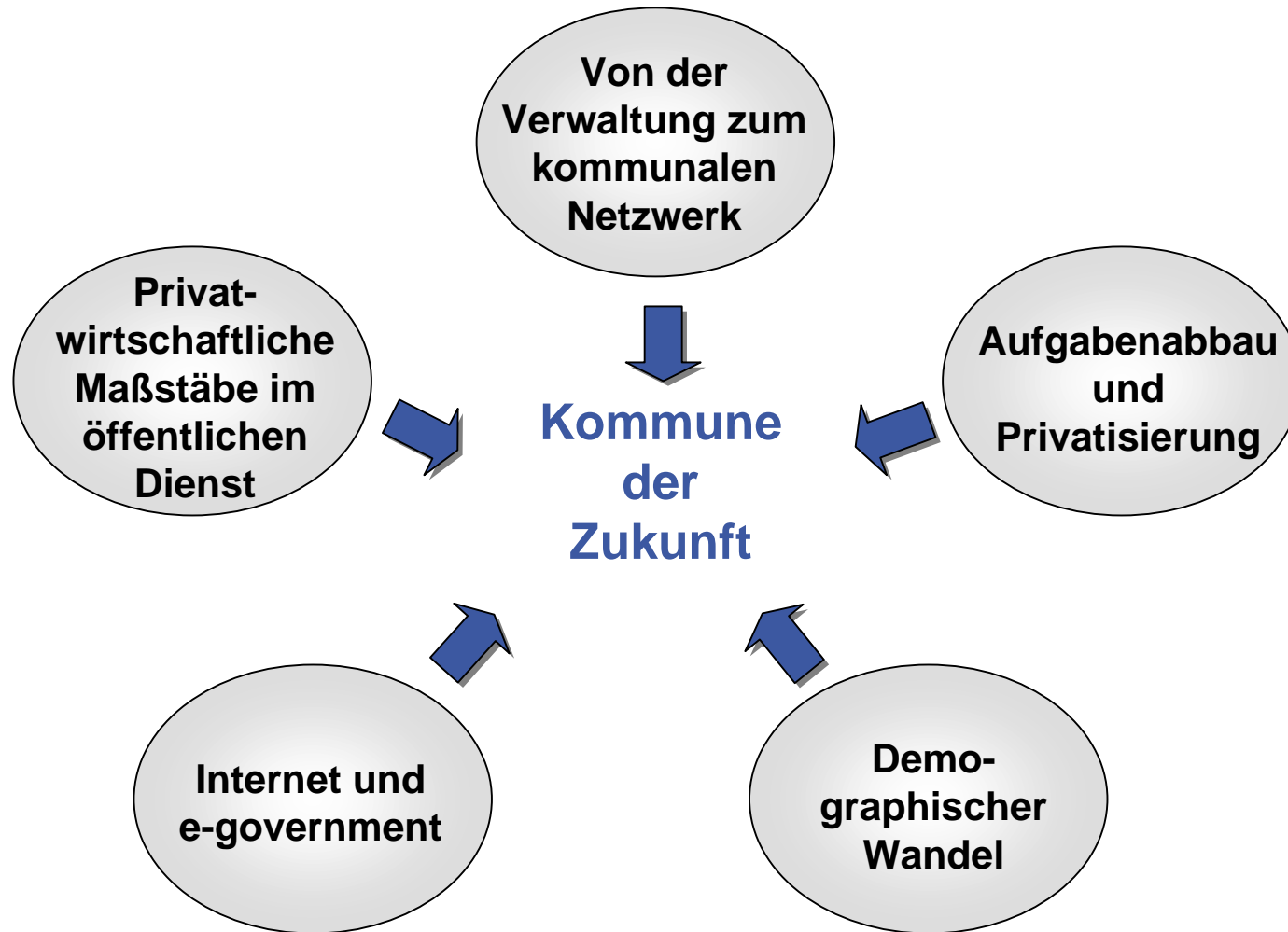
KGSt-Controllingkonferenz

**Kommunales Controlling auf dem Weg.
Visionen, Empfehlungen und Praxisimpulse
für die nächsten 10 Jahre**

Inhalt

- **Auf welche Veränderungen müssen sich die Kommunen einstellen?**
- Was sind die Herausforderungen für die Kommunen und das kommunale Controlling?
- 8 Thesen zur Entwicklung des kommunalen Controllings

Zentrale Zukunftstrends bestimmen die Kommune der Zukunft



Zukunftstrend 1 „Von der Verwaltung zum kommunalen Netzwerk“: Aufgaben werden an Private übertragen

Was sind Gründe?

Leitbild
„Bürgerkommune“ /
Erwartungen der
Bürger nach
Partizipation

Konsolidie-
rungsdruck und
Aufgabenkritik

Höhere Effizienz
bei privaten
Aufgabenträgern



An wen werden Aufgaben übertragen?

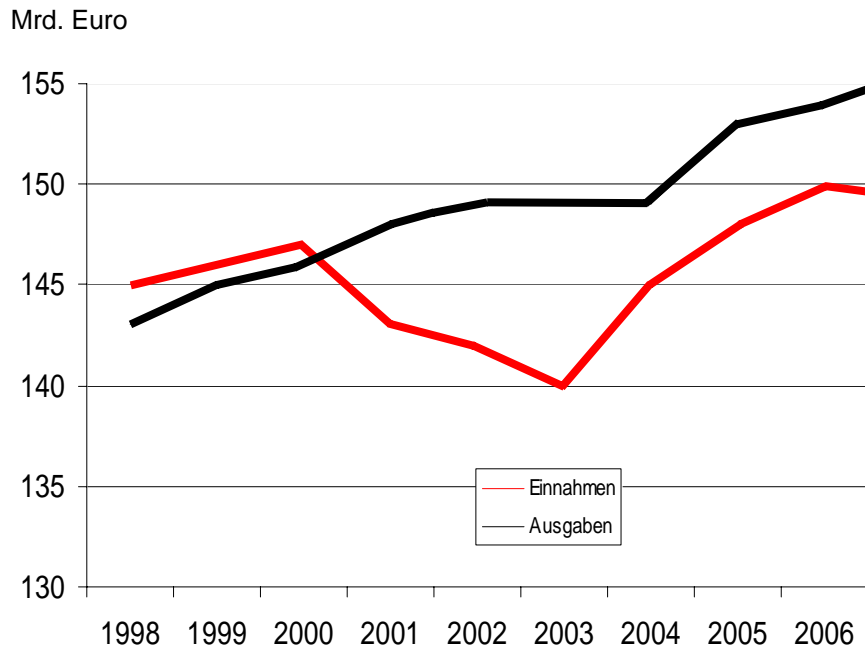
Bürgergruppen: Sportplätze und
Schwimmbäder werden durch Vereine
betreut; Eltern übernehmen
Spielplatzpatenschaften, Bürger planen
neue Anlagen

Soziale Träger stellen heute schon
Kindergärten und Altenheime. Zukünftig
erhalten sie weitere Aufgaben im
Jugendschutz und sozialer Integration

Stadtwerke: Durch Aufgabenübertragung
entwickeln sich die Stadtwerke zu großen
kommunalen Konzernen

- Die Kommune behält die Gewährleistungsverantwortung.
- Die Partner im kommunalen Netzwerk müssen auch nach der Aufgabenübertragung gesteuert werden.
- Damit sind neue Aufgaben für die kommunale Steuerung verbunden.

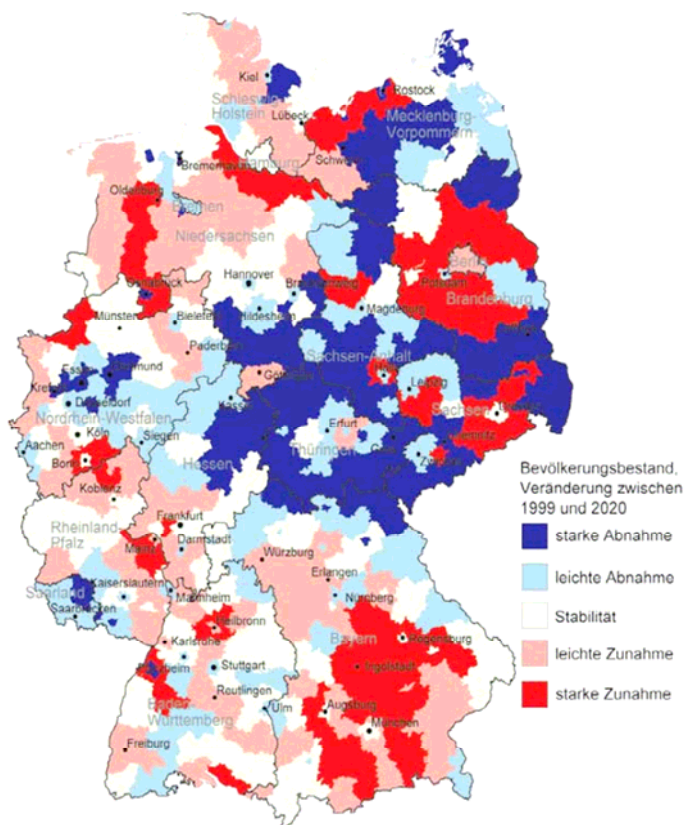
Zukunftstrend 2 „Aufgabenabbau und Privatisierung“: Fokussierung auf die Kernbereiche der staatlichen Leistung



Quelle: Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände

- Die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben klafft seit Jahren auseinander. In der jüngsten Vergangenheit wurden die kommunalen Haushalte stark belastet. Zinsen und hohe Pensionskosten werden in Zukunft zur dramatischen Verschlechterung der Ausgangslage führen.
- Aufgabenbestandskritik und Haushaltskonsolidierung werden die bestimmenden Fragen in der Kommune der Zukunft sein.
- Erfolgreiche Kommunen zeichnen sich zukünftig dadurch aus, dass es ihnen gelingt, die Haushalte zu konsolidieren. Verwaltung wird zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben betrachtet und bewertet.

Zukunftstrend 3 „Demographischer Wandel“: Jedes Jahr wird eine deutsche Großstadt im demografischen Wandel versinken



Quelle: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

- Die Prognosen für Deutschland gehen im Jahr 2050 von einer Bevölkerung von rund 71 Mio. Einwohnern aus. Das entspräche einem jährlichen Bevölkerungsverlust einer Stadt in der Größe von durchschnittlich 250.000 Einwohnern
 - Der Rückgang und die Zunahme der Bevölkerung sind regional verschieden. Der Osten ist am stärksten vom Rückgang betroffen.
 - Mit jedem Einwohner gehen den Kommunen rund 450 € pro Jahr an Steueraufkommen verloren. Die verminderte Nachfrage nach privaten Dienstleistungen führt zu Existenzproblemen für Gewerbe und Einzelhandel
 - Private und gewerbliche Steuereinnahmen der Kommunen sinken
- ➔ Der demographische Wandel wird der dominierende Trend für die Kommunen in den kommenden Jahren sein.
- ➔ Demographie bedeutet auch eine Veränderung des kommunalen Leistungsangebots

Zukunftstrend 3 „Demographischer Wandel“: Die Folgen prägen Aufgaben und Funktionen der Kommunen

■ Ältere Menschen haben andere Bedürfnisse

■ Weniger Menschen brauchen weniger Konsumgüter

■ Ältere Menschen kaufen andere Produkte

■ Der Druck auf die öffentlichen Haushalte wächst

■ Die Personalpolitik muss stärker auf das Potenzial älterer Mitarbeiter ausgerichtet werden

■ Familienförderungsmaßnahmen haben eine neue Bedeutung in dem Portfolio kommunaler Dienstleistungen

Die Kommunen müssen das eigene Leistungsprofil flexibel an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen und strategisch die Neuausrichtung angehen

Zukunftstrend 4 „Internet und e-government“: Automatisierte kommunale Dienstleistungen und Teilnahmen an Politik

Ab ins Netz

Diese Dienstleistungen wollen die Deutschen via Internet oder Videotext nutzen (in Prozent, Mehrfachnennungen)



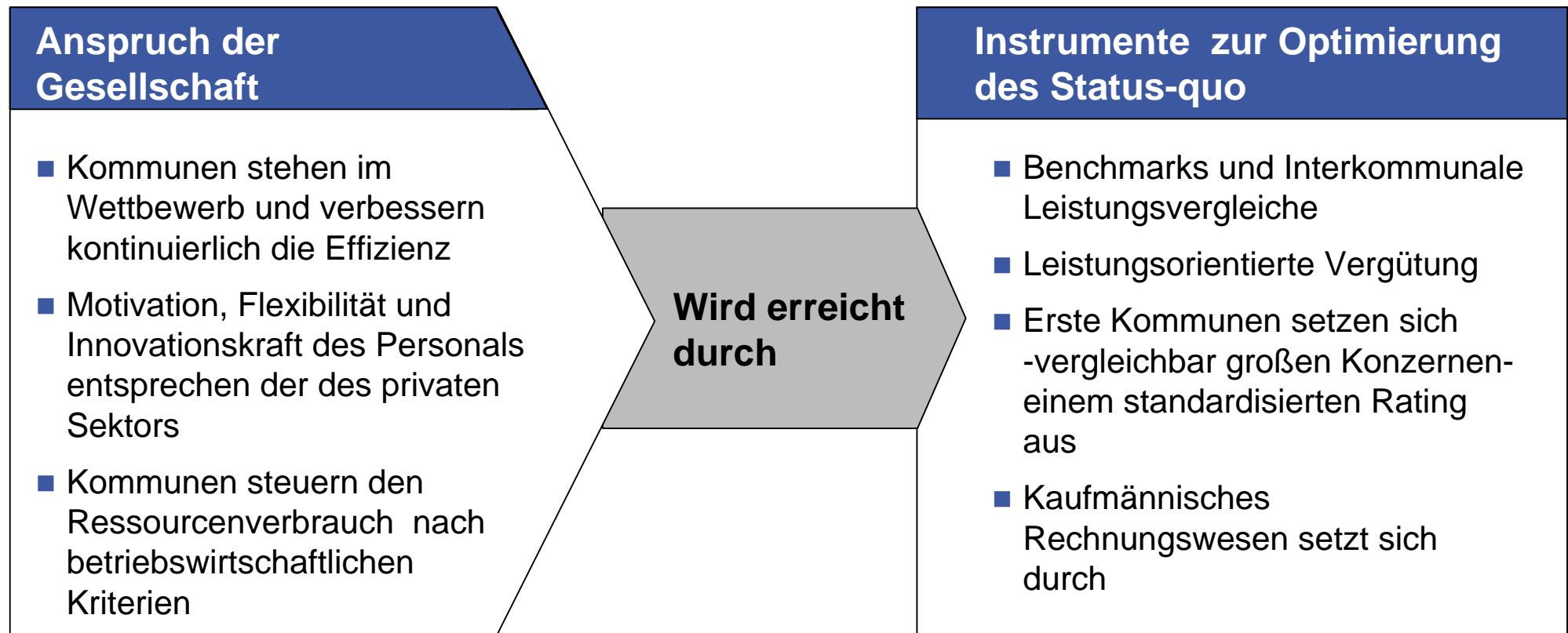
MOPOgrafik: matzke

Repräsentativbefragung von
3000 Personen ab 14 Jahren

Foto: hfr Quelle: Freizeit-Forschungsinstitut der British American Tobacco

- Unter den Dingen, die Bürger online erledigen wollen nehmen die Behördenkontakte eine Spitzenstellung ein.
- Ein großer Teil der kommunalen Leistungen wird zukünftig via Internet angeboten.
- Dienstleistungen wie bspw. das Personenstandswesen werden zentralisiert und landesweit gebündelt.
- Interne Prozesse werden durch Einsatz des Internets optimiert.
- Bürger erhalten durch das Internet schneller und automatisiert kommunale Dienstleistungen und beteiligen sich an der politischen Willensbildung in der Kommune.

