

# **Effizienz in der Kommunalverwaltung**

## **Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling**

Von

**Prof. Dr. Gunnar Schwarting**

Beigeordneter a. D.

Geschäftsführer des Städtetages Rheinland-Pfalz

Honorarprofessor an der Deutschen Hochschule  
für Verwaltungswissenschaften Speyer

2., überarbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Diese Auflage ist die 2. Auflage der Titel  
Effizienz in der Kommunalverwaltung Teil I  
Dezentrale Verantwortung und Finanzsteuerung  
durch Budgetierung, 1997  
und  
Effizienz in der Kommunalverwaltung Teil II  
Produkte und Controlling, 1999

ISBN 3 503 08336 7

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Buch ist auf säurefreiem Papier gedruckt  
und entspricht den Frankfurter Forderungen zur Verwendung  
alterungsbeständiger Papiere für die Buchherstellung.

Satz: multitext, Berlin  
Druck: Regensberg, Recklinghausen

## Vorwort zur 2. Auflage

Nachdem das Buch seit seinem Erscheinen eine erfreuliche Resonanz gefunden hatte, stellte sich bald die Frage nach einer Neuauflage. Dies galt umso mehr als in den vergangenen Jahren aus dem „Neuen Steuerungsmodell“ ein breiter Prozess der Verwaltungsmodernisierung geworden war. Dabei hatte sich aber auch gezeigt, welche Schwierigkeiten und Hindernisse mit der Implementation der einzelnen Elemente des „Neuen Steuerungsmodells“ verknüpft waren und sind. Insofern ist die Verwaltungsmodernisierung in vielen Kommunen noch immer eine große „Baustelle“.

Gleichzeitig sind neue Fragestellungen hinzugetreten, die von der Verwaltungsmodernisierung nicht einfach zu trennen sind. An vorderster Stelle sei hier die Diskussion um das e-government genannt, das sowohl das Verhältnis zwischen Bürgerschaft und Verwaltung wie auch die internen Verwaltungsprozesse tiefgreifend verändert kann. Auf der anderen Seite sind viele Kommunen seit vielen Jahren in einer beispiellosen Finanzkrise, die sie dazu zwingt, alle Anstrengungen auf kurzfristige Konsolidierungsbemühungen zu konzentrieren.

Die Entscheidung für eine Neuauflage, 7 Jahre nach dem ersten Erscheinen, ist daher nicht leicht gefallen, zumal in der Zwischenzeit die Fülle des zu verarbeitenden Materials enorm gewachsen ist. Vor diesem Hintergrund kann und soll auch nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Allerdings sind grundlegende Aussagen, die seinerzeit getroffen wurden, auch heute – wenn auch in modifizierter Form – noch gültig.

Werner Beyer, der vor 7 Jahren in einem zweiten Band die Bereiche Produkte, Controlling sowie die Kosten- und Leistungsrechnung bearbeitet hatte, konnte nach seinem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst nicht mehr mitwirken. Das erforderte ein Zusammenführen aller Fragestellungen in einem Buch; so sind vor allem die Ausführungen zu Zielen, Produkten sowie zum Controlling völlig neu gefasst worden. Dies konnte nur gelingen, indem bestimmte Themenkomplexe nur sehr knapp bzw. in reduzierter Form dargestellt werden. So wurde auf die sehr ausführliche Darstellung der Kosten- und Leistungsrechnung weitgehend verzichtet, da hierzu in dieser Reihe ein kompetentes Werk vorliegt.\* Zudem konnten die Ausführungen zur Budgetierung gestrafft werden, da eine ganze Reihe seinerzeit für das geltende Haushaltsrecht präsentierter Lösungsvorschläge mit der Fortentwicklung haushaltsrechtlicher Bestimmungen nicht mehr erforderlich ist. Wie bei der ersten Auflage soll vor allem die Frage der Anwen-

---

\* Helmut Fiebig, Kommunale Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung 3. Aufl., FDG Bd. 6.

derung und Umsetzung der „Bausteine“ der Verwaltungsmodernisierung in der Praxis im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen; deshalb wurden wieder zahlreiche Beispiele aus Kommunen eingearbeitet.

