

## **Steuerung mit Zielen und Kennzahlen**

Haupt- und Finanzausschuss am 28.06.2017

# Stadt Meckenheim – Reform des Gemeindehaushaltsrechts

## Die Ziele:



# Grundbaustein der Verwaltungssteuerung vom **Input** zum **Output**...

Ressourcen



Verwaltung



Leistungen für Bürger



## Input:

- Geld
- Personal
- ...

## Verwaltungsprozess:

- Organisation
- Verwaltungsabläufe
- DV-Verfahren

## Output:

- Produkte/Leistungen
- z.B. Kinderbetreuung  
(**Outcome** = Wirkung der Leistung)

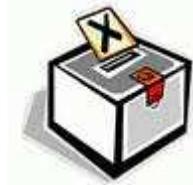
# Kommunale Produkte - Beispiele



Betreuung und  
Förderung von  
Kindern  
in Tageseinrichtungen



Verwaltung  
öffentlicher  
Finanzmittel



Durchführung  
von  
Wahlen



Grünpflege



Förderung des  
Sports

## **Outputsteuerung bedeutet:**

Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an Leistungsausbringungsmenge und -wert bei Erstellung eines Produkts oder einer Leistung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln/Ressourcen.

.

Definition von Zielen notwendig !!!

#### § 4 Teilpläne Absatz 2 GemHVO

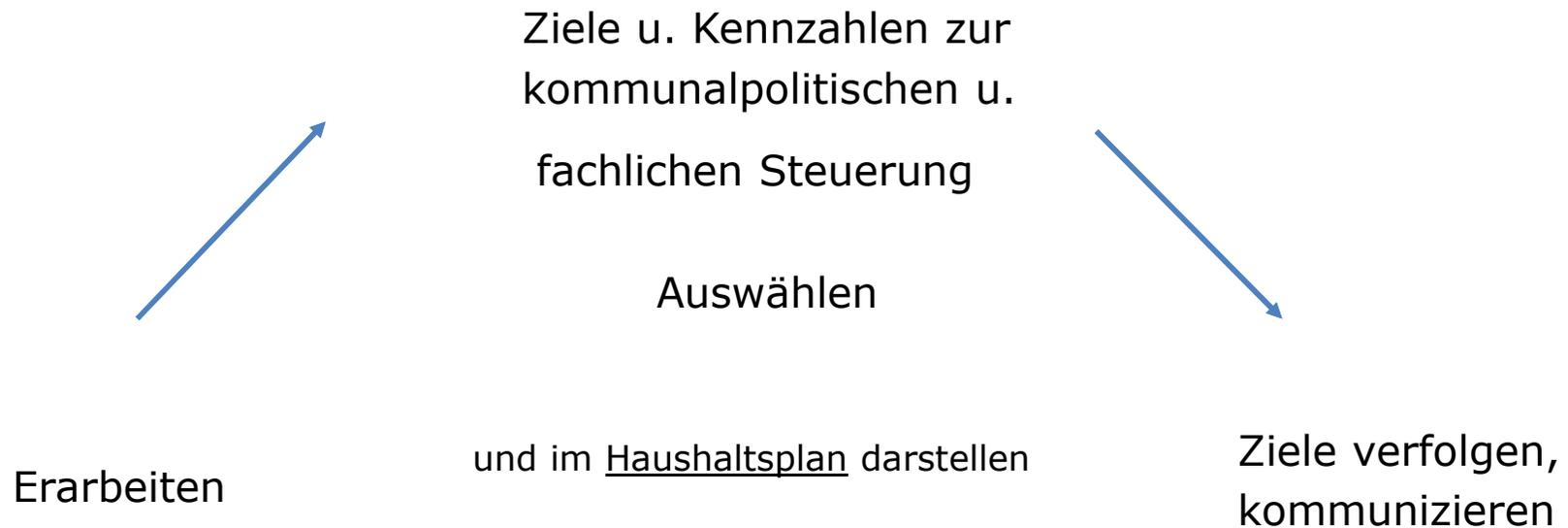
Werden Teilpläne nach Produktgruppen oder nach Produkten aufgestellt, sollen dazu die **Ziele** und **Kennzahlen** zur Messung der Zielerreichung beschrieben werden.

Zielvereinbarung

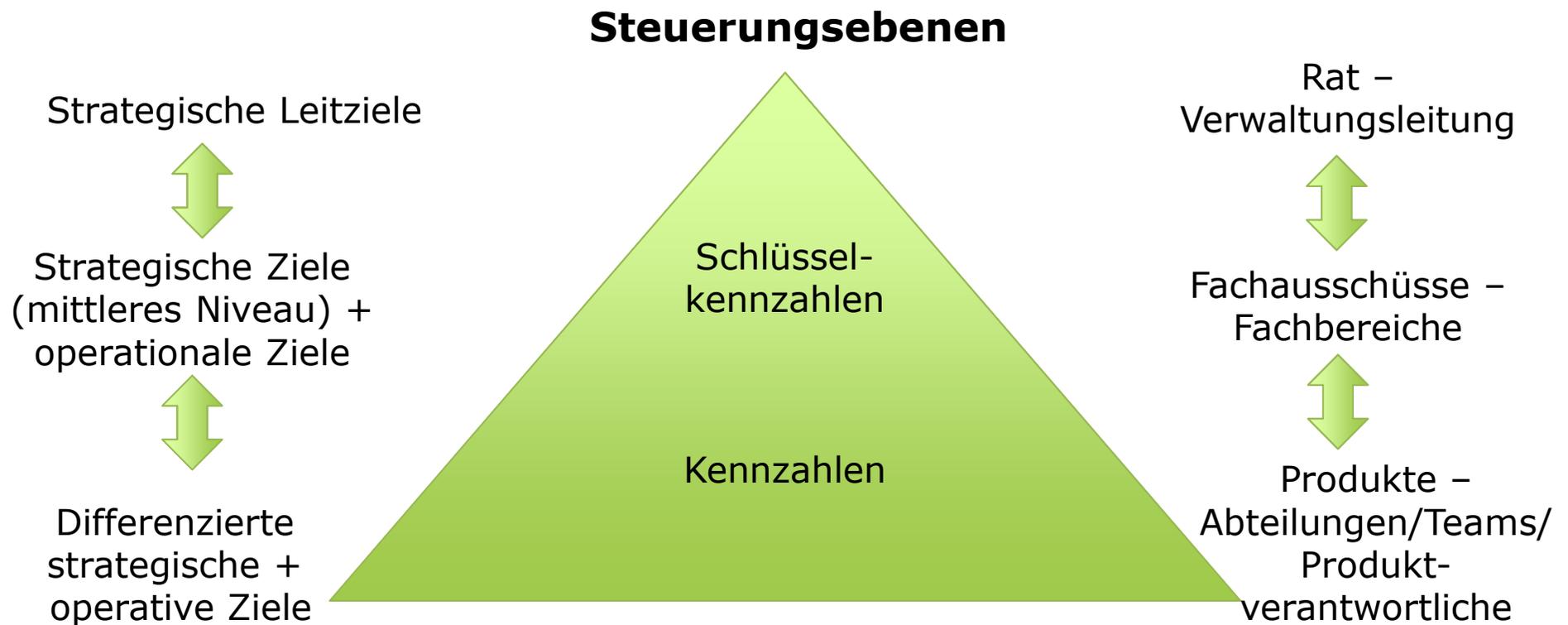
#### § 12 GmHVO Ziele, Kennzahlen zur Zielerreichung

Für die gemeindliche Aufgabenerfüllung sollen produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden. **Diese Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.**