Zukunftstrend 5: „Privatwirtschaftliche Maßstäbe im öffentlichen Dienst“



Wettbewerbs- und der Leistungsorientierung in der Kommune der Zukunft werden von der Verwaltungsleitung durch den Einsatz neuer betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente sicher gestellt.

Inhalt

- Auf welche Veränderungen müssen sich die Kommunen einstellen?
- **Was sind die Herausforderungen für die Kommunen und das kommunale Controlling?**
- 8 Thesen zur Entwicklung des kommunalen Controllings

Herausforderungen an die Steuerung in der Kommune der Zukunft

Herausforderungen

- Kommunale Leistungsnetzwerke
- Aufgabenabbau und Privatisierung
- Demographischer Wandel
- Internet und e-government
- Privatwirtschaftliche Maßstäbe zur Leistungsorientierung

Die Leitung der Kommune der Zukunft kann nicht in den Grenzen der eigenen Organisation stehen bleiben, sondern muss ein Netzwerkmanagement und -controlling aufbauen.

Bei strategisch relevanten Projekten wie der Haushaltskonsolidierung muss eine strukturierte Planung, Durchführung und Kontrolle der Zielerreichung gewährleistet werden.

Eine schnelle Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und die flexible Produkt- und Aufgabenentwicklung ist die Voraussetzung für erfolgreiche Steuerung.







In Verbindung mit dem Einsatz der Internettechnologien steigen die Erwartungen an Kundenfreundlichkeit, Effizienz und Flexibilität und damit an die Kompetenzen der Mitarbeiter in der Verwaltung.

Um die mit der Verwaltungsreform eingeführten Instrumente betriebswirtschaftlicher Steuerung in der Praxis erfolgreich zu aktivieren, müssen Steuerung und Budgetierung optimiert werden.

Inhalt

- Auf welche Veränderungen müssen sich die Kommunen einstellen?
- Was sind die Herausforderungen für die Kommunen und das kommunale Controlling?
- **8 Thesen zur Entwicklung des kommunalen Controllings**

Was heißt Steuerungsunterstützung durch das Controlling in der Kommune der Zukunft?

-  Durch innovative Controllinginstrumente in den Bereichen Budgets, Kennzahlen und Berichtswesen wird die Steuerung der Kommune zunehmend optimiert
 -  Das kommunale Controlling zeigt auf, wo eine systematische Weiterentwicklung der Kernkompetenzen von Verwaltung und Mitarbeitern notwendig ist
 -  Das Controlling berät bei der Produktentwicklung und der flexiblen Anpassung der kommunalen Leistungen an veränderte Rahmenbedingungen z.B. aufgrund des demographischen Wandels
 -  Als Kern des Netzwerkmanagements unterstützt Controlling die Steuerung durch Netzwerkcontrolling und den Aufbau von lokalen Leistungsnetzwerken
 -  Durch das Controlling wird die Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente zur Verbesserung von Wettbewerbs- und Leistungsorientierung nach privatwirtschaftlichen Maßstäben sicher gestellt
 -  Controlling sichert die Steuerung strategisch relevanter Projekte wie der Haushaltskonsolidierung und der Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt
-

These 1:

**Die Kommune der Zukunft steuert mit
einer rollierenden, flexiblen und
strategieorientierten Planung**

Die Steuerung durch Haushalts und Produktbudgets steht in der Kritik

- Budgets fungieren als **fixe Leistungsverträge**, benötigt werden aber flexible Planungssysteme, die eine Anpassung an sich kurzfristig verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen.
- Budgets sind **zeitaufwändig und ressourcenintensiv**: Verwaltungen benötigen 4-6 Monate für den Budgetprozess, Bis zu 50 % der Kämmerermitarbeiter/Controller werden gebunden. Die Führungskräfte investieren bis zu 20% ihrer Arbeitszeit in den Prozess der Planaufstellung
- Budgetierung fördert **einseitig periodenbezogenes Denken** und bietet Anreize für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und Nachhaltigkeit
- Planungswerte/Prämissen werden aus „Erfahrungswerten“ der **Vergangenheit** abgeleitet; es gibt kein Instrumentarium zur regelmäßigen Hinterfragung dieser Werte.
- Budgets lenken den Blick auf die **internen Vorgaben** anstatt auf die Wirkungen der Verwaltung und die Bedürfnisse der Bürger
- Budgets **zementieren Kostenniveaus**, anstatt sie zu verringern.
- **Dezemberfieber**: Am Jahresende werden Budgets ausgeschöpft, um Kürzungen für das Folgejahr zu vermeiden („Gib dein Budget aus oder du verlierst es!“).
- Budgets sind nicht zur **Leistungsbewertung** geeignet
- Budgets **hemmen** Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Innovation

Beispiele, die deutlich machen, dass öffentliche Haushalte nicht in einem Umfeld von Sicherheit und Stabilität geplant werden



Kommunen benötigen flexible Budgetierungssysteme, die kurzfristige Reaktionen zulassen.

Zukünftig werden Verfahren des „Beyond Budgeting“ bzw. des „Better Budgeting“ eingesetzt.

Grundelemente des neuen Budgetierungs-Systems

Beyond Budgeting“ und „Better Budgeting“ leiten die Rollen und Funktionen im Budgetierungsprozess aus einem neuen Führungs- und Organisationsverständnis ab, der folgende Kernelemente enthält

Relative Ziele

Ziele werden an Wirkungen ausgerichtet, nicht an Inputzahlen. Das Zielvereinbarungsverfahren lässt den operativen Kräften Spielraum in Bezug auf die Frage „wie“ die Ziele erreicht werden sollen.

Zielfokussierung

Die operative Planung wird eng mit den langfristigen, strategischen Zielen der Verwaltung verzahnt

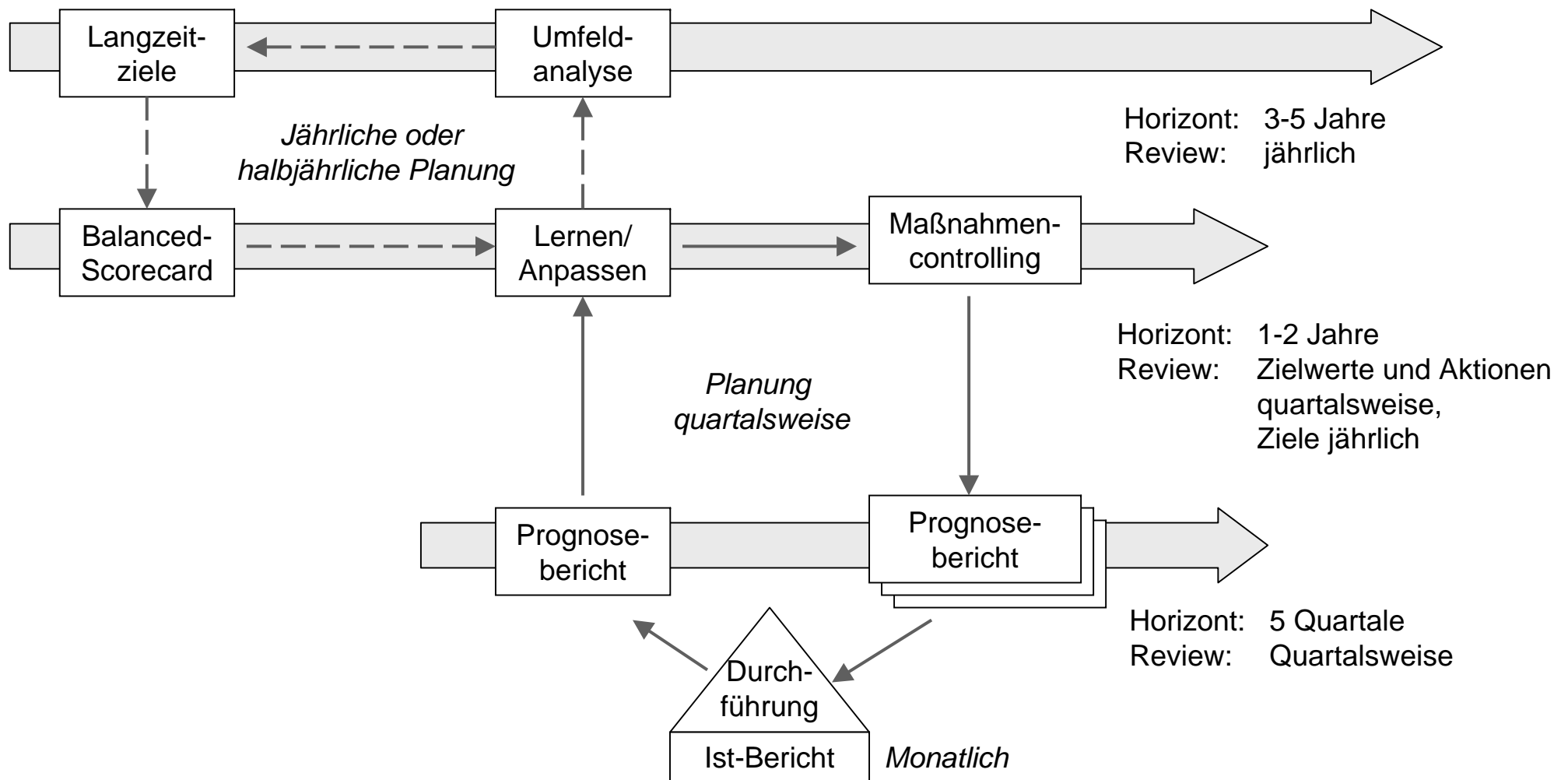
Flexibilität

Im Budgetvollzug sind kurzfristige Rückmeldungen über den tatsächlichen Ressourcenverbrauch zur Verbesserung der Prognosen vorgesehen

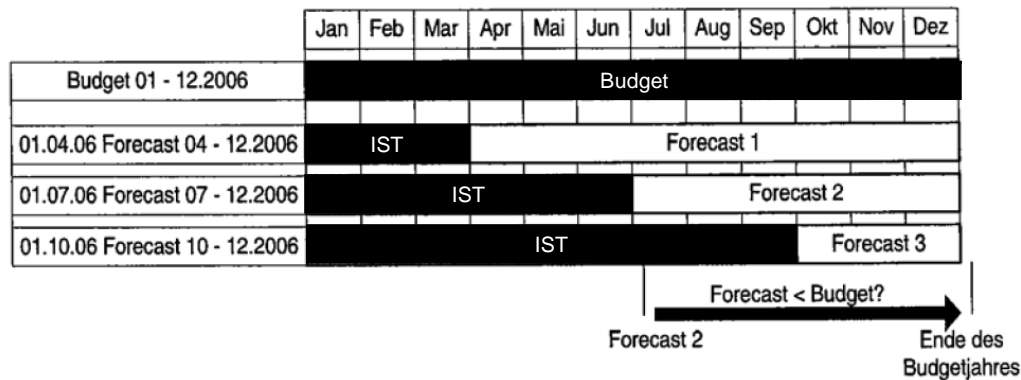
Komplexitätsreduktion

Grundthese: Top-down Budgets auf aggregiertem Level können prinzipiell ausreichend sein

Aufbau eines Planungssystems nach dem Advanced-Budgeting-Ansatz

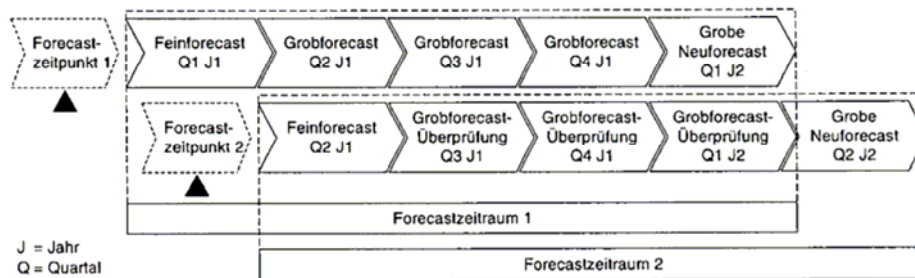


Ersatz der jahresbezogenen durch die rollierende Planung



Nachteile des herkömmlichen Forcasts:

- Hoher Abstimmungsaufwand
- Bezieht sich ausschließlich auf das laufende Haushaltsjahr

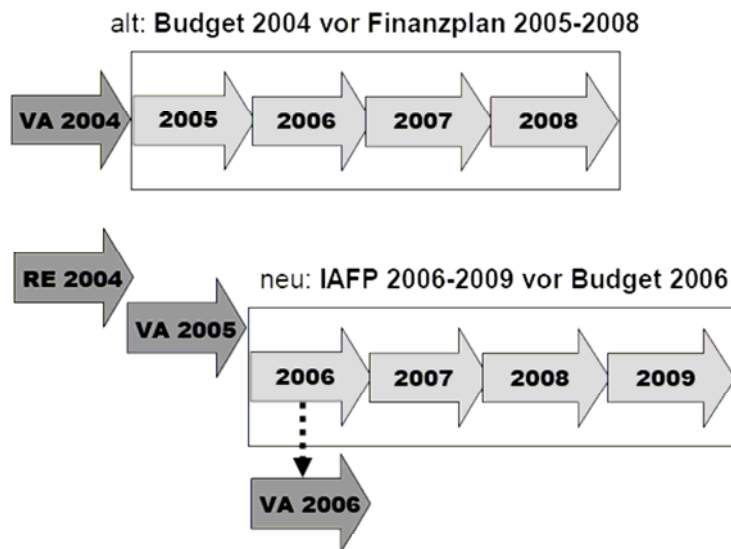


Vorteile des rollierenden Forcasts:

- deutlicher Zugewinn an Steuerungsinformationen
- stets aktuelle Planung
- geringerer zeitlicher Aufwand

Praxisbeispiel Zürich: Weiterentwicklung der Haushaltsbudgets zur rollierenden Finanzplanung

Von der Konzeption des neuen Planungssystems...



