

Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

# Die Einführung des Berichtswesens am Beispiel der Stadt Ludwigsburg

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Tatjana Markus

Studienjahr 2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Oliver Sievering  
Zweitgutachter: Diplom-Verwaltungswirt Jens Klinger

## I Inhaltsverzeichnis

<b>I Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
II.I Abbildungsverzeichnis .....	IV
II.II Tabellenverzeichnis .....	IV
<b>III Anlagenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>IV Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung .....	2
1.2 Aufbau .....	3
<b>2 Modellgemeinde Ludwigsburg</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Berichtswesen im Rahmen der Verwaltungsreform</b> .....	<b>6</b>
3.1 Elemente und Ziele des neuen Steuerungsmodells .....	7
3.1.1 Berichtspflicht .....	8
3.1.2 Stand der Umsetzung in Ludwigsburg .....	9
3.2 Definition Berichtswesen .....	11
3.2.1 Berichtswesen als Teil des Controllings .....	12
3.2.2 Berichtsarten .....	15
3.2.3 Berichtsmerkmale .....	16
<b>4 Berichtswesen der Stadt Ludwigsburg</b> .....	<b>17</b>
4.1 Zweck und Anforderungen .....	18
4.2 Planung .....	19
4.2.1 Informationsbedarfsermittlung .....	20
4.2.1.1 Instrumente .....	21

4.2.1.2 Informationsgrundlagen .....	27
4.2.1.2.1 Kosten- und Leistungsrechnung .....	28
4.2.1.2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	31
4.2.1.2.3 Interkommunale Leistungsvergleiche .....	33
4.2.1.2.4 Kommunalstatistik .....	35
4.2.1.3 Verdichtungsgrad .....	37
4.2.1.4 Umfang und Inhalt .....	38
4.2.2 Berichtswege .....	41
4.2.2.1 Controllingorganisation .....	42
4.2.2.2 Berichtshierarchie .....	43
4.2.3 Erscheinungsweise .....	45
4.3 Umsetzung .....	46
4.3.1 Darstellungsform .....	46
4.3.2 EDV .....	50
4.4. Kontrolle .....	52
4.4.1 Abweichungsanalyse .....	53
4.4.2 Berichtsgespräch .....	55
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>57</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>82</b>

## II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### II.I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsstruktur der Stadtverwaltung .....	4
Abbildung 2: Managementkreislauf .....	13
Abbildung 3: Berichtswesen im Rahmen des Controllings .....	14
Abbildung 4: Merkmale des Berichtswesens .....	16
Abbildung 5: Kommunale Zielfelder .....	24
Abbildung 6: Übersicht Kennzahlen .....	31
Abbildung 7: Verdichtungsgrad .....	37
Abbildung 8: Berichtspyramide .....	38
Abbildung 9: Berichtsweg der Stadt Ludwigsburg .....	44
Abbildung 10: Aufmerksamkeitsverteilung .....	47

### II.II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Schuldenstand und Rücklagen .....	5
Tabelle 2: SWOT-Analyse .....	22
Tabelle 3: Themenfelder SEK .....	25
Tabelle 4: Kennzahlen - Set der Stadtbibliothek Ludwigsburg .....	33
Tabelle 5: Interkommunaler Vergleich der Bibliotheken .....	36
Tabelle 6: Beispiel einer Ampelsteuerung .....	39
Tabelle 7: Musterbericht am Beispiel der Stadtbibliothek .....	50

### III Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Übersicht über die Haushaltsdaten der Stadt Ludwigsburg .....	60
Anlage 2: Planerin; Fachzeitschrift für Stadt-, Regional- und Landesplanung	64
Anlage 3: Übersicht über die Masterpläne der Stadt Ludwigsburg .....	69
Anlage 4: Deckblatt zum Unterabschnitt Stadtbibliothek .....	71
Anlage 5: OB Cockpit .....	73
Anlage 6: Fachbereichsbetreuung Finanzen .....	75
Anlage 7: Indikatorenset .....	76
Anlage 8: Beispiel Masterplan 6, Seite 1 .....	78
Anlage 9: SWOT-Analyse der KLR Stadt Stuttgart .....	79
Anlage 10: Fachartikel: Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Innovative Steuerungskonzepte in der Praxis .....	80
Anlage 11: Präsentation KSIS .....	81

## IV Abkürzungsverzeichnis

Doppik	Doppelte Buchführung
DVV	Datenverarbeitungsverband
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
NKHR	Neues Kommunales Haushaltsrecht
KSIS	Kommunales Steuerungs- und Informationssystem
NSM	Neues Steuerungsmodell
Rat	Gemeinde- oder Stadtrat

### **Hinweis:**

Im nachfolgenden Text wird zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich gelten alle Ausführungen auch für die weibliche Form.

### 1 Einführung

„Wir ertrinken in Informationen, aber uns dürstet nach Wissen.“

(John Naisbitt)

Das Zitat von John Naisbitt beschreibt zutreffend die Problemlage in vielen deutschen Kommunalverwaltungen. Der Alltag in der öffentlichen Verwaltung ist geprägt durch komplexe Sachverhalte und Schnellebigkeit.<sup>1</sup> Zudem kommen neue und vielfältige Aufgaben bei gleichzeitig angespannter Haushaltsslage hinzu.<sup>2</sup> Das Spannungsverhältnis zwischen Bürgerwünschen und vorhandenen Finanzmitteln wächst. Gerechte Interessensabwägung und konsequente Schwerpunktsetzung ist unumgänglich.<sup>3</sup> In dieser Situation sind die Entscheidungsträger auf aussagekräftige Informationen angewiesen. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass die Führungskräfte einer unstrukturierten Flut von Informationen ausgesetzt sind. Es fehlt meist ein Informationssystem, das Daten filtert und bedarfsgerecht aufbereitet.<sup>4</sup>

Die Modernisierungsbestrebungen der 1990er Jahre setzten mit dem Konzept des „Neuen Steuerungsmodells (NSM)“ an diesen Problem- punkten an. Transparenz und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns finden seither zunehmend Beachtung. Das Controlling und Berichtswesen als neue Steuerungselemente haben Einzug in die öffentliche Verwaltung gehalten. Die gegenwärtige Ausführung der Informationsversorgung wird von Politik und Verwaltung jedoch kritisch hinterfragt. Häufig können die Informationen nicht genutzt werden, da wichtige Steuerungsgrößen fehlen oder eine zu große Menge an übermittelten Daten den Überblick erschwert. Benötigt wird ein leistungsfähiges Berichtswesen, das auf den individuellen Bedarf und den Verantwortungsbereich der jeweiligen

---

<sup>1</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. KGSt, Bericht Nr. 3, 2001, S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. KGSt, Bericht Nr. 4, 2001, S 3.

Führungskraft zugeschnitten ist. Das Berichtswesen soll die Führung bei der Entscheidungsfindung, der Zielerreichung, der Umsetzung von Maßnahmen und Prognosen unterstützen. Nur so ist eine effiziente und zukunftsfähige Verwaltungssteuerung denkbar.<sup>5</sup>

### 1.1 Zielsetzung

Die Stadtverwaltung Ludwigsburg hat sich für eine zielorientierte, bürgernahe und transparente Steuerung entschieden. Sie ist eine von vielen Kommunen, die momentan dabei sind ein Berichtswesen einzuführen oder ein bereits vorhandenes System zu überarbeiten. Das notwendige Interesse an einer Umstrukturierung des Steuerungsprozesses und an Transparenz ist allgemein vorhanden, jedoch mangelt es an Praxisbeispielen und Konzepten für die Umsetzung in der Verwaltung.<sup>6</sup> Besonders im Süden Deutschlands hat der Prozess der Verwaltungsmodernisierung vergleichsweise spät eingesetzt und Berichterstattung ist oft Neuland für die Kommunalverwaltungen. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft ist zudem praxisorientierte Literatur zum Thema „Berichterstattung“ kaum vorhanden. Jede Kommune muss einen individuellen Weg finden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll aus diesem Grund ein Konzept für die Einführung eines Berichtswesens erstellt werden. Betriebswirtschaftliche Modelle und Praxisbeispiele helfen bei der Erarbeitung des Informationssystems. Dabei werden zunächst theoretisch die Handlungsoptionen erläutert und anschließend auf die Modellgemeinde Ludwigsburg übertragen. Das bisherige Vorgehen der Stadtverwaltung Ludwigsburg wird dabei bewertet und Empfehlungen für den weiteren Verlauf gegeben. Dadurch entsteht ein praxisorientierter Handlungsleitfaden für Ludwigsburg sowie eine Informationsquelle für andere Kommunen. Das Ziel ist es, den Einführungsprozess der Stadt Ludwigsburg zu unterstützen.

