



FIN-Update - ein Forum der KDO-AKADEMIE

„Strategieorientierte Budgetanalyse“

Referent: Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management



KDO-Akademie

**Elsässer Straße 66
26121 Oldenburg
Telefon 0441 9714-124
Telefax 0441 9714-17124**

Web: www.kdo-service.de



Institut für Public Management

**Boxhagener Straße 119
D-10245 Berlin
Telefon 030-3 907 907-0
Telefax 030-3 907 907-11**

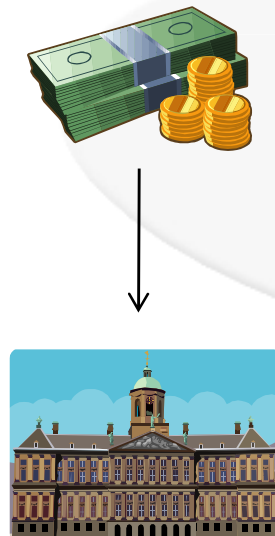
Web: www.institut-puma.de

Neue Verwaltungssteuerung setzt auf Ziele und Kennzahlen

Wesentliches Ziel des NKF-Reform: **ergebnis-, bzw. zielorientierte Kommunalsteuerung**

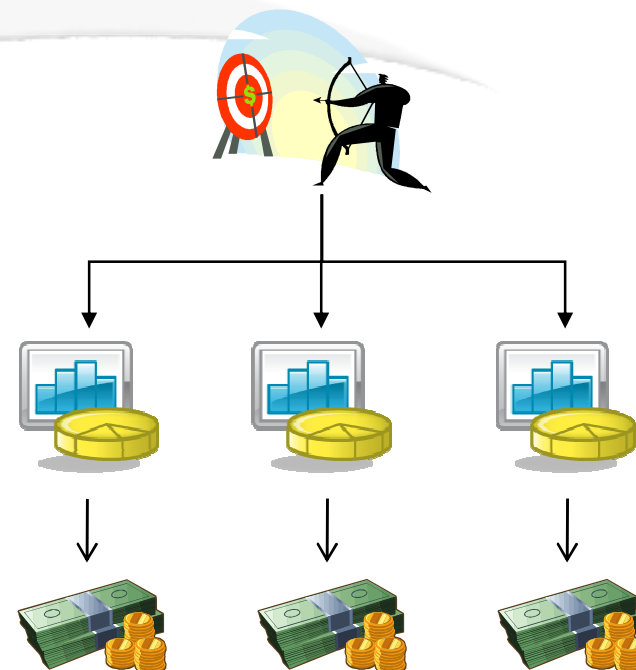
Traditionelle Verwaltungsteuerung

Weg von einer Steuerung der Organisationseinheiten über Höhe der Finanzmittel



Neue Verwaltungssteuerung

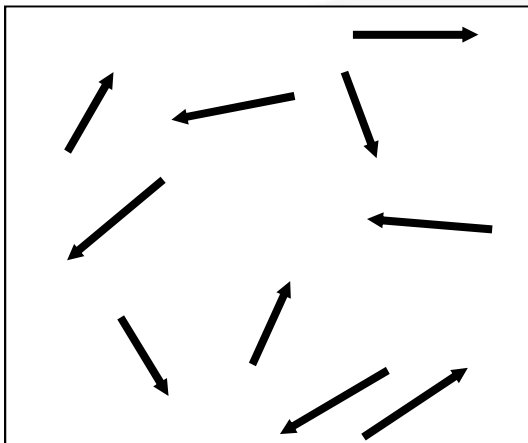
Hin zu einer Steuerung nach Produkten mit klar vereinbarten Ziele und Kennzahlen



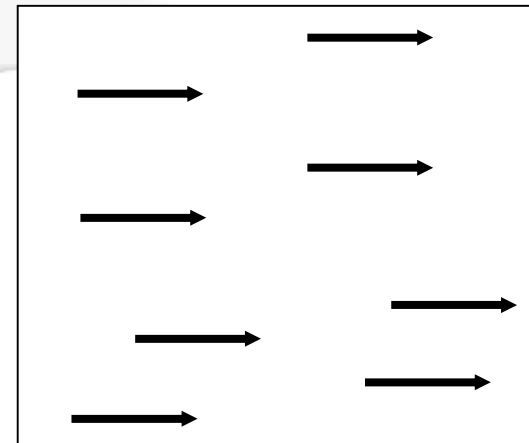
Keine Strategie, keine einheitliche Ausrichtung von Produktzielen

