



PUBLIC MANAGEMENT

Dienstleistungszentrum für
Lehre, Forschung und Praxis

Controlling in öffentlichen Verwaltungen auf der Grundlage des neuen Haushalts- und Rechnungswesens

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietrich Budäus

Stuttgart, 21. September 2012

Teil III

Analyse- und Gestaltungsebenen von Verwaltungscontrolling

Dimensionen und Funktionen eines Verwaltungscontrolling

Konzeptionelle Dimension **Instrumentelle Dimension** **Organisator. Dimension** **Personale Dimension**

Systembildende Funktion

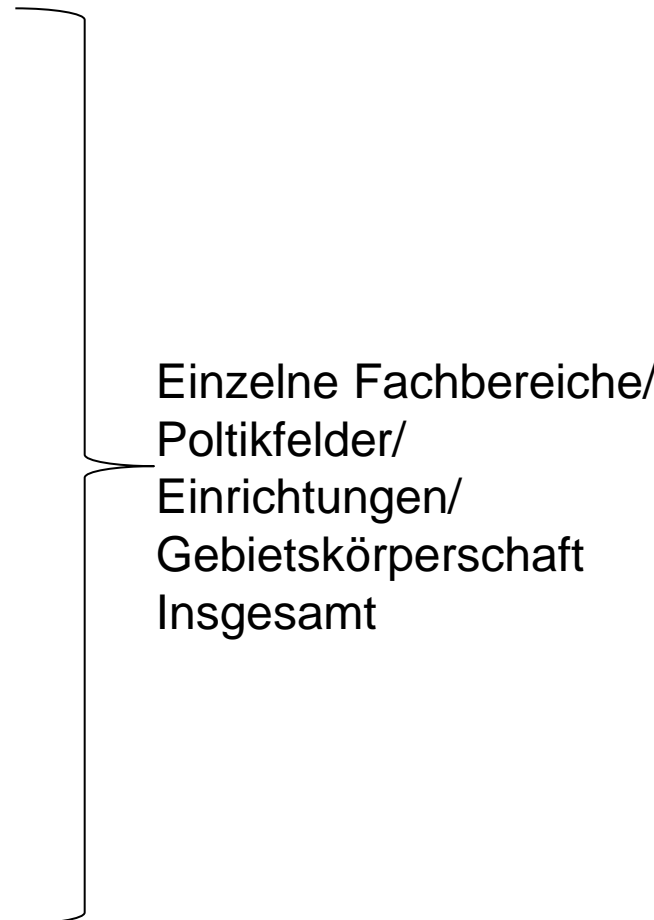
geeignetes Info. System/
Info. Instrumentarium

Systemsteuernde Funktion

Nutzung d. Info. Systems/
Info. Instrumentariums

Instrumentelle Dimension zur Wahrnehmung der systemsteuernden Funktion

Generell: Nutzung der Informationspotenziale der Elemente der IVR und statistisch aufbereiteter Informationen

- Einzelinformationen über:
 - Strukturen
 - Kosten
 - Leistungen
 - Finanzen
 -
 -
 - Veränderungen der Einzelinformationen im Zeitablauf (Zeitreihen)
 - **Kennzahlen**
- 
- Einzelne Fachbereiche/
Politikfelder/
Einrichtungen/
Gebietskörperschaft
Insgesamt