## Ein ganzheitlicher Prozess



**Aufbau eines Zielsystems – von oben nach unten**



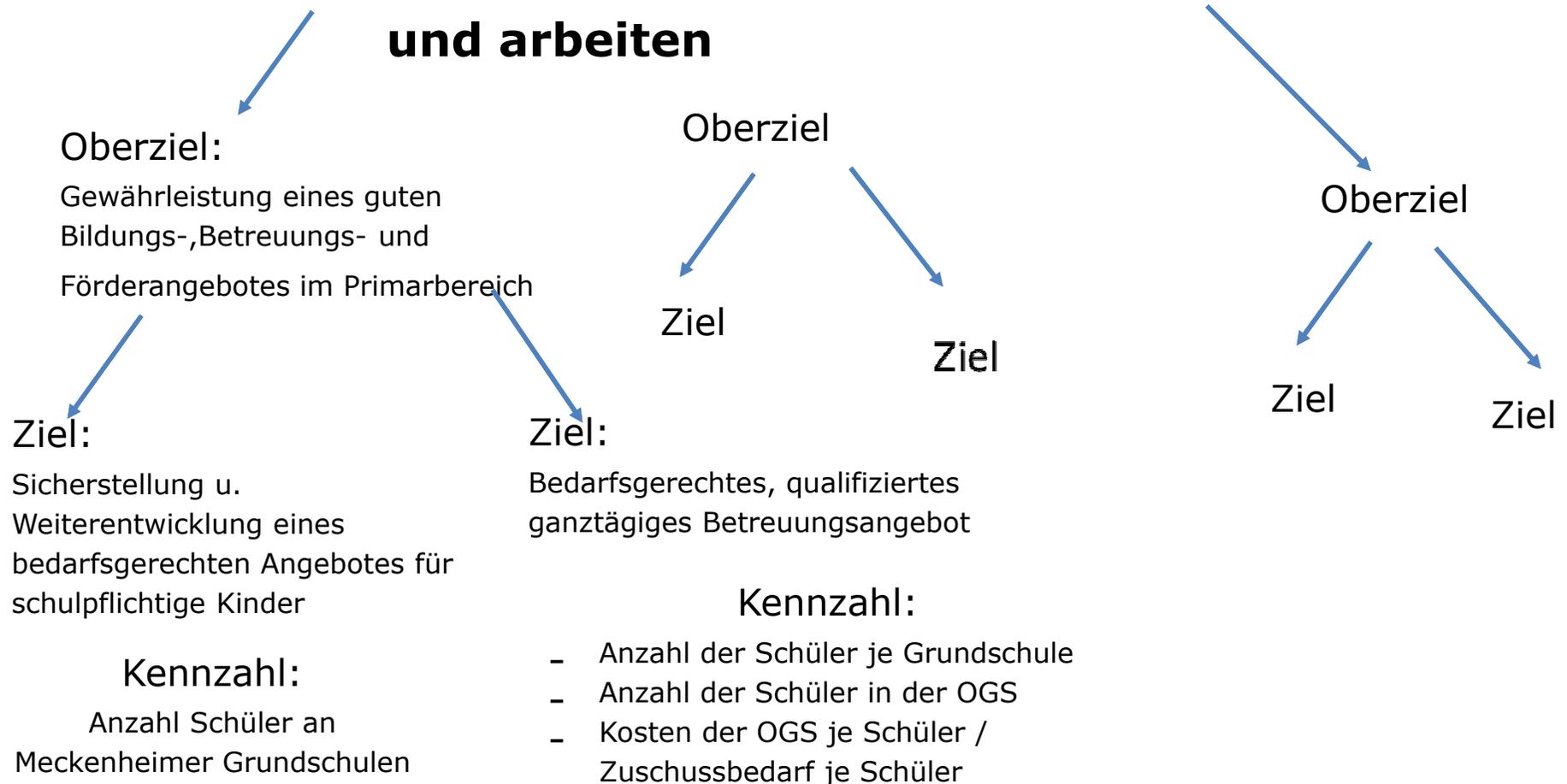
# Ziele und Kennzahlen

## Aufbau eines Zielsystems – von oben nach unten

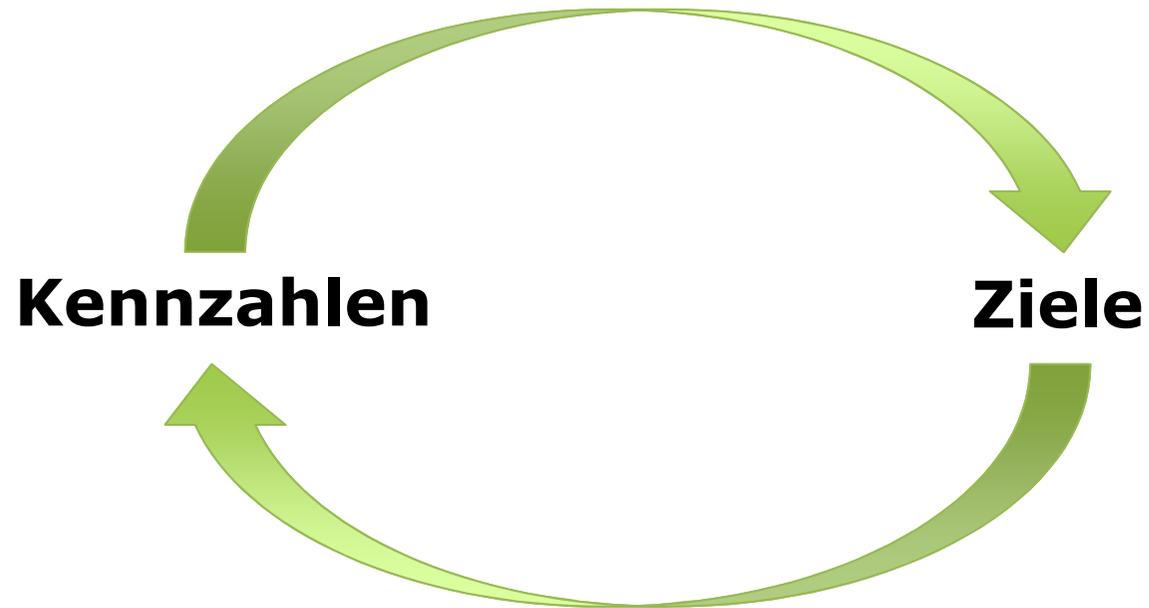


Oberstes Ziel:

Meckenheim: **Gerne im Grünen leben und arbeiten**



**Zusammenhang von Zielen und Kennzahlen**



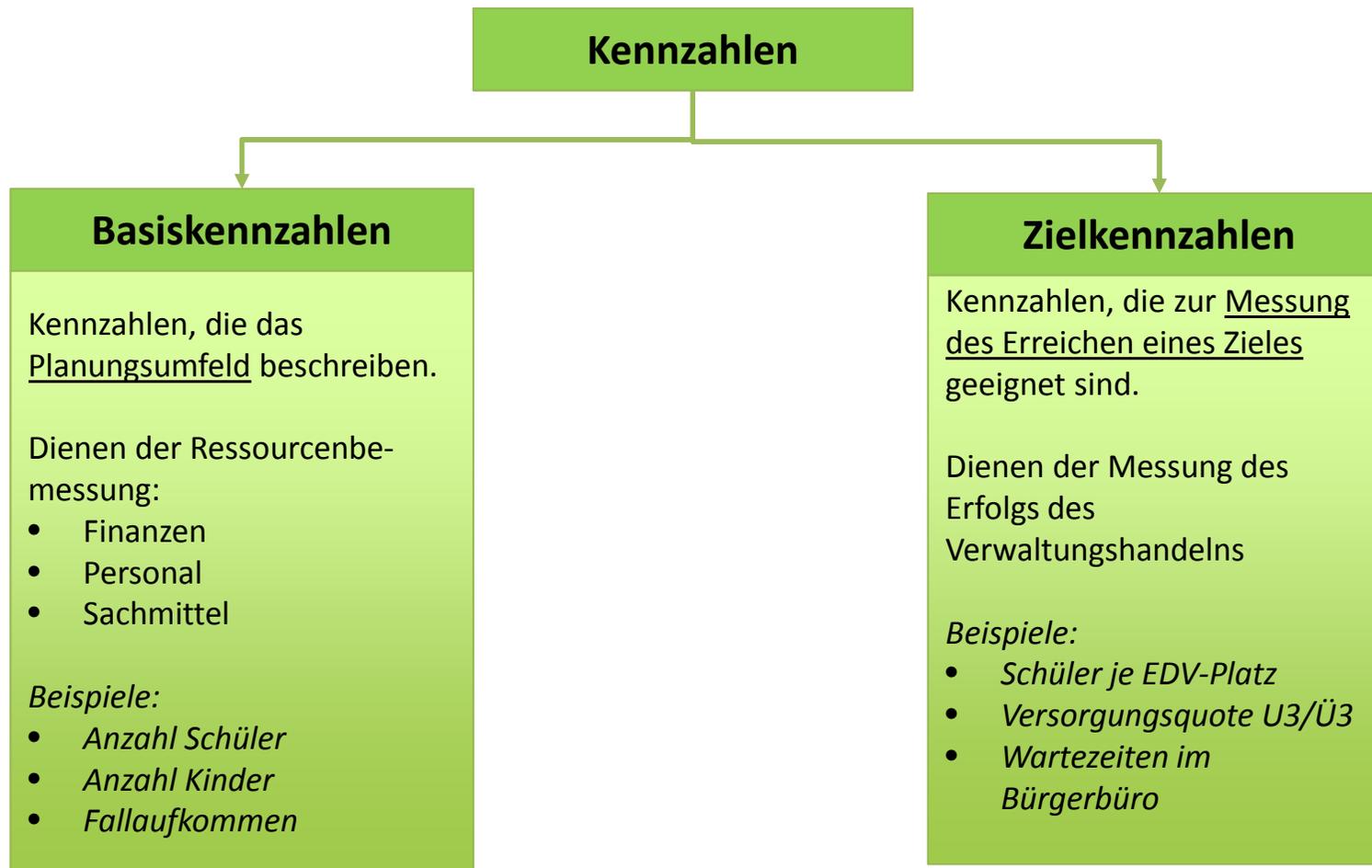
Zur Konkretisierung der Zielsetzungen sind geeignete Messgrößen zu bestimmen, die so festgelegt sein sollen, dass unmittelbar über den Stand der Zielerreichung informiert werden kann.

Solche Messgrößen werden zu Kennzahlen, wenn dabei die zu gebende Information durch Zahlen verdeutlicht wird (z. B. Leistungsmenge in einem bestimmten Zeitraum).

Um wie viel (in %, in absoluten Beträgen) und in welchem Zeitraum soll das Ziel erfüllt werden.

„d. h. dass nur solche Ziele formuliert werden, deren Grad der Zielerreichung messbar und beeinflussbar ist.“

Ziele sind daher so zu definieren, dass der Zielerreichungsgrad durch den (die) Produktverantwortliche(n) beeinflusst werden kann.



Kennzahlen sind als verdichtete Informationen geeignet, die Aufmerksamkeit auf Stärken, Schwachstellen und Besonderheiten zu richten, weiterführende Fragen auszulösen und so tiefergehende Analysen vorzubereiten.

Allerdings ist die Bildung von Kennzahlen nicht immer einfach

Es besteht die Gefahr, durch die Wahl falscher Kennzahlen zu falschen Steuerungsentscheidungen zu gelangen.

## Kennzahlenbildung

**Wer** benötigt

**Welche** Kennzahl

**Wofür?**



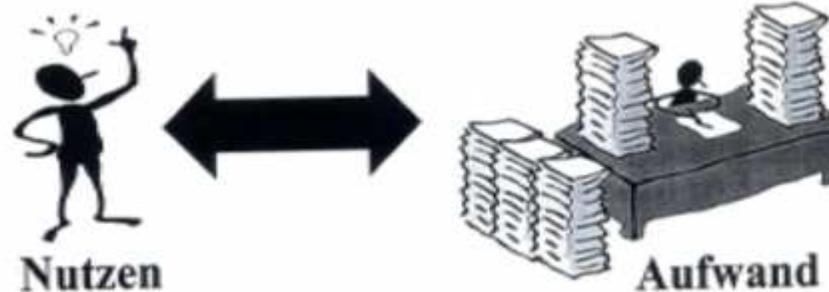
## Kriterien zur Kennzahlenbildung

- Prägnanz / Steuerungsrelevanz
- Adressatengerechtigkeit
- Zielbezogenheiten
- Erhebungsaufwand
- Klarheit / Vergleichbarkeit
- Aktualität



## Erhebungsaufwand

- Wer pflegt und erhebt die Kennzahlen?
- Wie oft und wann werden Kennzahlen erhoben?
- Wie können Kennzahlen erhoben werden?
- Welchen Zweck erfüllen Kennzahlen?