---

<sup>5</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7, 2004, S. 3ff.

<sup>6</sup> Vgl. Richter, 2001, S. 392.



### 1.2 Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Zu Beginn erfolgt die Vorstellung der Modellgemeinde Ludwigsburg. Darin werden die Strukturdaten, die finanzielle Situation und die Organisationsstruktur umrissen. Dieser Teil gibt vor allem anderen Kommunen die Möglichkeit des Vergleichs. So kann eingeschätzt werden, ob das Vorgehen für die eigene Organisation empfehlenswert ist. Daraufhin folgt der theoretische Teil, in dem näher Bezug auf die Verwaltungsreform genommen und der Begriff „Berichtswesen“ definiert wird. Im Hauptteil werden der Reihe nach die wichtigsten Schritte bei der Einführung des Berichtswesens erläutert und für Ludwigsburg ein Konzept erstellt. Das methodische Vorgehen bei der Erstellung des Konzepts gliedert sich in Planung, Steuerung und Kontrolle. Zum Abschluss der Arbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

Der Aufbau der Arbeit soll der Struktur eines Handlungsleitfadens gleichen. Der Theorie- und Praxisteil werden deshalb im Hauptteil nicht getrennt dargestellt. Auf theoretische Erläuterungen folgt jeweils der Bezug zu Ludwigsburg. Die praxisorientierten Absätze zur Stadtverwaltung Ludwigsburg sind zu Zwecken der Übersichtlichkeit jeweils grau hinterlegt.

## 2 Modellgemeinde Ludwigsburg

Die Stadt Ludwigsburg befindet sich geografisch in der wirtschaftsstarke Region Stuttgart und ist die Kreisstadt des Landkreises Ludwigsburg. Mit 87.586 Einwohnern weist sie eine Bevölkerungsdichte von 2024 Einwohner/km<sup>2</sup> auf.<sup>7</sup> Die Stadtverwaltung beschäftigt rund 1350 Mitarbeiter bei 990 Stellen und ist in drei Dezernate mit jeweils einem zugeordneten Stab gegliedert.<sup>8</sup> Im Zuge der Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation im Jahr 2008 wurde zur Unterstützung der zielorientierten Steuerung das Referat für „Nachhaltige Stadtentwicklung“ gebildet. Es nimmt eine Querschnittsfunktion ein und arbeitet, wie in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt, bereichsübergreifend.<sup>9</sup>

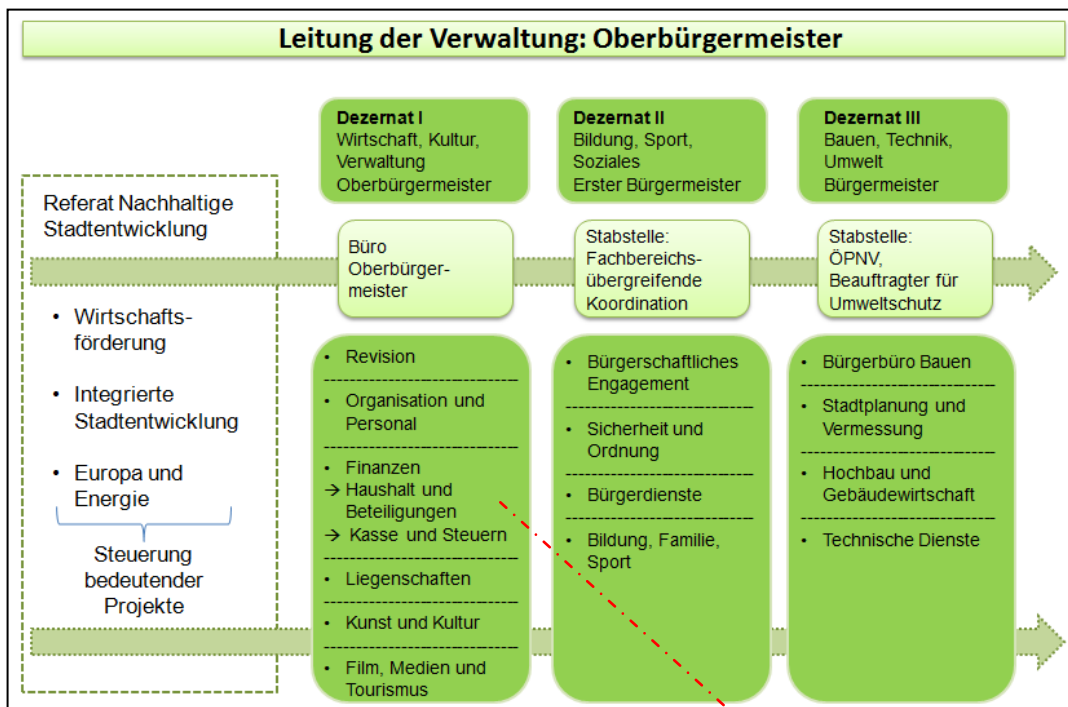


Abbildung 1: Organisationsstruktur der Stadtverwaltung<sup>10</sup>

Organisatorische Eingliederung des Controllings

In der Matrixorganisation der Stadtverwaltung ist das Controlling beim Fachbereich Finanzen angesiedelt.

<sup>7</sup> URL: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de> [Stand: 02.07.2011].

<sup>8</sup> Vgl. Übersicht über die Haushaltsdaten, Anlage 1, S 60.

<sup>9</sup> Vgl. Planerin, Fachzeitschrift, Anlage 2, S 68.

<sup>10</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Ebenda.

Das Haushaltsvolumen der Stadt umfasst 327.112.500 €. Davon entfallen 294.370.000 € auf den Verwaltungs- und 32.742.500 € auf den Vermögenshaushalt. Die Steuereinnahmen haben einen Anteil von 70 % an den laufenden Einnahmen des Haushalts. Acht Eigenbetriebe und GmbHS wurden aus dem Haushalt ausgegliedert.<sup>11</sup>

Über den Schuldenstand und die Rücklagen verschafft Tabelle 1 einen Überblick:

Jahr	2009	2010	2011
Schuldenstand in Mio. €			
Kameral	11.062.087	10.481.510	9.134.710
Eigenbetriebe	29.373.538	29.093.165	29.940.538
Gesamt	40.435.833	39.574.675	39.075.248
Rücklagen in Mio. €			
Zuführung zum Vermögenshaushalt	-9.433.272	15.043.2210	-3.868.550
Allgemeine Rücklage	36.290.870	51.334.091	47.465.541

**Tabelle 1: Übersicht Schuldenstand und Rücklagen<sup>12</sup>**

Daraus ergibt sich eine Pro-Kopf-Verschuldung von 446,14 € (Landesdurchschnitt 1.404,00 €) für das Jahr 2011. Im kameraleen Haushalt sinkt der Schuldenstand um 1.346.800 €. Das Investitionsprogramm für den Zeitraum 2012 bis 2014 umfasst ca. 50 Mio. €. Laut Finanzplanung ist zukünftig mit einem Absinken der Rücklage und eventuell mit Kreditaufnahmen zu rechnen.<sup>13</sup>

Der Projektstart zur Umstellung auf das „Neue Kommunale Haushaltsrecht (NKHR)“ ist bereits erfolgt. Die Umstellung findet zum 01.01.2014 statt.

Ausführliche Erläuterungen zum Hintergrund der Reform und den Modernisierungsmaßnahmen folgen im nächsten Kapitel.

---

<sup>11</sup> Vgl. Übersicht über die Haushaltsdaten, Anlage 1, S 61.

<sup>12</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Ebenda, S 62f.

<sup>13</sup> Vgl. Ebenda.

## 3 Berichtswesen im Rahmen der Verwaltungsreform

Die allgemeine Finanzkrise der öffentlichen Haushalte in den Anfängen der 1990er Jahre und die in diesem Zusammenhang wahrgenommenen Steuerungsmängel waren ausschlaggebend für die Modernisierungsbestrebungen in den Kommunalverwaltungen Deutschlands. Auf der Suche nach einer geeigneten Lösung hat die „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt)“ in einem Bericht 1993 erstmals das NSM vorgestellt. Das Konzept wurde am Beispiel ausländischer Verwaltungen abgeleitet, die bereits seit Jahren damit erfolgreich arbeiten.<sup>14</sup> Aufgrund des hohen personellen und finanziellen Aufwands fand jedoch keine konsequente Umsetzung in der Praxis statt. Der Modernisierungsprozess in Deutschland hat sich in den letzten Jahren trotz steigender Anforderungen verlangsamt.<sup>15</sup>

Ansatzpunkt der bis heute andauernden Reform ist eine grundlegende Umstrukturierung der Verwaltung und Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Modellen.<sup>16</sup> Controlling und Berichtswesen als Elemente der neuen Steuerung sind wichtige Bestandteile des Konzepts.<sup>17</sup>

Ein vollkommen neuer Ansatz ist das Berichtswesen jedoch nicht. Bereits vor den Modernisierungsbestrebungen waren Berichte durchaus gängige Verwaltungspraxis. Die Verwaltung erstellte schon vor der Reform Verwaltungsberichte und Erfolgsbilanzen an den Rat.<sup>18</sup> Im Zuge der Neuorientierung der Verwaltung hat das Berichtswesen als Informationssystem aber erheblich an Bedeutung gewonnen. Die Anforderungen an den Inhalt und die Gestaltung der Berichte sind gestiegen.<sup>19</sup>

Um zu verstehen welchen Anforderungen das Berichtswesen neuerdings genügen muss und welche Informationen es liefern sollte, ist als Grund-

---

<sup>14</sup> Vgl. Bogumil/Grohs/Kuhlmann/Ohm, 2007, S. 23.