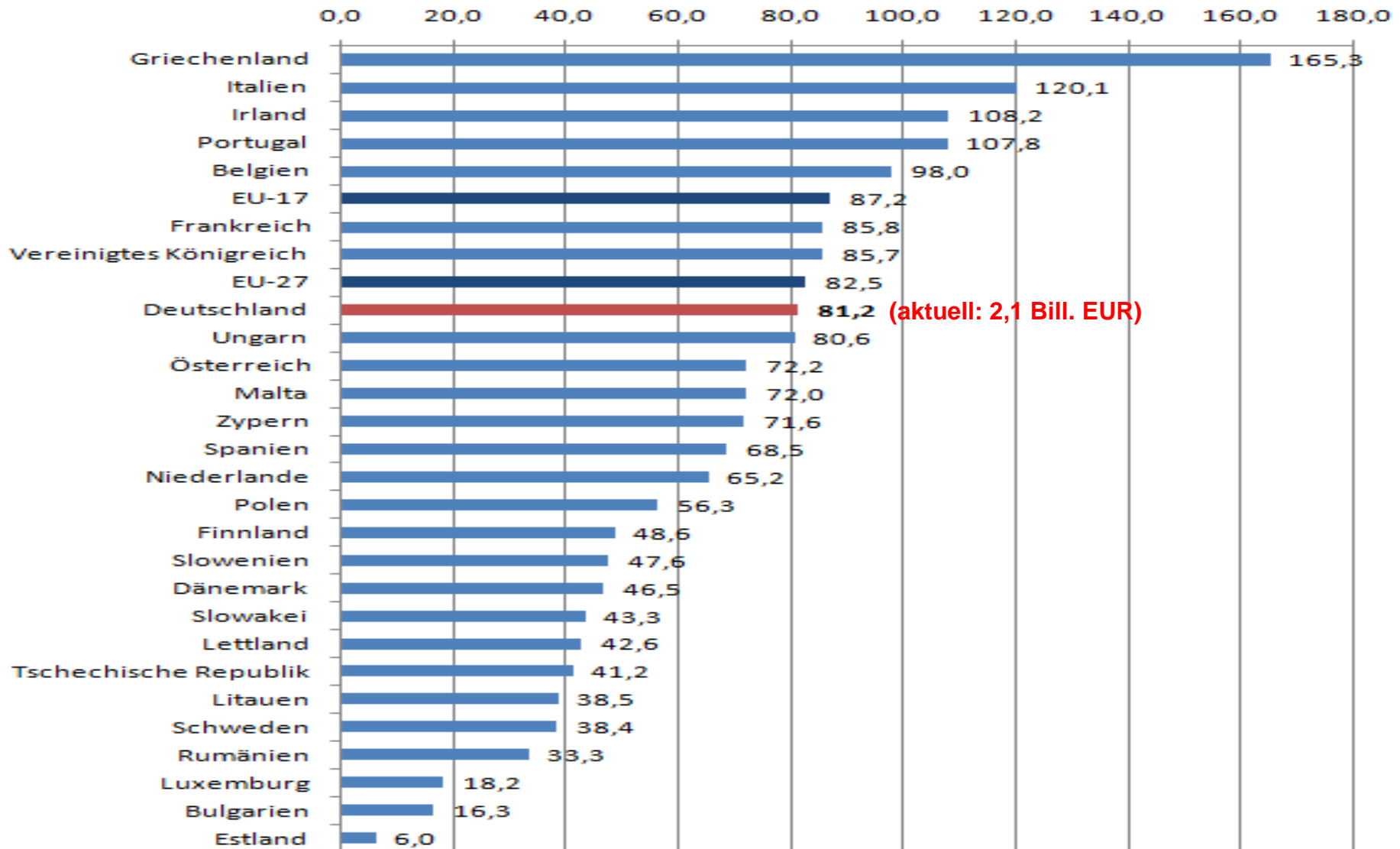


EU – Bund – Länder – Kommunen

Indikatoren

- Kapitalmarktschulden (Schulden beim nicht-öffentl. Bereich)
- tatsächliche Schulden
- nicht ausgeglichene Haushalte/Finanzierungssalden
- Kassenkredite
- Zinslastquote/Zinsausgabenquote
- (Verschuldungsillusion)

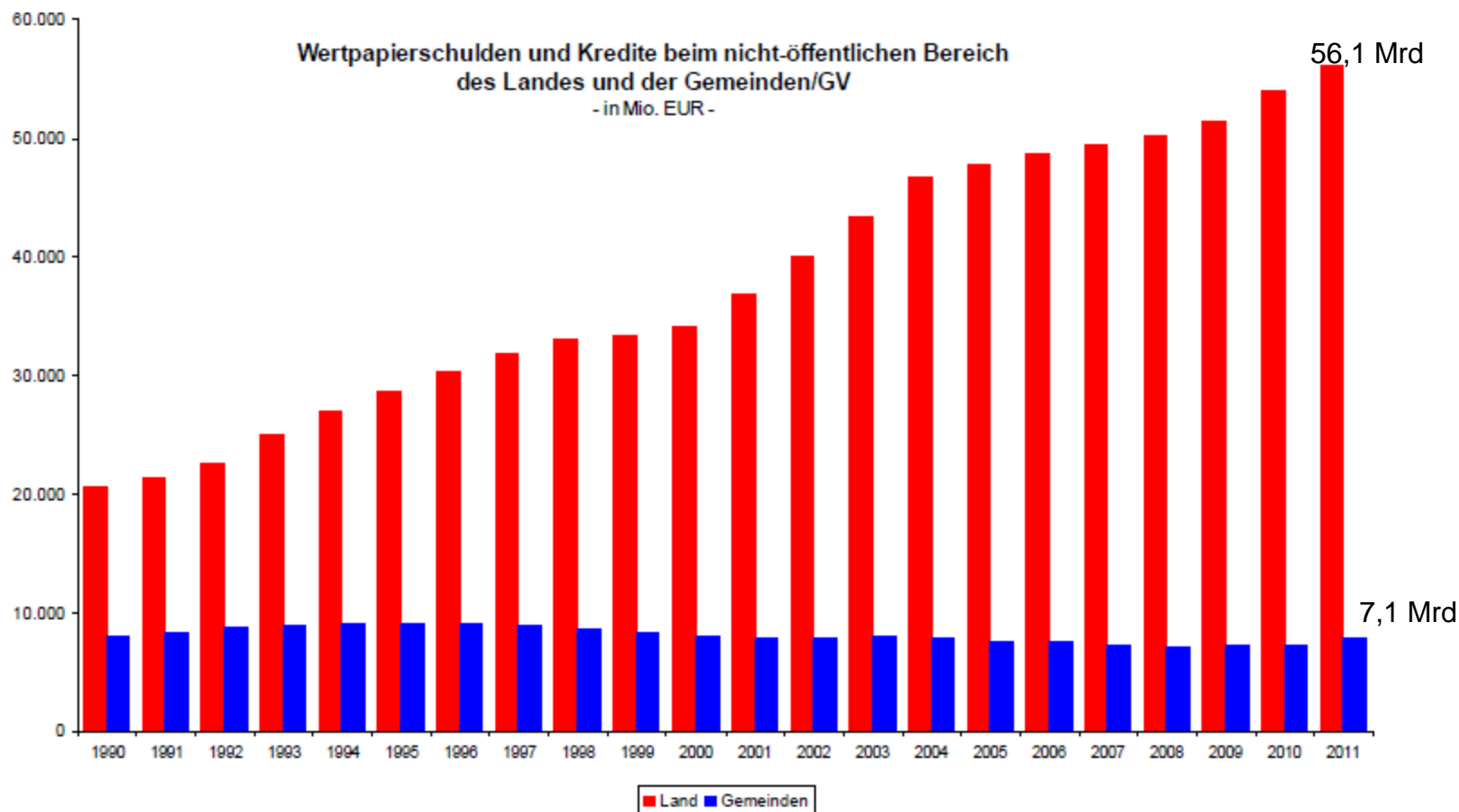
Staatsverschuldung der EU-Mitgliedsstaaten 31.12.2011 (% des BIP)