... zur Umsetzung im Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) 2006

Laufende Rechnung des Hauptaufgabenbereichs Rechtsschutz und Sicherheit

Rechnung, Budget				
(in 1'000.-)	RE 2002	RE 2003	RE 2004	VA 2005
Aufwand	466'181.8	482'417.2	505'166.5	515'821.5
Ertrag	291'805.7	298'471.4	310'687.9	306'539.3
Saldo (=Nettoertrag)	-174'376.1	-183'945.8	-194'478.6	-209'828.2
in % der RE 2002	100%	105%	112%	120%

Plan				
(in 1'000.-)	2006	2007	2008	2009
Aufwand	523'733.9	522'966.8	525'024.2	524'950.1
Ertrag	315'907.7	316'813.4	317'553.6	318'730.8
Saldo geplant	-207'826.2	-206'183.4	-207'470.6	-206'219.3
in % der RE 2002	119%	118%	118%	118%



Die rollierende Budgetierung der Stadt Zürich zeichnet sich durch langfristige Ausrichtung der Finanzplanung und top-down Vorgabe von Zielmarken aus. Und setzt damit die wesentlichen Elemente des neuen Budgetierungssystems um.

Das Controlling in der Kommune der Zukunft setzt das Advanced Budgeting erfolgreich um

Verbesserung der Budgetvorhersage

durch quartalsweise Vorhersagen über das erforderliche Budget

Durch **Forecast mit bis zu 8 Quartalen** wird der Prognosezeitraum verlängert

Ambitionierte Langzeitziele über einen Zeitraum von drei Jahren bilden den Ausgangspunkt der Planung

Mit der Budgetierung werden individuelle **dynamische Zielvereinbarungen** mit Bonussystem verbunden

Advanced Budgeting!

Die Planungsdauer wird durch **Reduktion der Detaillierungstiefe** verkürzt

In der Planung wird auf geringvolumige oder nicht beeinflussbare Kostenarten verzichtet

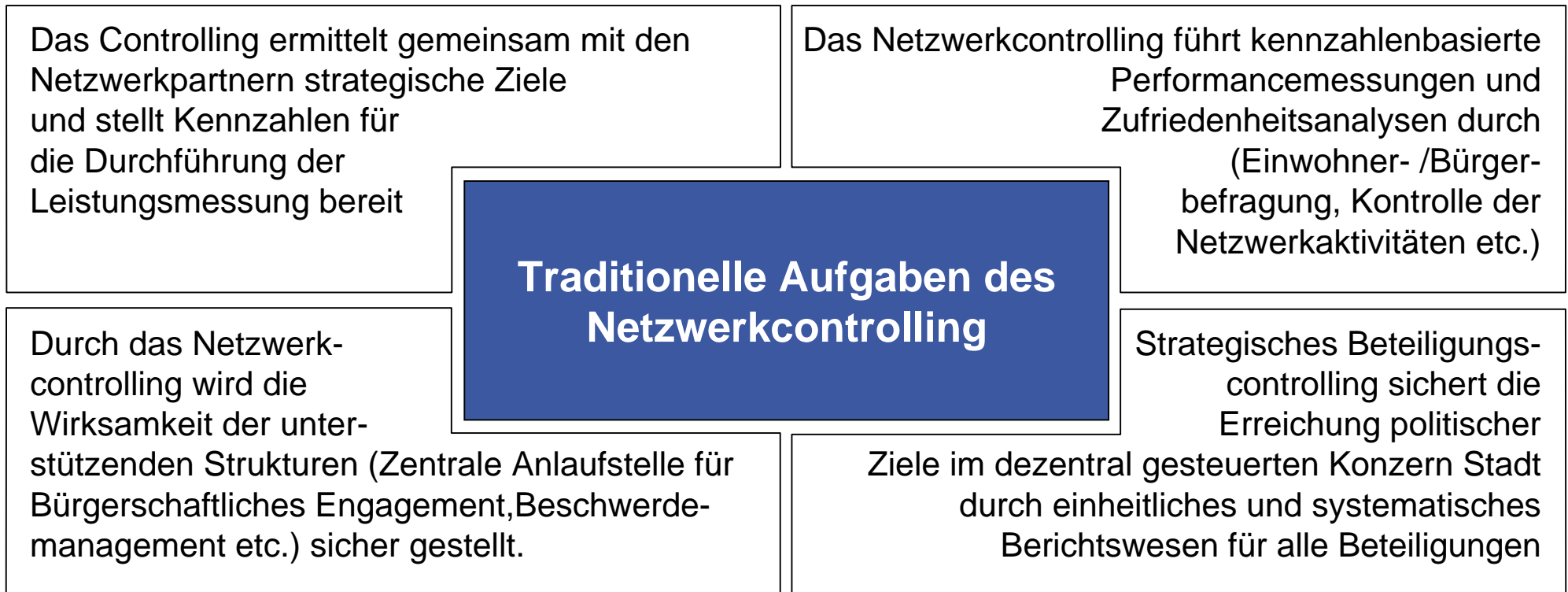
Jährliche Erstellung eines Jahresbudgets als **Masterplan**. Unterjährige Steuerung gegen Forecasts

Anwendung eines durchdachten **Verrechnungssystems für Shared Services**

These 2:

**Netzwerkcontrolling ist Erfolgsfaktor
der Kommune der Zukunft**

Innovative Leistungsnetzwerke ergänzen die Aufgaben des traditionellen Netzwerkcontrollings in der Kommune der Zukunft



Das traditionelle Netzwerkcontrolling wird in der Kommune der Zukunft durch lokale, innovative Leistungsnetzwerke erweitert. Damit verstärken die Kommunen ihre Kernkompetenzen in der Netzwerksteuerung

Leistungsnetzwerke in der kommunalen Praxis

Leistungsnetzwerke stellen neue Lösungen der Arbeitsteilung zwischen Kommunen aber auch mit privaten Dritten dar.

Beispiel: Passantrag

- Eine Kommune nimmt in ihrem Front Office einen Passantrag an
- Bearbeitung des Antrags im Back Office übernimmt eine andere Kommune für sie
- Bessere Auslastung der Kapazitäten führt zu Effizienzgewinnen für beide Kommunen

Beispiel: Beschaffung

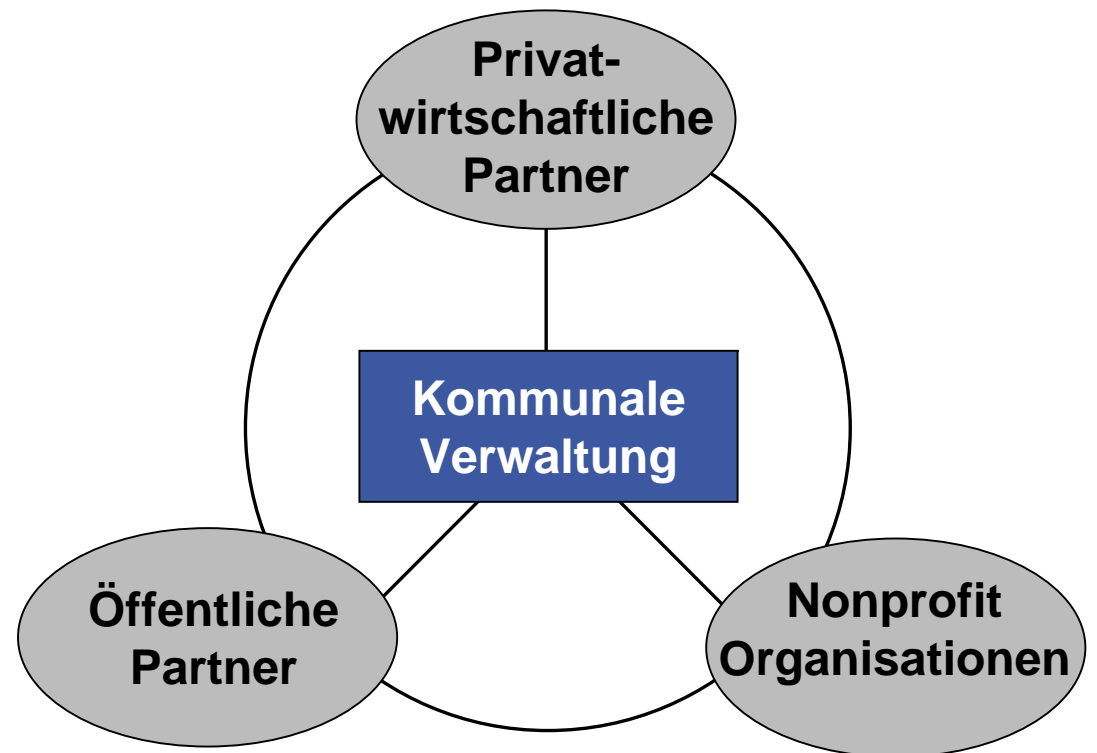
- Mehrere Kommunen haben sich zu einem Beschaffungsnetzwerk zusammengeschlossen
- Die Beschaffung und Verwaltung übernimmt ein privates Unternehmen
- Steigerung der Einkaufsmacht führt zu Effizienzgewinnen

Ausbau der Leistungsfähigkeit durch Aufbau von Netzwerken

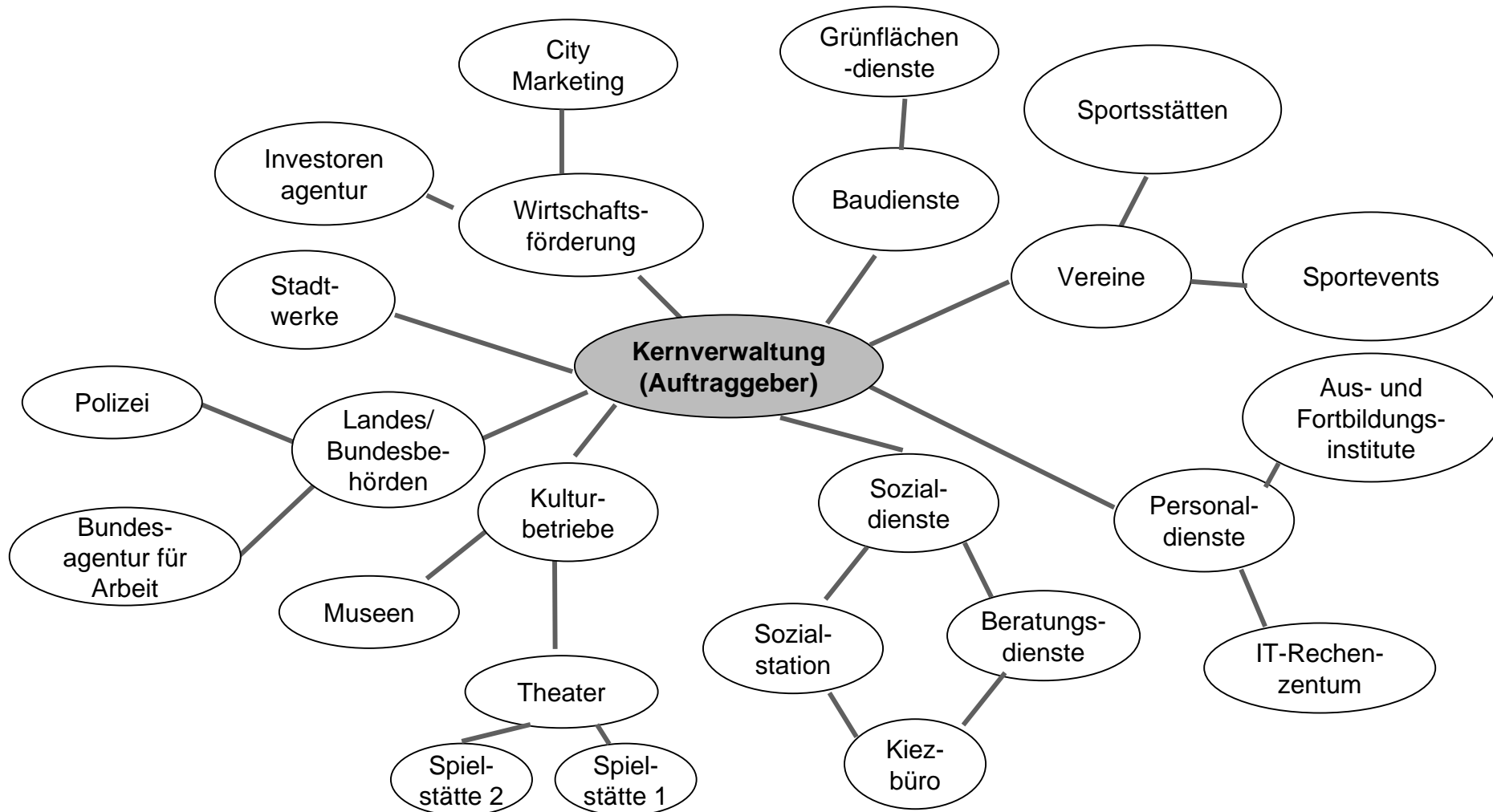
Das Leistungsnetzwerk ermöglicht die Konzentration auf das Kerngeschäft

Funktionsorientierter, modularisierter Produktionsprozess
mit in sich geschlossenen Arbeitspaketen