## Grundsätze der Kennzahlenbildung

- **Beschränkung auf das Wesentliche**  
(weniger ist oft mehr)
- **Kooperation und Motivation der Beteiligten**
- **Zukunftsorientierung**

## Grundsätze der Kennzahlenbildung

### ➤ **Beschränkung auf das Wesentliche**

- Verknüpfung von Kennzahlen mit relevanten Zielen
- Beschränkung auf den jeweiligen Steuerungsbedarf
- Beachtung der Adressatenebene

### ➤ **Kooperation und Motivation der Beteiligten**

- kein bloßes Datensammeln
- Reaktion auf Kennzahleninformationen
- Stärkung von positiven Entwicklungen
- Einbindung von Mitarbeitern
- Nutzung von Mitarbeiterwissen

## Grundsätze der Kennzahlenbildung

### ➤ **Zukunftsorientierung**

- Was können wir zukünftig noch besser machen?
- Entwicklung von Optimierungsstrategien
- Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen
- Keine reine Schuldzuweisungen

## **Kennzahlenvergleiche** **Controlling**

- Soll (Plan) – Ist – Vergleiche
- Zeitvergleiche
- Intrakommunale Vergleiche (verwaltungsintern)
- Interkommunale Vergleiche (zwischen Verwaltungen)

# Stadt Meckenheim – Ziele und Kennzahlen



## **NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen**

- 1. Kennzahlen zur Ertragssituation**
- 2. Kennzahlen zur Aufwandssituation**
- 3. Kennzahlen zur Ergebnissituation**
- 4. Kennzahlen zur Vermögenssituation**
- 5. Kennzahlen zur Verschuldungssituation**

**Vergleichsbasis:**

**kreisangehörige Städte und Gemeinden mit 20.000 bis 35.000 Einwohner  
in Nordrhein-Westfalen**

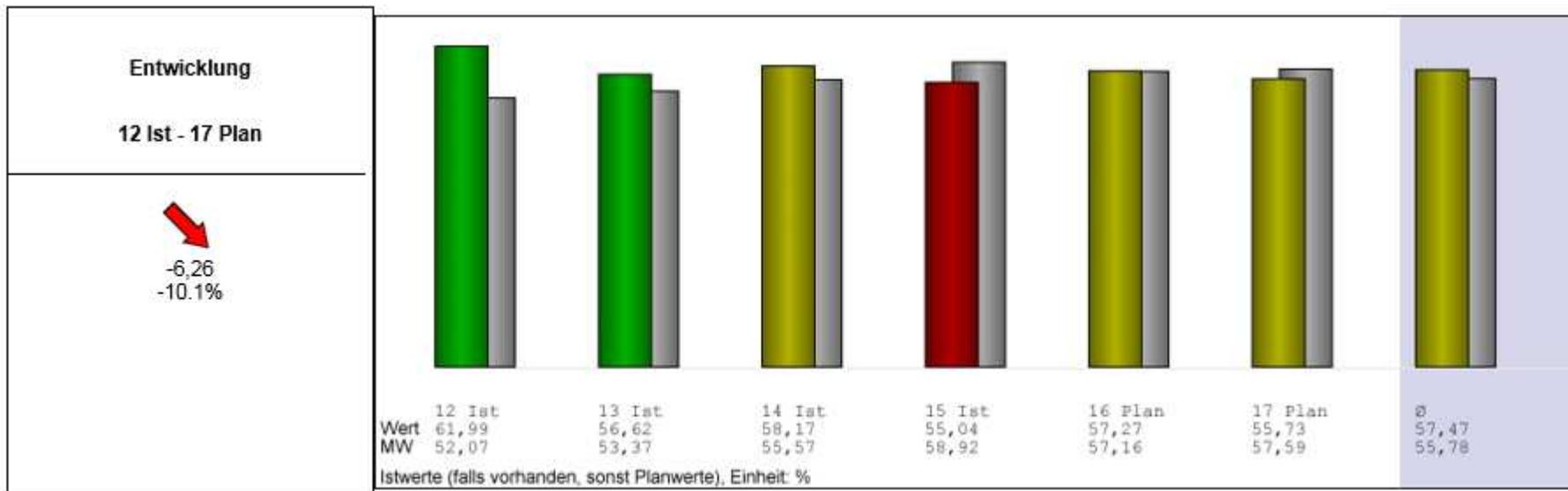
## **NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen**

### **1. Kennzahlen zur Ertragssituation**

## Netto-Steuerquote

**Zielrichtung: Die Netto-Steuerquote soll möglichst hoch sein**

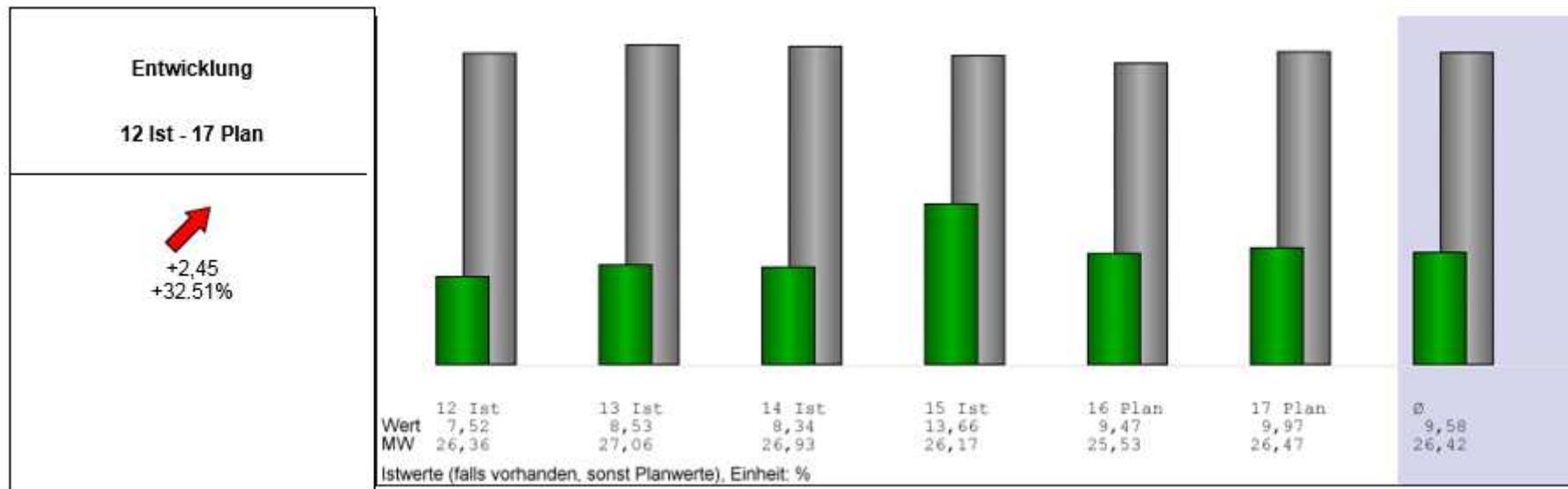
Die Netto-Steuerquote gibt an, zu welchem Teil sich die Gemeinde „selbst“ finanzieren kann und somit unabhängig von staatlichen Zuwendungen ist. Für eine realistische Ermittlung der Steuerkraft der Gemeinde ist es erforderlich, den Gemeindeanteil an der Gewerbesteuer und den Aufwand für die Finanzierungsbeteiligung am Fonds Deutsche Einheit in Abzug zu bringen.



## Zuwendungsquote

**Zielrichtung: Die Zuwendungsquote soll möglichst niedrig sein**

Die Zuwendungsquote gibt einen Hinweis darauf, inwieweit die Gemeinde von Zuwendungen und damit von Leistungen Dritter abhängig ist.



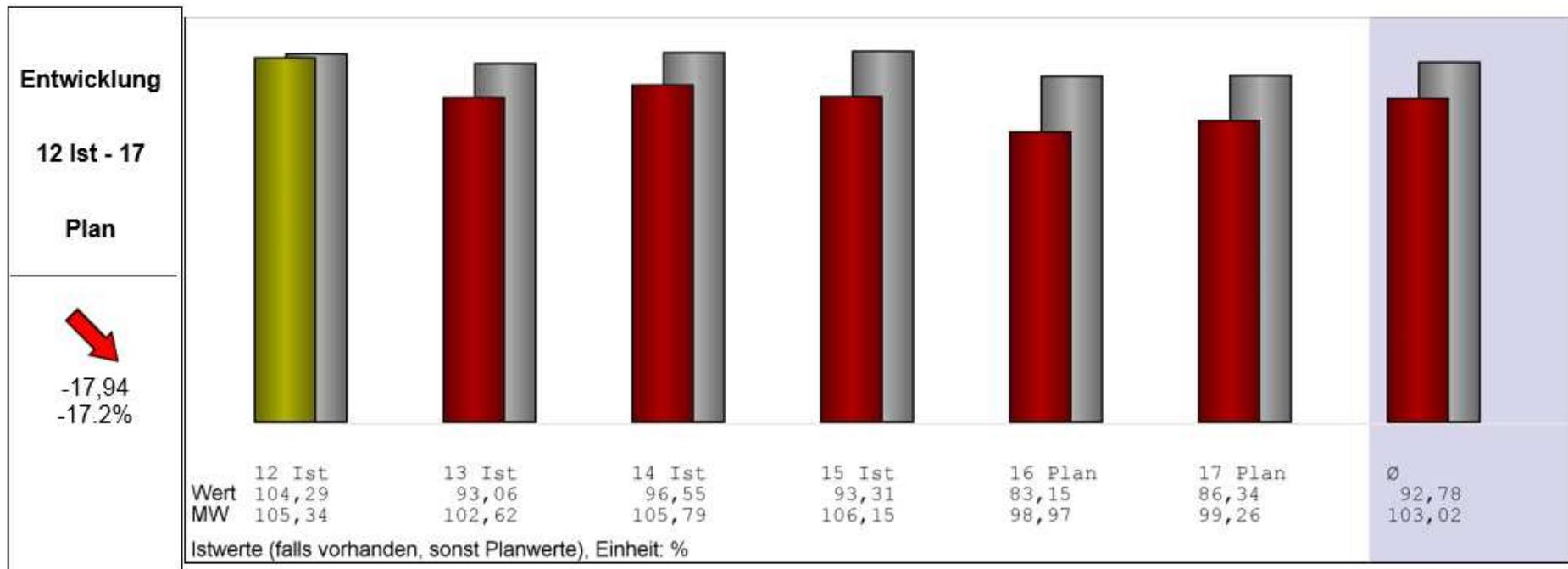
## **NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen**