Quelle: <http://www.haushaltssteuerung.de/staatsverschuldung-europa-ranking.html>
abgerufen: 30. August 2012

Niedersachsen: Kreditmarktschulden Land/ Kommunen 1990 -2011

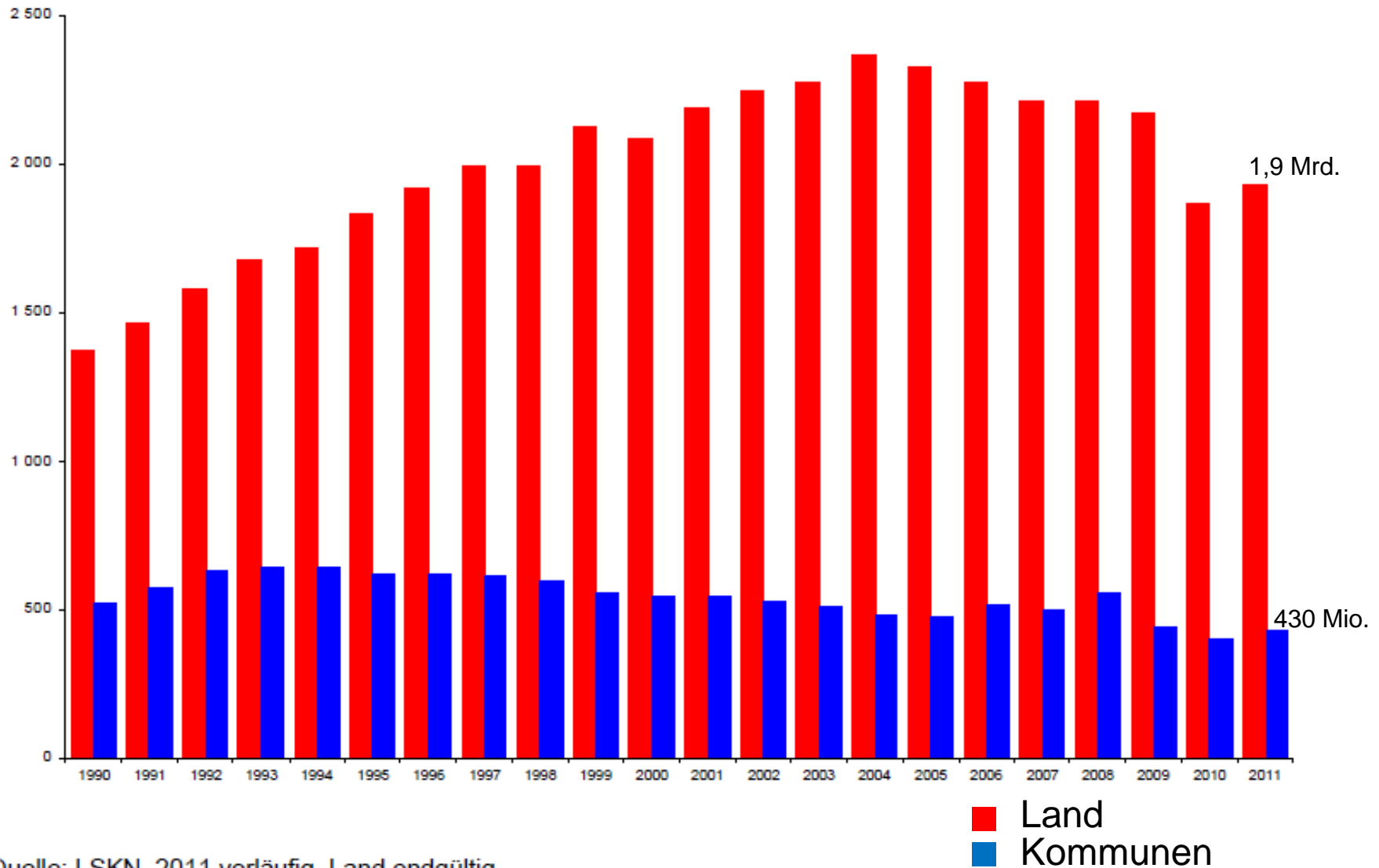
- In Mio. EUR -



Quelle: LSKN; der Begriff „Kreditmarktschulden“ wird ab 2010 nicht mehr verwendet