Zielorientierte Verwaltungssteuerung erfordert ein **langfristiges Zielsystem**, eine **Strategie**:

**Ausrichtung der
Produktziele
ohne Strategie**

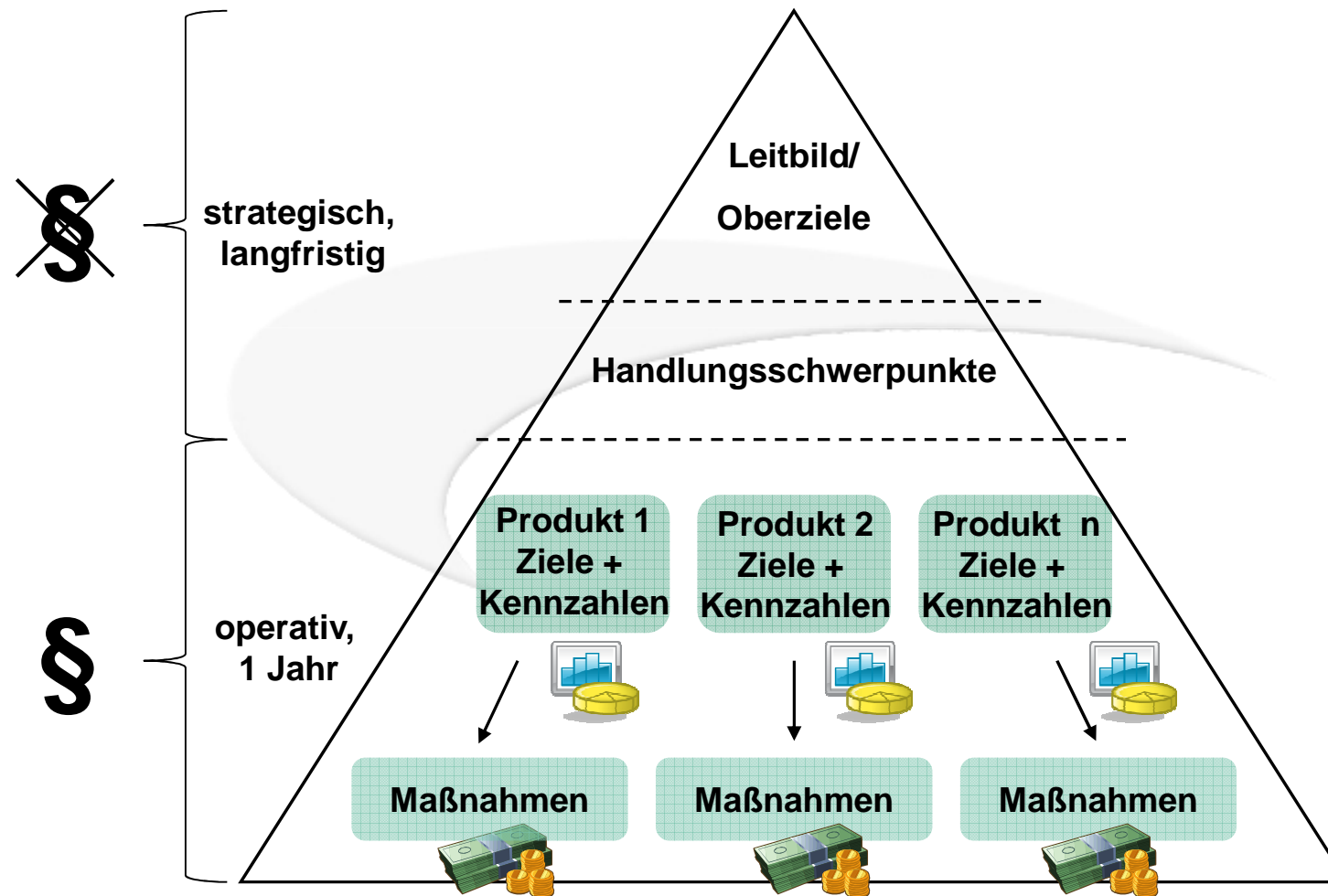


**Ausrichtung der
Produktziele
mit Strategie**



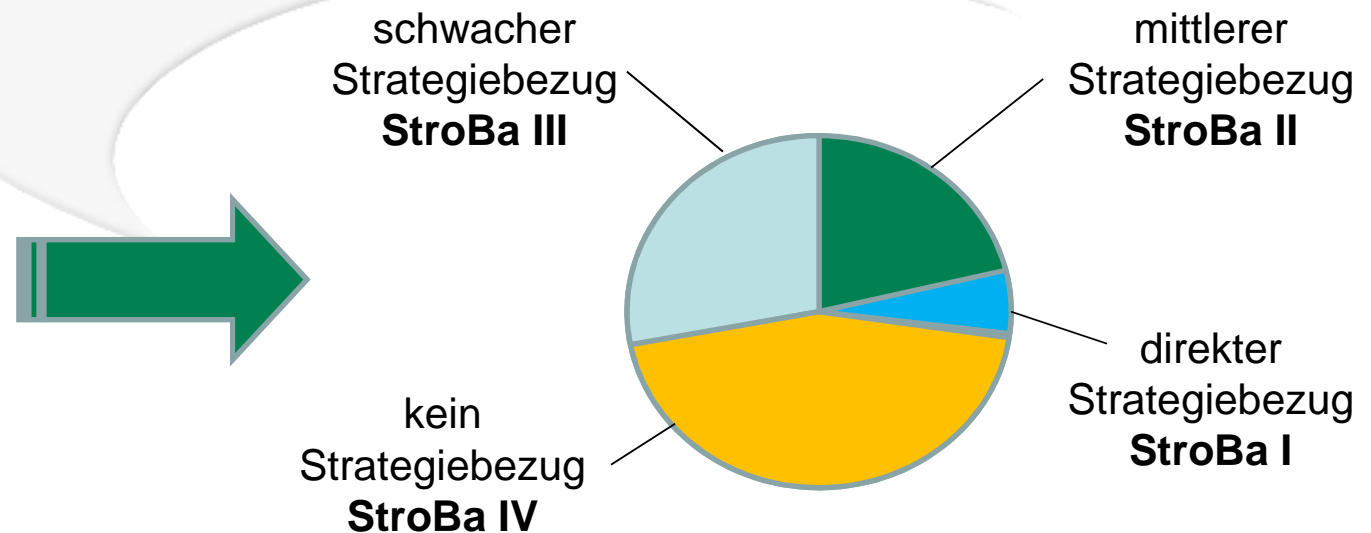
Strategische Programme dienen als Basis für die jährlichen Produktziele

Zielorientierte Verwaltungssteuerung erfordert ein **langfristiges Zielsystem**, eine **Strategie**:



Zwischenfazit und Erkenntnisableitung

- Verwaltungsteuerung weniger über einzelne Geldansätze, sondern mehr über Ziele!
- Zielsteuerung erfordert Ausrichtung an langfristiger Strategie!
- Die Höhe der eingesetzten „Kraft“ für die kommunale Zielerreichung rückt damit als globaler Faktor in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung zwischen Politik und Verwaltung:



„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien

Strategiekategorie	Inhaltliche Zuordnung
StroBa I – direkter Strategiebezug	Ausgaben für konkrete Maßnahmen bezogen auf konkrete Produktziele
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	
StroBa III - schwacher Strategiebezug	
StroBa IV - kein Strategiebezug	

Produktziellogik nach § 4 GemHKVO (Niedersachsen)

Ziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH	Finanz-HH
Förderung von Unternehmensclustern	Anzahl Cluster	+ 5%	1. Durchführung monatlicher Clustertreffen	Sachkosten - 2.000 €	
	Anzahl Mitglieder je Cluster	+ 5%	2. Monetäre Förderung	Transferkosten - 10.000 €	

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien

Strategiekategorie	Inhaltliche Zuordnung
StroBa I – direkter Strategiebezug	Ausgaben für konkrete Maßnahmen bezogen auf konkrete Produktziele
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	Ausgaben für freiwillige Produkte/Leistungen mit Strategiebezug (ohne konkrete, zielbezogene Maßnahmen)
StroBa III - schwacher Strategiebezug	
StroBa IV - kein Strategiebezug	