<sup>15</sup> Vgl. Ebenda, S. 37f.

<sup>16</sup> Vgl. Schwarting, 2005, S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 159.

<sup>18</sup> Vgl. Ebenda, S. 53.

<sup>19</sup> Vgl. Schwarting, 2005, S. 198.

lage der Ansatz der Reformbewegung zu klären. Nur im Kontext mit der Reform sind Bedeutung und Einfluss einer regelmäßigen Berichterstattung nachvollziehbar.<sup>20</sup> Im folgenden Kapitel werden deshalb zunächst das Konzept des NSM und anschließend das Berichtswesen, seine Ziele und Arten erläutert.

#### **3.1 Elemente und Ziele des neuen Steuerungsmodells**

Hauptziel des NSM ist eine Verbesserung der Verwaltung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Bürgerorientierung.

Die Umsetzung des Leitbildes „Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung“<sup>21</sup> soll im Wesentlichen mit Hilfe der folgenden Kernelemente erreicht werden:

- Outputorientierte Steuerung und Produktkonzept (Darstellung der Verwaltungsleistungen als Produkte)
- Steuern durch Zielvereinbarungen
- Dezentrale Ressourcenverantwortung (Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung) und produktorientierte Budgetierung
- Transparente und zielorientierte Steuerung durch Controlling und Berichtswesen
- Einsatz von Wettbewerbselementen.<sup>22</sup>

Der kommunale Haushalt beschränkt sich auf Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsjahr. Die für eine outputorientierte Steuerung benötigten Informationen kann er nicht liefern. Die Konsequenz ist die Reformierung des gesamten Haushaltswesens (NKHR).

In Anlehnung an das kaufmännische Rechnungswesen soll von der

---

<sup>20</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 11.

<sup>21</sup> KGSt, Bericht 5, 1993, S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 14f.

Kameralistik auf die doppelte Buchführung (Doppik) umgestellt werden. Die kommunale Doppik fordert den Ausgleich von Aufwand und Ertrag und erfasst auch künftige Belastungen des Haushalts. Die Berücksichtigung von Abschreibungen und Rückstellungen ermöglicht die Darstellung eines realistischen Ressourcenverbrauchs.<sup>23</sup> Der neue Haushalt ist in Ergebnis- und Finanzhaushalt gegliedert. Die Teilhaushalte strukturieren sich nach Produktbereichen oder der Organisationsstruktur.<sup>24</sup>

Alle Leistungen der Kommune müssen als Produkte definiert und mit Angabe des Ressourceneinsatzes sowie der jeweiligen Ziele abgebildet werden. Jedes Produkt bietet anschließend detaillierte Informationen zu Menge, Qualität, Zielgruppe und Kosten mit entsprechenden Indikatoren und Kennzahlen. Die Zuordnung der Kosten und Erlöse zu den einzelnen Produkten erfolgt anhand einer „Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)“.

Desweiteren setzt eine effiziente und bürgernahe Steuerung Instrumente wie Kontraktmanagement und Budgetierung voraus. Es sollen Leistungsab-sprachen zwischen den einzelnen Führungsebenen und dem Rat sowie die Bereitstellung der notwendigen Mittel erfolgen. Die Verantwortung für die genaue Verwendung der zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Fachverantwortung knüpfen aneinander an.

Die Simulation einer fiktiven Wettbewerbssituation mittels kommunaler Leistungsvergleiche rundet das Konzept der modernen Verwaltung ab.<sup>25</sup>

#### **3.1.1 Berichtspflicht**

Beim Aufbau eines Berichtswesens ist der Umsetzungsstand der Reform zu beachten, da sich mit dem NSM auch der Inhalt und Zweck des Berichtswesens ändert. So müssen im neuen Modell Berichte Informationen zu den Kennzahlen und Zielen der Produkte liefern. Ferner ist die Einrichtung einer regelmäßigen Berichterstattung Voraussetzung für die

---

<sup>23</sup> Vgl. Notheis/Ade, 2009, S 24ff.

<sup>24</sup> Vgl. Ebenda, S. 32.

<sup>25</sup> Vgl. Werner, 2001, S 85f.

Verlagerung der Ressourcenverantwortung auf die Fachbereiche.<sup>26</sup> Das auf Produkten basierende Berichtswesen informiert die jeweils höhere Hierarchieebene über die Zielerreichung und macht einen lenkenden Eingriff der Führung möglich.<sup>27</sup>

Aus diesem Grund wurden im Zuge des Umstellungsprozesses auch die rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst. In der geänderten Fassung der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) Baden-Württemberg vom 11. Nov. 2009 ist, im Unterschied zum alten Recht, die unterjährige Berichtspflicht fest verankert. In § 28 GemHVO ist geregelt, dass der Rat im Laufe des Haushaltsjahres über den Stand des Haushaltsvollzugs zu unterrichten ist. Damit ist sowohl die Information über die allgemeine Finanzlage als auch über die Erreichung der Leistungsziele gemeint.

#### **3.1.2 Stand der Umsetzung in Ludwigsburg**

Das NSM kann trotz seines Allgemeingültigkeitscharakters nicht Eins zu Eins in jeder Kommune umgesetzt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine Anpassung an die spezifische Verwaltungsstruktur erforderlich, sodass der Verlauf der Reform in jeder Kommune variiert.<sup>28</sup> Beim Aufbau eines bedarfsgerechten Berichtswesens muss zuvor der Umsetzungsstand ermittelt werden.<sup>29</sup>

Anhand eines Experteninterviews mit Herrn Schmid vom Fachbereich Finanzen der Stadt Ludwigsburg, der u.a. zuständig für die Anlagenbuchhaltung, Inventarisierung und Einführung des NKHR ist, konnte der aktuelle Umsetzungsstand der Verwaltungsreform herausgearbeitet werden.

Die Stadtverwaltung Ludwigsburg stellt zum 01.01.2014 auf die kommunale Doppik, gestützt auf die Software SAP, um. Mit dem Aufbau einer ganzheitlichen Anlagenbuchhaltung wurde bereits begonnen. Die

---

<sup>26</sup> Vgl. Schwarting, 2005, S. 43f.

<sup>27</sup> Vgl. Werner, S. 85f.

<sup>28</sup> Vgl. Schwarting, 2005, S. 44.

<sup>29</sup> Vgl. Pook /Tebbe, 2002, S. 86f.

Vermögenserfassung und -bewertung wurde den zuständigen Fachbereichen wie Liegenschaften, Hochbau- und Gebäudewirtschaft und Grünflächen übertragen. Das bewegliche Vermögen wird mit Hilfe von „Hallo KAI“, einer Inventarisierungslösung für Kommunen, erfasst. Den restlichen Aufgabenbereich übernimmt eine Projektgruppe.

Auf kameraler Basis führte der Fachbereich Finanzen flächendeckend die Kosten- und Leistungsrechnung ein und erstellte einen vorläufigen Produktplan in Anlehnung an den Produktplan Baden-Württemberg. Die Absprache mit den Fachbereichen zur genauen Anpassung an die Organisation in Ludwigsburg ist derzeit in Bearbeitung.

In den Masterplänen zum „Stadtentwicklungskonzept (SEK) - Chancen für Ludwigsburg“ wurden unter aktiver Beteiligung der Bürgerschaft strategische Ziele und Maßnahmen festgelegt.<sup>30</sup> Für den Haushalt 2012 wird angestrebt, die Ziele und Maßnahmen des Masterplans mit dem Produktplan und dem Haushalt zusammenzuführen. Jeder Unterabschnitt des Haushaltsplanes enthält ein Deckblatt, das die Produkte mit den entsprechenden Zielen für das Planjahr, Schwerpunkte aus dem Masterplan und ausgewählte Kennzahlen abbildet. Dieser Probelauf findet auf Basis von Excel statt und bereitet den Rat auf die bevorstehenden Veränderungen vor.<sup>31</sup>

Die Organisationsstruktur wurde den Modernisierungen angepasst. Wie bereits erwähnt, wurde das „Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung“, welches sich ursprünglich aus der Stabstelle „Büro Oberbürgermeister, Steuerungsunterstützung“ herausgebildet hat, mit der Implementierung der Masterpläne betraut.<sup>32</sup> Dies ermöglicht eine ganzheitliche Steuerung der Verwaltung anhand der strategischen Zielsetzungen.