Niedersachsen: Zinsausgaben Land/Kommunen am Kreditmarkt

- In Mio. EUR -



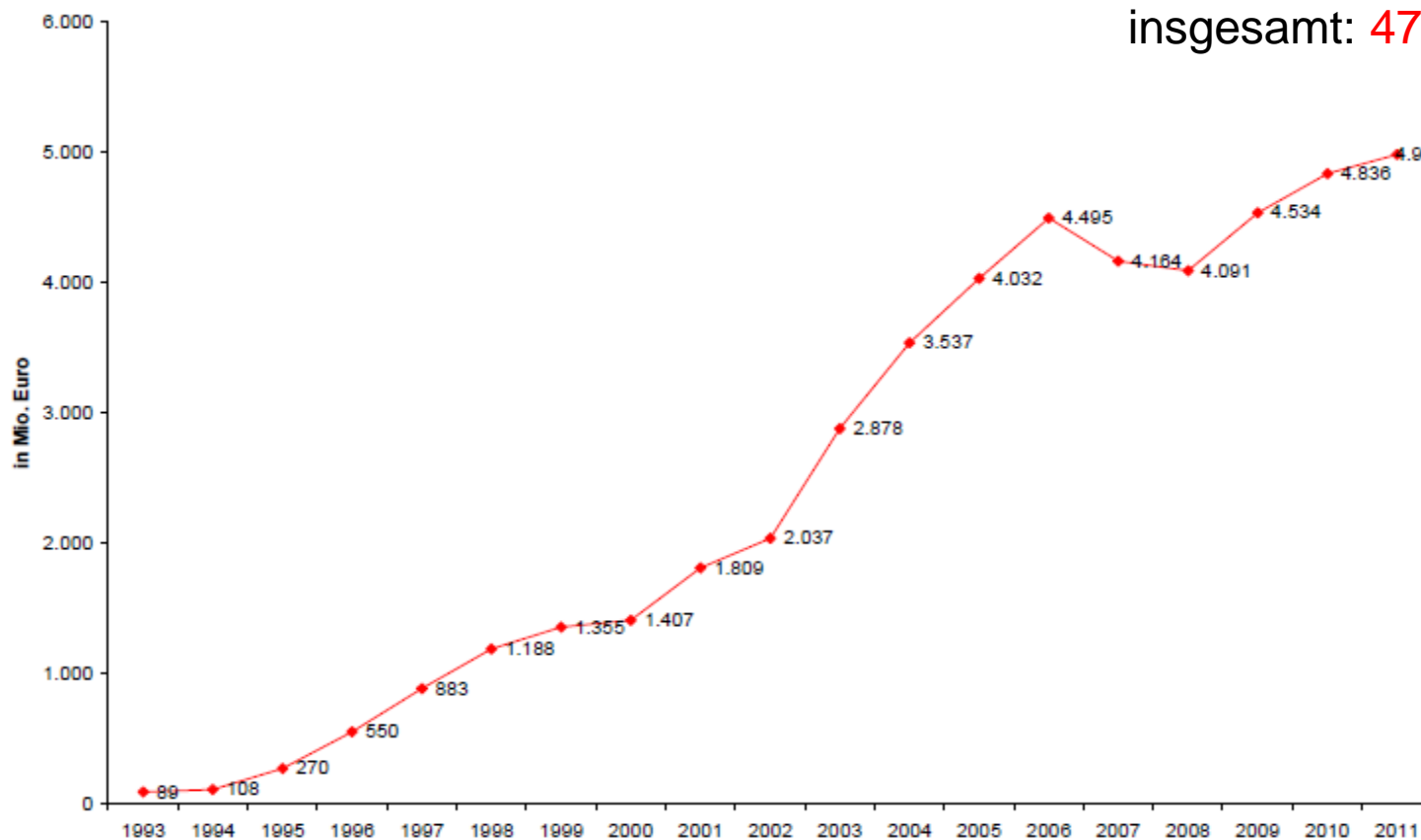
Quelle: LSKN, 2011 vorläufig, Land endgültig

Niedersachsen: Kassenkredite der Kommunen 1993-2011

- in Mio. EUR -

Liquiditätskredite der kommunalen Gebietskörperschaften von 1993 bis 2011
(in Mio. EUR)