Den entscheidenden Anstoß für die Neuauflage gab der Beschluss der Innenministerkonferenz vom November 2003, bundesweit ein neues kommunales Haushaltsrecht einzuführen. Der Zeitpunkt der Einführung variiert zwar zwischen den Bundesländern, doch spätestens 2010 wird in allen deutschen Kommunen der produktorientierte Haushalt zusammen mit einer Kosten- und Leistungsrechnung gelten. Daneben wird der Haushalt Zielerdarstellungen und Kennziffern aufweisen und durch regelmäßige Berichte zur Zielerreichung ergänzt werden.

Allerdings – das ist ein gewisses Manko – gibt es bisher erst Entwürfe für ein neues Haushaltsrecht, die zwischen den Bundesländern abweichen. In den für die hier behandelten Fragen relevanten Regelungen gibt es jedoch keine so erheblichen Unterschiede; es erschien daher zulässig, auf der Basis des Musterentwurfs der Innenministerkonferenz zu argumentieren. Dabei geht es nicht um die Darstellung der (möglichen) neuen Rechtsvorschriften, sondern um die Verknüpfung zwischen Haushaltsrecht und Steuerungsinstrumenten. In diesem Buch werden im Übrigen nur die für die Kommunale Doppik formulierten Vorschriften herangezogen, da der Verfasser allein diesen Rechnungsstil als für die Zukunft relevant erachtet und die neue erweiterte Kameralistik der kommunalen Doppik in vielen Fragen sehr nahe kommt.

Wie schon 1997 verdanke ich wiederum vielen Kolleginnen und Kollegen wichtige Anregungen und Hinweise. An erster Stelle ist hier die KGSt zu nennen, in deren Arbeitsgruppen und Kongressen alle Aspekte der Verwaltungsmodernisierung behandelt werden. Namentlich genannt sei Edmund Fischer, mit dem ich mehrere gemeinsame Veranstaltungen durchführen konnte. Sehr wertvoll waren auch die Diskussionen an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, die den Prozess der Verwaltungsmodernisierung seit Jahren aktiv begleitet; besonderen Dank schulde ich vor allem Prof. Dr. Hermann Hill. In meinen Lehrveranstaltungen an der DHV Speyer habe ich verschiedene Probleme der Verwaltungsmodernisierung behandelt; den Studentinnen und Studenten sei Dank für viele kritische Fragen und motivierende Diskussionen. Schließlich waren es aber vor allem die zahlreichen Gespräche mit den Praktikern aus den Verwaltungen, die mir wichtige Hinweise zum Stand der Verwaltungsmodernisierung ebenso wie zu den Hemmnissen ihrer Umsetzung geben konnten.

Wie üblich ist der Verfasser für alle Fehler und Irrtümer ganz allein verantwortlich.

Mainz, im Sommer 2004

Gunnar Schwarting

## Vorwort zur 1. Auflage

Das Neue Steuerungsmodell hat in den vergangenen Jahren eine beispiellose Resonanz in den Kommunen gefunden. Viele Städte, Gemeinden und Kreise befinden sich in einem nachhaltigen Modernisierungsprozeß und haben bereits über mehrere Jahre Erfahrungen sammeln können. Mit diesem Buch und dem von Werner Beyer bearbeiteten zweiten Band sollen wichtige finanzwirtschaftliche und organisatorische Fragen des Neuen Steuerungsmodells umfassend dargestellt und mit Beispielen aus der kommunalen Praxis illustriert werden. Dabei ist das Neue Steuerungsmodell kein abgeschlossenes Konzept, sondern erfährt durch die praktische Anwendung stets neue Impulse und Veränderungen. Während der Arbeit an diesem Buch sind daher nicht selten bis dahin gängige Vorstellungen zu revidieren und neue Aspekte zu berücksichtigen gewesen. Vor dem Hintergrund kann jede Darstellung des Neuen Steuerungsmodells immer nur eine Momentaufnahme bieten.