Zusammenfassend hat die Stadt Ludwigsburg die wesentlichen Grundsteine für eine Umstellung gelegt.

---

<sup>30</sup> Übersicht über die Masterpläne siehe Anlage 3, S. 69.

<sup>31</sup> Deckblatt zum Unterabschnitt Stadtbibliothek siehe Anlage 4, S 71f.

<sup>32</sup> Vgl. Kap. 2.



### 3.2 Definition Berichtswesen

Das Berichtswesen, auch (Management-) Reporting genannt, übermittelt verdichtete Informationen in Form von Berichten regelmäßig und standardisiert an die Führungsebene.<sup>33</sup> Dabei wird unter Führungsebene nicht nur die Verwaltungsspitze, sondern jede Verantwortungsebene und der Rat verstanden. Je größer eine Organisation ist und je mehr Fachbereiche es gibt, desto notwendiger und wichtiger ist ein Berichtswesen.<sup>34</sup>

Die Notwendigkeit der Berichterstattung ergibt sich aus der Tatsache, dass die entscheidungsrelevanten Informationen in der operativen Ebene entstehen, aber in der Führungsebene verwendet werden müssen. Es entsteht eine organisatorische Lücke, die durch regelmäßige Informationsübermittlung an die zuständigen Stellen überwunden werden muss. Das Berichtswesen spannt einen Bogen zwischen dem Ort der Informationsentstehung und dem Ort der Informationsverwendung.<sup>35</sup>

Die Basis für das Gesamtverständnis ist die genaue Eingrenzung und Bestimmung des Begriffs „Berichtswesen“. Je nach Auffassung kann der Begriff weiter oder enger ausgelegt werden. In dieser Arbeit wird der Begriff Berichtswesen wie folgt eingegrenzt:

- Systematische Informationsaufbereitung und -übermittlung
- Verwaltungsintern
- Nur entscheidungs- oder führungsrelevante Informationen.<sup>36</sup>

Reine Rechenschaftsberichte an zuständige Organe, die dazu dienen die Finanzsituation oder Vorgänge eines vergangenen Zeitraums darzustellen, fallen nicht unter diesen Begriff. Genauso wenig wie Informationsberichte. Diese transportieren Daten und Fakten an Dritte weiter, eröffnen aber keinen Handlungsspielraum.<sup>37</sup> Das Beteiligungsberichtswesen ist

---

<sup>33</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 47.

<sup>34</sup> Vgl. Spraul/Oeser, 2004, S. 171.

<sup>35</sup> Vgl. Horváth, 2009, S. 540.

<sup>36</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>37</sup> Vgl. Kegelmann/Böhmer/Willmann, 1999, Gruppe 3, S. 1.

ebenfalls nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Der Bericht ist dadurch gekennzeichnet, dass er die Führungsebene auf Grundlage der Informationen dazu befähigt, Entscheidungen zu treffen und die Fachbereiche zu steuern. Anhand der Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten können Problemlagen erkannt und steuernde Maßnahmen eingeleitet werden.<sup>38</sup> Das Berichtswesen kann aber nur Führungsunterstützung und Entscheidungshilfe sein, wenn im Verlauf ein korrigierender Eingriff möglich ist. Schlussfolgernd dürfen die Prozesse über die berichtet wird, nicht bereits abgeschlossen sein.<sup>39</sup>

#### **3.2.1 Berichtswesen als Teil des Controllings**

Controlling ist Teilaufgabe der Führung und koordiniert mit Hilfe der Informationsversorgung unter Berücksichtigung der Ziele die Planung, Steuerung und Kontrolle. Das Controlling ist somit in den Managementkreislauf eingegliedert (siehe Abbildung 2).<sup>40</sup> Ziele werden festgelegt, Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt und anschließend kontrolliert. Falls Abweichungen auftreten, müssen Gegensteuerungsmaßnahmen entwickelt werden und der Kreislauf beginnt von vorn. Das Controlling unterstützt die Führung damit bei der Entscheidungsfindung und bietet Alternativlösungen an.<sup>41</sup>

Es hat zwei Aufgabengebiete, systembildende und systemkoppelnde:

- Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationssysteme aufbauen, einführen und weiterentwickeln
- Das Zusammenspiel der Systeme untereinander abstimmen, die regelmäßige Informationsversorgung sichern.<sup>42</sup>

---

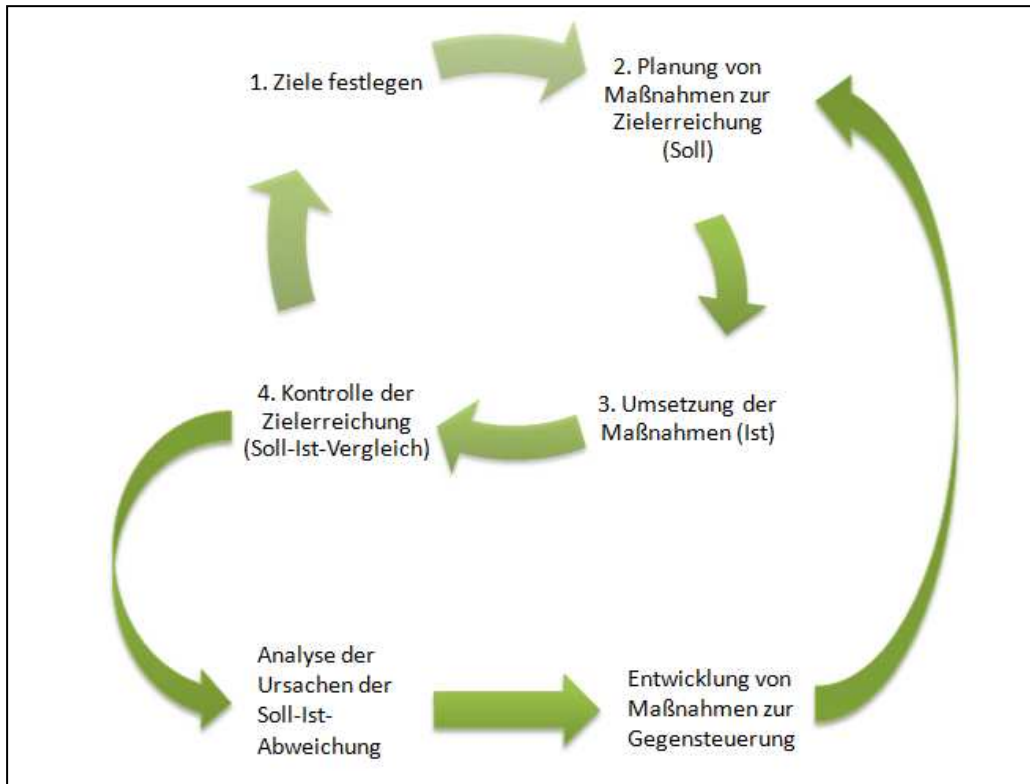
<sup>38</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2003, S 229f.

<sup>39</sup> Vgl. Kegelmann/Böhmer/Willmann, 1999, Gruppe 3, S. 1.

<sup>40</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S.43.

<sup>41</sup> Vgl. Ebenda, S. 41.

<sup>42</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 30.



**Abbildung 2: Managementkreislauf<sup>43</sup>**

Das Controllingkonzept hat sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen etabliert und kann für die Verwaltungspraxis vom betriebswirtschaftlichen Modell abgeleitet werden. Die besondere Stellung der Kommunalverwaltung als Non-Profit-Organisation erfordert jedoch einige Anpassungen. Das Verwaltungscontrolling unterscheidet sich bereits bei der Zielsetzung von einem Unternehmenscontrolling. Nicht Gewinnmaximierung, sondern das Gemeinwohl und die Aufgabenerfüllung im Sinne der Gemeindeordnung stehen im Vordergrund. Der Marktmechanismus macht das Controlling in Wirtschaftsunternehmen einfacher, Fehlentscheidungen spiegeln sich in Angebot und Nachfrage wieder. Für die Verwaltung gibt es dieses einfache Prinzip nicht, Fehler in der Mittelverwendung sind nicht sofort ersichtlich. Deshalb muss das Verwaltungscontrolling über die Erreichung der Finanzziele hinaus auch die Leistungs- und Wirkungsziele überwachen.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Pook/Tebbe, 2002, S. 40.