Kommunen Bundesrepublik
insgesamt: 47,5 Mrd. EUR

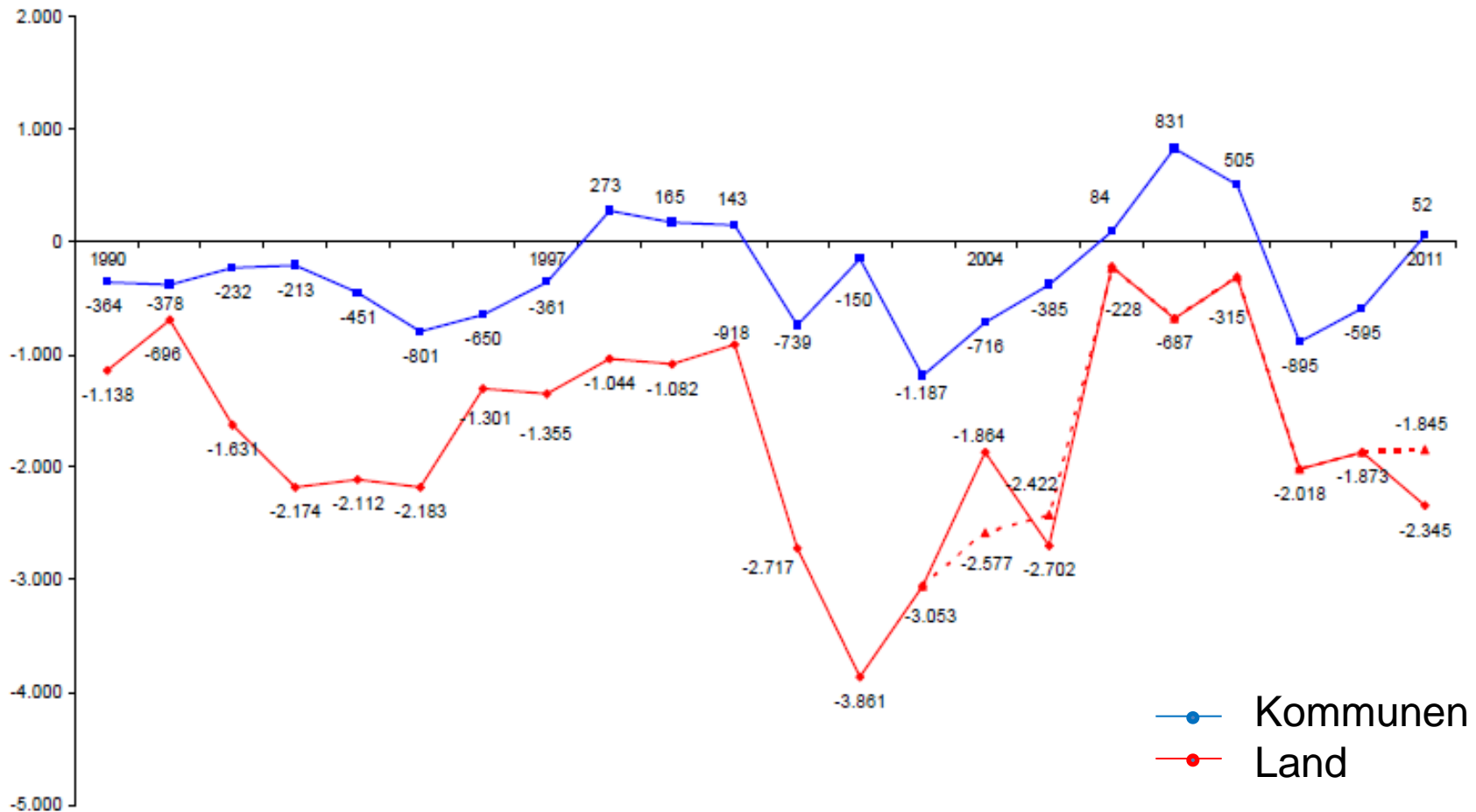


4,981 Mrd. EU

Quelle: LSKN, Kassenkredite: 2010 4,836 Mio. Euro (Stand Juni 2012), alt 5,047 Mio Euro (Stand Juni 2011)