Im Mittelpunkt dieses ersten Bandes stehen die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Budgetierung. Zur Einführung in die Gesamthematik wird jedoch zunächst – nach einer gerafften Darstellung der Entwicklung der Diskussion – ein kurzer Überblick über die wesentlichen Elemente und einige noch ungelöste Fragestellungen im Neuen Steuerungsmodell gegeben. Dabei kann es sich nur um einen fragmentarischen Abriß handeln, da die Literatur zum Neuen Steuerungsmodell mittlerweile einen beachtlichen Umfang erreicht hat. Mit der Übersicht soll daher lediglich der Versuch unternommen werden, die folgenden Kapitel in einen systematischen Gesamtzusammenhang zu stellen.

Die dezentrale Ressourcenverantwortung wird im 3. Kapitel erörtert. Im Mittelpunkt der Überlegungen stehen organisatorische und rechtliche Fragen der Kompetenzverlagerung zwischen Rat und Verwaltung einerseits sowie innerhalb der politischen und der Verwaltungssphäre andererseits. Besonderes Augenmerk wird auf die Probleme der Gestaltung Interner Dienstleistungen gelegt. Dabei spielt auch die Frage eine Rolle, in welchem Umfang diese Dienstleistungen in Anspruch genommen werden müssen bzw. durch externe Angebote ersetzt werden können.

Die Budgetierung ist der zweite Themenkomplex dieses Bandes. In Kapitel 4 werden zunächst einige Fragen zu Aufbau und Systematik eines Budgethaushalts erörtert. Das anschließende Kapitel befaßt sich dann mit dem Aufstellungsprozeß für das Budget; dabei spielen die Vorabdotierungen und der Eckwerteschluß des Rates eine besondere Rolle. In Kapitel 6 schließlich geht es um die Bewirtschaftung des Budgethaushalts durch die jeweiligen Budgetverantwortlichen innerhalb der Verwaltung. Zum Abschluß werden dann Probleme der

Bewertung des Budgetergebnisses und die daraus zu ziehenden finanzwirtschaftlichen Konsequenzen, z. B. im Sinne ökonomischer Anreize, behandelt. Der von Werner Beyer verantwortete zweite Band wird sich dann vorrangig mit den Fragen der Produktbildung, der Formulierung von Leistungszielen, Möglichkeiten des Kosten- und Leistungsvergleichs und dem Aufbau eines Controlling befassen.

Entstanden ist die Arbeit aus zahlreichen Veranstaltungen für die Kommunalakademie Rheinland-Pfalz sowie aus der Mitwirkung in Veranstaltungen und Arbeitsgruppen der KGSt. Insoweit beruhen die Aussagen und Beispiele in besonderem Maße auf den Gedanken und Begriffen des Neuen Steuerungsmodells, greifen aber auch andere Konzepte, die in der kommunalen Praxis erprobt werden, auf. Angesichts der Fülle und Vielfalt der in den Kommunen anzutreffenden Wege zur Verwaltungsmodernisierung kann ein Buch nie den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Gleichwohl wurde versucht, die wesentlichen Fragestellungen aufzugreifen, die unter finanzwirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten im Neuen Steuerungsmodell eine wichtige Rolle spielen. Die dabei aus der Praxis angeführten Beispiele dienen in dem Zusammenhang lediglich zur Verdeutlichung; sie sollen nicht als Modellösungen verstanden werden. Die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells vor Ort ist stets auf die spezifischen Belange in den Kommunen abzustellen.