<sup>44</sup> Vgl. Ebenda, S. 42.

In Abbildung 3 sind die Aufgabengebiete und das Zusammenspiel mit der Führungsebene abgebildet. Das Controlling gliedert sich in ein operatives und strategisches Controlling. Strategisches Controlling ermittelt auf lange Hinsicht die Potentiale sowie die Chancen und Risiken einer Organisation. Das Operative Controlling beschäftigt sich dagegen mit kurzfristigen Überlegungen, wie der Rentabilität und der Wirtschaftlichkeit.



Abbildung 3: Berichtswesen im Rahmen des Controllings<sup>45</sup>

Wie aus der Grafik ersichtlich, ist die Informationsversorgung eine zentrale Aufgabe des Controllings. Jedoch muss zwischen der Verantwortung für die Informationsversorgung und der Verantwortung für die Zielerreichung unterschieden werden. Das Controlling stellt den geeigneten Rahmen für die Berichterstattung sicher, indem es die Darstellung, die Gestaltung, den Zeitpunkt und die Verantwortlichen abklärt. Der konkrete Inhalt der Berichte, wie Kennzahlenwerte und Aussagen, liegen im Verantwortungsbereich der Berichtenden.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bähr, 2002, S. 44.

<sup>46</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 44.

#### 3.2.2 Berichtsarten

Es gibt verschiedene Arten von Berichten, die je nach Anlass anfallen. Unterschieden wird in der Regel nach Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichten.

Standardberichte sind der Schwerpunkt des Informationssystems. Sie sind in Form, Inhalt und Zeitpunkt genau festgelegt. Die Berichte richten sich an einen großen Adressatenkreis. Die übermittelten Informationen sind deshalb breit gestreut und müssen vom jeweiligen Berichtsempfänger selbstständig nach Bedarf gefiltert werden. Um eine schnelle Orientierung der Berichtsempfänger in den allgemein gehaltenen Berichten zu gewährleisten, ist auf die Gestaltung ein besonderes Augenmerk zu legen. Mit dieser Berichtsart deckt man mit wenig Aufwand einen großen Informationsbedarf ab.

Abweichungsberichte tauchen, wie der Name schon sagt, nur im Fall einer Planabweichung auf. Sie bilden eine Ausnahme und fallen an, wenn eine festgelegte Toleranzgrenze überschritten ist. Sie weisen auf einen Handlungsbedarf hin und lösen steuernde Eingriffe aus. Besonders wichtig ist es die Schwellwerte richtig festzusetzen. Dabei ist darauf zu achten, dass weder zu früh noch zu spät auf Gegensteuerungsmaßnahmen aufmerksam gemacht wird.

Bedarfsberichte decken individuelle Informationsbedarfe, die von Standardberichten nicht erfasst sind. Auf Anfragen müssen sie gesondert erstellt werden und können sich als besonders aufwendig erweisen. Insbesondere dann, wenn die benötigten Daten in der gewünschten Form noch nicht vorliegen, sind diese Ad-hoc-Berichte zeitintensiv.<sup>47</sup>

Beim Aufbau eines Berichtswesens müssen die oben genannten Berichtsarten in einem bedarfsgerechten System koordiniert werden.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Horváth, 2009, S. 541f.

<sup>48</sup> Vgl. Küpper, 2008, S. 197.

#### 3.2.3 Berichtsmerkmale

Vereinfacht dargestellt basiert das Berichtswesen auf den in Abbildung 4 dargestellten fünf Fragestellungen:



Abbildung 4: Merkmale des Berichtswesens<sup>49</sup>

Die sogenannten W-Fragen stehen in einem inneren Zusammenhang zueinander und orientieren sich an dem Zweck des Berichtswesens. Die Frage „Was?“ klärt den Inhalt der Berichte. Hier muss der Informationsgegenstand, die Menge an Informationen, die Exaktheit und der Verdichtungsgrad geklärt werden. „Wer?“ ermittelt Sender und Empfänger der Berichte und legt die Hierarchie der Informationsübermittlung fest. „Wann?“ fragt nach dem zeitlichen Aspekt, sprich nach der Aktualität und der Erscheinungsweise. „Wie?“ widmet sich der Frage nach der Gestaltung der Berichte<sup>50</sup>.

Die Beantwortung der fünf Fragen erfolgt im Kapitel 4. Dabei wird systematisch jedes Berichtsmerkmal mit Bezug auf die Gegebenheiten der Stadtverwaltung Ludwigsburg diskutiert.

---

<sup>49</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Koch, 1994, S. 59, (zit. nach: Stoklossa, 2009, S. 535).

<sup>50</sup> Vgl. Stoklossa, 2009, S.535.

### 4 Berichtswesen der Stadt Ludwigsburg

„Planung und Kontrolle bedürfen der Informationsversorgung“<sup>51</sup>. Ohne führungsrelevante Informationen kann eine Verwaltung auf Dauer nicht effizient und zielorientiert gesteuert werden. Berichterstattung ist in Ludwigsburg deshalb in Ansätzen vorhanden. Die Verwaltungsleitung erhält quartalsweise Finanzzwischenberichte. Für den Oberbürgermeister wird regelmäßig ein sogenanntes „Cockpit“ erstellt, eine Zusammenstellung der wichtigsten Daten der Verwaltung. Das Cockpit enthält u.a. Soll-Ist-Analysen und Auswertungen im Bereich der Personalausgaben, der Steuereinnahmen und der Liquidität.<sup>52</sup> Die Übersicht wird manuell erstellt und ist nicht in ein ganzheitliches System eingebunden. Dieses Verfahren ist aufwendig und deckt nur einen geringen Teil des Informationsbedarfs ab.

Zur Vereinfachung soll ein standardisiertes Berichtswesen eingeführt werden. Der Projektstart erfolgt im September 2011, noch vor der Umstellung auf die Doppik. Das Team wird aus Experten unterschiedlicher Fachbereiche zusammengestellt. Zu Beginn soll die Berichterstattung auf Basis der strategischen Ziele, die in den Masterplänen verankert sind, erfolgen. Geplant ist anschließend eine sukzessive Ausweitung auf alle Bereiche der Verwaltung und ihre Produktziele.<sup>53</sup>

Die endgültige Gestaltung des Berichtssystems ist noch nicht ausgearbeitet. In den folgenden Kapiteln wird Schritt für Schritt, unter Beachtung der spezifischen Gegebenheiten in Ludwigsburg und Anforderungen der Verwaltungsspitze, ein passendes Konzept für die Stadtverwaltung erstellt. Die Einführung des Berichtssystems orientiert sich am Managementkreislauf und ist dementsprechend nach den Kapiteln Planung, Umsetzung und Kontrolle gegliedert. Ausgehend von dem Zweck (Wozu?) wird zunächst der Inhalt (Was?), die Adressaten (Wer?) und der Zeitraum (Wann?) ge-

---

<sup>51</sup> Horváth & Partners, 2003, S. 230.

<sup>52</sup> Cockpit siehe Anlage 5, S 73.

<sup>53</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

klärt. Darauf folgt die Umsetzung und Gestaltung (Wie?) und schließt mit der Kontrolle ab.

### 4.1 Zweck und Anforderungen

Der Zweck des Berichtswesens ist zusammengefasst folgender:

- „Dokumentation von Ereignissen
- Auslösen von betrieblichen Vorgängen
- Kontrolle des Betriebsablaufs
- Vorbereitung von Entscheidungen“<sup>54</sup>.

Diese Ziele sind mit hohen Anforderungen verbunden. Beim Aufbau des Berichtswesens ist auf eine aktuelle, rechtzeitige und zukunftsorientierte Informationsübermittlung zu achten. Die übermittelten Daten dürfen nicht zu detailliert und umfangreich sein. Eine schriftliche Auswertung und Kommentierung der Situation ist wichtig, sodass die Berichte nicht ausschließlich aus Kennzahlen und Indikatoren bestehen.<sup>55</sup>

Weitere Anforderung sind die gute Qualität und übersichtliche Gestaltung der Informationen. Die Daten müssen zuverlässig und widerspruchsfrei sein. Die Aufnahme der Information kann erleichtert werden, indem bei der Berichterstellung auf Einheitlichkeit und Systematik geachtet wird. Dies gilt vor allem bei der Reihenfolge und der grafischen Darstellung.<sup>56</sup>

Bei der Erstellung der Berichte gilt das Prinzip „Weniger ist Mehr!“. Der Bericht sollte alle notwendigen Informationen liefern und dabei so knapp und übersichtlich wie möglich bleiben.<sup>57</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Einführung des Berichtswesens soll in Ludwigsburg vorerst der Kontrolle der Masterpläne dienen. Die Erreichung der Ziele und Umsetzung der

---

<sup>54</sup> Horváth, 2008, S. 540.