Beispielhaft (Strategie - Förderung von Wirtschaft, Gesundheitssektor und Tourismus):

- anteilige Ausgaben für freiwillige Produkte mit Strategiebezug (ohne Maßnahmenausgaben)
 - Wirtschaftsförderung
 - kommunales Krankenhaus, kommunale Gesundheitseinrichtung (ohne SGB-Aufgaben)
 - Tourismusangelegenheiten

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien

Strategiekategorie	Inhaltliche Zuordnung
StroBa I – direkter Strategiebezug	Ausgaben für konkrete Maßnahmen bezogen auf konkrete Produktziele
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	Ausgaben für freiwillige Produkte/Leistungen mit Strategiebezug (ohne konkrete, zielbezogene Maßnahmen)
StroBa III - schwacher Strategiebezug	Ausgaben für pflichtige Produkte/Leistungen mit Strategiebezug (Erstellungszwang, ohne Maßnahmenausg.)
StroBa IV - kein Strategiebezug	

Beispielhaft (Strategie - Förderung von Wirtschaft, Gesundheitssektor und Tourismus):

- anteilige Ausgaben für pflichtige Produkte mit Strategiebezug (ohne Maßnahmenausgaben)
 - Gewerbeangelegenheiten
 - ausgewählte Sozialprodukte im 311-er Bereich (SGB-Vorgaben)
 - Gesundheitsamt

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien

Strategiekategorie	Inhaltliche Zuordnung
StroBa I – direkter Strategiebezug	Ausgaben für konkrete Maßnahmen bezogen auf konkrete Produktziele
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	Ausgaben für freiwillige Produkte/Leistungen mit Strategiebezug (ohne konkrete, zielbezogene Maßnahmen)
StroBa III - schwacher Strategiebezug	Ausgaben für pflichtige Produkte/Leistungen mit Strategiebezug (Erstellungszwang, ohne Maßnahmenausg.)
StroBa IV - kein Strategiebezug	Ausgaben für sonstige Produkte/Leistungen ohne Strategiebezug

Beispielhaft (Strategie - Förderung von Wirtschaft, Gesundheitssektor und Tourismus):

- anteilige Ausgaben für Produkte ohne Strategiebezug, z.B.
 - Wohngeldstelle
 - Kindertagesstätten
 - Friedhofswesen

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien

Produkte	Summe der Produktaufwendungen	Freiwilligkeit	Strategiebezug	Kategoriezuordnung		
				StroBa II	StroBa III	StroBa IV
Gemeindeorgane	380.800,00	ja	0%	- €	- €	380.800 €
Verwaltungsmanagement	2.889.900,00	ja	0%	- €	- €	2.889.900 €
Finanzmanagement	976.300,00	ja	0%	- €	- €	976.300 €
....						
Statistik und Wahlen	0,00	nein	0%	- €	- €	- €
Sicherheit und Ordnung	769.100,00	nein	25%	- €	192.275 €	576.825 €
Bürgerservice	495.000,00	nein	25%	- €	123.750 €	371.250 €
....						
Zentrale Steuerung der Schulen	60.900,00	nein	0%	- €	- €	60.900 €
Stadt- und Technikmuseum	99.400,00	ja	50%	49.700 €	- €	49.700 €
Gebäude Stadt- und Technikmuseum	12.800,00	ja	50%	6.400 €	- €	6.400 €
....						

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien – auf 1er-Produktbereichsebene

Strategiekategorie	Produktbereich 1	Produktbereich 2	Produktbereich 3	Produktbereich 4	Produktbereich 5
StroBa I – direkter Strategiebezug	13.500	50.000	0	100.000	450.000
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	0	167.550	0	328.250	2.120.125
StroBa III - schwacher Strategiebezug	316.025	0	0	0	790.075
StroBa IV - kein Strategiebezug	6.569.275	3.461.250	10.325.000	984.750	6.173.000