- Mit der arbeitsteiligen Organisationsform verbundene Vorteile:
 - Spezialisierungseffekte
 - Wettbewerbssituation
 - Auslastung Produktionskapazitäten
 - Legitimationsvorteil
 - Qualitätsvorteil
- Die Verwaltung konzentriert sich auf ihr Kerngeschäft
- Weniger Produzent, mehr Initiator, Garant, Steuerer und Partner



Die zentrale Aufgabe der Kommune im Leistungsnetzwerk ist die Koordination und Aufrechterhaltung des Netzwerks

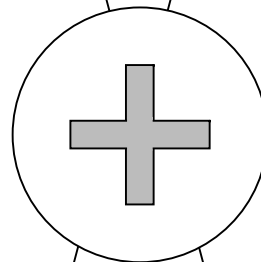


Eigene Darstellung in Anlehnung an: Reichard „Das Konzept des Gewährleistungsstaates“

Der Netzwerkcontroller wird zum Lotsen im Netzwerk

Kommune: Controller als Datenlieferant und Berater

- Dokumentation der Netzwerkaktivitäten
- Kontrolle der Ziel- und Ergebniserreichung
- Ermittlung entsprechender Kennzahlen
- Wissensmanager
- Berät die Verwaltung bei der Konzeption der Module
- Steuerung des Netzwerks



Partner: Netzwerkcontroller als Berater

- Berät begleitend die Partner bei der
 - Zielbestimmung
 - Planung der Aktivitäten
 - Ergebniskontrolle
 - Koordination der Netzwerkaktivitäten

Praxisbeispiel: Gemeinnütziger Sportverein betreibt als Partner im Leistungsnetzwerk das Schloss-Freibad Sachsenheim

Die Stadt Sachsenheim liegt in Baden-Württemberg und hat ca. 17.000 Einwohner

Seit der Badesaison 2004 hat der gemeinnützige Sportverein „Trägerverein Schloss-Freibad Sachsenheim“ den Betrieb des Freibades der Stadt übernommen

Die Stadt beteiligt sich immer noch mit ca. 120.000 Euro am Badebetrieb, aber durch Eigenleistungen der Vereinsmitglieder konnten die Kosten erheblich gesenkt werden

Für die Stadt hat diese Partnerschaft zu Einsparungen von ca. 80.000 Euro geführt

Schon im ersten Geschäftsjahr konnte der Verein ein positives Ergebnis vorweisen

➔ Die Partnerschaft gilt als Vorzeigeprojekt bürgerschaftlichen Engagements und sichert den Fortbestand des Freibades

These 3:

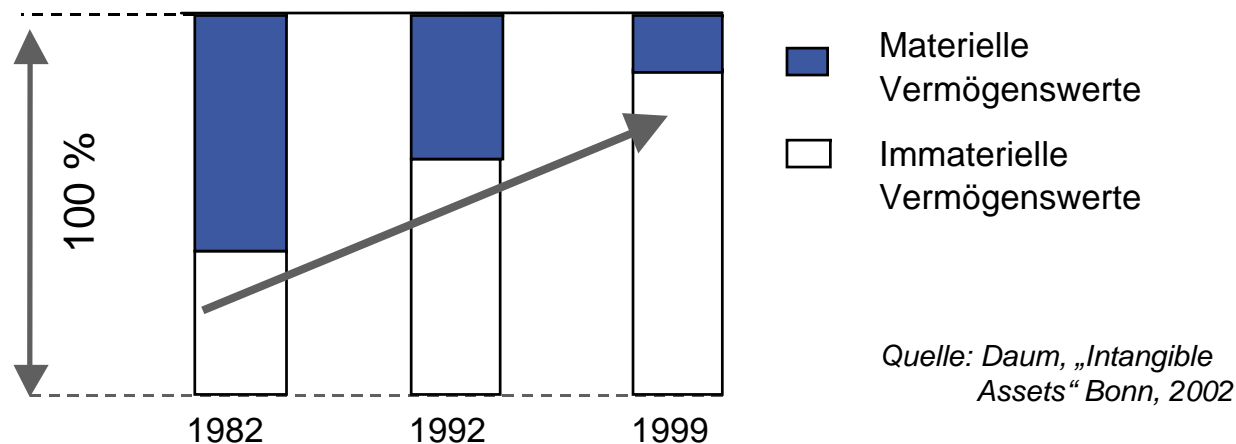
**Intangible Assets prägen auch das
kommunale Controlling**

Die wachsende Bedeutung immatrieller Vermögenswerten entspricht den zentralen Zukunftstrends der Kommune



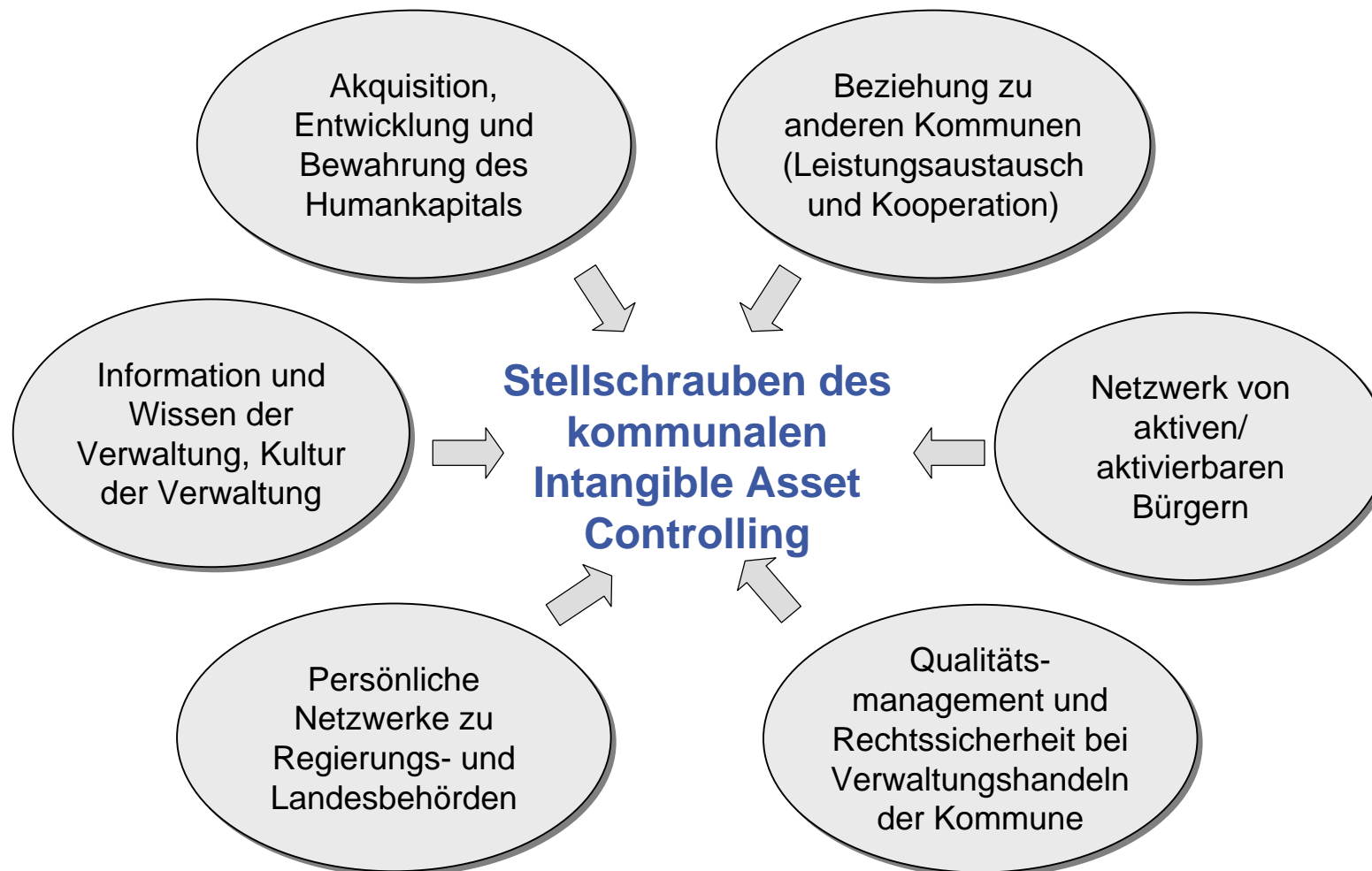
Die Bedeutung von Intangible Assets im Dienstleistungsbereich ist in den vergangenen Jahren erheblich angestiegen

- Das Verhältnis zwischen Buchwert und Intangible Assets hat sich für die 500 größten Unternehmen* in nur zehn Jahren genau umgekehrt: zwischen 1982 und 1999 stieg der durchschnittliche Anteil der Intangibles am Marktwert von 38% auf 62% und der Anteil des Buchwertes sank von 62% auf 38%.



- Die traditionellen rechnungswesenbasierten Informationssysteme sind nicht in der Lage, adäquate Informationen über Intangible Assets und deren Wirkung im Unternehmen oder in der Verwaltung zur Verfügung zu stellen.
- Mit dem Intangible Asset Management werden Controllingdaten zur Messung und Steuerung der Entwicklung immaterieller Vermögenswerte bereit gestellt. *(Standard & Poor's 500)

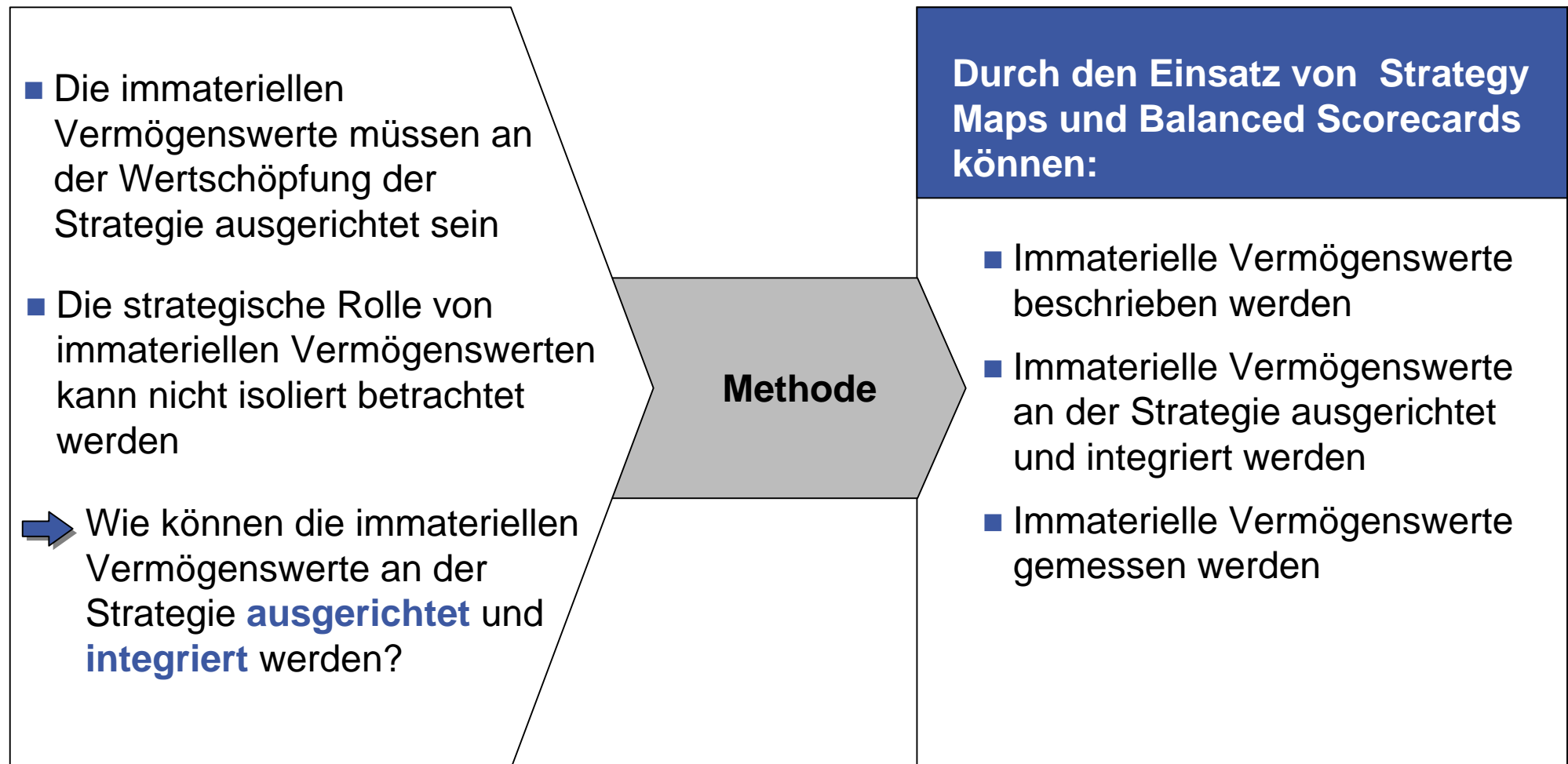
Das Intangible Asset Controlling in der Kommune der Zukunft setzt an den wertschöpfenden Kernkompetenzen an



Aufgaben des Intangible Asset-Controlling in der Kommune der Zukunft:

- Unterstützung bei der Entwicklung einer kommunalen Intangible-Asset-Strategie
- Monitoring der Entwicklung von intangiblen Assets
- Bereitstellung eines kennzahlenbasierten Berichtswesen zur Steuerung der Intangible-Assets

Nur im Kontext der Strategie können immaterielle Vermögenswerte adäquat berücksichtigt werden



Mit Strategy Maps und Balanced Scorecards lassen sich immaterielle Vermögenswerte beschreiben

In der Praxis tauchen in der Lern- und Entwicklungsperspektive der Strategy Maps und Balanced Scorecards im wieder sechs Ziele auf:

Humankapital

- Strategische Kompetenz

Informationskapital

- IT-Optimierung

Organisationskapital

- Kultur
- Führung
- Ausrichtung
- Teamwork

 **Diese Ziele beschreiben immaterielle Vermögenswerte und bieten einen leistungsfähigen Bezugsrahmen für ihre Ausrichtung an der Strategie und ihre Integration**