### **2. Kennzahlen zur Aufwandssituation**

## Aufwandsdeckungsgrad

**Zielrichtung: Der Aufwanddeckungsgrad soll möglichst hoch sein**

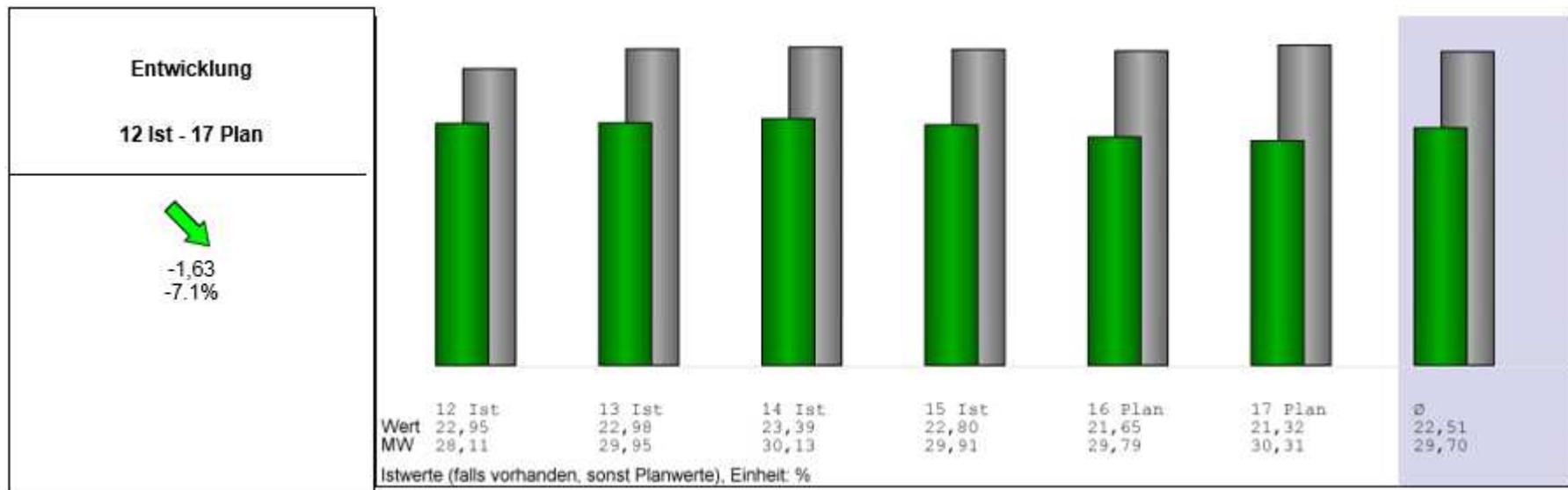
Diese Kennzahl zeigt an, zu welchem Anteil die ordentlichen Aufwendungen durch ordentliche Erträge gedeckt werden können. Ein finanzielles Gleichgewicht kann nur durch eine vollständige Deckung erreicht werden.



## Personalintensität I

**Zielrichtung: Die Personalintensität soll möglichst niedrig sein**

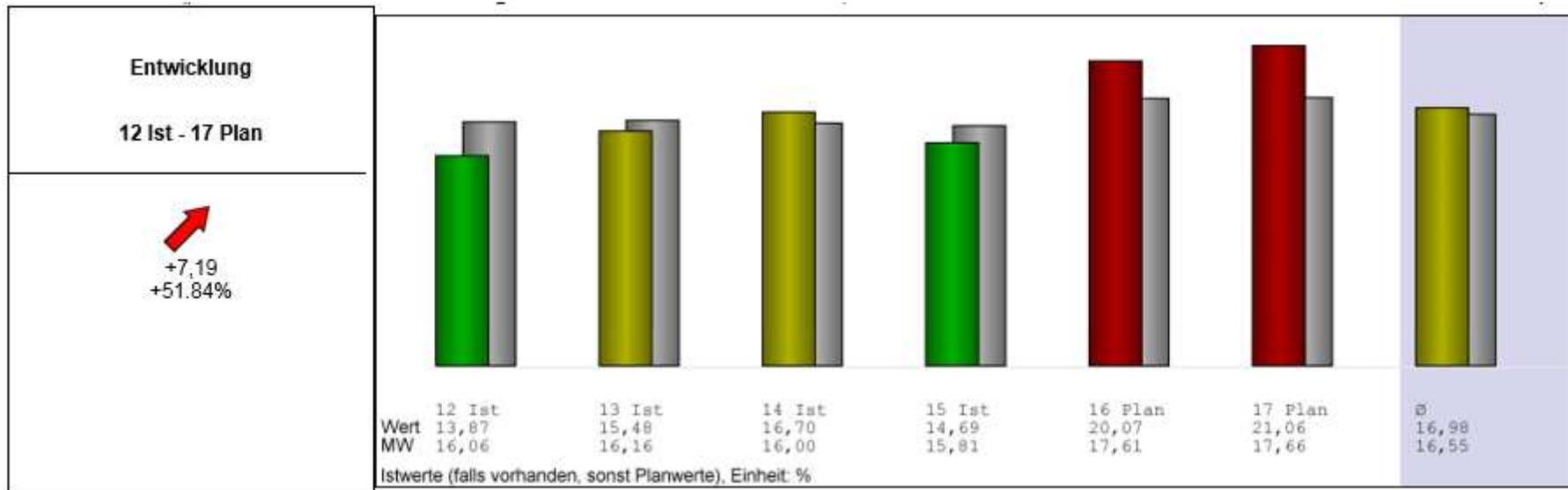
Die „Personalintensität“ gibt an, welchen Anteil die Personalaufwendungen an den ordentlichen Aufwendungen ausmachen. Im Hinblick auf den interkommunalen Vergleich dient diese Kennzahl dazu, die Frage zu beantworten, welcher Teil der Aufwendungen üblicherweise für Personal aufgewendet wird.



## Sach- und Dienstleistungsintensität (ohne Mieten, Pachten, Leasing)

**Zielrichtung: Die Sach- u. Dienstleistungsintensität soll möglichst niedrig sein**

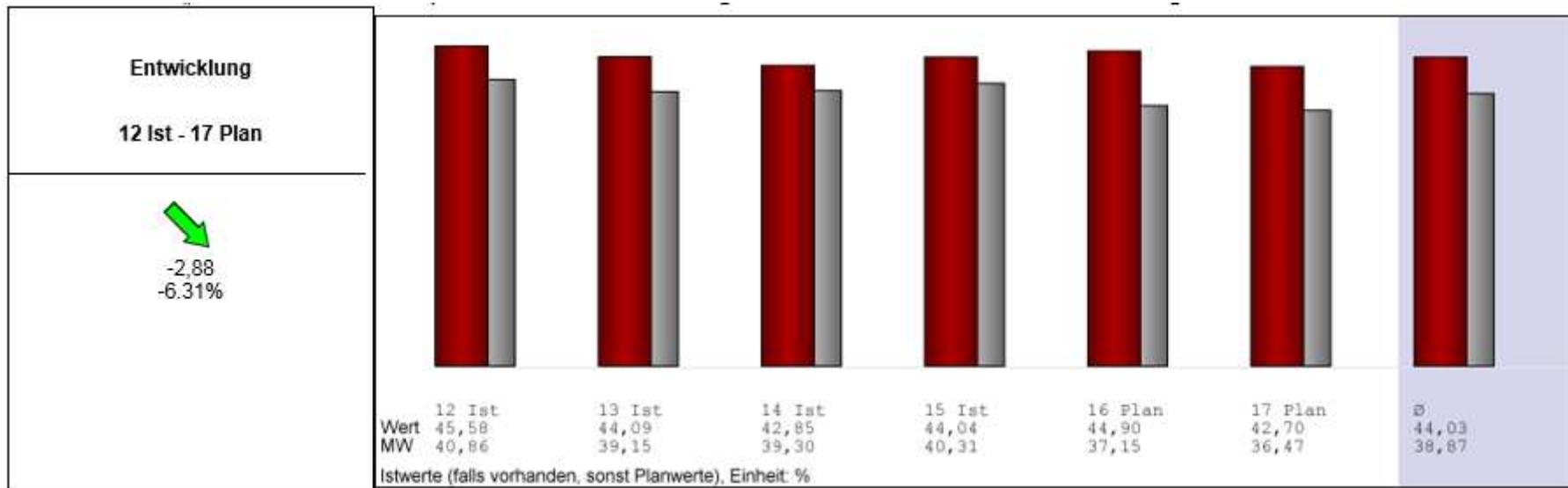
Die Kennzahl „Sach- und Dienstleistungsintensität“ lässt erkennen, in welchem Ausmaß sich eine Gemeinde für die Inanspruchnahme von Leistungen Dritter entschieden hat.



