



Kommunales Controlling

Schubkraft für eine erfolgreiche Verwaltungsführung

**Referent:
Arndt Krischok**



Was ist das – kommunales Controlling?

was bisher unter „Controlling“ verstanden wird:



Was ist das – kommunales Controlling?

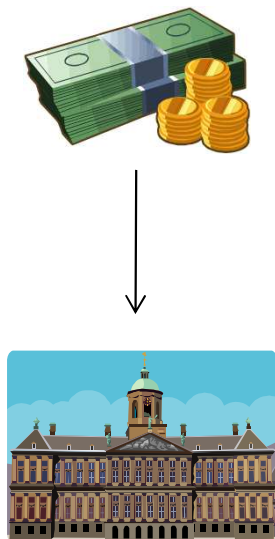
Controlling anders definiert:



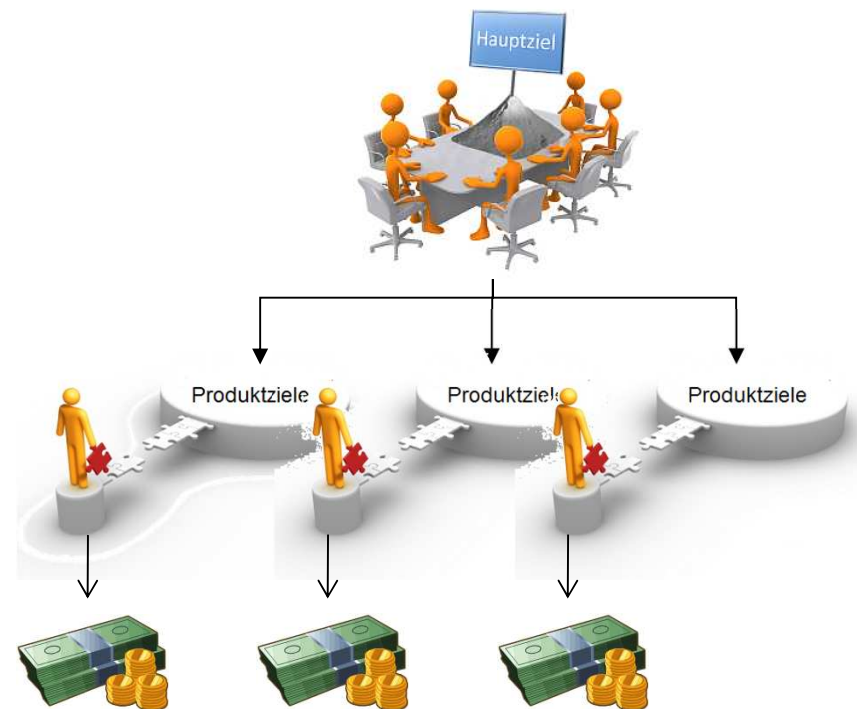
Neue Verwaltungssteuerung basiert auf operationalisierten (Produkt-)Zielen...

Reformansatz – Verstärkung der Zielorientierung öffentlichen Handelns

Weg von einer Steuerung der
**Organisationseinheiten über
Höhe der Finanzmittel**



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



...und ermöglicht die Integration von strategischer und operativer Führung

Reformansatz – Verstärkung der Zielorientierung öffentlichen Handelns

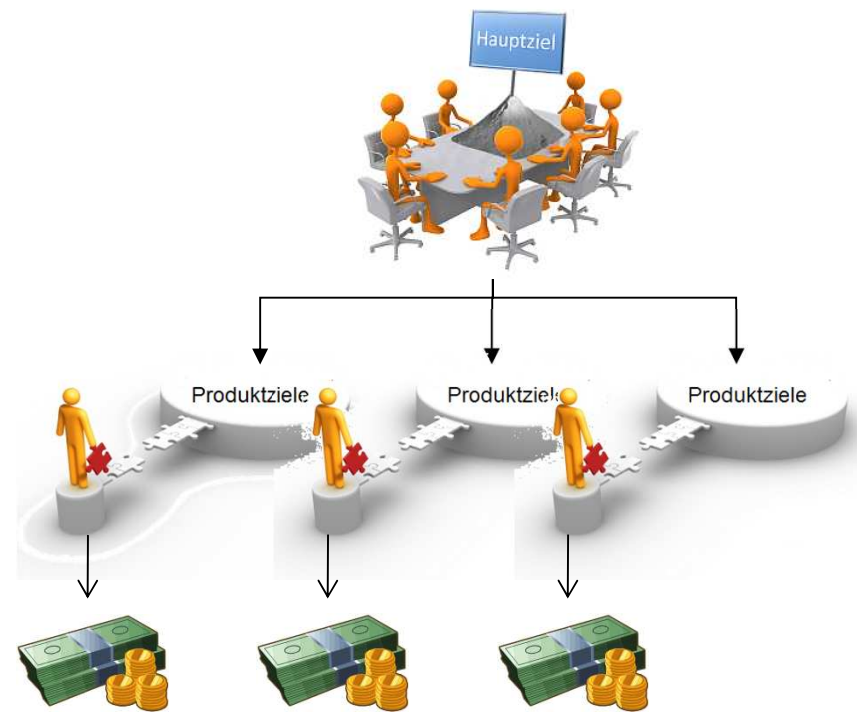
Strategisches Controlling

- Strategieerreichung
- Szenarioanalysen
- Strategieorientierte Budgetanalyse

Operatives Controlling

- Leistungscontrolling
- Finanzcontrolling
- Investitionscontrolling
- Vertragscontrolling
- Beteiligungscontrolling
- etc.