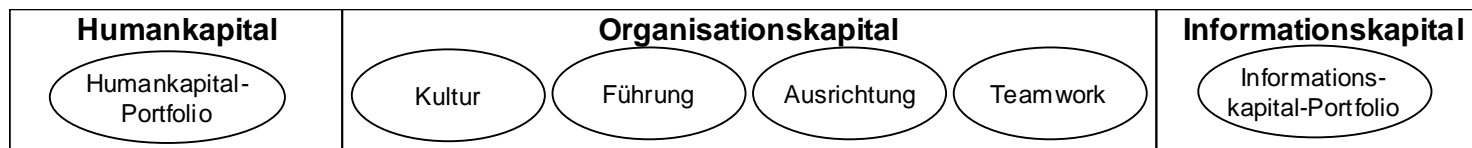
Mit der Strategy Map können immaterielle Vermögenswerte an der Strategie ausgerichtet und integriert werden

Die Strategy Map schafft Ausrichtung und Integration, in dem sie einen gemeinsamen Referenzpunkt für die Unternehmensstrategie zur Verfügung stellt

- Die interne Perspektive der Strategy Map identifiziert die kritischen Prozesse, welche die erwünschten Ergebnisse für Kunden und Anteilseigner liefern
- Die immateriellen Vermögenswerte müssen an diesen Wertschöpfungsprozessen ausgerichtet sein
- Drei Ausrichtungsmethoden:
 - Identifikationen *strategischer Jobfamilien*. Definition ihrer Kompetenz und Sicherstellung ihrer Entwicklung
 - *Strategisches IT-Portfolio*. Systeme, die strategische Prozesse unterstützen, haben bei der Finanzierung und Realsierung höchste Priorität
 - *Agenda für den Organisationswandel*. Von der Strategie abgeleitete Agenda für den kulturellen Wandel unterstützt den Kulturwandel

➔ Human-, Informations- und Organisationskapital werden auf die wenigen strategischen Prozesse hin entwickelt, an ihnen ausgerichtet und integriert und stiften so den größten Nutzen

Beispiel zum Berichtswesen im Intangible- Asset-Controlling



Strategischer Bereitschaftsbericht				
Vermögenswert	Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert
Humankapital	Humankapital-Portfolio: Die Lücke zwischen verfügbaren&erforderlichen Kompetenzen in den strategischen Jobfamilien erkennen und schließen.	• Strat. Jobbereitschaft	75%	65% Y
Organisationskapital	Führung: Auf allen Ebenen einen Führungskader aufbauen, um die Organisation für die Strategie zu mobilisieren.	• Führungslücke	90%	92% G
	Kultur: Das Bewusstsein und die Internalisierung der Strategie entwickeln, die für die Umsetzung der Strategie erforderlich sind.	• Erreichte Kernwerte	80%	52% R
	Ausrichtung: Die Ausrichtung von Zielen und Anreizen an der Strategie auf allen Ebenen sicherstellen.	• Strat. Bewusstsein	80%	75% Y
	Teamwork: Die gemeinsame Teilung von Wissen & Personalvermögenswerten mit strategischem Potenzial sicherstellen.	• Teilung von Best Practices	75%	80% G
Informationskapital	Informationskapital-Portfolio: Das volle Portfolio von IT-Anwendungen zur Verfügung stellen, das von der Strategie gefordert wird.	• Bereitschaft des Informationskapital-Portfolios	95%	70% R

Quelle: Kaplan/Norton: Strategy maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004, 189.

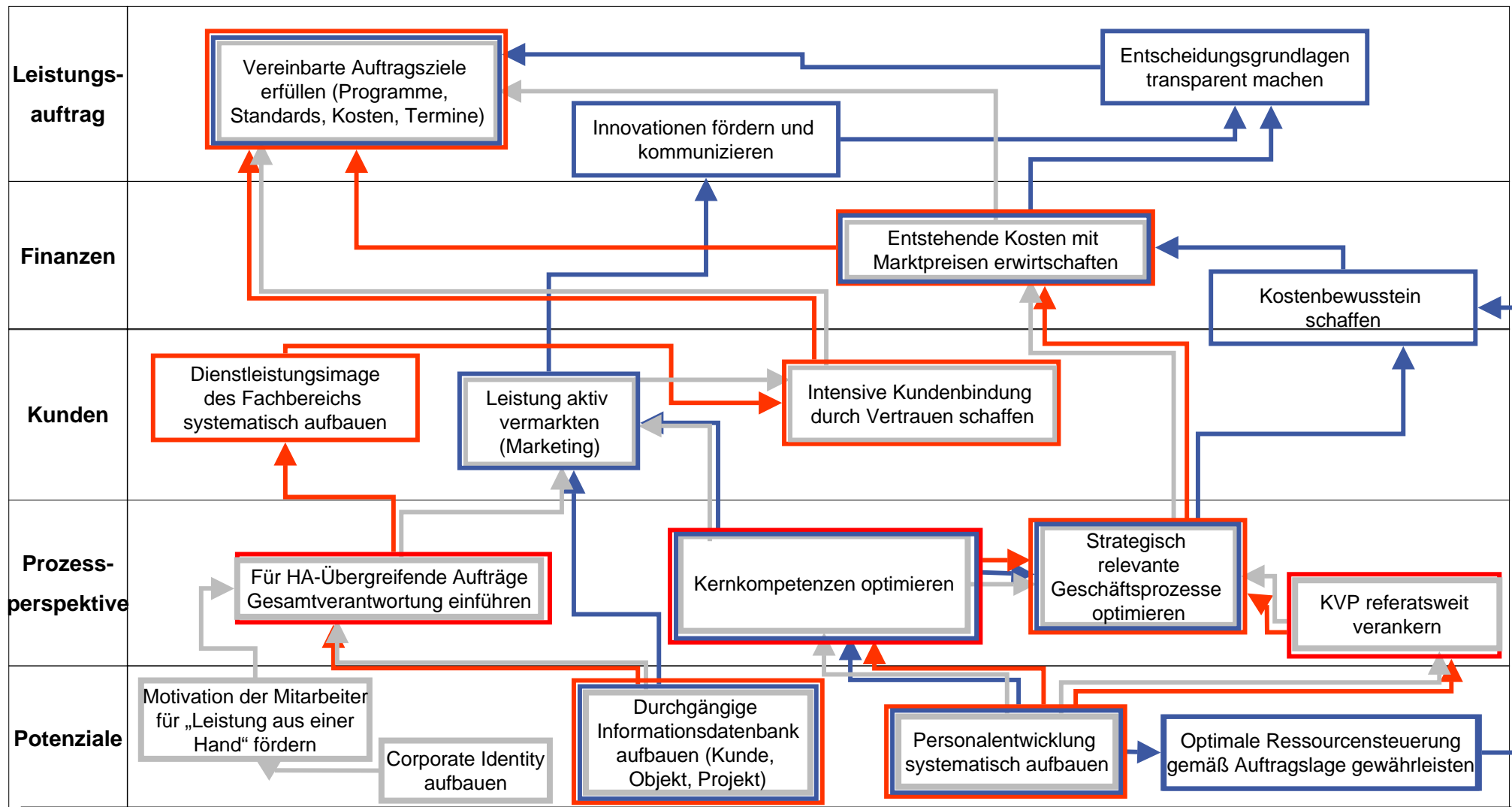
These 4:

**Durch kommunales Controlling
wird die strategische Koordination und
der Erfolg der strategisch relevanten
Projekte sicher gestellt**

Controlling sichert die Steuerung strategischer relevanter Projekte wie der Haushaltskonsolidierung



Beispiel einer kommunalen Strategy Map

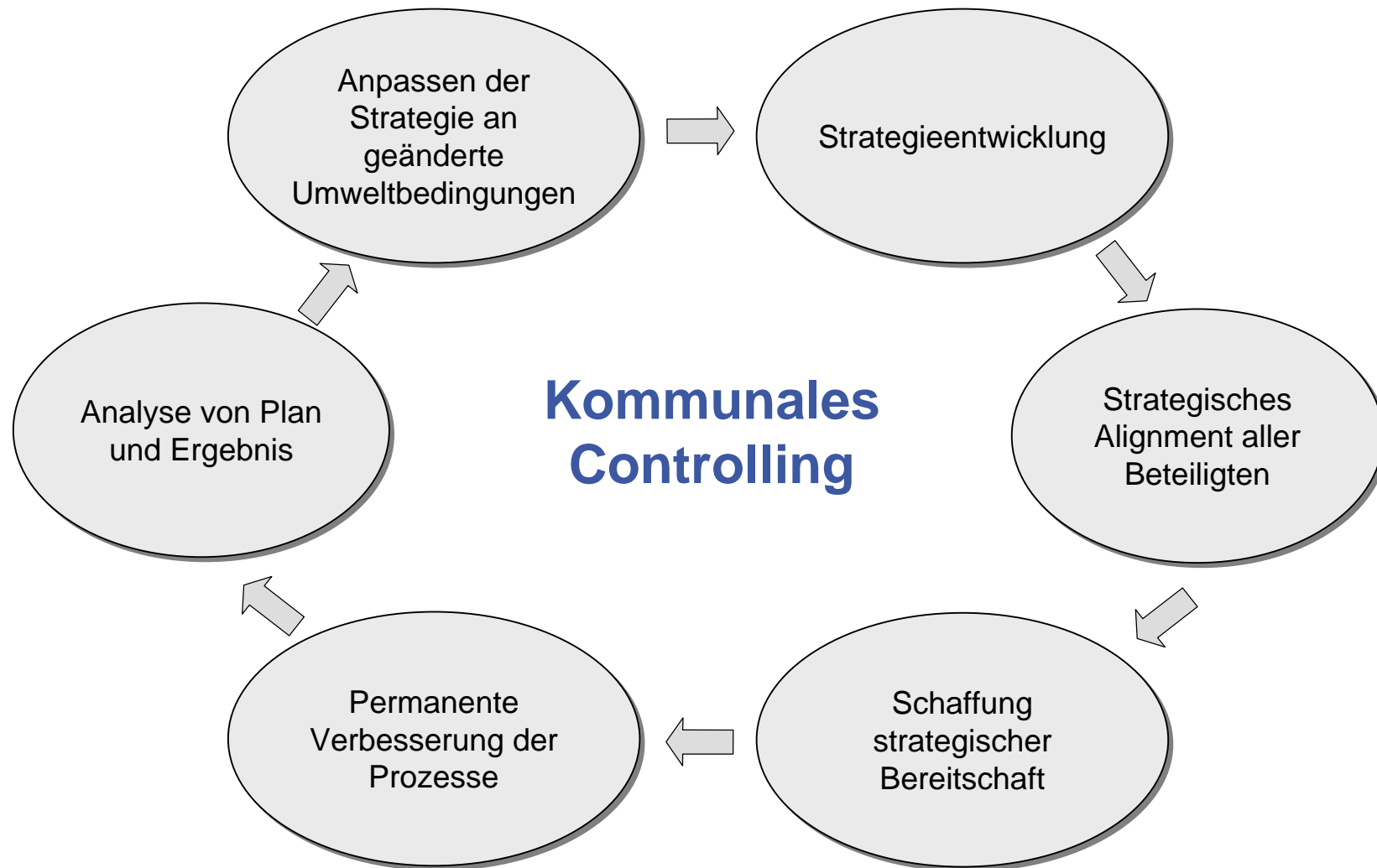


Strategisches Alignment bedeutet die strategische Ausrichtung der Verwaltung und ihrer Partner

Strategisches Alignment umfasst vier Handlungsfelder



Das Controlling koordiniert die langfristige Planung und Umsetzung der Strategie innerhalb der Kommune



Das Controlling sorgt für ein strategisches Alignment von Organisationseinheiten auf ein gemeinsames Ziel

Beispiel: Verringerung des Drogenmissbrauchs innerhalb der Kommune

■ Keine Organisationseinheit innerhalb des kommunalen Leistungsnetzwerkes verfügt über genügend Wissen, Autorität und Ressourcen, um das Problem alleine zu lösen

■ Erstellung einer BSC an der das Handeln der betroffenen Organisationseinheiten (z.B. Ordnungsamt, Gesundheitsamt, Polizei, private Drogenhilfsprojekte) ausgerichtet wird

■ Jede Organisationseinheit erstellt auf Basis der identifizierten Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen ihre eigene BSC

■ Jede BSC enthält auch die Schnittstellen zu den anderen Organisationseinheiten

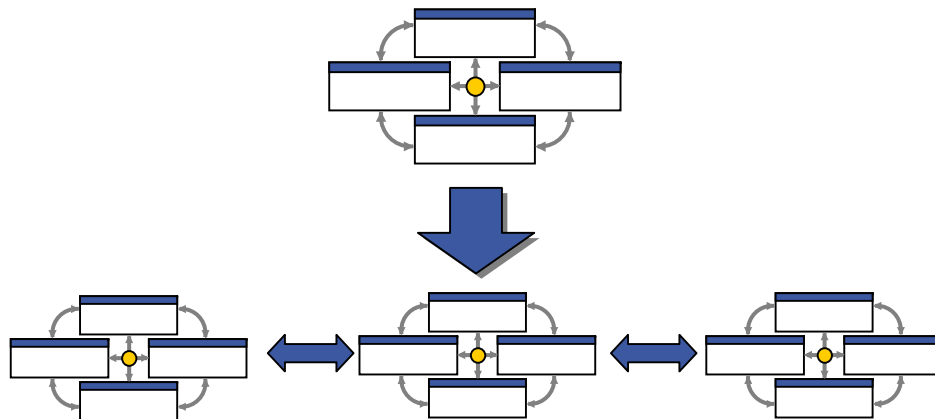
Das Controlling

- unterstützt bei der Erstellung der BSC,
- sorgt für ein strategisches Alignment aller Beteiligten
- überprüft die Zielerreichung

Beispiel: Strategic Alignment in der City of Charlotte, North Carolina

Der Stadt ist bewusst geworden, dass ihre Dezernate die gleichen Kunden haben – den Bürger und die Unternehmen der Stadt

- Die Stadt entwickelt eine Balanced Scorecard mit dem Ziel in den Bereichen Leben, Arbeiten und Erholung die Nr. 1 in der Region zu werden



- Aus der City Balanced Scorecard wird die Balanced Scorecard der einzelnen Dezernate – wie Polizei, Feuerwehr und Versorgungsunternehmen – abgeleitet
- Die Angebote der einzelnen Dezernate werden dabei aufeinander abgestimmt

➔ Ziel: Ein einzigartiges Angebot für die Bürger und Unternehmen zu bieten um sich so von den anderen Städten der Region positiv abzuheben

These 5:

**Prozesscontrolling unterstützt die
effiziente Leistungserstellung über alle
Organisationseinheiten in und
außerhalb der Kommunalverwaltung**

Leistungsmessung ist eine Voraussetzung für die Nutzung von Effizienzpotenzialen. Controlling erhebt hierfür Prozesskosten

Die Prozesskostenrechnung fragt nicht ...