## Transferaufwandsquote

**Zielrichtung: Die Transferaufwandsquote soll möglichst niedrig sein**

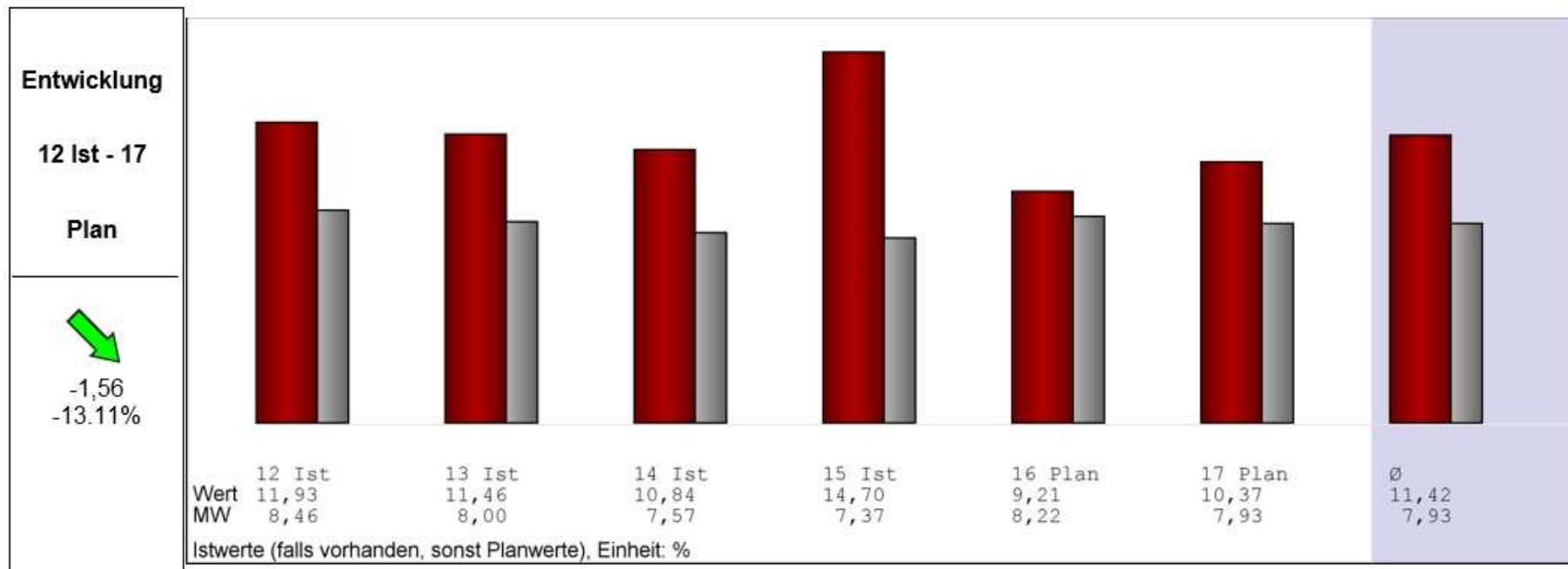
Die Kennzahl „Transferaufwandsquote“ stellt einen Bezug zwischen den Transferaufwendungen und den ordentlichen Aufwendungen her. Sie zeigt an, welcher Anteil der Aufwendungen an Dritte geleistet wird in Form von Zuwendungen und Sozialtransferzahlungen.



## Abschreibungsintensität

**Zielrichtung: Die Abschreibungsintensität soll möglichst niedrig sein**

Die Kennzahl zeigt an, in welchem Umfang die Gemeinde durch die Abnutzung des Anlagevermögens belastet wird.



## NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen

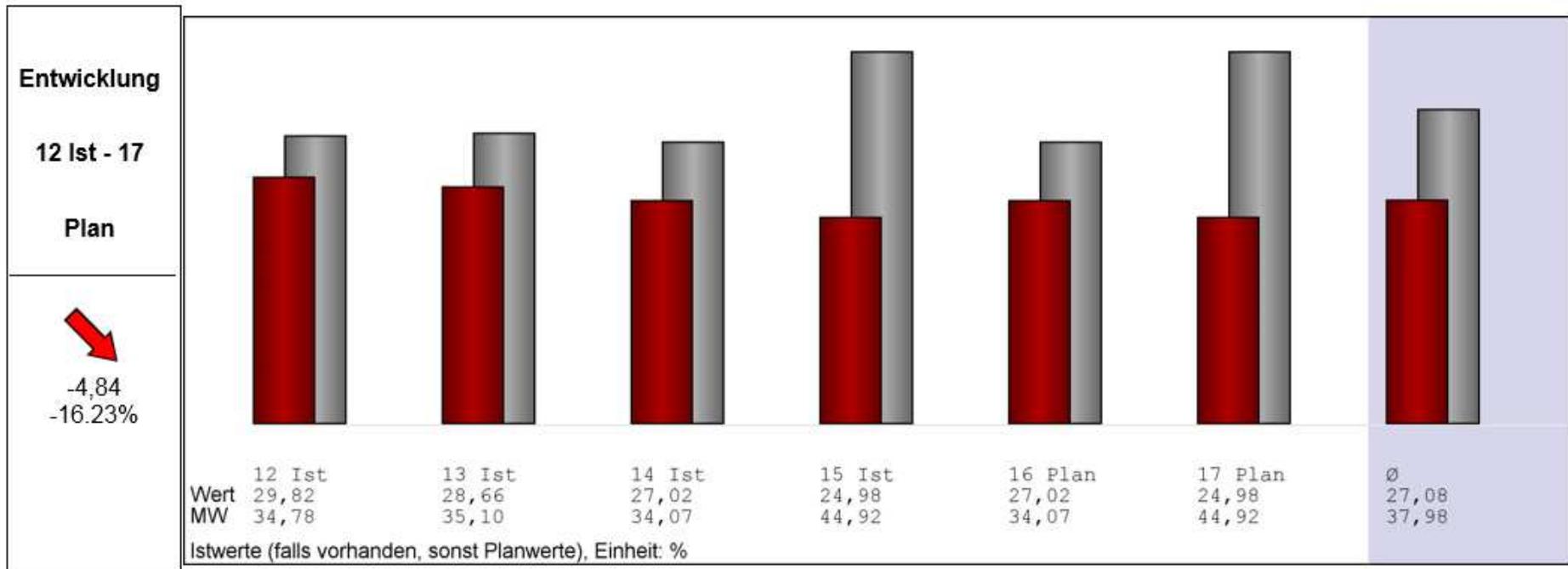
### 3. Kennzahlen zur Ergebnissituation

## Eigenkapitalquote 1

**Zielrichtung: Die Eigenkapitalquote 1 soll möglichst hoch sein**

Die Kennzahl „Eigenkapitalquote 1“ misst den Anteil des Eigenkapitals am gesamten bilanzierten Kapital (Gesamtkapital) auf der Passivseite der kommunalen Bilanz. Die Kennzahl kann bei einer Gemeinde ein wichtiger Bonitätsindikator sein.

Hinweis: Es handelt sich um eine Bilanzkennzahl, zu denen im IKVS keine "Plan-Kennzahlenwerte" gehalten werden. Deshalb taucht bei einer Plan-Wert-Analyseeinstellung zu dieser Kennzahl kein Wert auf.

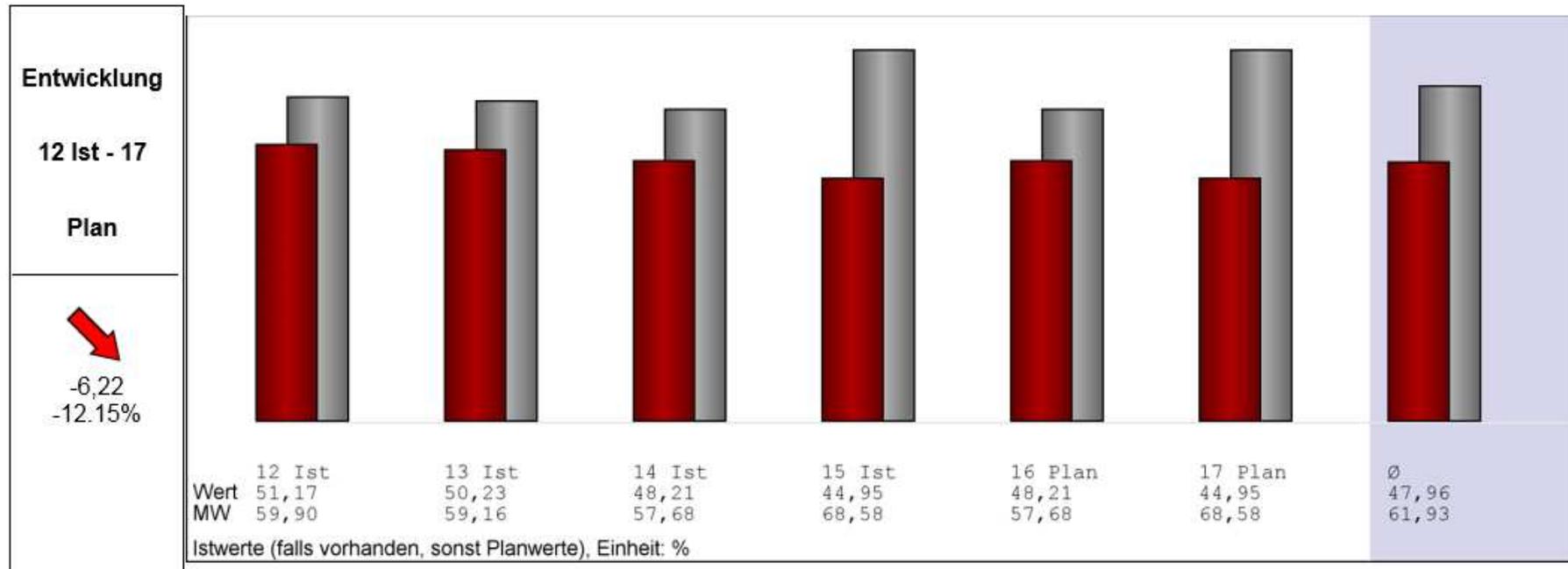


## Eigenkapitalquote 2

**Zielrichtung: Die Eigenkapitalquote 2 soll möglichst hoch sein**

Die Kennzahl „Eigenkapitalquote 2“ misst den Anteil des „wirtschaftlichen Eigenkapitals“ am gesamten bilanzierten Kapital (Gesamtkapital) auf der Passivseite der kommunalen Bilanz. Weil bei den Gemeinden die Sonderposten mit Eigenkapitalcharakter oft einen wesentlichen Ansatz in der Bilanz darstellen, wird die Wertgröße „Eigenkapital“ um diese „langfristigen“ Sonderposten erweitert.