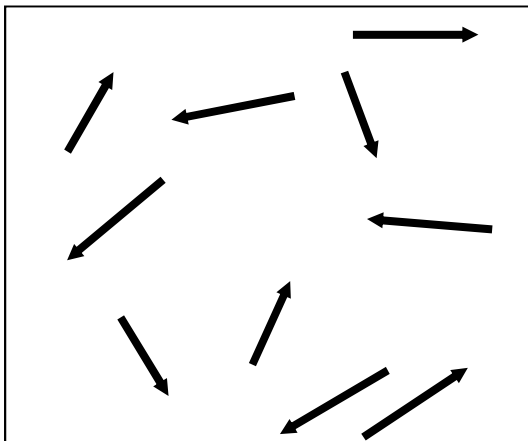
Hin zu einer Steuerung nach **Produkten mit klar vereinbarten Zielen und Kennzahlen**



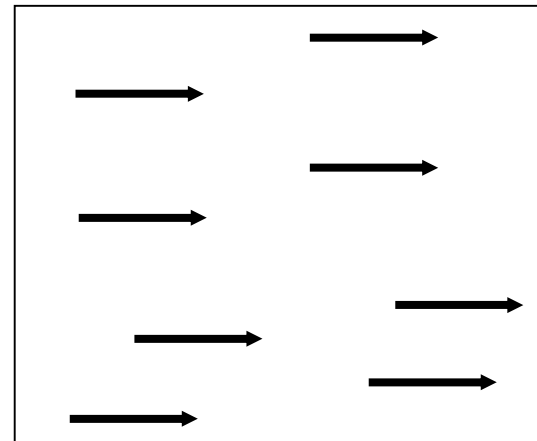
Problematisch ist aber die „typische“ Vorgehensweise in den Kommunen

In der Regel werden Produktziele (Pfeile) ohne Strategieberücksichtigung entwickelt:

Ohne Zielsetzung

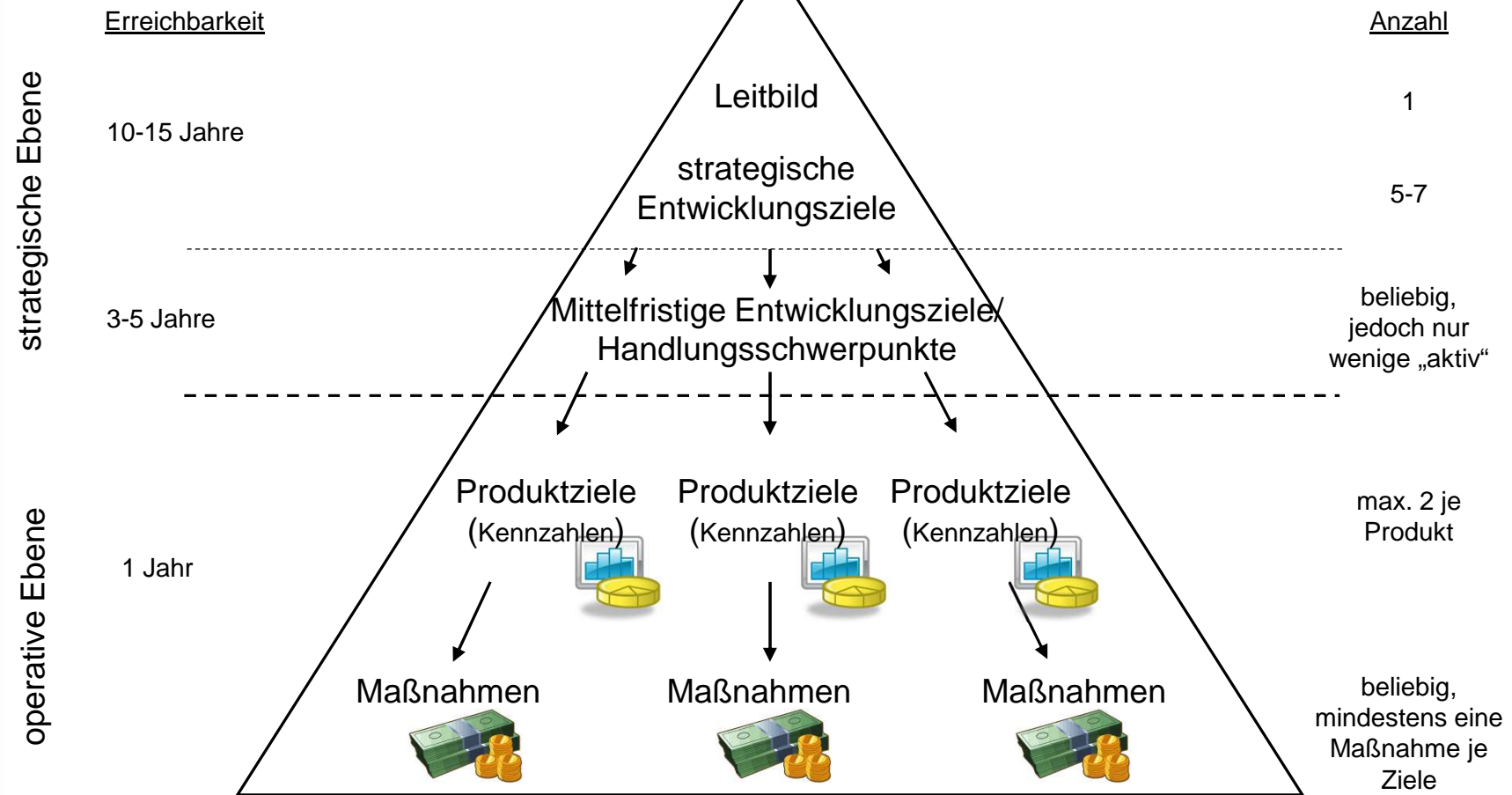


Mit Zielsetzung



Intelligent ist die Ableitung von Produktzielen aus einer übergeordneten Strategie

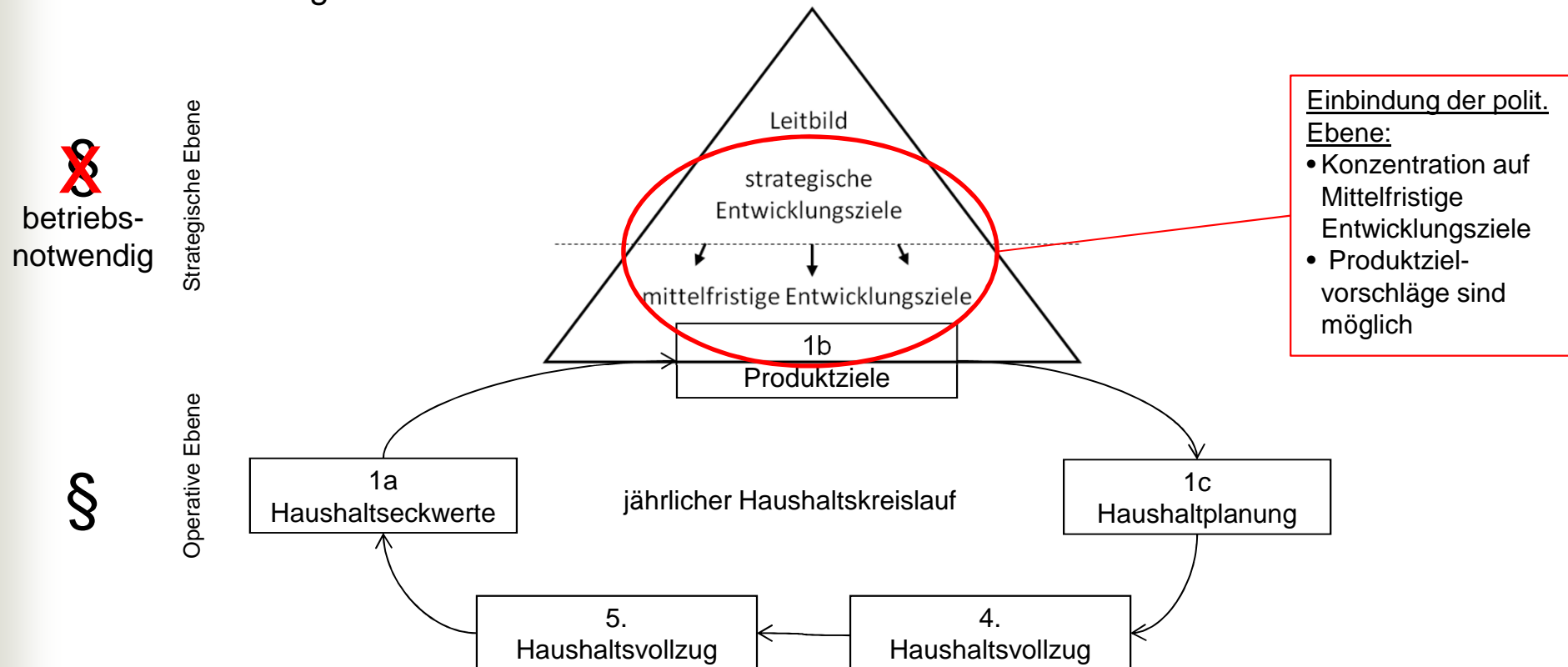
Strategiepyramide



Die Einbindung der politischen Führung erfolgt auf der Ebene der mittelfristigen Ziele: Aktivsetzung