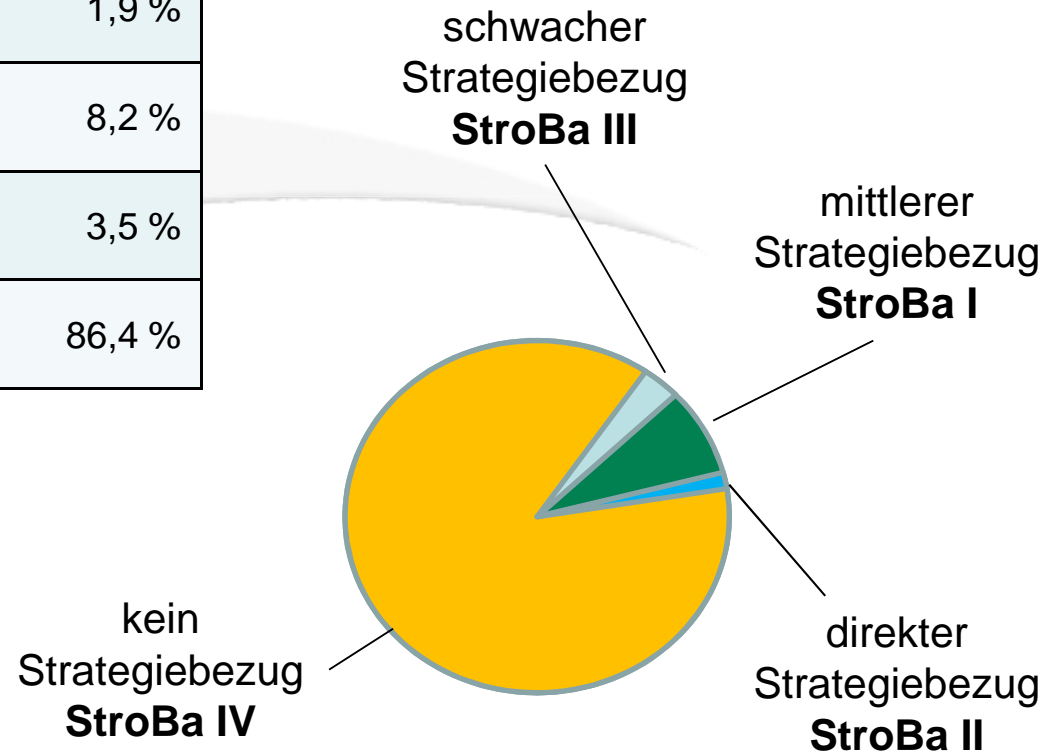
Strategische Ausrichtung der Stadt Ludwigsfelde:

- Förderung des Gesundheitssektors
- Förderung der Industrie
- Förderung des Tourismus

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien – auf 1er-Produktbereichsebene

Strategiekategorie	Summe absolut	Summe Relativ
StroBa I – direkter Strategiebezug	613.500	1,9 %
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	2.615.925	8,2 %
StroBa III - schwacher Strategiebezug	1.106.100	3,5 %
StroBa IV - kein Strategiebezug	27.513.275	86,4 %



„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

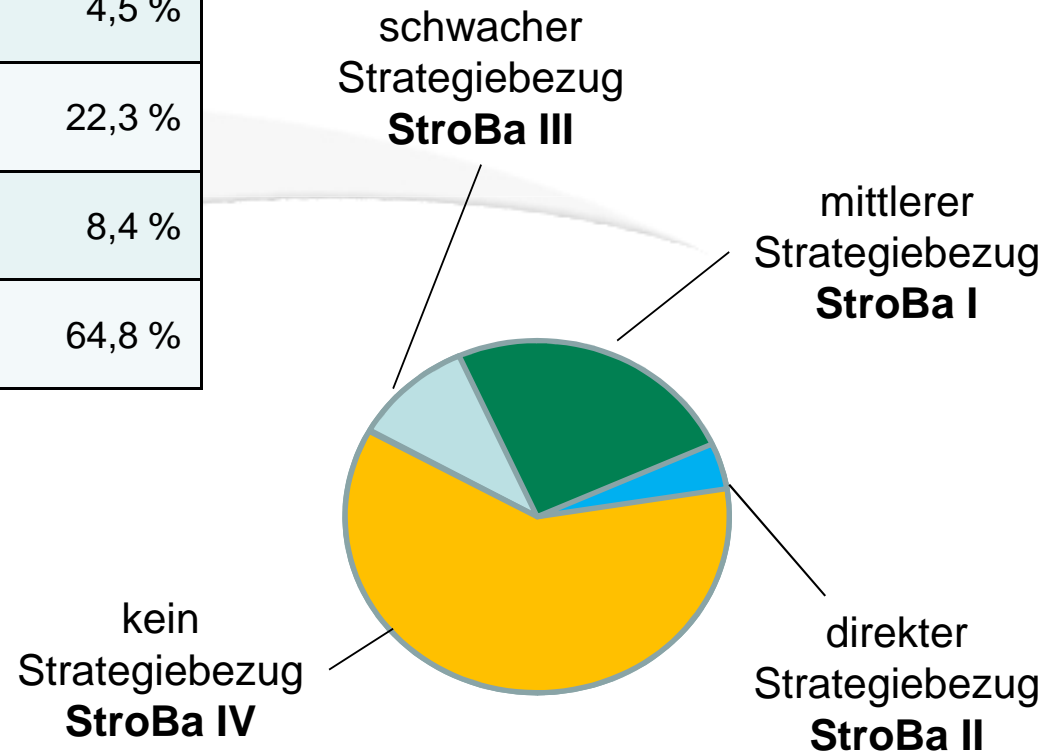
Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien – auf 2er-Produktbereichsebene