Hinweis: Planwerte werden nicht ermittelt (Fortschreibung der Ist-Werte)

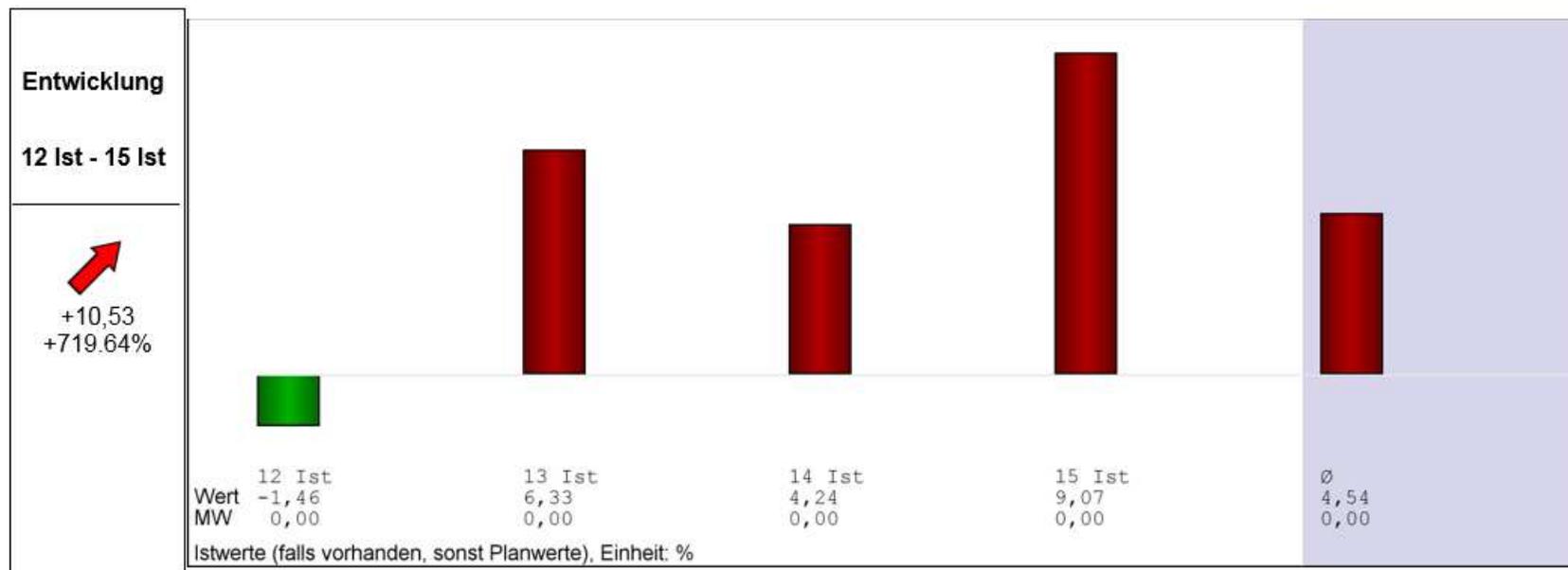


## Fehlbetragsquote

**Zielrichtung: Die Fehlbetragsquote soll möglichst niedrig sein**

Diese Kennzahl gibt Auskunft über den durch einen Fehlbetrag in Anspruch genommenen Eigenkapitalanteil. Da mögliche Sonderrücklagen hier jedoch unberücksichtigt bleiben müssen, bezieht die Kennzahl ausschließlich die Ausgleichsrücklage und die allgemeine Rücklage ein. Zur Ermittlung der Quote wird das negative Jahresergebnis ins Verhältnis zu diesen beiden Bilanzposten gesetzt.

Hinweis: Weist die Fehlbetragsquote einen negativen Wert aus, erzielt die Gemeinde einen Überschuss.



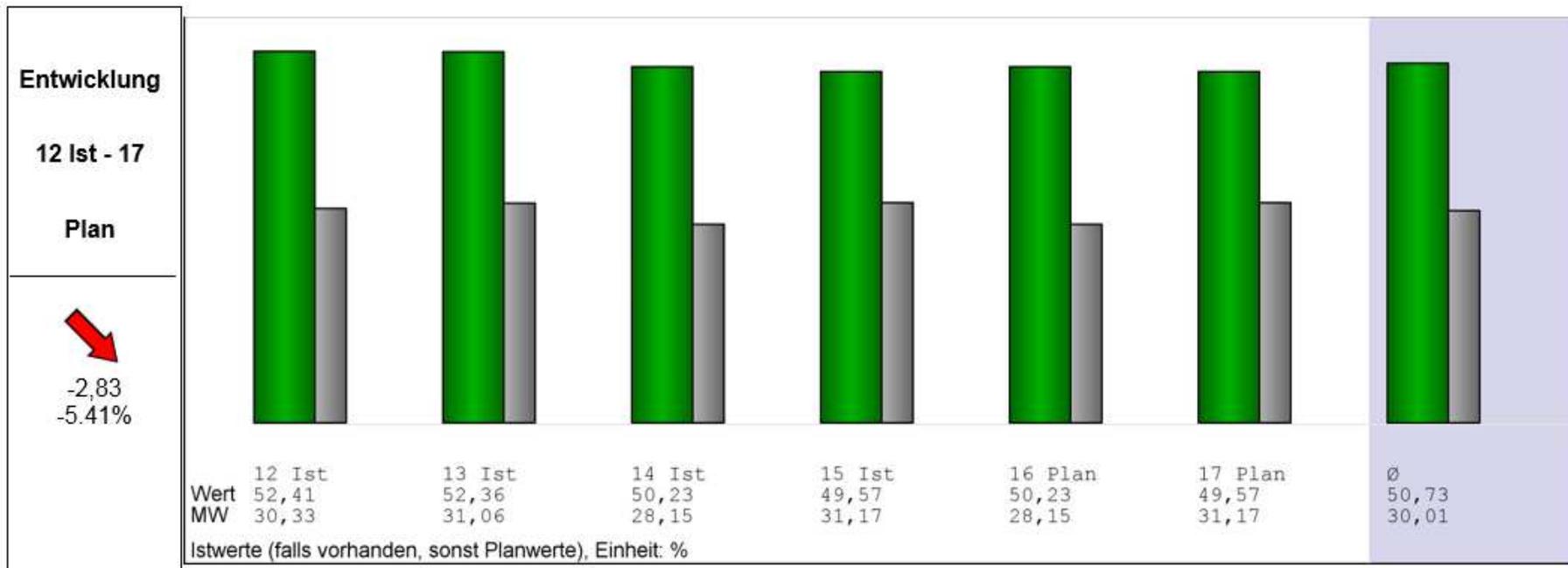
## NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen

### 4. Kennzahlen zur Vermögenssituation

## Infrastrukturquote

### Zielrichtung: Die Infrastrukturquote soll möglichst hoch sein

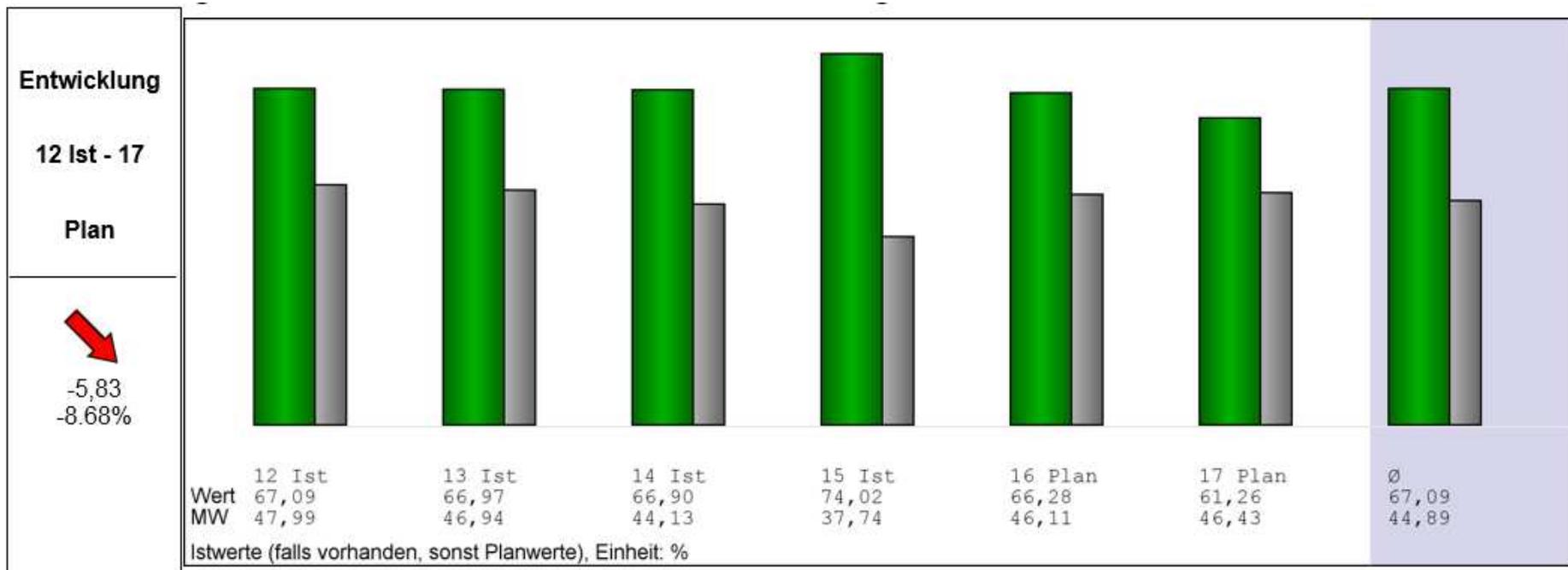
Diese Kennzahl stellt ein Verhältnis zwischen dem Infrastrukturvermögen und dem Gesamtvermögen auf der Aktivseite der Bilanz her. Sie gibt Aufschluss darüber, ob die Höhe des Infrastrukturvermögens den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Gemeinde entspricht. In Einzelfällen kann es sachgerecht sein, auch die Gebietsgröße der Gemeinde oder andere örtliche Besonderheiten bei der Bewertung dieser Kennzahl zu berücksichtigen.