... WO die Kosten angefallen sind,

Kosten- stelle	Kosten- stelle	Kosten- stelle
A	B	C
1,0 Mio. €	2,0 Mio. €	2,3 Mio. €

... sondern WOFÜR



➔ Die Prozesskostenrechnung ergänzt die klassische Kostenrechnung um eine verursachungsbezogene Perspektive und bildet die Grundlage für die systematische Optimierung der Managementprozess in der Kommune.

Auf Basis der Leistungsmessung werden Kernfragen der Prozessoptimierung geklärt

Wissen Sie, ...

was einzelne Prozesse bzw. Leistungen kosten?

Prozesskostensatz
je Leistung

ob die Verwaltung in diesem Teilprozess effizient arbeitet?

Benchmarking der Prozesskostensätze je Leistung

wer an der Leistungserstellung beteiligt ist und wie viele Schnittstellen damit verbunden sind

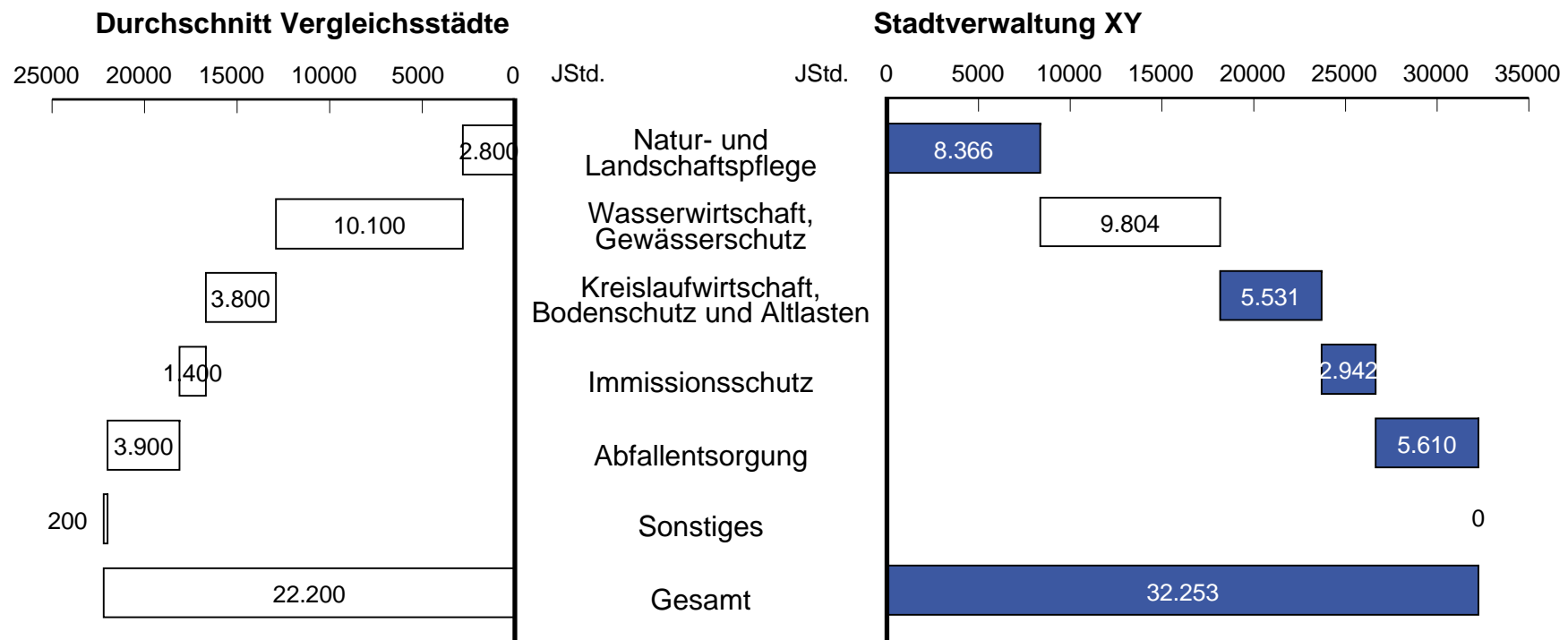
Verteilung der Prozesskosten nach beteiligten Kostenstellen

wie hoch der Anteil externer Kosten unterschiedlicher Lieferanten an den Prozesskosten einer Leistung ist?

Analyse der Beeinflussbarkeit der Prozesskosten

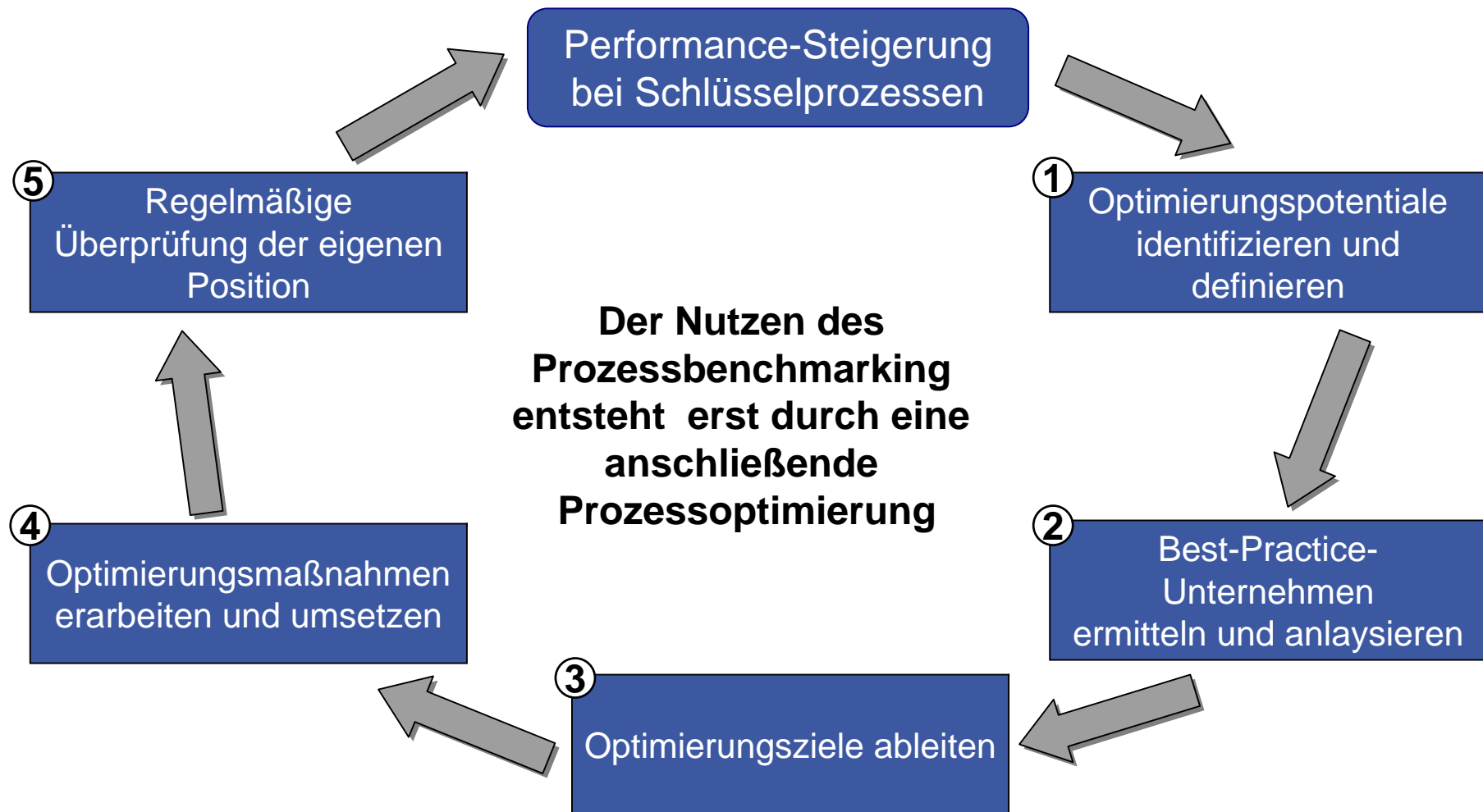
Auf Basis der Prozesskostenrechnung werden Vergleichsanalysen durchgeführt und Optimierungsprojekte initiiert

Beispieldarstellung für einen Performance-Bericht im Umweltamt der Verwaltung XY



➔ Im Vergleich hoher Kapazitätseinsatz im Amt für Umweltschutz daher Durchführung von Optimierungsmaßnahmen im Amt beauftragt

Aufgabe des Controllers in der Prozessoptimierung



Mit drei grundlegenden Hebeln können Prozesse optimiert werden

HEBEL DER OPTIMIERUNG

1 Die richtigen Ziele mit der kundenoptimalen Leistung verfolgen!

gesteigerte Effektivität

- Einhaltung der definierten Leistungsvereinbarungen
- Kundenzufriedenheit sicherstellen
- Reduzierung der Beschaffungskosten für externe Dienstleistungen

2 Die Ziele richtig zur optimalen Durchführung einer Aufgabe verfolgen!

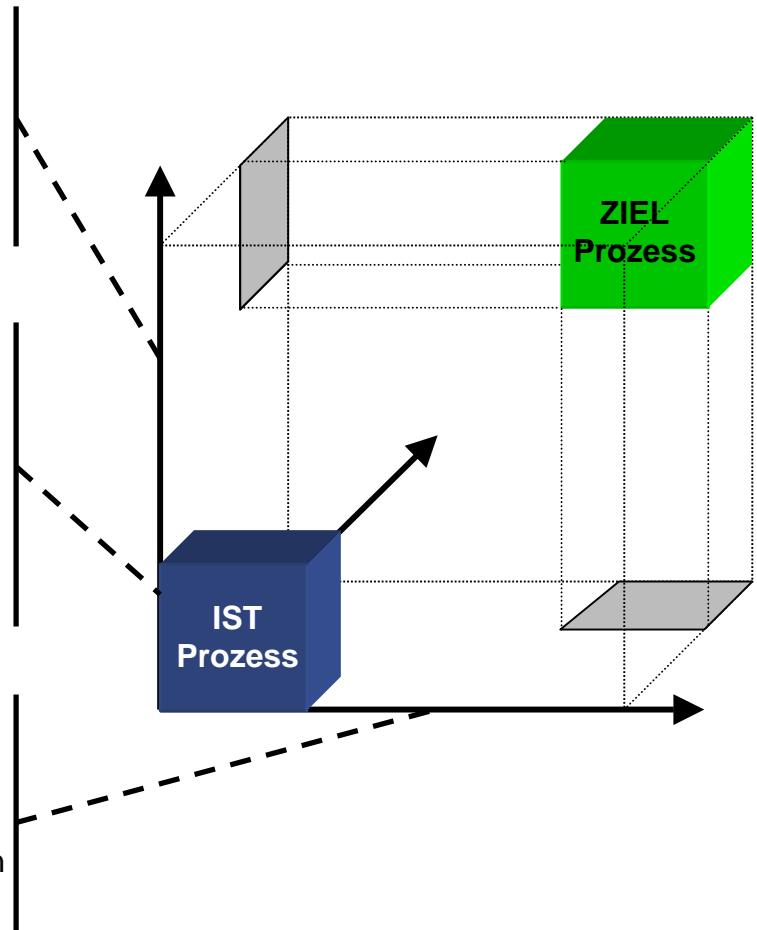
gesteigerte Effizienz

- Realisierung von Synergiepotenzialen und Skaleneffekten
- Prozessstandardisierung stark unterschiedlicher Prozesse der einzelnen Fachbereiche
- Eliminierung von Doppelabläufen und Redundanzen in der Organisation

3 Die Messbarkeit der Organisation sicherstellen!

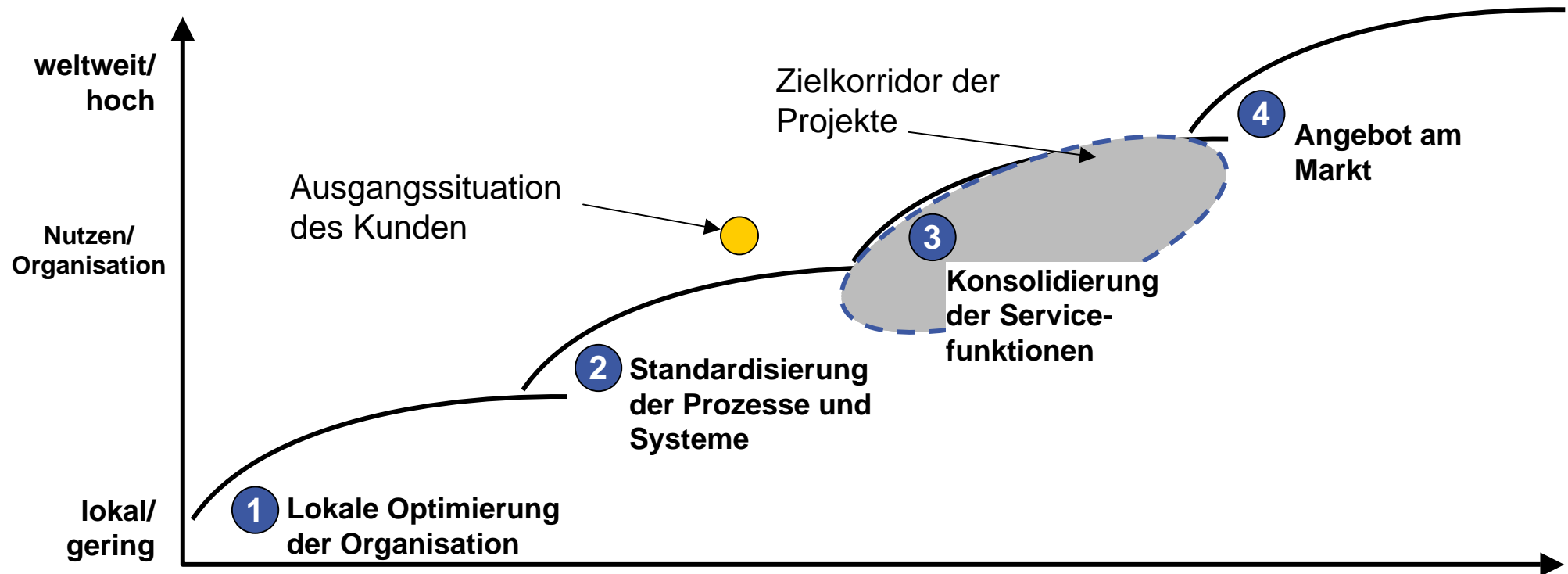
gesteigerte Steuerbarkeit

- Steigerung der Transparenz durch Schaffung neuer Planungs-, Steuerungs- und Controllinginhalte
- Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche



Wir sehen vier Stufen zur Entwicklung von Service-Organisationen

EVOLUTIONSSTUFEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG



Evolutionsstufe

Welche **lokalen Verbesserungen** können durch die Implementierung einer „Best-Practice“-Organisation realisiert werden?