Niedersachsen: Finanzierungssalden Land/Kommunen 1990-2011

- in Mio. EUR -

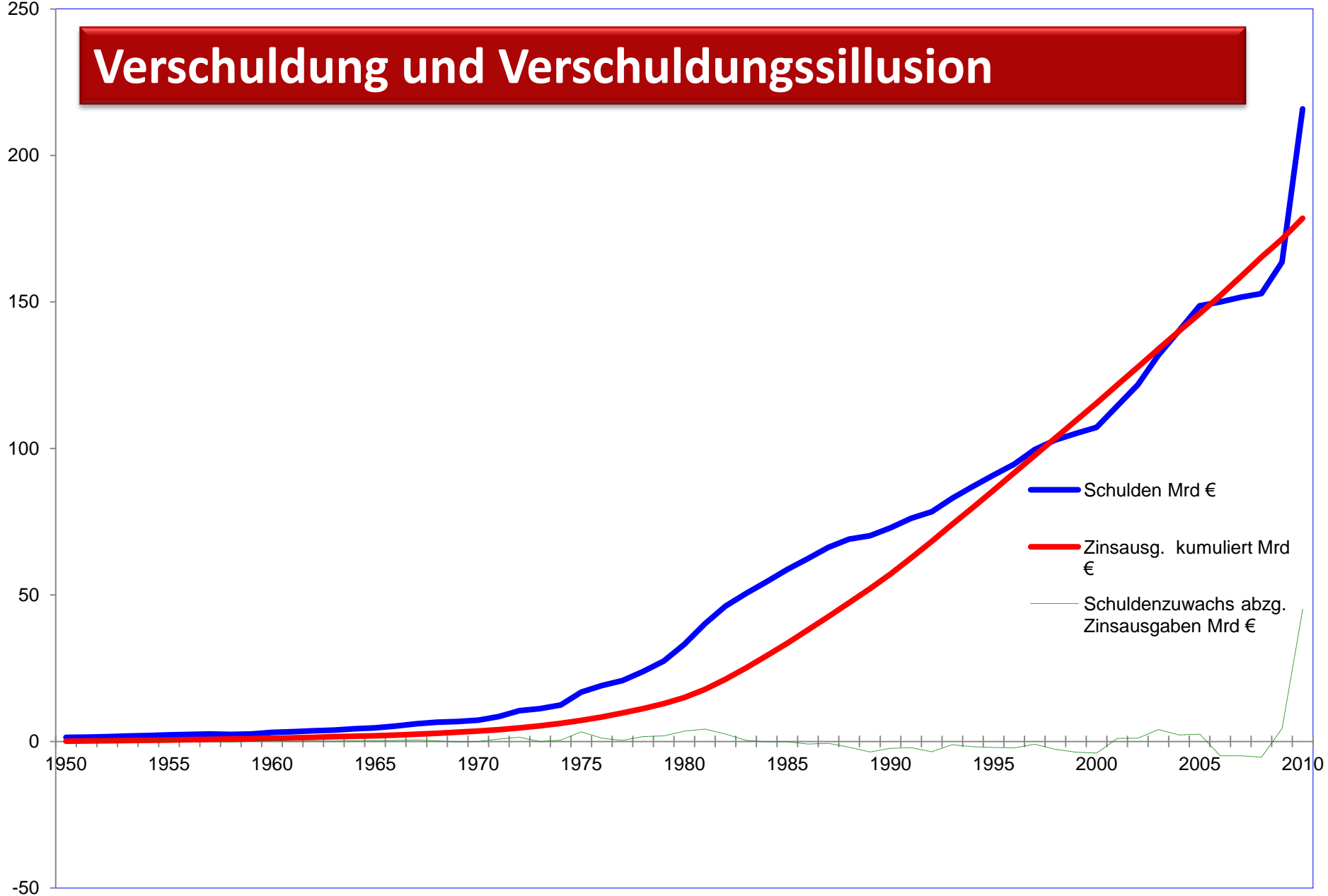


Quelle: Niedersächsisches Finanzministerium 2012

Verschuldung und kumulierter Zinsaufwand **NRW**: 1950-2010

Mrd. €

Verschuldung und Verschuldungssillusion



Kennzahlen

→ Funktion

↳ Informationsverdichtung

↳ Zusätzliche Informationsbeschaffung

- Zeitreihenvergleich
- Intrakommunaler vergleich
- Interkommunaler vergleich
- Benchmarking
- Ermittlung von Sollvorgaben/Planungsgrößen

→ Grundlagen

↳ Einzelelemente des Planungs- u. Rechnungssystems

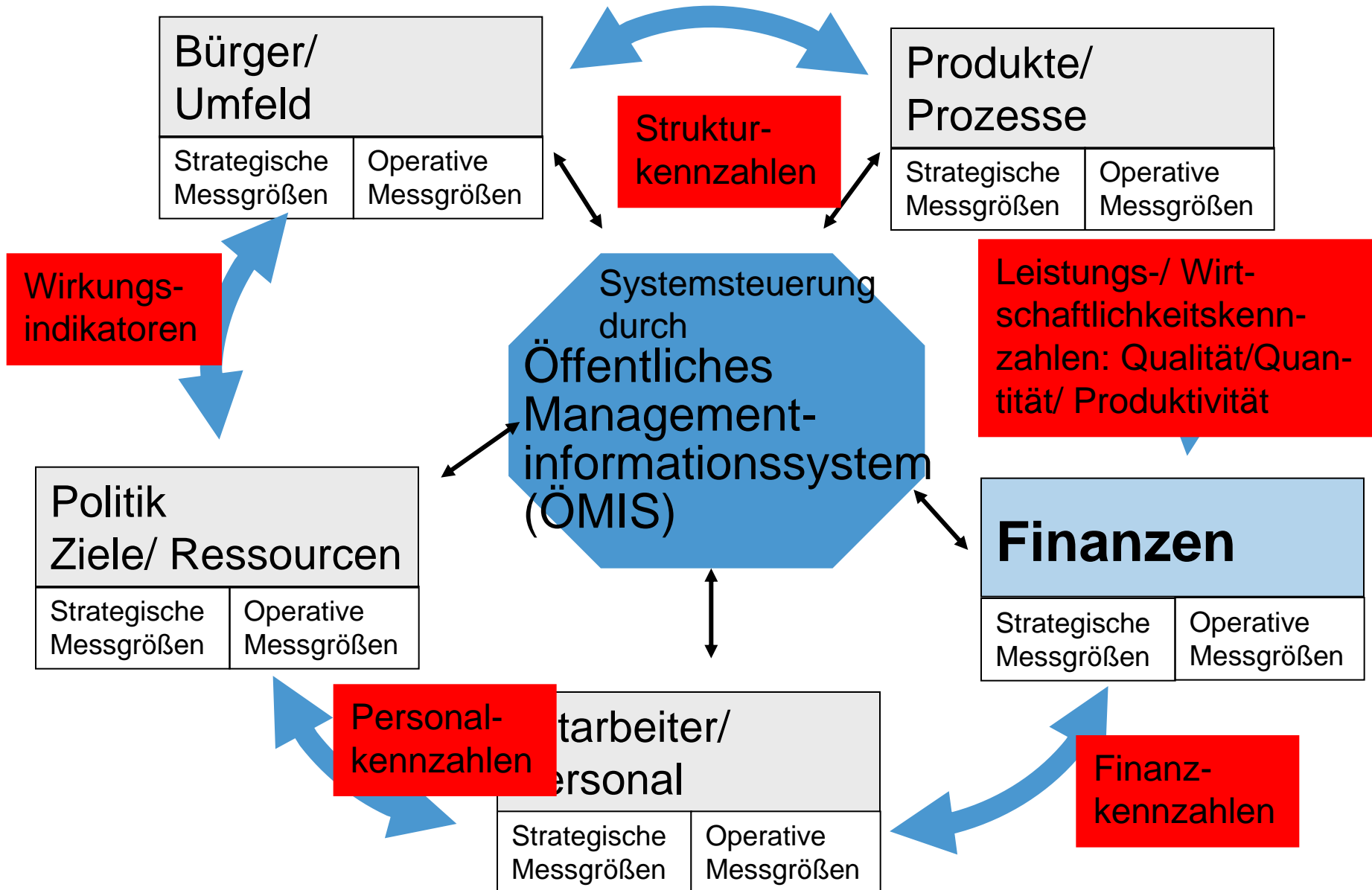
Integrierte Verbundrechnung

- Bilanz
- Ergebnisrechnung
- Finanzrechnung
- Kostenrechnung
- Leistungsrechnung