Die Arbeit ist nicht nur für Fachleute in der Kommunalverwaltung gedacht; sie soll ebenso dem Kommunalpolitiker, aber auch dem Interessierten in der Öffentlichkeit oder der staatlichen Verwaltung einen Einblick in den rasanten Modernisierungsprozeß in unseren Rathäusern geben. Die Darstellung bezieht sich in der Regel auf die Verhältnisse in der Stadt oder Gemeinde, auf Grund der persönlichen Erfahrungen vor allem der mittleren Größenordnung. Das meiste läßt sich nahtlos jedoch auch auf die Kreise übertragen, wenngleich deren andersgeartete Stellung im Einzelfall berücksichtigt werden muß.

Der Verfasser ist vielen für Anregungen und kritische Kommentare zu Dank verpflichtet. Namentlich danke ich von der KGSt den Herren Harald Plamper, Dr. Rainer Eichmann und Dr. Hansjürgen Bals für hilfreiche Hinweise insb. zu Fragen der dezentralen Verantwortungsstrukturen. Herr Karl Hans Fluhr, Bad Kreuznach, und Herr Ernst Franck, Speyer, haben mir dankenswerterweise einige wichtige Ergänzungen zur Einordnung der verschiedenen Elemente des Neuen Steuerungsmodells gegeben. Sie sind zugleich Mitglieder des Arbeitskreises „Neues Steuerungsmodell“ beim Städtetag Rheinland-Pfalz, auf dessen Diskussionen und Ergebnissen viele der in diesem Buch getroffenen Ausführungen beruhen. Schließlich haben mir auch die Studenten der Projektarbeitsgemeinschaft „Budgetierung“ im Wintersemester 1996/97 an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer mit ihrer ganz unbefangenen Art, die Probleme zu diskutieren, den Blick für neuartige Fragestellungen und Lösungen geöffnet. Es ist aber selbstverständlich, daß der Verfasser für alle Fehler und Irrtümer die alleinige Verantwortung trägt.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
Vorwort zur 2. Auflage .....	5	
Vorwort zur 1. Auflage .....	7	
Abkürzungsverzeichnis .....	15	
Verzeichnis der Schaubilder .....	17	

### **Kapitel 1 Einführung**

1.1 Vom „Neuen Steuerungsmodell“ zum Modernisierungsprozess .....	21	1–3
1.2 Das Neue Steuerungsmodell – eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte? .....	22	4–5
1.3 Neuer Handlungsdruck für die Verwaltungsmodernisierung? .....	23	6–11
1.4 Einige kritische Entwicklungslinien .....	26	12–15

### **Kapitel 2 Verwaltungsmodernisierung im Überblick**

2.1 Neudefinition kommunalen Handelns .....	29	16–23
2.1.1 Das Produkt als Ausdruck der Output- Orientierung .....	29	16–20
2.1.2 Strukturveränderungen im Modernisierungsprozess .....	31	21–23
2.2 Gesamtverantwortung .....	33	24–33
2.2.1 Effizientere Aufgabenerfüllung durch Motivation .	34	25–26
2.2.2 Personalführung und -entwicklung .....	34	27–30
2.2.3 Dezentrale Verantwortung .....	36	31–33
2.3 Steuerung und ihre Instrumente .....	38	34–48
2.3.1 Ziele und Kontraktmanagement .....	39	35–38
2.3.2 Produkte und Ziele .....	40	39–40
2.3.3 Budgetierung .....	41	41–45
2.3.4 Controlling .....	43	46–48
2.4 Rahmenbedingungen und ungelöste Fragen .....	44	49–63
2.4.1 Zur Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung ..	44	49–52