Können Verbesserungen durch eine **bereichs- oder geographisch übergreifende Standardisierung** realisiert werden?

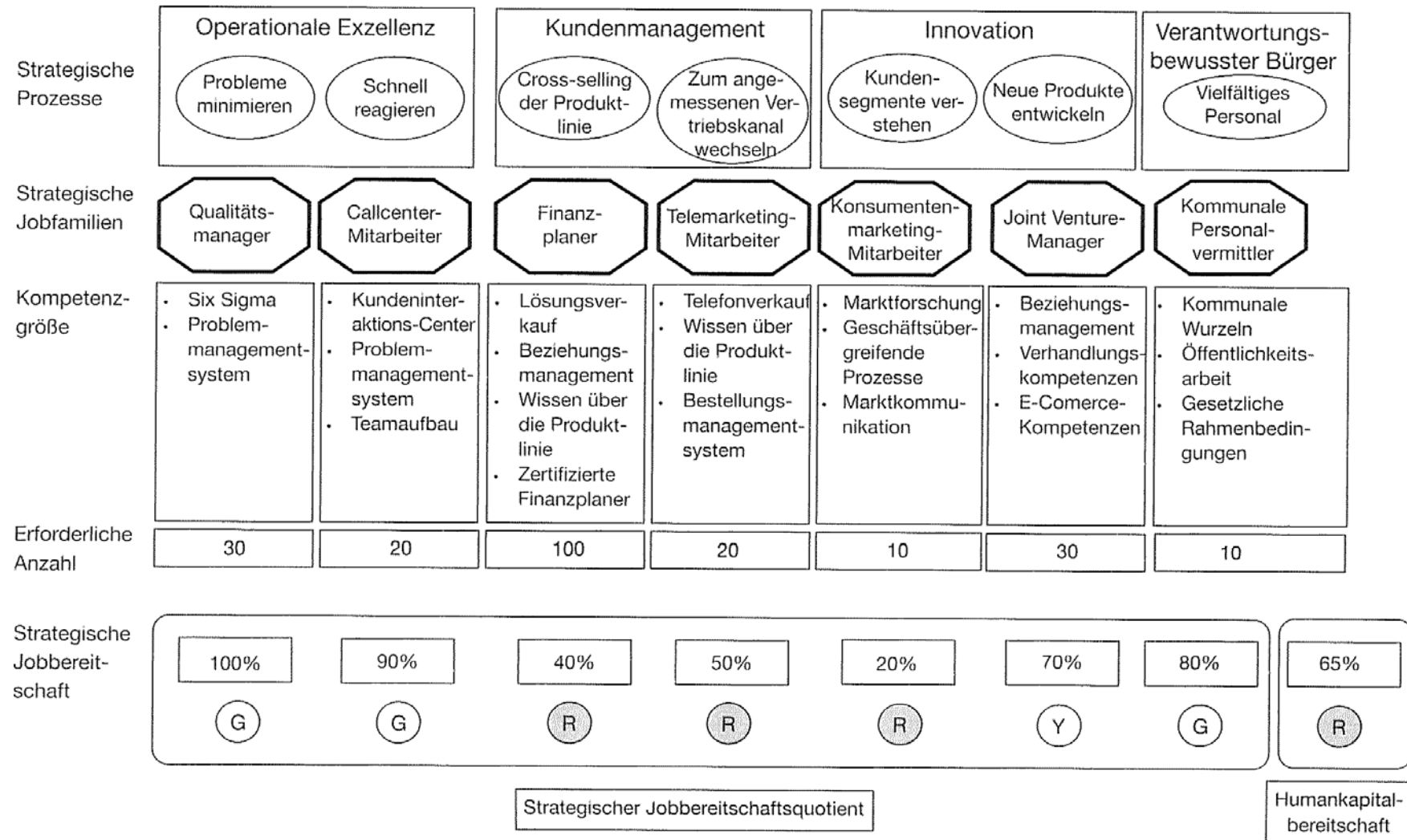
Können weltweite **Spezialisierungs- und Skaleneffekte** realisiert werden?

Sind zusätzliche Verbesserungen durch die **Ausgliederung oder Vermarktung** von Prozessen/Funktionen möglich?

These 6:

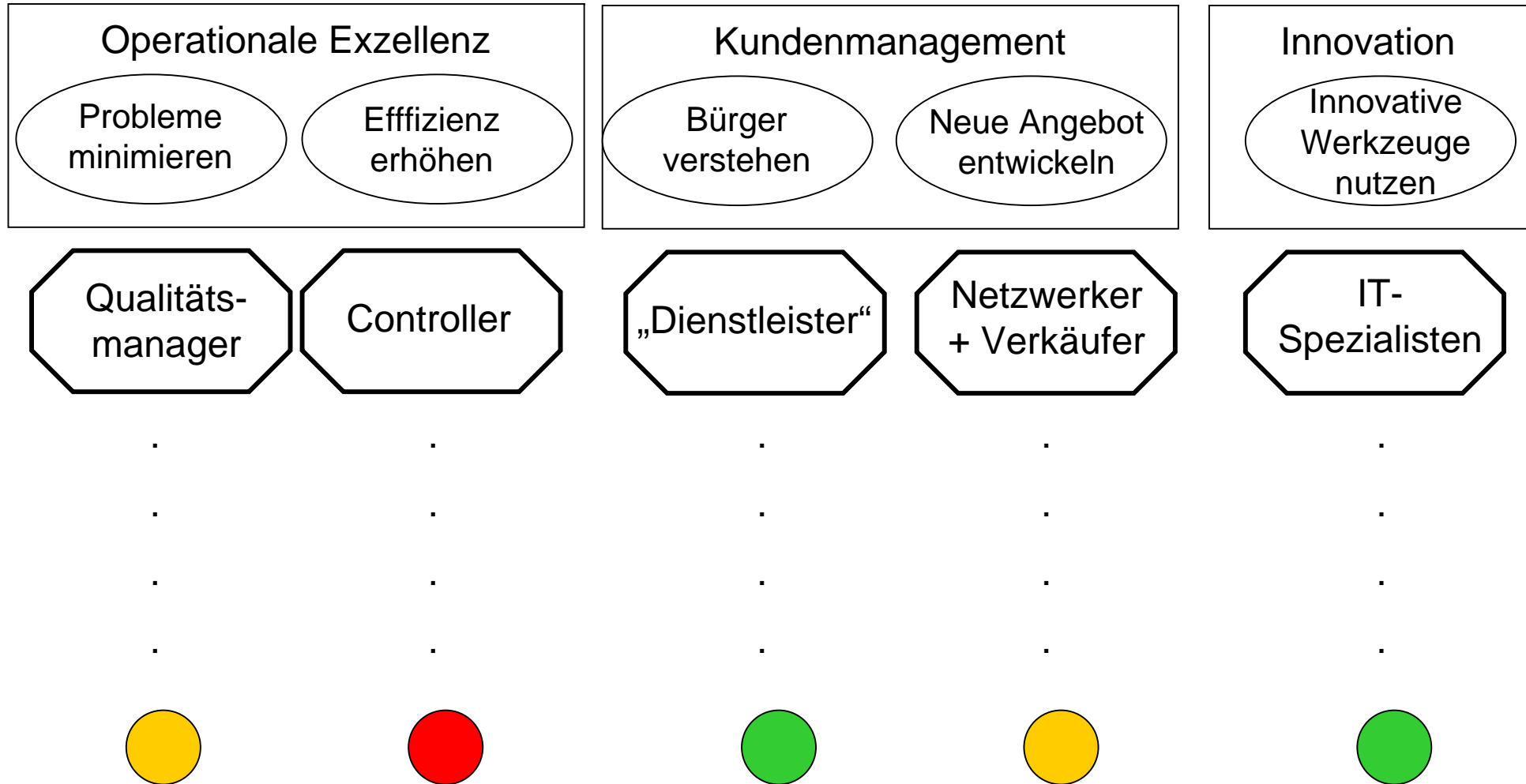
**Controlling stellt die Daten für die
Bewertung der Leistungsfähigkeit der
Verwaltung und der Mitarbeiter bereit**

Die Bedeutung von fachlicher Zielsetzung, Prozessen und der strategischen Bereitschaft der Organisation



Quelle: Kaplan/Norton: Strategy maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004

... Gilt in gleicher Weise im kommunalen Bereich



Controlling informiert über die Kompetenzen und den Entwicklungstand des Personals im Humankapitalbereitschaftsbericht

Humankapitalbereitschaftsbericht	
Humankapitalziele	Messgröße
<ul style="list-style-type: none"> ■ Niedriger Krankenstand ■ Ausgewogene Altersstruktur ■ Strategische Kompetenzentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Krankenquote ■ Indikator Durchschnittsalter ■ Bestand an erforderlichen Stellenbesetzungen

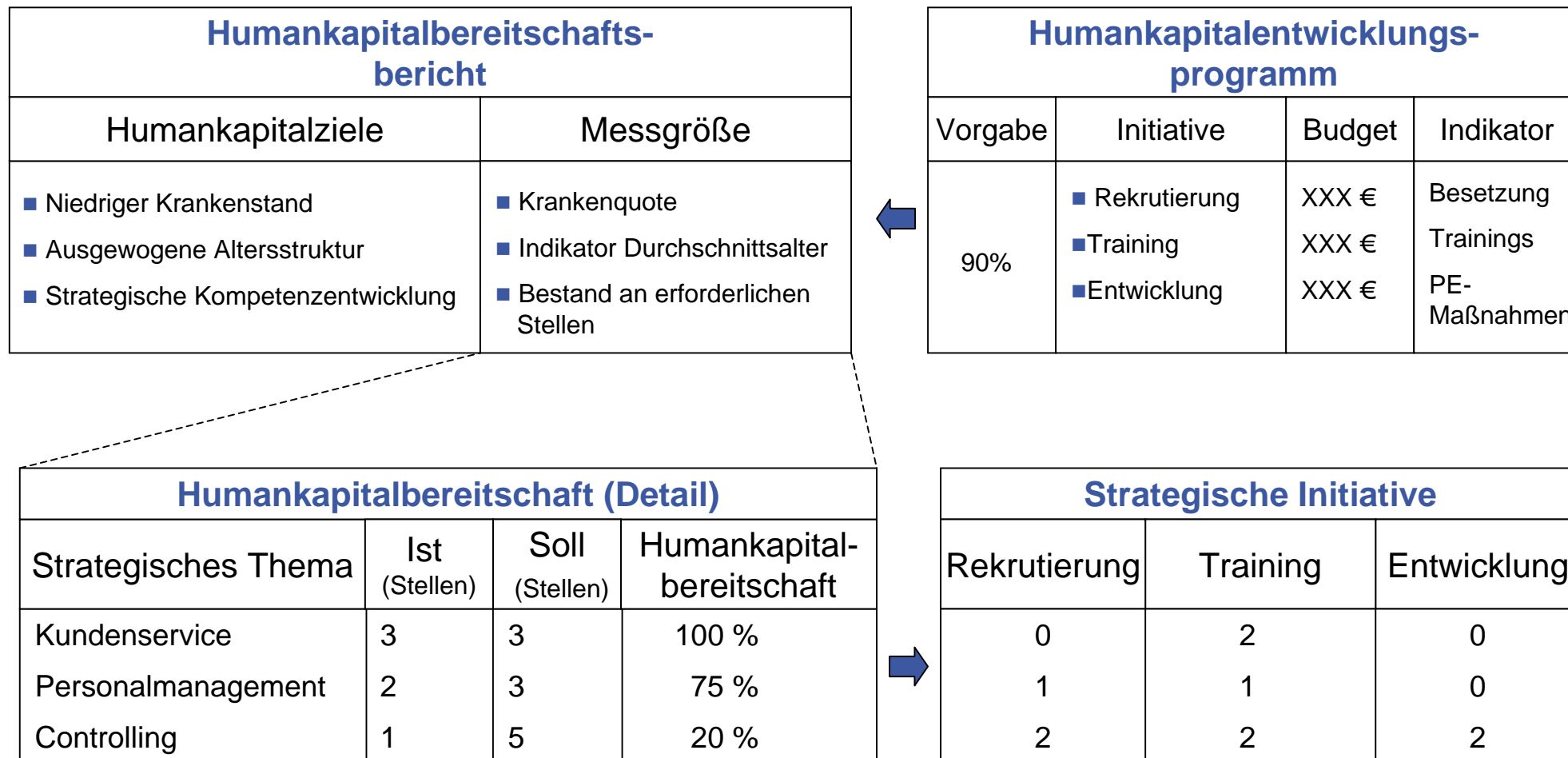


Humankapitalentwicklungsprogramm			
Vorgabe	Initiative	Budget	Indikator
90%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rekrutierung ■ Training ■ Entwicklung 	XXX € XXX € XXX €	Besetzung Trainings PE-Maßnahmen

Humankapitalbereitschaft (Detail)			
Strategisches Thema	Ist (Stellen)	Soll (Stellen)	Humankapitalbereitschaft
Kundenservice	3	3	100 %
Personalmanagement	3	4	75 %
Controlling	1	5	20 %

Nach: Kaplan/Norton: Strategy maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004, 215.