## Drittfinanzierungsquote

**Zielrichtung: Die Drittfinanzierungsquote soll möglichst hoch sein**

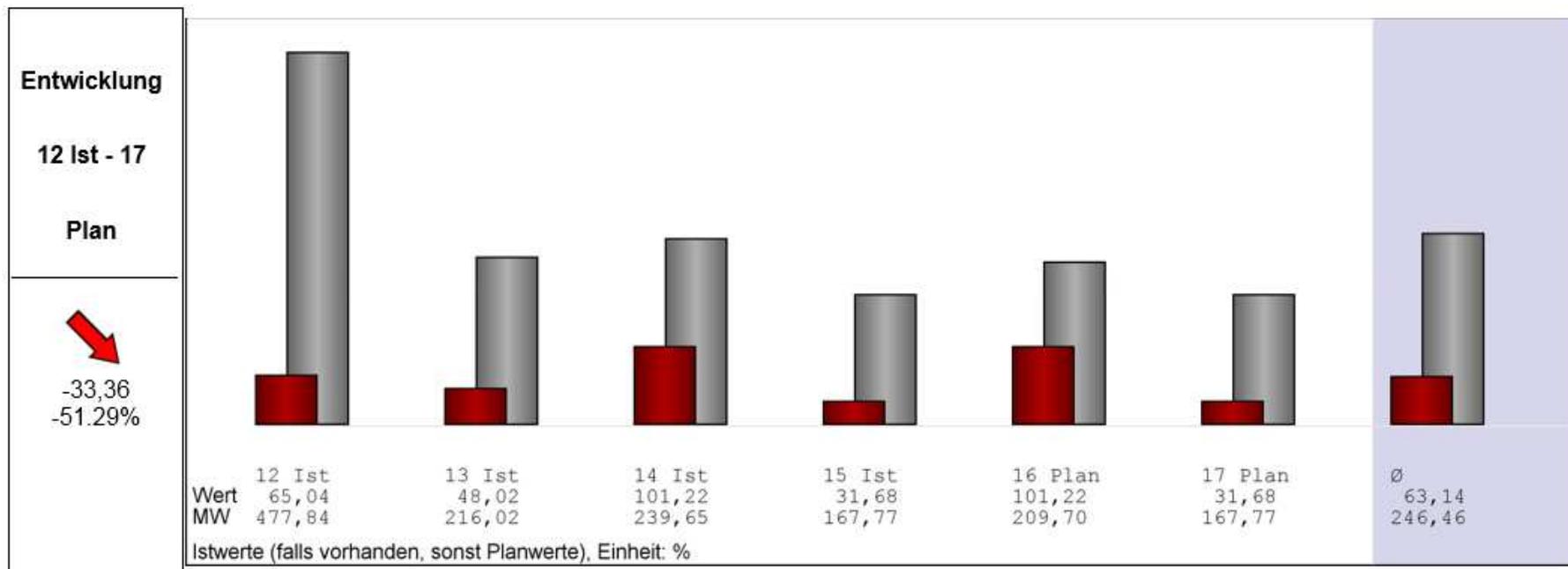
Die Kennzahl zeigt das Verhältnis zwischen den bilanziellen Abschreibungen und den Erträgen aus der Auflösung von Sonderposten im Haushaltsjahr. Sie gibt einen Hinweis auf die Frage, inwieweit die Erträge aus der Sonderpostenauflösung die Belastung durch Abschreibungen abmildern. Damit wird die Beeinflussung des Werteverzehrs durch die Drittfinanzierung deutlich.



## Investitionsquote

**Zielrichtung: Die Investitionsquote soll möglichst hoch sein. Erst bei Werten ab 100% werden die Substanzverluste ersetzt!**

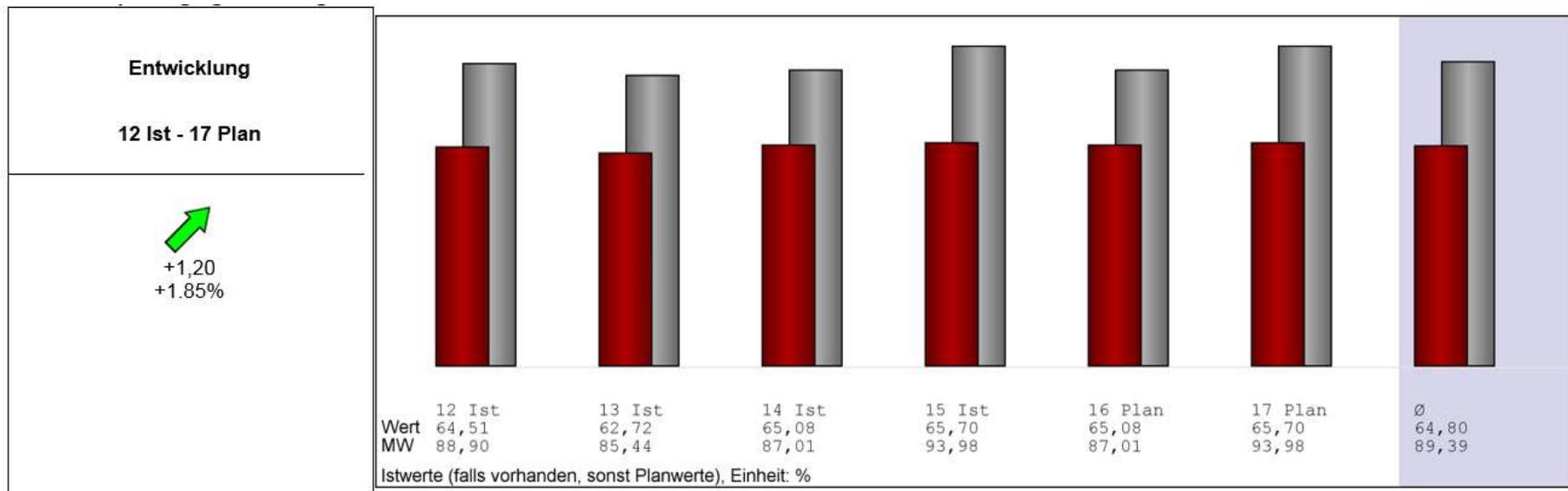
Die Kennzahl gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang dem Substanzverlust durch Abschreibungen und Vermögensabgängen neue Investitionen gegenüberstehen.



## Anlagendeckungsgrad 2

**Zielrichtung: Der Anlagendeckungsgrad 2 soll möglichst hoch sein**

Die Kennzahl „Anlagendeckungsgrad II“ gibt an, wie viel Prozent des Anlagevermögens langfristig finanziert sind. Bei der Berechnung dieser Kennzahl werden dem Anlagevermögen die langfristigen Passivposten Eigenkapital, Sonderposten mit Eigenkapitalanteilen und langfristiges Fremdkapital gegenübergestellt.



## **NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen**

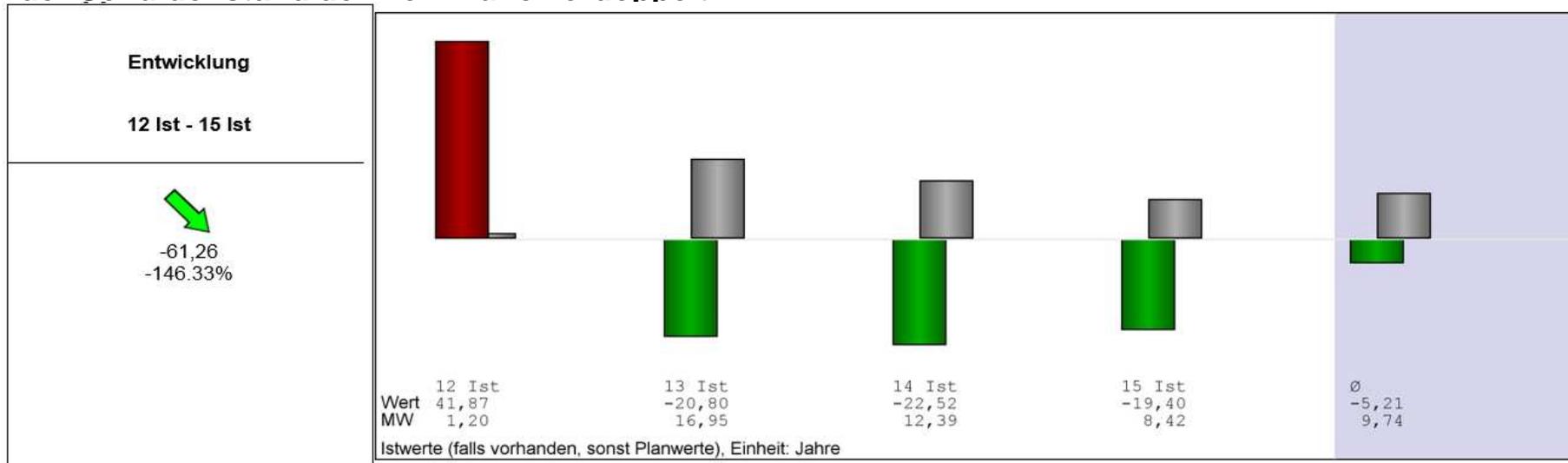
### **5. Kennzahlen zur Verschuldungssituation**

## Dynamischer Verschuldungsgrad

**Zielrichtung: Der dynamische Verschuldungsgrad soll möglichst niedrig sein**

Mit Hilfe der Kennzahl „Dynamischer Verschuldungsgrad“ lässt sich die Schuldentilgungsfähigkeit der Gemeinde beurteilen. Sie hat dynamischen Charakter, weil sie mit dem Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit aus der Finanzrechnung eine zeitraumbezogene Größe enthält. Dieser Saldo zeigt bei jeder Gemeinde an, in welcher Größenordnung freie Finanzmittel aus ihrer laufenden Geschäftstätigkeit im abgelaufenen Haushaltsjahr zur Verfügung stehen und damit zur möglichen Schuldentilgung genutzt werden könnten. Der Dynamische Verschuldungsgrad gibt an, in wie vielen Jahren es unter theoretisch gleichen Bedingungen möglich wäre, die Effektivverschuldung aus den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln vollständig zu tilgen (Entschuldungsdauer).