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
2.4.2 Novellierung des Haushaltsrechts . . . . .	46	53–54
2.4.3 Verwaltungsmodernisierung und Konsolidierung . .	49	55–58
2.4.4 Die Rolle der Rechnungsprüfung . . . . .	51	59–60
2.4.5 Flexibilisierung auf staatlicher Ebene . . . . .	52	61–63
<b>Kapitel 3</b>		
<b>Ziele und Zielvereinbarungen</b>		
3.1 Einführung . . . . .	55	64–67
3.2 Der Zielfindungsprozess . . . . .	57	68–74
3.2.1 Leitbilder als Ausgangspunkt . . . . .	57	68–71
3.2.2 Die Akteure im Zielfindungsprozess . . . . .	58	72–74
3.3 Vom Leitbild zu Handlungszielen . . . . .	61	75–86
3.3.1 Die Konkretisierung eines Leitbildes . . . . .	61	75–78
3.3.2 Operationalisierung von Zielen . . . . .	62	79–80
3.3.3 Zielbeziehungen . . . . .	64	81–82
3.3.4 Zielbildung als dynamischer Prozess . . . . .	65	83–86
3.4 Ziele als Grundlage des Kontraktmanagements . . . . .	67	87–91
<b>Kapitel 4</b>		
<b>Neue Verantwortungsstrukturen</b>		
4.1 Einführung . . . . .	71	92–112
4.1.1 Delegation und Konzentration . . . . .	71	93–94
4.1.2 Zielvereinbarungen als verlässliche Grundlage . . . .	72	95–97
4.1.3 Erwartungen und Vorbehalte . . . . .	74	98–112
4.1.3.1 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter . . . . .	74	98–100
4.1.3.2 Die Fachebene . . . . .	75	101–103
4.1.3.3 Die Führungsebene . . . . .	77	104–112
4.1.3.3.1 Der Rat . . . . .	77	105–108
4.1.3.3.2 Verwaltungsführung und Querschnittsämter . . . . .	79	109–112
4.2 Vertikale Delegation . . . . .	80	113–128
4.2.1 Die politische Ebene . . . . .	82	115–118
4.2.1.1 Delegationsvorbehalte . . . . .	82	115–116
4.2.1.2 Zielvereinbarungen und Ausschusskompetenz . . . . .	83	117–118
4.2.2 Die Verwaltungsebene . . . . .	84	119–128
4.2.2.1 Gesetzliche Zuständigkeiten des Hauptverwaltungsbeamten . . . . .	84	120–123
4.2.2.2 Zuweisung von Kompetenzen . . . . .	86	124–126
4.2.2.3 Besondere Zuständigkeiten . . . . .	88	127–128

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
4.3 Horizontale Konzentration .....	89	129–178
4.3.1 Beratungsverfahren auf politischer Ebene.....	89	130–133
4.3.2 Zuständigkeitsverteilung in der Verwaltung .....	91	134–137
4.3.3 Übertragung von Querschnittsfunktionen.....	93	138–178
4.3.3.1 Grundsätze .....	93	138–140
4.3.3.2 Rechtliche und ökonomische Grenzen ...	94	141–142
4.3.3.3 Verantwortung und Durchführung.....	95	143–144
4.3.3.4 Übertragbare Aufgaben.....	96	145–147
4.3.3.5 Rahmenbedingungen für die Übertragung	98	148–150
4.3.3.6 Grenzen von Rahmenregeln .....	99	151–156
4.3.3.6.1 Anordnungsbefugnis .....	99	151
4.3.3.6.2 Immobilienverwaltung und Personal .....	100	152–153
4.3.3.6.3 Beschaffungen .....	101	154–156
4.3.3.7 Serviceprodukte .....	103	157–162
4.3.3.8 Von der Abnahmeverpflichtung zum Wettbewerb.....	105	163–165
4.3.3.9 Serviceprodukte im Wettbewerb .....	107	166–170
4.3.3.10 Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme Dritter .....	109	171–173
4.3.3.11 Nichtdelegierbare Angelegenheiten.....	110	174–178