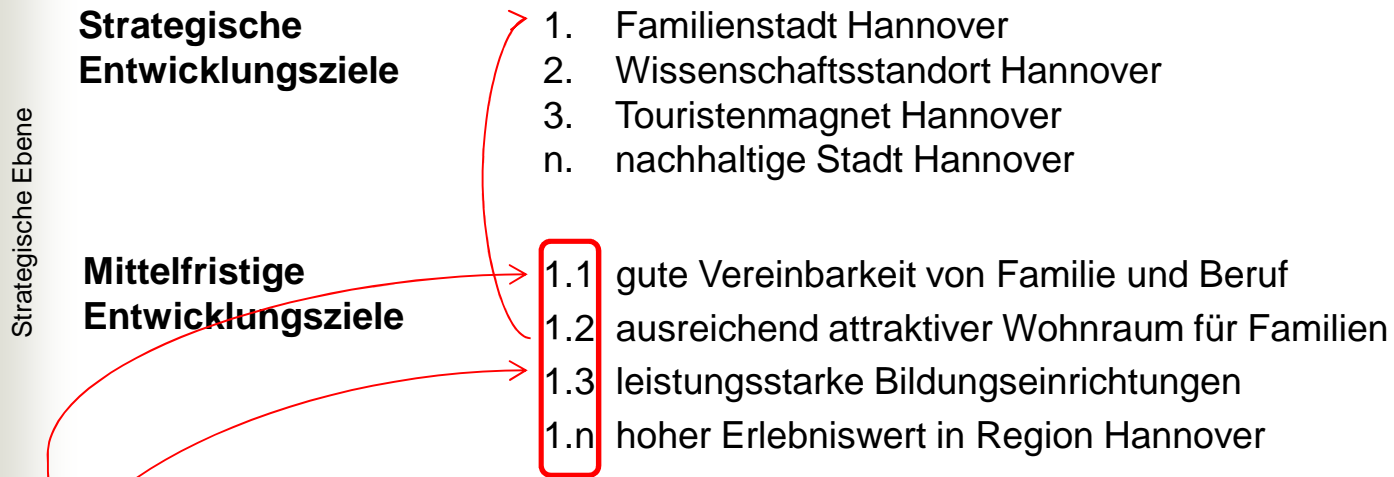
Zusammenspiel der Strategieabstimmung und Haushaltsplanung

→ § 4 Abs. 7 Satz II der GemHV: „Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage der Gestaltung, der Planung, der Steuerung und der Erfolgskontrolle des jährlichen Haushaltes gemacht werden.“



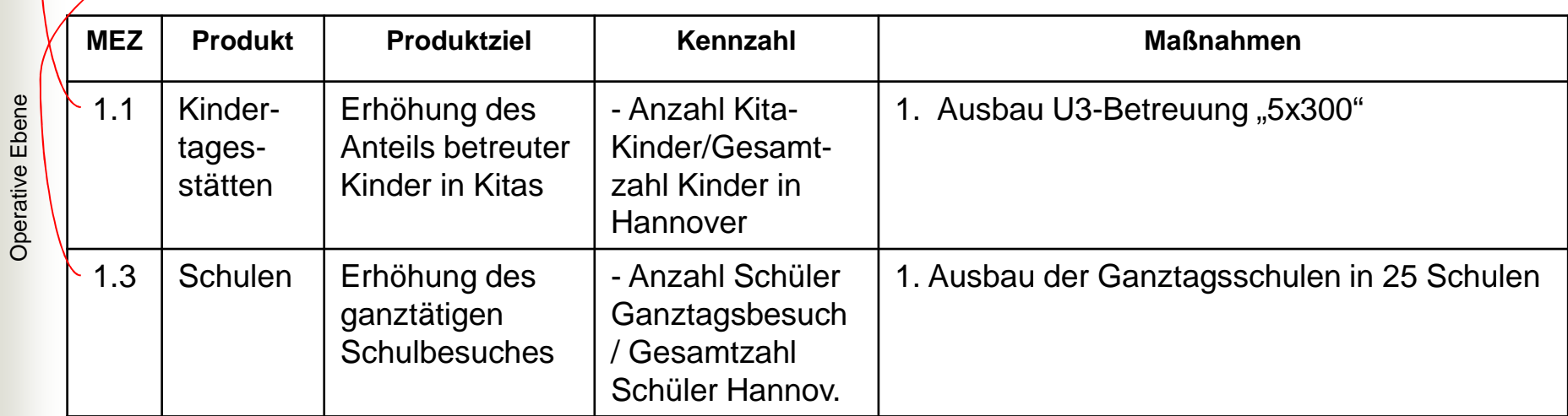
Darstellung der Gesamtsystematik an der Stadt Hannover