Strategiekategorie	Produktbereich 5 Gestaltung der Umwelt					
	Produktbereich 51	Produktbereich 52	Produktbereich 53	Produktbereich 54	Produktbereich 55	Produktbereich 57
	Raumplanung+ entwickl	Bauen und Wohnen	Ver- und Entsorgung	Verkehrsf lächen+ ÖPNV	Natur und Landshft	Wirtschft. und Tourism.
StroBa I – direkter Strategiebezug	0	0	30.000	50.000	20.000	350.000
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	0	0	12.800	6.375	502.750	1.598.200
StroBa III - schwacher Strategiebezug	0	1.500	0	788.575	0	0
StroBa IV - kein Strategiebezug	944.800	141.700	19.300	2.707.750	1.145.750	1.213.700

„Übersetzung“ des Haushaltes erforderlich

Zuordnung der Haushaltspositionen in vier Kategorien – auf 2er-Produktbereichsebene

Strategiekategorie	Summe absolut	Summe Relativ
StroBa I – direkter Strategiebezug	450.000	4,5 %
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	2.120.125	22,3 %
StroBa III - schwacher Strategiebezug	790.075	8,4 %
StroBa IV - kein Strategiebezug	6.173.000	64,8 %



Vergleich der Ausgaben für freiwillige Aufgaben mit den Gesamtausgaben

Strategiekategorie	Summe absolut	Summe Relativ
Ausgaben für freiwillige Aufgaben	13.613.000	43,6 %
Gesamtausgaben	31.235.300	100 %

Vergleich des theoretischen Spielraums mit tatsächlichen strategiebezogenen Ausgaben

Strategiekategorie	Summe absolut	Summe Relativ	theoret, Spielraum	Strategie-lücke in %	Strategie-lücke in €
StroBa I – direkter Strategiebezug	613.500	1,9 %	43,6 %	41,7 %	13.025.120
StroBa II - mittlerer Strategiebezug	2.615.925	8,2 %	43,6 %	35,4 %	11.057.296

Nutzen der Strategieorientierten Budgetanalyse



- Klarheit über die aufgewandte „Kraft“ für die Erreichung langfristiger Zielsetzungen
 - Parlament
 - Verwaltung
 - Bevölkerung



- Klarheit über den noch verfügbaren Handlungsspielraum → Desillusionierungseffekt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

www.institut-puma.de

c.mueller-elmau@institut-puma.de

030 – 3 907 907 46

Büchertipps:

- Christian Müller: Wie viel Controlling brauchen Kommunen? Betrachtung der Nutzenstiftung ausgewählter Controllinginstrumente, erschienen im Handbuch Neues Verwaltungsmanagement, RAABE-Fachverlag, Stuttgart 2007
- Christian Müller, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung - Grundlagen und Umsetzung, Band 3 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2009
- Christian Müller: Hinweise zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010
- Christian Müller: Kommunale Hauhaushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen – Hinweise für die Ausgestaltung eines kommunalen, produktorientierten Zielsystems, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010
- Christian Müller-Elmau, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunales Kostenmanagement – Instrumente und Beispiele, Band 4 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2010