Arten von Kennzahlen

- ➔ Finanzwirtschaftliche Kennzahlen zur Gesamtsituation einer Gebietskörperschaft
- ➔ Kennzahlen zur Vermögenssituation
- ➔ Kennzahlen zur Finanzlage
- ➔ Kennzahlen zur Ertrags- und Aufwandslage
- ➔ Fachspezifische Leistungskennzahlen
- ➔ Kosten/Leistungskennzahlen

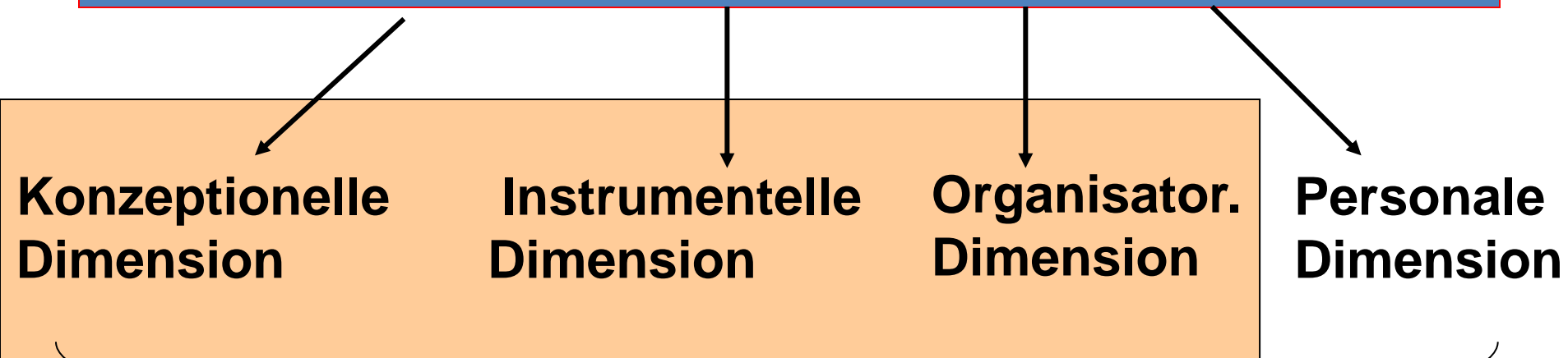
Systemsteuerung durch ein Kennzahlenbasiertes Verwaltungscontrolling



Analyse- und Gestaltungsebenen von Verwaltungscontrolling

- Organisatorische Funktion

Dimensionen und Funktionen eines Verwaltungscontrolling



Systembildende Funktion



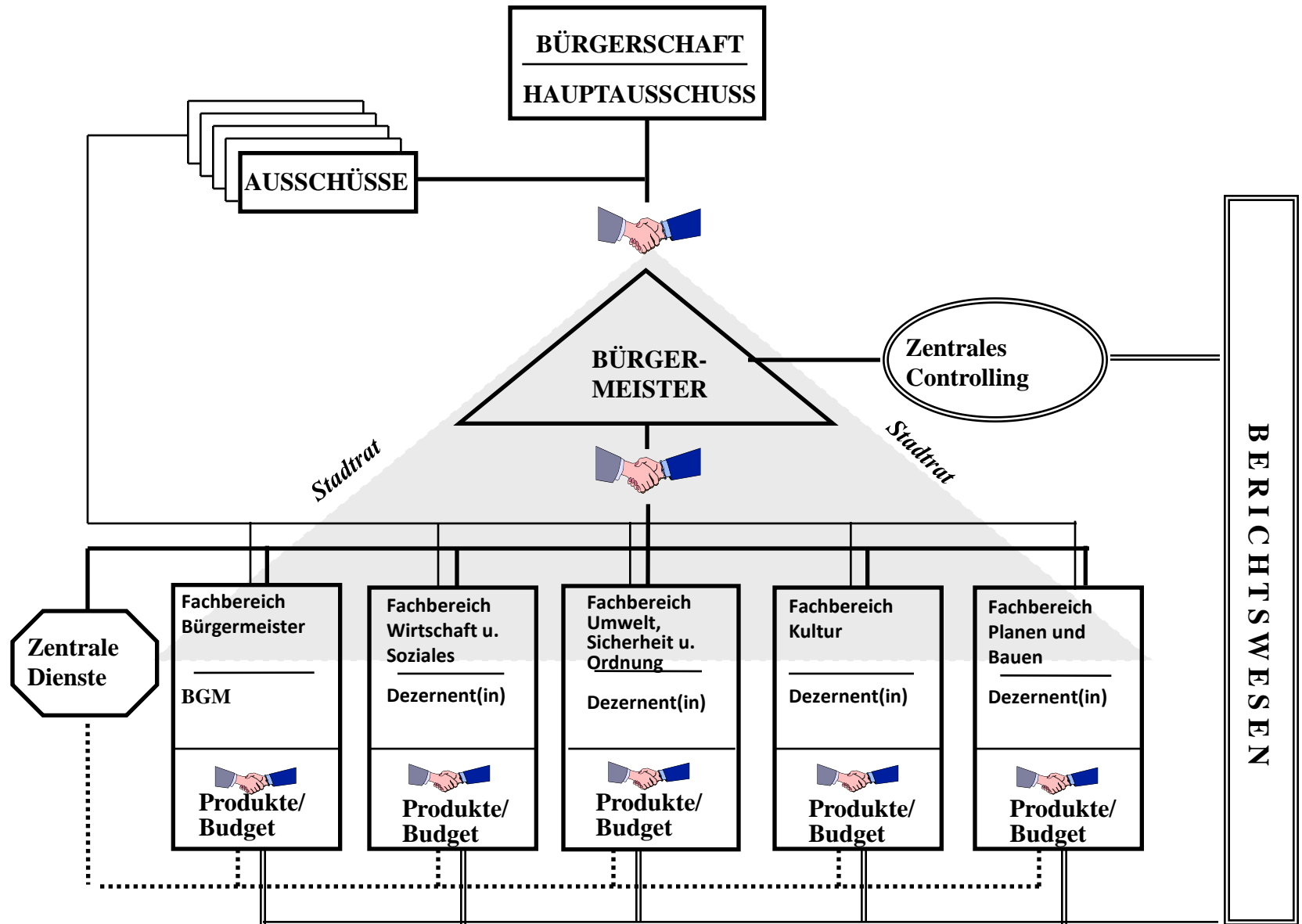
geeignetes Info. System/
Info. Instrumentarium