## **Kapitel 5 Produkte**

5.1 Einführung.....	113	179–193
5.1.1 Produkte als Kernstück der Verwaltungssteuerung	113	180–182
5.1.2 Der Produktbegriff – Versuch einer Definition ...	115	183–186
5.1.3 Produkte in der kommunalen Praxis .....	116	187–190
5.1.4 Produkte und kommunale Aufgaben .....	118	191–193
5.2 Klassifizierung von Produkten .....	119	194–199
5.2.1 Externe und Interne Produkte .....	119	194–195
5.2.2 Produkthierarchien.....	120	196–199
5.3 Produktpläne und Produktbeschreibungen .....	122	200–202
5.4 Produkte im Zeitverlauf.....	125	203–213
5.4.1 Produktdynamik.....	125	203–204
5.4.2 Von der Aufgaben- zur Produktkritik .....	126	205–210
5.4.3 Produktinnovation – vom Projekt zum Produkt ...	129	211–213
5.5 Grenzen der Produktorientierung.....	130	214–216

	Seite	Randziffer
<b>Kapitel 6</b>		
<b>Budgetierung</b>		
6.1	Struktur und Bildung von Budgets. ....	133 217–227
6.1.1	Funktionen des Haushalts .....	133 218–225
6.1.1.1	Interne Funktionen. ....	134 219–223
6.1.1.2	Externe Funktionen .....	135 224–225
6.1.2	Vom kameralen zum Produkthaushalt .....	136 226–227
6.2	Aufbau und Gestaltung eines Produkthaushalts .....	138 228–249
6.2.1	Gliederungsprinzipien .....	138 228–244
6.2.1.1	Das geltende System. ....	138 228–231
6.2.1.2	Der Produkthaushalt .....	139 232–235
6.2.1.3	Einige Sonderfragen. ....	141 236–244
6.2.1.3.1	Finanzen und Personal .....	141 236–237
6.2.1.3.2	Wirtschaftliche Betätigung .....	142 238–240
6.2.1.3.3	Weitere Besonderheiten .....	143 241–242
6.2.1.4	Die Konzentration auf das Einzelbudget ..	143 243–244
6.2.2	Inhalt des Budgets .....	144 245–249
6.2.2.1	Das Einzelbudget .....	144 245–247
6.2.2.2	Investitionen und Budgets .....	147 248–249
6.3	Aufstellung des Produkthaushalts .....	148 250–261
6.3.1	Das herkömmliche Verfahren. ....	148 250–253
6.3.2	Ein verändertes Aufstellungsverfahren .....	150 254–261
6.3.2.1	Eckwertebeschluss .....	150 254–256
6.3.2.2	Aufstellung und Beratung .....	151 257–261
6.4	Finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen. ....	154 262–296
6.4.1	Allgemeine Deckungsmittel. ....	154 262–263
6.4.2	Der Aspekt der Aufgabenerfüllung .....	155 264–266
6.4.3	Vorabdotierungen. ....	156 267–277
6.4.3.1	Grundlegende Fragen .....	156 267–268
6.4.3.2	Programm- und Prozesskosten .....	157 269–272
6.4.3.3	Praktische Fragen der Vorabdotierung ...	159 273–277
6.4.4	Finanzwirtschaftliche Ziele im Gesamthaushalt ...	162 278
6.4.5	Die Bestimmung der Einzelbudgets .....	163 279–293
6.4.5.1	Die zulässige Höhe der ungedeckten Kosten .....	164 281–284
6.4.5.2	Die Auflösung der Sammelnachweise .....	165 285–287
6.4.5.3	Die Behandlung der Personalausgaben ...	167 288–289
6.4.5.4	Die Einbeziehung der Beteiligungen .....	168 290–293
6.4.6	Einnahmen und Ausgaben des Vermögenshaushalts	170 294–296