Beispiel einer Gesamtsystematik



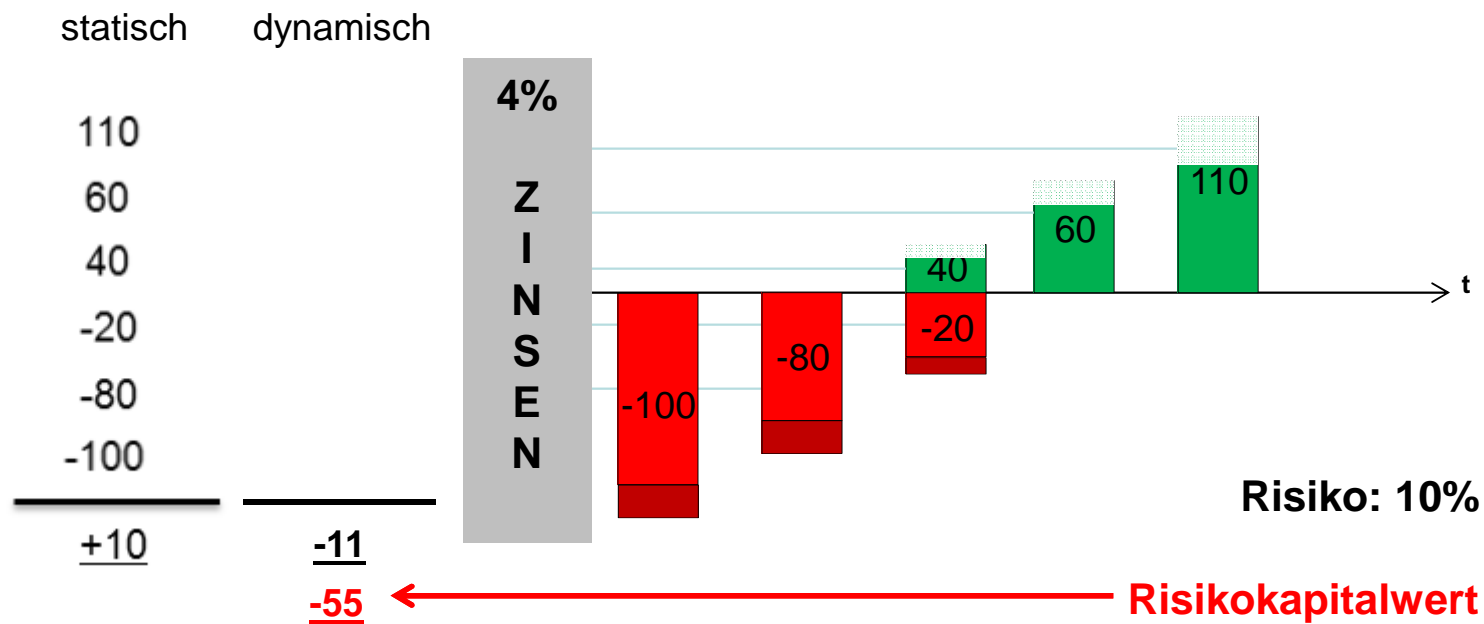
Operative Ebene

MEZ	Produkt	Produktziel	Kennzahl	Maßnahmen
1.1	Kindertagesstätten	Erhöhung des Anteils betreuter Kinder in Kitas	- Anzahl Kita-Kinder/Gesamtzahl Kinder in Hannover	1. Ausbau U3-Betreuung „5x300“
1.3	Schulen	Erhöhung des ganztätigen Schulbesuches	- Anzahl Schüler Ganztagsbesuch / Gesamtzahl Schüler Hannov.	1. Ausbau der Ganztagschulen in 25 Schulen



Investitionsrechnungen - Dynamische Verfahren gehen davon aus, dass am Anfang einer Investition i.d.R. die Ausgaben höher sind und die Einnahmen/Einsparungen später anfallen.

→ Berücksichtigung von Geldwertveränderungen im Zeitverlauf.