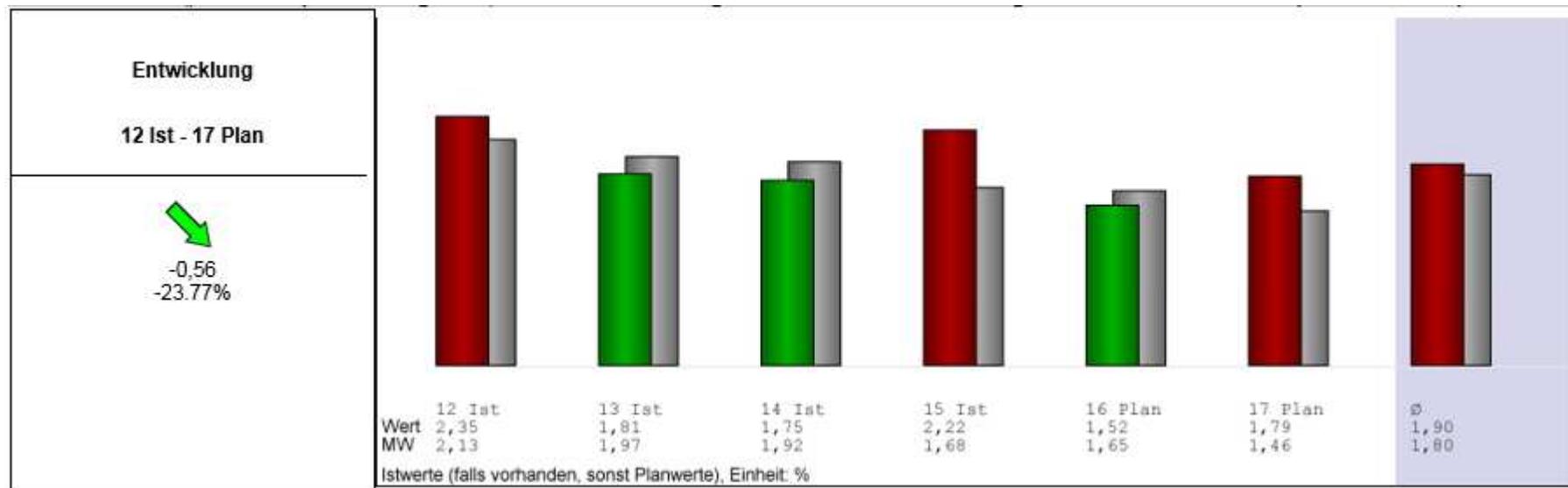
**Ein negativer Wert zeigt an, in wievielen Jahren unter theoretisch gleichbleibenden Bedingungen sich der Schuldenstand der Kommune verdoppelt**



## Zinslastquote

**Zielrichtung: Die Zinslastquote soll möglichst niedrig sein**

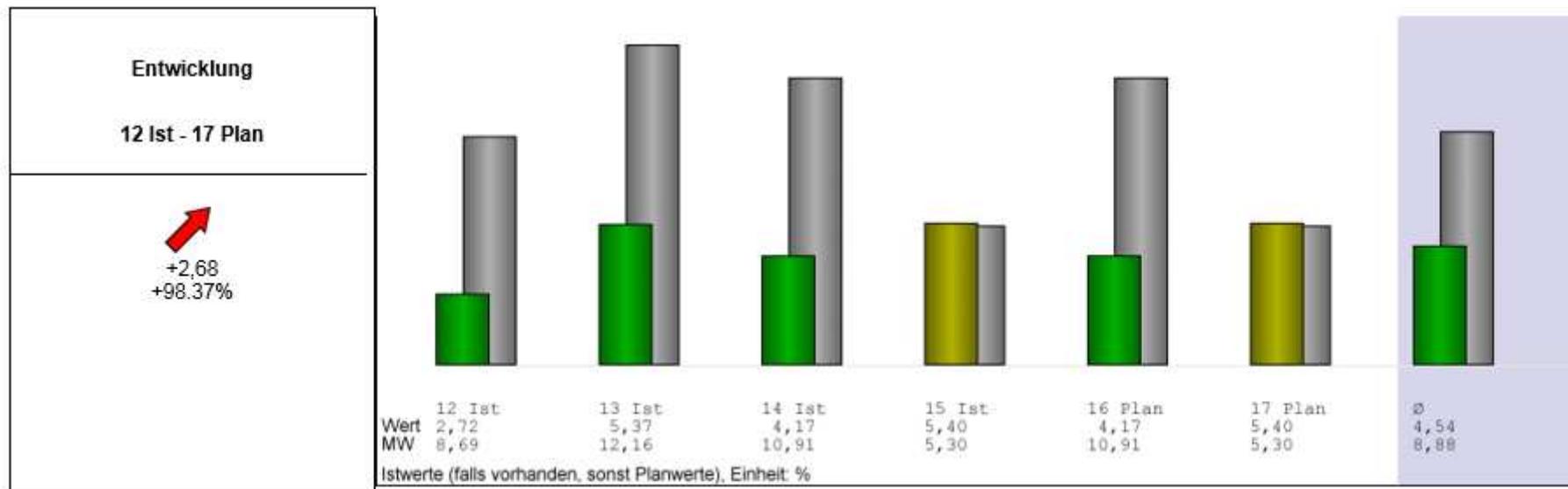
Die Kennzahl „Zinslastquote“ zeigt auf, welche Belastung aus Finanzaufwendungen zusätzlich zu den (ordentlichen) Aufwendungen aus laufender Verwaltungstätigkeit besteht.



## Kurzfristige Verbindlichkeitsquote

**Zielrichtung: Die kurzfristige Verbindlichkeitsquote soll möglichst niedrig sein**

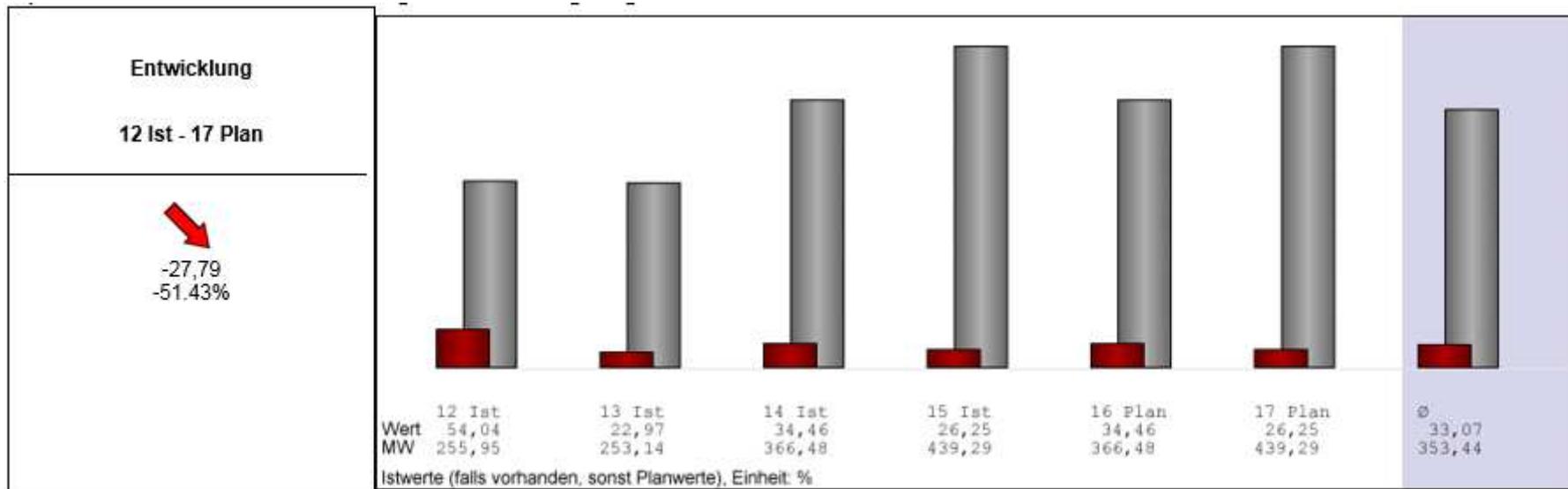
Wie hoch die Bilanz durch kurzfristiges Fremdkapital belastet wird, kann mit Hilfe der Kennzahl „Kurzfristige Verbindlichkeitsquote“ beurteilt werden.



## Liquidität 2. Grades

**Zielrichtung: Die Liquidität 2. Grades soll möglichst hoch sein**

Die Kennzahl gibt stichtagsbezogen Auskunft über die „kurzfristige Liquidität“ der Kommune. Sie zeigt auf, in welchem Umfang die kurzfristigen Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag durch die vorhandenen liquiden Mittel und die kurzfristigen Forderungen gedeckt werden können.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**