Die Daten des Personalberichts werden in dem Humankapitalentwicklungsprogramm in strategische Maßnahmen überführt

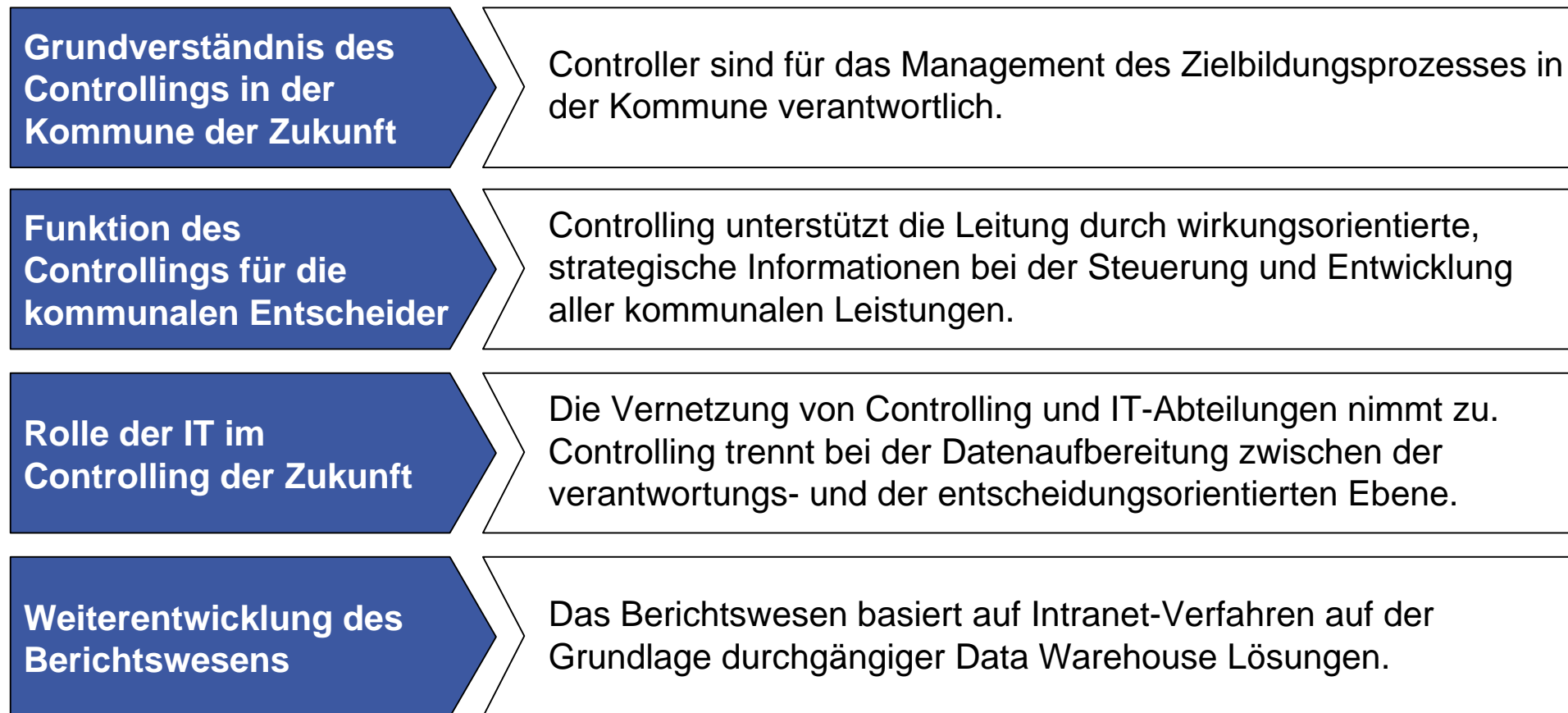


Quelle: Kaplan/Norton: Strategy maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004, 215.

These 7:

**Controlling nutzt die Möglichkeiten der
IT und liefert sowohl Fach- als auch
betriebswirtschaftliche
Steuerungsinformationen**

Welche Steuerungsinformationen bereitet das Controlling in der Kommune der Zukunft auf? Wie wird IT eingesetzt?



➔ Im kommunalen Controlling werden alle entscheidungsrelevanten Daten gebündelt und empfängergerecht aufbereitet. Controllingdaten werden von Nicht-Controllern verstanden und verarbeitet.

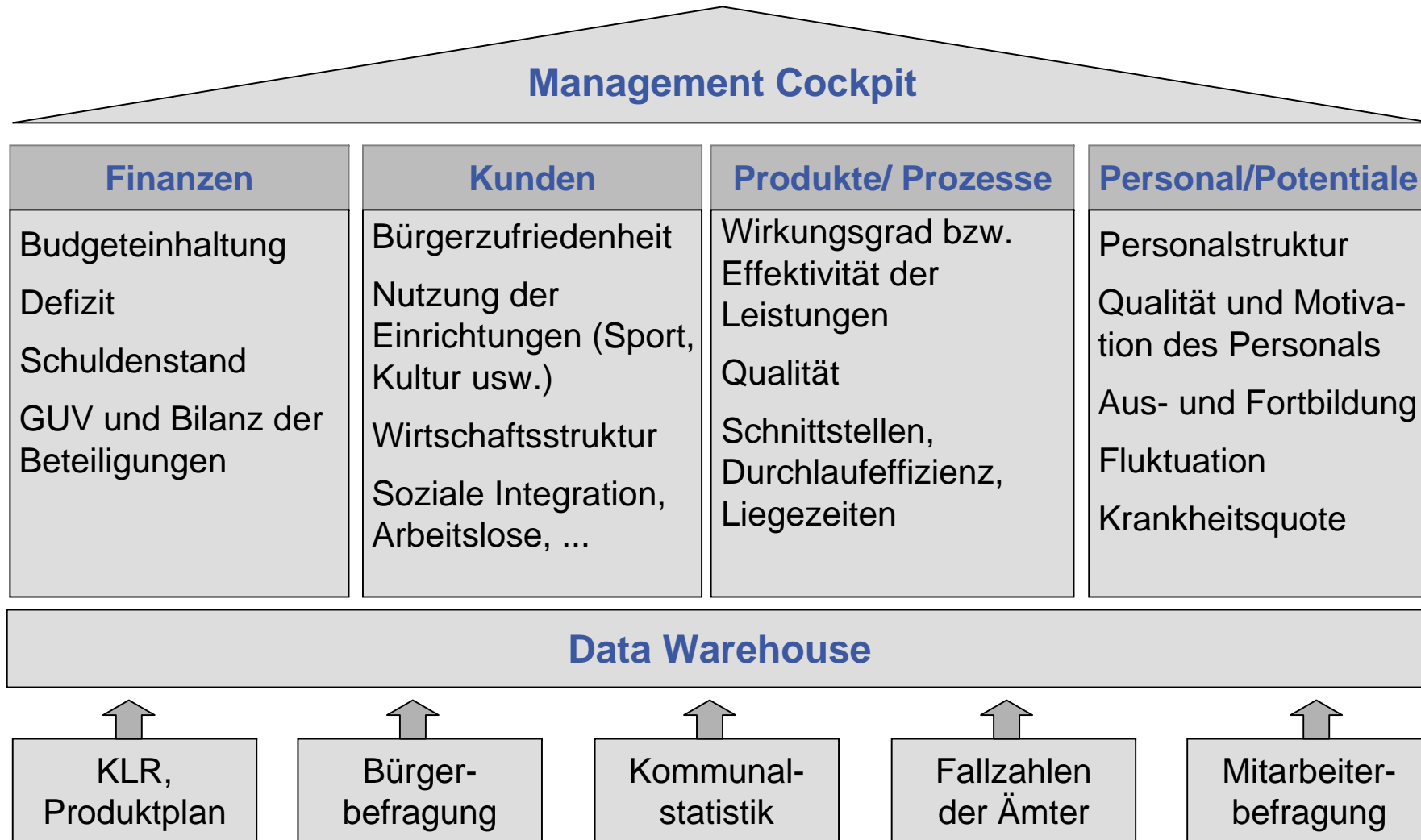
In der Kommune der Zukunft fließen die relevanten Steuerungsinformationen in Cockpits zusammen

Vergleichbar mit dem Cockpit eines Flugzeugs werden alle notwendigen Informationen über den Zustand des Flugzeugs und den Kurs angezeigt werden, die wichtig sind, um die Ziele zu erreichen.



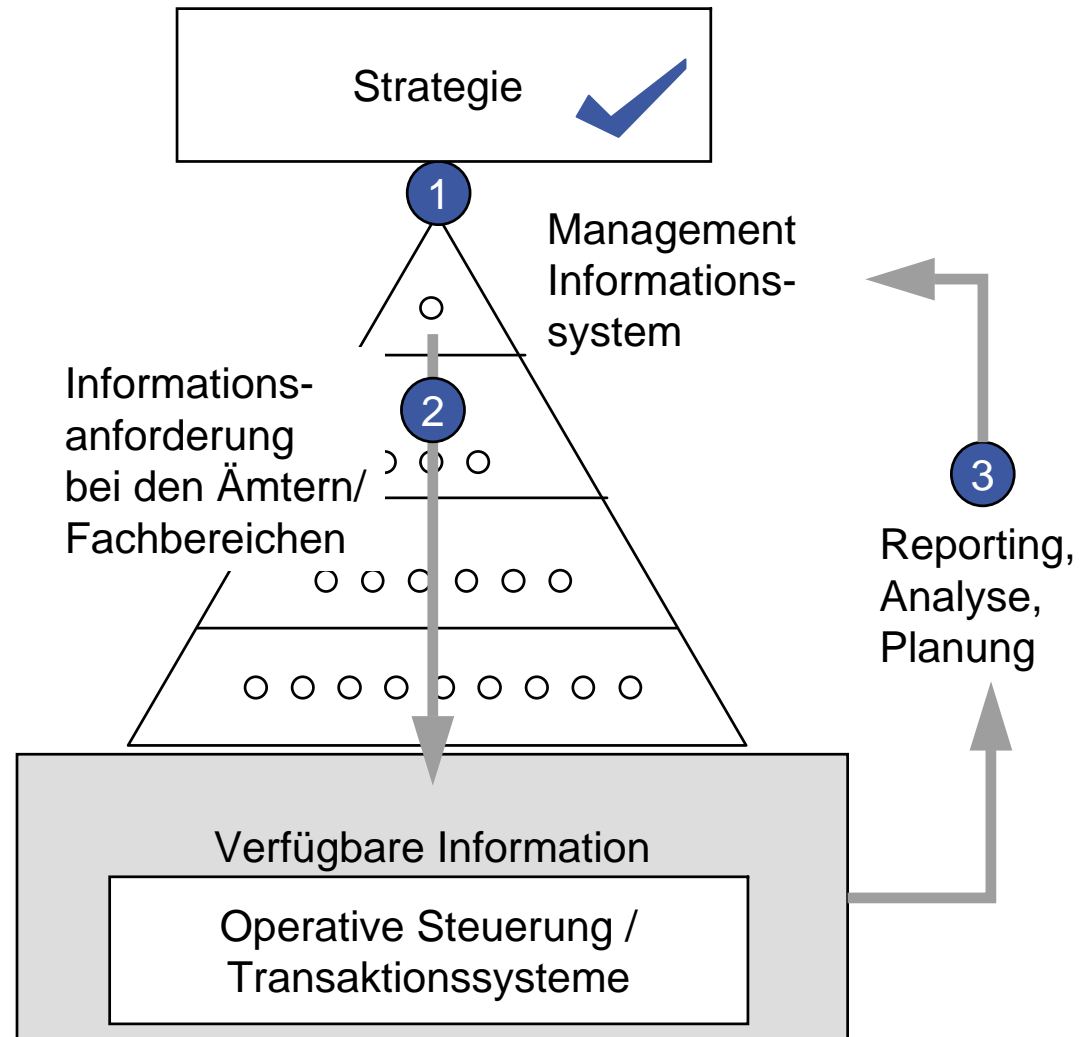
Quelle: J.H. Daum „Werttreiber Intangible Assets“, 2001

Management Cockpit



Steuerungsinformation - die drei wichtigsten Aspekte

- 1 **Strategie** als Ausgangspunkt für zukunftsorientierte Steuerung mit strategischen Informationen. Zugleich erfolgt die Festlegung der (strategischen) Rahmenbedingungen für **Bereiche und Systeme** (IT, SAP, MIS).
- 2 Formulierung der Anforderungen hinsichtlich des strategischen + operativen **Steuerungsbedarfs** der Führungsebenen, IT-Systeme und -Strukturen
- 3 Festlegung der Methodik, der zeitlichen, Intervalle sowie der Informations- und Datenverarbeitungsprozesse für **Planung, Reporting und Analyse**



These 8:

**Kommunales und privatwirtschaftliches
Controlling unterscheiden sich nicht
voneinander**

Controlling des öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereichs nähern sich aneinander an

Personal

- In der Verwaltung werden Controller mit privatwirtschaftlichem Hintergrund eingesetzt.

Prozesse

- Die Anfertigung von Berichten, die Kennzahlen-erhebung und -verarbeitung sowie die strategische Planung unterscheiden sich nicht von den Prozessen in Unternehmen.

Kompetenzen

- Kommunale Controller haben Erfahrungen mit kaufmännischem Rechnungswesen, Konzernsteuerung, sowie in der elektronischen Datenaufbereitung insbesondere in ERP-Systemen wie z. Bsp. SAP.

Rechnungswesen

- Kommunale Controller führen Abschlüsse nach IAS (IPSAS) durch.
- Die Kommunen untermauern ihre Bonität durch Ratings wie große Konzerne.

8 Thesen zur Entwicklung des kommunalen Controllings in der Übersicht

1. Die Kommune der Zukunft steuert mit einer rollierenden, flexiblen und strategieorientierten Planung.
2. Netzwerkcontrolling ist Erfolgsfaktor der Kommune der Zukunft.
3. Intangibles Assets prägen auch das kommunale Controlling.
4. Durch kommunales Controlling wird die strategische Koordination und der Erfolg der strategisch relevanten Projekte sicher gestellt.
5. Prozesscontrolling unterstützt die effiziente Leistungserstellung über alle Organisationseinheiten in und außerhalb der Kommunalverwaltung.
6. Controlling stellt die Daten für die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und der Mitarbeiter bereit.
7. Controlling nutzt die Möglichkeiten der IT und liefert sowohl Fach- als auch betriebswirtschaftliche Steuerungsinformationen.
8. Kommunales und privatwirtschaftliches Controlling unterscheiden sich nicht voneinander.