Beispielkalkulation von 2 WEA – statisch/dynamisch, mit/ohne FK, mit/ohne Risiken

Betrachtung ohne Risiko	Statische Betrachtung	
	A1 - mit FK	A2 - ohne FK
Investitionssumme	10.800.000 €	10.800.000 €
durchschnittl. Kapitalbindung	5.670.000 €	5.670.000 €
durchschnittl. Gewinnrückfluss pro Jahr	400.000 €	530.000 €
Rendite	7,05%	9,35%

präsentierte Kalkulation

Betrachtung mit Risiko		
durchschnittl. Gewinnrückfluss pro Jahr	200.000 €	340.000 €
Rendite	3,53%	6,00%

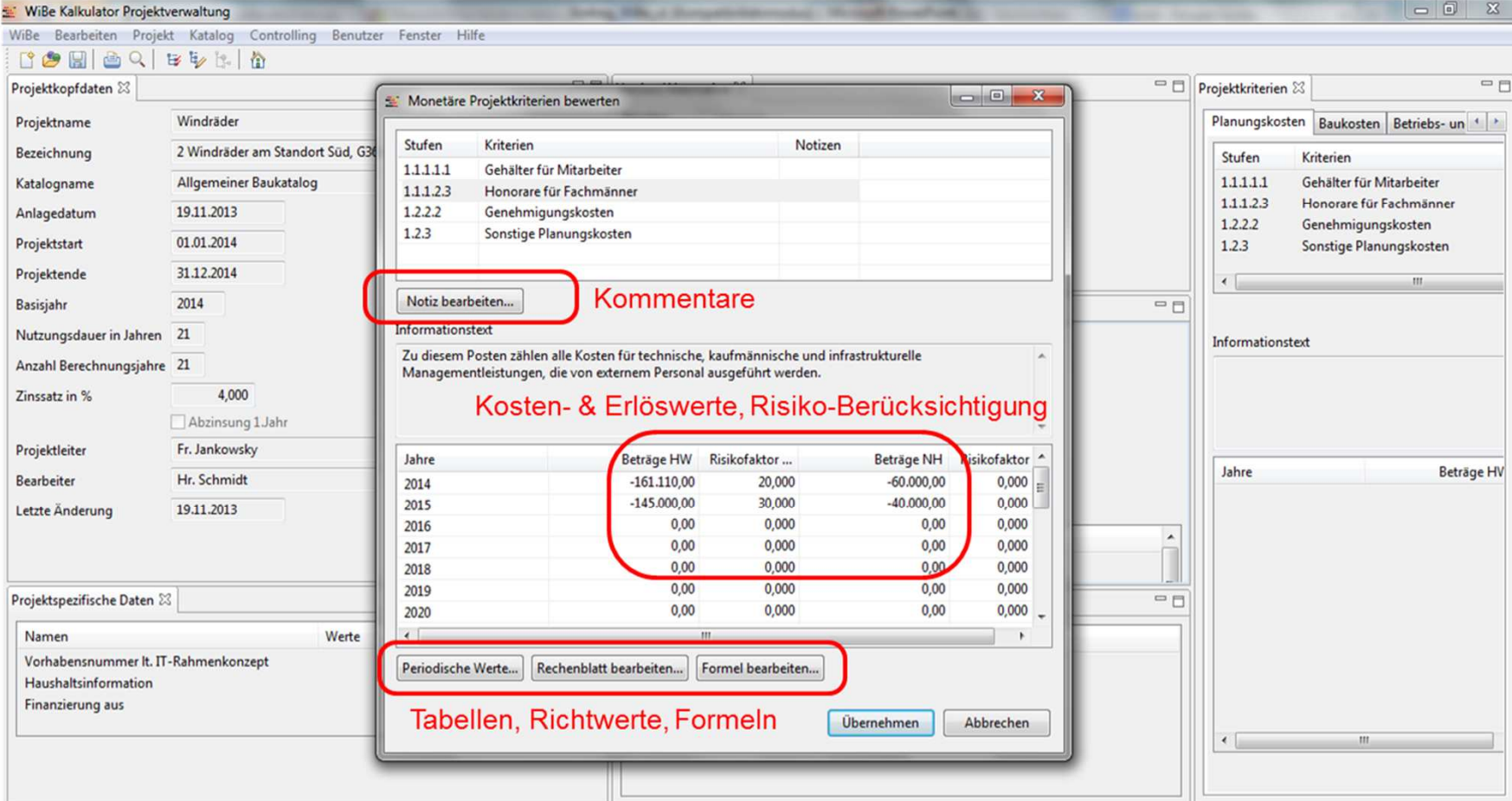
Betrachtung ohne Risiko	Dynamische Betrachtung	
	A1 - mit FK	A2 - ohne FK
Investitionssumme	10.800.000 €	10.800.000 €
durchschnittl. Kapitalbindung	5.670.000 €	5.670.000 €
durchschnittl. Gewinnrückfluss pro Jahr	100.000 €	220.000 €
Rendite	1,76%	3,88%

Betrachtung mit Risiko		
durchschnittl. Gewinnrückfluss pro Jahr	- 21.000 €	10.000 €
Rendite	-0,37%	0,18%

realistischste Kalkulation

Die kostenlose Software WiBe-Kalkulator

Funktionen für die einfache WiBe-Erstellung



Monetäre Projektkriterien bewerten

Stufen	Kriterien	Notizen
1.1.1.1.1	Gehälter für Mitarbeiter	
1.1.1.2.3	Honorare für Fachmänner	
1.2.2.2	Genehmigungskosten	
1.2.3	Sonstige Planungskosten	

Notiz bearbeiten... **Kommentare**

Informationstext
Zu diesem Posten zählen alle Kosten für technische, kaufmännische und infrastrukturelle Managementleistungen, die von externem Personal ausgeführt werden.