<sup>55</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2003, S. 227.

<sup>56</sup> Vgl. Spraul/Oeser, 2004, S. 172.

<sup>57</sup> Vgl. Ebenda.



beschlossenen Maßnahmen wurde den Verantwortlichen aus den jeweiligen Fachbereichen übertragen. Durch ein EDV-gestütztes Berichtswesen wird es für die Verantwortlichen möglich, die Umsetzung zu dokumentieren und Transparenz zu schaffen. Dadurch kann der Stand der Masterpläne jederzeit abgefragt werden. Das Berichtswesen soll einen Überblick über die umfangreichen Maßnahmen und Verantwortlichen schaffen. Momentan ist es nur durch langwieriges Aufarbeiten möglich herauszufinden, welcher Fachbereich für welche Maßnahmen zuständig ist. Erst im zweiten Schritt soll das Berichtswesen um die Informationen zu den Produkten und Finanzdaten erweitert werden.

Die Forderungen der Verwaltungsspitze sind unterschiedlich. Gefordert werden einerseits ein großer Verdichtungsgrad und entscheidungsrelevante Informationen. Andererseits muss die Möglichkeit gegeben sein, bis in die unterste Ebene und an Detailinformationen zu gelangen.

Es ist ein System zu schaffen, welches beide Aspekte in sich vereint.

### 4.2 Planung

Vor der Einführung eines Berichtswesens sind die wesentlichen Schritte zu planen. Dazu zählen die Festlegung der Verantwortung, die Klärung des Informationsbedarfs, die Abstimmung des Berichtsinhalts, des Berichtswegs und des Berichtszeitraums. Erst danach beginnt die Umsetzung.

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Projektverantwortung für die Einführung des Berichtswesens trägt der Controller, der im Fachbereich Finanzen eingegliedert ist. Zusätzlich zum Berichtswesen ist er für die Koordination des Haushalts, die Haushaltskonsolidierung, DVV Personal, die Masterpläne, das Projekt-, Personal- und Investitionscontrolling zuständig<sup>58</sup>. Das Controlling wird in Ludwigsburg als

---

<sup>58</sup> Fachbereichsbetreuung Finanzen siehe Anlage 6, S. 75.

Linienposition ausgeführt. Für den Aufbau des Berichtswesens ist eine Projektorganisation gut geeignet. In der Einführungsphase besteht ein hoher Personalbedarf. Sobald das System erprobt ist, kann ohne zusätzliches Personal routiniert gearbeitet werden. Als Projektleiter kann der Controller fungieren. Die Projektbeteiligten sind Führungskräfte und Fachkräfte, die für die Berichterstattung zuständig sind. In Ludwigsburg werden sich Fachkräfte aus unterschiedlichen Bereichen beteiligen. Im Projekt können wichtige Fragestellungen geklärt werden, z.B. wie die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Führungskräften und dem Controller aussieht und ob zusätzliche Personalkapazität benötigt wird.<sup>59</sup>

### 4.2.1 Informationsbedarfsermittlung

Die Grundlage eines benutzerorientierten Berichtswesens ist der Informationsbedarf der Berichtsempfänger. Da der Bedarf in den meisten Fällen nicht eindeutig vorliegt, muss dieser anhand ausgewählter Instrumente ermittelt werden. Der Informationsbedarf ist vom Planungs- und Kontrollprozess der jeweiligen Organisation abhängig und kann nicht generalisiert werden.<sup>60</sup> Zudem spielt in der öffentlichen Verwaltung der Umsetzungsstand der Verwaltungsreform eine entscheidende Rolle. Mit voranschreitender Reform ändert sich die Informationsgrundlage, Produktinformationen und Budgetdaten sowie die Kontrolle der Leistungsziele werden erforderlich.<sup>61</sup>

Der Informationsbedarf orientiert sich auch an der Führungsposition. Der Bericht muss dem Empfänger schließlich genau die Information liefern, die er für die Entscheidungsfindung braucht. Wichtig ist bei der Auswahl der geeigneten Instrumente zur Informationsbedarfsermittlung zwischen dem Aufwand und Ertrag abzuwägen. Eine kritische Würdigung der gefragten

---

<sup>59</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S.136f.

<sup>60</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2003, S. 231f.

<sup>61</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 86.

Information hinsichtlich Steuerungsrelevanz und Aktualität verhindert unnötigen Arbeitsaufwand.<sup>62</sup>

### 4.2.1.1 Instrumente

In der Fachliteratur finden sich viele Instrumente, die dazu dienen den Informationsbedarf in einer Organisation regelmäßig und systematisch zu analysieren. In diesem Kapitel werden nicht alle Methoden abschließend erwähnt, sondern einige repräsentative Beispiele aufgeführt. Wichtiger Grundsatz ist, dass vom Informationsinteresse der Führungskraft auf die Instrumente geschlossen wird, nicht umgekehrt. Die Ziele der Führungskraft sind maßgeblich für den Einsatz des Managementinstruments.<sup>63</sup> Operationalisierte Ziele bilden die Vergleichsdaten, anhand derer im Verlauf der Erfolg der Maßnahmen gemessen werden kann.<sup>64</sup> Bei der Informationsbedarfsanalyse können einfache Methoden, wie z.B. Interviews und Fragebögen eingesetzt oder die Führungskräfte aufgefordert werden, eine Liste der benötigten Informationen zusammenzustellen.<sup>65</sup>

Ob solche Methoden für die jeweilige Organisation in Frage kommen hängt von der Größe der Verwaltung und dem Ziel des Berichtswesens ab. Eine ganzheitliche und systematische Analyse bieten diese Verfahren jedoch nicht an. Weitaus verbreiteter ist die SWOT-Analyse oder die Zielfelder-Analyse.

Die SWOT-Analyse ermittelt die Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) einer Unternehmung. Sie kann entweder auf einen bestimmten Bereich, wie z.B. bei der Einführung eines neuen Produkts oder zur strategischen Zielfindung der ganzen Organisation eingesetzt werden. Es handelt sich um eine Situationsanalyse und Methode zur Strategiefindung, welche stets einen

---

<sup>62</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 86ff.

<sup>63</sup> Vgl. Ebenda, S. 54.

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S. 93.

<sup>65</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2003, S. 232.

Vergleich enthält. Dieser kann wie beim Benchmarking<sup>66</sup> auf dem Vergleich mit Konkurrenten oder einem Zeitvergleich mit der eigenen Organisation basieren. Bei der Stärken-Schwächen-Analyse müssen zunächst die Kriterien bestimmt werden, die zur Beurteilung der Situation geeignet sind. Anschließend werden die Kriterien gewichtet und in Vergleich gestellt. Bei der Chancen-Risiken-Analyse müssen externe Daten herangezogen werden. Auch hier müssen die Kriterien im Voraus festgelegt werden. Diese lassen sich im Unterschied zur Stärken-Schwächen-Analyse kaum selbst beeinflussen, wie z.B. gesetzliche, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Abschließend können die Ergebnisse beider Analysen in einem Schaubild, wie in Tabelle 2 dargestellt, zusammengefasst und Strategien zur Lösung der Probleme entwickelt werden.<sup>67</sup>

Intern Extern	<b>Stärken/ Strengths(S)</b>	<b>Schwächen/ Weaknesses (W)</b>
<b>Chancen/ Opportunities (O)</b>	<u>SO-Strategien</u> → Stärken nutzen Chancen ergreifen	<u>WO-Strategien</u> → Schwächen abbauen Chancen ergreifen
<b>Risiken/ Threats (T)</b>	<u>ST-Strategien</u> → Stärken nutzen Risiken abwehren	<u>WT-Strategien</u> → Schwächen abbauen Risiken abwehren

Tabelle 2: SWOT-Analyse<sup>68</sup>

Ein weiteres ganzheitliches Verfahren ist das Konzept der Zielfelder. Damit ist es möglich, gezielt Schwerpunkte und Ziele in der Steuerung zu definieren. In einem ersten Schritt werden die vielfältigen kommunalen Ziele Kategorien zugeordnet. Dies schafft Übersichtlichkeit und vermeidet eine

<sup>66</sup> Siehe Kap. 4.2.1.2.3.

<sup>67</sup> Vgl. Spraul/Oeser, 2004, S. 174.