Systemsteuernde Funktion



Nutzung d. Info. Systems/
Info. Instrumentariums

Produktorientierte Organisationsstruktur



Problemfelder des Verwaltungscontrolling

- Zur Akzeptanz eines Verwaltungscontrolling in Politik und Verwaltung
- Genereller Mangel an Erfolgskontrollen und Abweichungsanalysen
- Verwaltungscontrolling als Führungsaufgabe
- Zum Qualifikationsprofil der Träger des Verwaltungscontrolling

Gruppenaufgaben zu Teil III

Gruppe 1

- (19) Welche Controlling-Kennzahlen spielen für Ihren Arbeitsbereich eine Rolle?
- (20) Was ist mit dem Begriff Verschuldungssillusion gemeint?
- (21) Im Stadtparlament der Stadt X kommt es zu einer Kontroverse über die Einführung eines Controlling und damit verbunden die Schaffung von 2 Controller Stellen. Ihre Gruppe vertritt eine politische Gruppe, die eine Verfechterin des Verwaltungscontroller ist. Tragen Sie Ihre Argumente gegen die Position der Gruppe 3 vor.

Gruppe 2

- (22) Nennen Sie wesentliche Leistungskennzahlen aus Ihrem Arbeitsbereich.
- (23) Skizzieren Sie das Konzept von ÖMIS.
- (24) Im Stadtparlament der Stadt X kommt es zu einer Kontroverse über die Einführung eines Controlling und damit verbunden die Schaffung von 2 Controller Stellen. Ihre Gruppe vertritt eine politische Gruppe, die eine Verfechterin des Verwaltungscontroller ist. Tragen Sie Ihre Argumente gegen die Position der Gruppe 3 vor.

Gruppe 3

- (25) Nennen Sie wesentliche Wirtschaftlichkeitskennzahlen Ihres Arbeitsbereichs
- (26) Was spricht für eine zentrale / dezentrale Organisation d. Verwaltungscontrolling ?
- (27) Welche Anforderungen sind an den Inhaber/die Inhaberin einer Controlling-Stelle zu stellen?

Literaturhinweise

1) Grundlagen - allgemein zum Controlling:

- Horvath, P., Controlling, 12. vollständig überarbeitete. Auflage, München 2011.
- Küpper, H.-U., Controlling, 5. Auflage, Stuttgart 2008.
- Schäffer, U., Einführung in das Controlling, Stuttgart 2011.

2) Ausgewählte Literatur speziell zum Controlling in öfftl. Verwaltungen

- Bachmann, P., Controlling für die öffentliche Verwaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 2009
- Budäus, D./Buchholtz, K., Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen, in: Die Betriebswirtschaft Jg. 57 (1997), S. 322 – 337.
- Budäus, D., operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors, in: Controlling, 14. Jg (2002), S. 205 – 211.
- KGSt-Bericht 3/2001, Steuerung mit Zielen, Köln 2007.
- KGSt-Bericht 4/2001, Arbeit mit Kennzahlen, Köln 2007.
- KGSt-Bericht 4/1998, Kontraktmanagement, Steuerung über Zielvereinbarungen, Köln 2007.
- Müller, S./Papenfuß, U./ Schaefer, C. , Rechnungslegung und Controlling in Kommunen, Berlin 2009.
- Hirsch, B., Weber, J., Gisch, C., Zubler, S., Erfort, M., Controlling in öffentlichen Institutionen, Berlin 2012.



PUBLIC MANAGEMENT

Dienstleistungszentrum für
Lehre, Forschung und Praxis

Dietrich Budäus

**Vielen Dank für Ihre
Mitarbeit**

Dietrich.Budaeus@alice-dsl.net