Kosten- & Erlöswerte, Risiko-Berücksichtigung

Jahre	Beträge HW	Risikofaktor ...	Beträge NH	Risikofaktor
2014	-161.110,00	20,000	-60.000,00	0,000
2015	-145.000,00	30,000	-40.000,00	0,000
2016	0,00	0,000	0,00	0,000
2017	0,00	0,000	0,00	0,000
2018	0,00	0,000	0,00	0,000
2019	0,00	0,000	0,00	0,000
2020	0,00	0,000	0,00	0,000

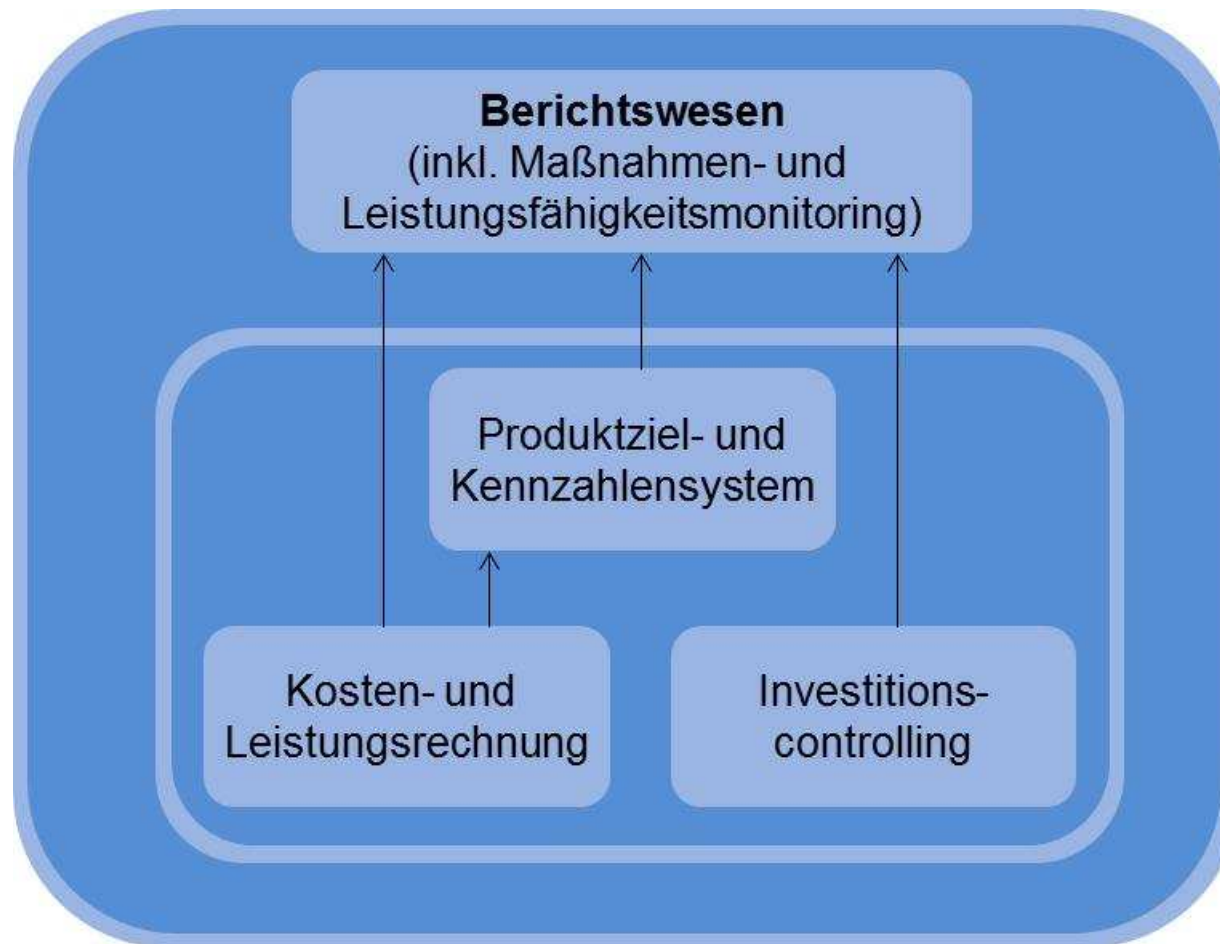
Periodische Werte... **Rechenblatt bearbeiten...** **Formel bearbeiten...**