<sup>68</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Ebenda, S. 179.

einseitige Sichtweise. In jedem Zielfeld werden Fragen formuliert, um die Ziele zu präzisieren und Erfolgsfaktoren zu bestimmen. Der Fragenkatalog kann zu Beginn durchaus willkürlich zusammengestellt sein. Durch eine schrittweise Systematisierung werden die Fragen in einen Rahmen gestellt - die Zieldefinition. Zuletzt müssen die Ziele mit Kennzahlen und Indikatoren operationalisiert werden.<sup>69</sup>

Die Methode bietet den Vorteil, dass alle Ziele im Gesamtzusammenhang aber auch isoliert voneinander betrachtet werden können. Dialoge sind hierbei eine Grundvoraussetzung. Arbeitsgruppen mit den Beteiligten, wie z.B. dem Fachausschuss und den Fachbereichsleitern, bieten sich dafür an.<sup>70</sup>

In der Privatwirtschaft wird erfolgreich eine ähnliche Methode angewandt: Die Balanced Scorecard. Vier Perspektiven erfasst diese Methode:

- Finanzielle Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Geschäftsprozesse
- Lernen und Entwicklung

Die Strategie eines Unternehmens wird in Zielen und Kennzahlen ausgedrückt. Jede Perspektive kann für sich analysiert und differenziert werden.

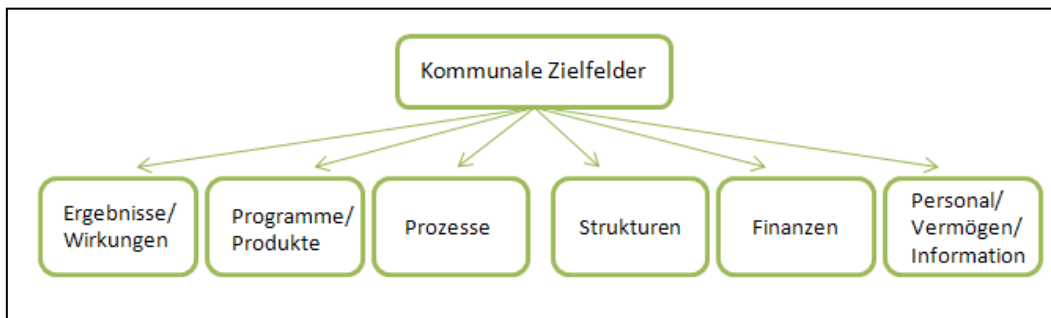
Die Zielfelder-Methode hat viele Parallelen zur Balanced Scorecard. Differenzierte Analyse der Gesamtorganisation, Definition von Erfolgsfaktoren und Lerneffekte haben die Methoden gemein. Der wesentliche Unterschied besteht in der Definition der Zielfelder. Im Vordergrund stehen in der öffentlichen Verwaltung das Gemeinwohl der Bürger und die Wirkungsziele. Die Lern- und Entwicklungsperspektiven beziehen sich bei dieser Methode nicht nur auf das Personal, sondern auf alle Zielfelder.

---

<sup>69</sup> Vgl. KGSt-Bericht 7/2004, S. 28f.

<sup>70</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 56f.

Das KGSt hat aus diesem Grund für die Verwaltung folgendes Schema entworfen:<sup>71</sup>



**Abbildung 5: Kommunale Zielfelder<sup>72</sup>**

Die Zielfelder in Abbildung 5 können bei Bedarf weiter untergliedert werden. Im Zielfeld Ergebnisse/Wirkungen geht es in erster Linie um die Frage, für welche Zielgruppe was erreicht werden soll. Die Frage, welchen Nutzen bzw. welche Belastung der Bürger durch das jeweilige Produkt erfährt, wird im Feld Programme/Produkte gestellt. Das Feld Prozesse betrifft die Verbesserung der Ablauforganisation. Es ist zu klären, durch welche Maßnahmen die Leistungen der Kommune qualitativ und quantitativ verbessert werden können. Im Zielfeld „Strukturen“ sind positive Veränderungen in der Aufbauorganisation gemeint. Beispielsweise kann es wirtschaftlich vorteilhaft sein, Bereiche aus dem Verwaltungshaushalt auszugliedern oder neue Serviceeinheiten aufzubauen. Finanzen, Personal, Vermögen und Information zählen zu den Ressourcen der Verwaltung. Sie sind maßgeblich für die Leistungsfähigkeit der Organisation. Die Frage ist, wie viel eingesetzt werden muss, um die beabsichtigte Leistung zu erbringen.<sup>73</sup>

Die Informationsbedarfsermittlung ist ein Prozess der unter Optimierungszwang steht. Veränderungen der Umwelt, der Rechtsgrundlagen und der finanzwirtschaftlichen Situation ziehen neue Ziele und damit Informationen nach sich. Dies sollte aber nicht der Einführung des Berichtswesens im Wege stehen. Auch wenn die Informationen noch nicht vollständig ermittelt

---

<sup>71</sup> Vgl. KGSt, Bericht 3, 2001, S. 18.

<sup>72</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus KGSt, Bericht 7, 2004, S. 29.

<sup>73</sup> Vgl. Ebenda, S. 29f.

wurden, können Berichte erstellt werden. Im Probelauf werden die fehlenden Informationen sichtbar und können nachgereicht werden.<sup>74</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Stadtverwaltung Ludwigsburg hat sich bei der Informationsbedarfsermittlung für eine ganzheitliche Methode entschieden. Ähnlich wie das Konzept der Zielfelder-Analyse hat Ludwigsburg strategische Ziele erarbeitet und Maßnahmen abgeleitet. Im Unterschied zu dem von der KGSt vorgeschlagenen Konzept wurde das SEK in Zusammenarbeit mit den Bürgern erarbeitet. Im Jahr 2009 fand eine sog. „Zukunftskonferenz“ mit 100 Teilnehmern statt. Die beteiligten Bürger wurden gezielt ausgewählt und repräsentierten einen Querschnitt der Bevölkerung Ludwigsburgs. Aus den Ergebnissen des Workshops wurden 11 Themenfelder des SEK und 3 interne Themenfelder herausgearbeitet (siehe Tabelle 3).<sup>75</sup>

Nr.	Themenfelder des SEK	Interne Themenfelder
1	Attraktives Wohnen	Haushaltskonsolidierung
2	Kulturelles Leben	Interkommunale Zusammenarbeit
3	Wirtschaft und Arbeit	Überblick über die bürgerschaftlichen Projekte
4	Vitale Stadtteile	
5	Lebendige Innenstadt	
6	Zusammenleben von Generationen	
7	Grün in der Stadt	
8	Mobilität	
9	Bildung und Betreuung	
10	Vielfältiges Sportangebot	
11	Energieversorgung	

**Tabelle 3: Themenfelder SEK<sup>76</sup>**

<sup>74</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 86.

<sup>75</sup> Vgl. Planerin, Fachzeitschrift, Anlage 2, S 66ff.

<sup>76</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Übersicht über Masterpläne, Anlage 3, S 69f.

Nachdem die ausgewählten Themenfelder in Arbeitsgruppen mit externen Fachkräften aufgearbeitet wurden, fand eine zweite „Zukunftskonferenz“ statt. In diesem Rahmen wurden Leitsätze, strategische Ziele und Maßnahmen für jeden Teilbereich definiert.

Die Bürgerbeteiligung hat das Projekt bereichert und Transparenz für das Verwaltungshandeln geschaffen. Die konkrete Festlegung der Ziele und Maßnahme war der Abstimmung des Rates überlassen.<sup>77</sup>

Die Umsetzung des beschlossenen Konzepts erfolgt durch die Masterpläne. Darin wurden die Maßnahmen mit den jeweiligen Verantwortlichen und den Zeitzielen fixiert. Um die Wirkung der Maßnahmen messbar zu machen wurde ein Set aus 66 Indikatoren<sup>78</sup>, untergliedert nach den einzelnen Handlungsschwerpunkten, zusammengestellt. Jeder Masterplan folgt dem gleichen Musteraufbau und beinhaltet einen Leitsatz als strategisches Ziel.<sup>79</sup>

Mit der ganzheitlichen Ausrichtung gehen auch Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation einher. Aus diesem Grund wurde eine zentrale Stelle zur Steuerung der Masterpläne organisiert. Zurzeit finden regelmäßig Besprechungen der Masterplanverantwortlichen statt, in denen der Stand der Umsetzung und Problempunkte mündlich besprochen werden. Das Berichtswesen hat zukünftig die Aufgabe über die Handlungsfelder zu informieren.

Der strategische Informationsbedarf ist in Ludwigsburg damit analysiert. Jedoch erfassen die Masterpläne nicht alle Bereiche der Verwaltung. Es fehlen Gebiete wie „Sicherheit und Ordnung“, die bei den Bürgern weniger Beachtung finden. Um das Berichtswesen für alle nutzbar zu machen, ist geplant, die Masterpläne um die Produktpläne zu erweitern. Diese schließen sich nicht aus, sondern ergänzen einander.