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
<b>Kapitel 7</b>		
<b>Controlling</b>		
7.1 Controlling als Teil eines umfassenden Steuerungsprozesses . . . . .	173	297–313
7.1.1 Von der punktuellen Betrachtung zum systematischen Controlling . . . . .	174	299–303
7.1.2 Controlling und Steuerung . . . . .	176	304–305
7.1.3 Erwartungen an das Controlling . . . . .	177	306–310
7.1.4 Zur Einführung des Controlling in die Kommunalverwaltung . . . . .	179	311–313
7.2 Formen des Controlling . . . . .	181	314–322
7.2.1 Strategisches und operatives Controlling . . . . .	181	314–315
7.2.2 Zentrales und dezentrales Controlling . . . . .	183	316–320
7.2.3 Arten des Controlling . . . . .	185	321–322
7.3 Instrumente des Controlling . . . . .	187	323–358
7.3.1 Qualitative Controlling-Instrumente . . . . .	187	324–328
7.3.1.1 Die balanced scorecard . . . . .	187	325–326
7.3.1.2 Die SWOT-Analyse . . . . .	188	327
7.3.1.3 Portfolio- und Nutzwert-Analyse . . . . .	189	328
7.3.2 Kennzahlen . . . . .	190	329–337
7.3.2.1 Funktionen von Kennzahlen . . . . .	190	329–330
7.3.2.2 Kennzahlen als Vergleichswerte . . . . .	192	331–332
7.3.2.3 Kennzahlenformen . . . . .	192	333–334
7.3.2.4 Probleme von Kennzahlen . . . . .	193	335–337
7.3.3 Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	195	338–345
7.3.3.1 Grundprinzipien . . . . .	195	339–341
7.3.3.2 Probleme und Schwierigkeiten . . . . .	196	342–345
7.3.4 Berichtswesen . . . . .	198	346
7.3.4.1 Vom Einzelbericht zum Berichtswesen . . . . .	198	346–348
7.3.4.2 Ziele des Berichtswesens . . . . .	199	349–351
7.3.4.3 Berichtsstrukturen und -inhalte . . . . .	201	352–358
<b>Kapitel 8</b>		
<b>Bewirtschaftung und Budgetergebnis</b>		
8.1 Steuerungsvoraussetzungen . . . . .	207	359–361
8.2 Finanzwirtschaftliche Instrumente . . . . .	209	362–373
8.2.1 Budgetüberwachung . . . . .	209	362–364
8.2.2 Auftragserteilung . . . . .	210	365–366
8.2.3 Flexible Budgetführung . . . . .	211	367–371
8.2.4 Weitere finanzwirtschaftliche Instrumente . . . . .	213	372–373
8.3 Steuerung im Einzelbudget . . . . .	214	374–388
8.3.1 Einnahmeerzielung . . . . .	215	375–382

## *Inhaltsverzeichnis*

	Seite	Randziffer
8.3.1.1 Unechte Deckungsfähigkeit. . . . .	215	375–376
8.3.1.2 Voraussetzungen für die Erweiterung des Einzelbudgets . . . . .	215	377–378
8.3.1.3 Managementbedingte und extern verursachte Mehreinnahmen. . . . .	216	379–381
8.3.2 Flexible Mittelbewirtschaftung . . . . .	221	382–388
8.3.2.1 Steuerung im Einzelbudget . . . . .	221	382–384
8.3.2.2 Steuerung über das Einzelbudget hinaus . .	222	385–388
8.4 Budgetergebnis . . . . .	224	389–404
8.4.1 Grundsätze der Ergebnisbewertung . . . . .	224	389–393
8.4.2 Behandlung von Mehrergebnissen . . . . .	227	394–400
8.4.3 Minderergebnisse . . . . .	231	401–404

### **Anhänge**

Anhang 1: Leitbild einer Organisationseinheit . . . . .	237
Anhang 2: Empfehlung für einen gemeinsamen Produktrahmen . . . . .	239
Anhang 3: Muster für eine Produktbeschreibung . . . . .	242
Anhang 4: Auszug aus einem Produkthaushalt . . . . .	245
Anhang 5: Rahmenvorgaben für das Verfahren bei der Besetzung von Stellen . . . . .	248
Anhang 6: Dienstanweisung Informationstechnologie – Auszug . . . . .	251
Anhang 7: Der Produkthaushalt im Übergang . . . . .	254
Anhang 8: Vorschlag für die Grundstruktur eines Beteiligungsberichtes. . . . .	260
Literaturverzeichnis . . . . .	265
Stichwortverzeichnis . . . . .	269