Tabellen, Richtwerte, Formeln

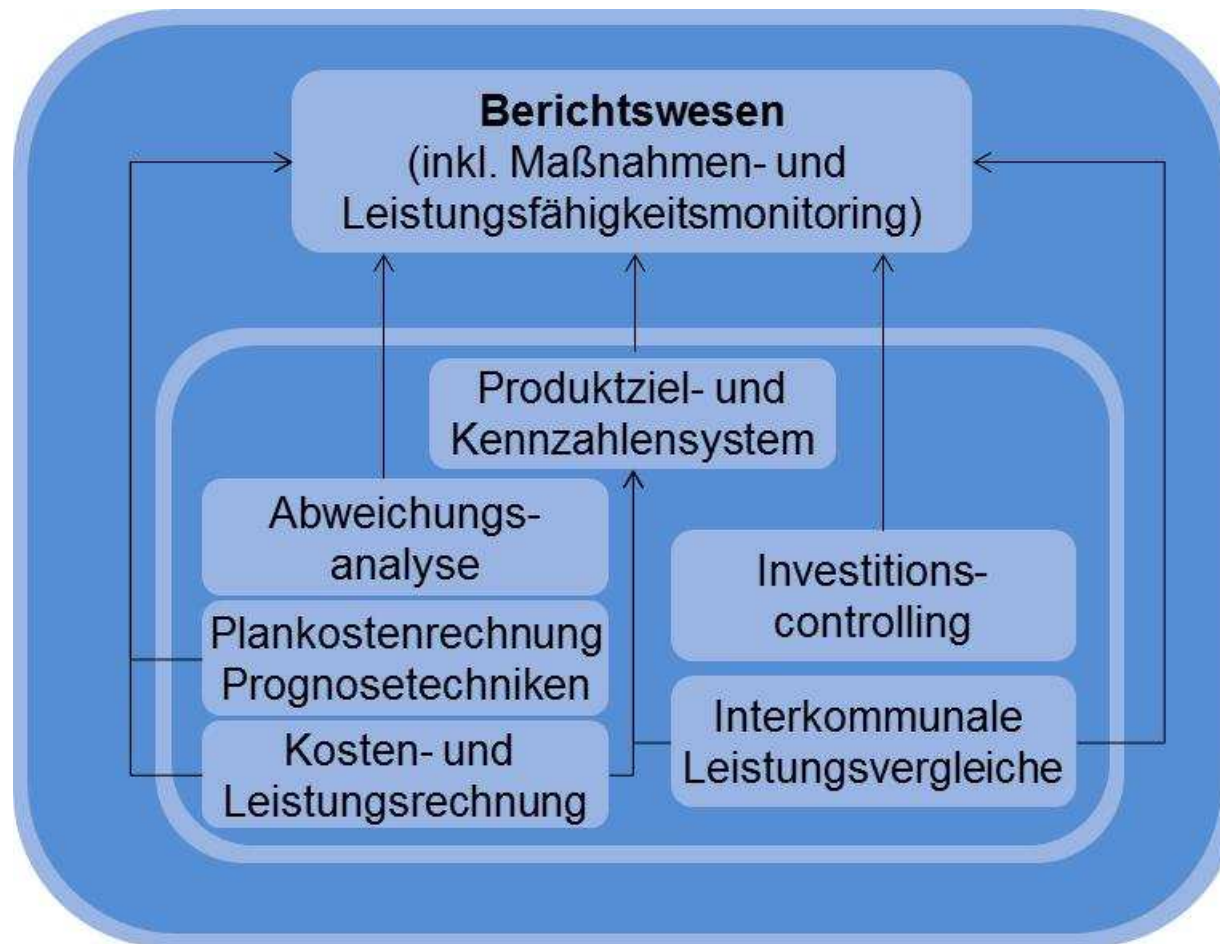
Übernehmen Abbrechen

Zum download unter: www.ipm.berlin/software/wirtschaftlichkeit/

Erarbeitung eines Steuerungskonzeptes mit den Führungskräften – Ausbaustufe I



Erarbeitung eines Steuerungskonzeptes mit den Führungskräften – Ausbaustufe II



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Den Vortrag finden sie zum Download hier:

<http://www.ipm.berlin/mediathek/vortraege/>

Kontakt

www.ipm.berlin

a.krischok@ipm.berlin

030 – 3 907 907 47

Empfehlungen in eigener Sache:

- Christian Müller-Elmau: Hinweise zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2012
- Christian Müller-Elmau: Kommunale Hauhaushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen – Hinweise für die Ausgestaltung eines kommunalen, produktorientierten Zielsystems, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2012
- Christian Müller-Elmau, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunales Kostenmanagement – Instrumente und Beispiele, Band 4 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2010
- Christian Müller, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung - Grundlagen und Umsetzung, Band 3 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2009
- Christian Müller: Wie viel Controlling brauchen Kommunen? Betrachtung der Nutzenstiftung ausgewählter Controllinginstrumente, erschienen im Handbuch Neues Verwaltungsmanagement, RAABE-Fachverlag, Stuttgart 2007