---

<sup>77</sup> Vgl. Planerin, Fachzeitschrift, Anlage 2, S 67.

<sup>78</sup> Indikatorenset siehe Anlage 7, S 76.

<sup>79</sup> Beispiel Masterplan siehe Anlage 8, S 78.



Der innovative Ansatz der Masterpläne lässt sich zusätzlich optimieren, indem die Zielfindung in Kategorien wie den Zielfeldern gegliedert wird. Dadurch finden Themen wie z.B. Personal und Prozesse/Strukturen, die in den Masterplänen nicht berücksichtigt werden, Beachtung.

### 4.2.1.2 Informationsgrundlagen

„Informationsgrundlagen“ ist ein weitläufiger Begriff. Hierzu zählen sowohl Instrumente aus der Betriebswirtschaft (z.B. KLR) und Basisdaten der Verwaltung (z.B. Objektdaten) als auch Instrumente aus dem neuen Haushaltsrecht (z.B. Produktplan). Je nach Informationsgrundlage gibt es Unterschiede in der Aktualität der Informationen. Die KLR erbringt grundsätzlich sehr aktuelle Informationen, wobei Organisationsuntersuchungen und Kennzahlen beispielsweise länger zurückliegen können. Informationsgrundlagen sind voneinander nicht isoliert, oftmals haben die einzelnen Grundlagen eine gemeinsame Basis.<sup>80</sup>

Für das Vorgehen ist es empfehlenswert eine Übersicht zu erstellen, welche die erarbeiteten Ziele mit den Informationsgrundlagen verknüpft. Danach können die Prioritäten herausgearbeitet werden. Nicht alle Informationsgrundlagen liegen in der Verwaltung vor, manche müssen erst geschaffen werden.<sup>81</sup>

Das kommunale Rechnungswesen ist eine zentrale Informationsgrundlage und wird in der Praxis am häufigsten verwendet. Im Folgenden werden vier weitere Informationsgrundlagen vorgestellt, die vergleichsweise selten zum Einsatz kommen. Darunter die KLR, die Kennzahlen, die kommunalen Leistungsvergleiche und die Kommunalstatistik.

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Verwendung und der Nutzen der Informationsgrundlagen ist vielfältig und wird in den nachfolgenden Unterkapiteln am Beispiel der Bibliotheks-

---

<sup>80</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 95.

<sup>81</sup> Vgl. Ebenda, S. 96.

verwaltung erläutert. Die Stadtverwaltung Ludwigsburg hat für diesen Bereich eine Übersicht mit den Zielen aus den Masterplänen, den davon abgeleiteten Maßnahmen und einigen Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung zusammengestellt.<sup>82</sup> Dieses Beispiel soll dazu dienen aufzuzeigen, an welcher Stelle die Informationsgrundlagen bereits verwendet worden sind und welche Möglichkeiten sie zusätzlich bieten können.

### 4.2.1.2.1 Kosten- und Leistungsrechnung

Die KLR ist ein Instrument des internen Rechnungswesens und unterstützt die Steuerung und Kontrolle. Zu den Aufgaben der KLR zählen Wirtschaftlichkeitsvergleiche, Kontrolle des Erfolgs und Bestimmung der Kosten je Leistungseinheit.<sup>83</sup> In der Kameratechnik wurden bisher nur die Ausgaben (Abfluss von Geldvermögen/Liquidität) berücksichtigt, nun können auch die Kosten (in Geld ausgedrückter Werteverzehr) erfasst werden.<sup>84</sup> Die KLR besteht aus drei Rechnungen. Der Kostenartenrechnung (Was sind das für Kosten?), der Kostenstellenrechnung (Wo entstehen diese Kosten?) und der Kostenträgerrechnung (Wer trägt die Kosten?).<sup>85</sup> Mit Hilfe dieser Rechnungen ist es möglich die Kosten den Orten der Entstehung und den einzelnen Produkten zuzuordnen.<sup>86</sup>

Die KLR wird in privatwirtschaftlichen Unternehmen seit Jahren erfolgreich eingesetzt. In der Kommunalverwaltung fehlt eine erfolgsentscheidende Voraussetzung - der Markt. Besonders im Bereich der Leistungsrechnung, ist der Markt als Filter für Leistung und Kostengünstigkeit wichtig. Erst im Zusammenhang mit dem Markt gewinnt das Unternehmen über die erzielten Erlöse wichtige Informationen über Qualität, Service und Preise. Zum erfolgreichen Einsatz der KLR im öffentlichen Sektor müssen Funktionen, die den Markt ersetzen, ergänzt werden. Darunter fällt die ganz-

---

<sup>82</sup> Deckblatt zum Unterabschnitt Stadtbibliothek siehe Anlage 4, S. 71.

<sup>83</sup> Vgl. Nau/Wallner, 1998, S. 30f.

<sup>84</sup> Vgl. Adamaschek, 2001, S. 351.

<sup>85</sup> Vgl. Mehrmann, 2004, S. 11.

<sup>86</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 18.

heitliche Leistungsbeurteilung. Sowohl über Kosten und Mengen sollten Informationen vorliegen als auch über Qualität, Service, Kundenzufriedenheit und Zielerreichung. Beispielsweise sollte im Straßenverkehr nicht nur über die Anzahl der ergangenen Bußgeldbescheide berichtet werden, sondern zusätzlich Informationen über den Beitrag zur Verkehrssicherheit oder die Rechtmäßigkeit der Verwaltungsakte vorliegen. Dadurch können Aussagen zur Wirkung und Effektivität der Maßnahmen getroffen werden. Weiterhin werden vergleichende Informationen benötigt. Der Aussagewert der Kosten eines Bußgeldbescheides und der Anzahl dieser ist gering, wenn kein Vergleichswert einer anderen Kommune gegeben ist. Ob eine Kostensenkung nötig ist oder der Preis optimal ist, ist unklar, da kein Markt existiert, auf dem sich das Produkt behaupten muss.

Schließlich müssen Optimierungsanreize geschaffen werden. Was im Privatunternehmen der Wettbewerb übernimmt, kann in der Verwaltung über die Öffentlichkeit, z.B. Veröffentlichungen der Ergebnisse, erreicht werden.<sup>87</sup>

Folglich ist die KLR durchaus ein wichtiges und wesentliches Instrument des Controllings, muss aber auf die spezifischen Strukturen in der öffentlichen Verwaltung angepasst werden.

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

In Ludwigsburg wurde die KLR bereits flächendeckend eingeführt. Welchen Nutzen sie für das Controlling und Berichtswesen bringt, hängt stark von der Sensibilisierung der Mitarbeiter ab. Das Beispiel der Stadt Stuttgart bestätigt, dass die bloße Einrichtung der KLR nicht ausreicht. Seit 1999 arbeitet die Stadtverwaltung Stuttgart mit der KLAR. Erfolge können sich bisher jedoch nur in einigen Bereichen abzeichnen. Mittels SWOT-Analyse hat die Stadtverwaltung Stuttgart Problempunkte der KLR erarbeitet. Für Ludwigsburg treffen die Ergebnisse ebenfalls zu und bieten eine Orientierungshilfe:

---

<sup>87</sup> Vgl. Adamaschek, 2001, S. 347-357.

- Die Stadt Stuttgart hat keine Benchmarkinganalysen durchgeführt und konnte dadurch den erheblichen Nutzen von Vergleichswerten nicht ausschöpfen.
- Die KLR wurde nicht für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen genutzt. In einigen Aufgabengebieten der Verwaltung ist die Frage „Make or Buy“ durchaus sinnvoll, da Fremdleistungen eine günstigere Alternative bieten können.
- Eine „Dienstanweisung zur Führung der KLR“ gab es bisher nicht. Viele Mitarbeiter nutzen die eröffneten Möglichkeiten nicht.
- Die Stadtverwaltung Stuttgart hatte kein auf der KLR aufbauendes Berichtswesen für die Führungsebene. Die gewonnenen Informationen konnten nicht zur strategischen Steuerung verwendet werden.<sup>88</sup>

Mit der KLR kann die Stadtverwaltung Ludwigsburg für die Bibliotheksverwaltung u.a. folgende zusätzliche Informationen gewinnen:

- Personalkosten getrennt nach Kostenstellen
- Gebäudekosten mit Abschreibungen und kalk. Miete
- Kosten des Outputs (z.B. Was kostet eine Ausleihe?)

Diese wenigen Informationen stellen eine Basis für Vergleiche dar, z.B. das Verhältnis von Material- und Personalkosten, Vergleich der Produktkosten mit Wettbewerbern und Kostenunterschiede zwischen den einzelnen Bibliotheken in Ludwigsburg. Desweiteren ist in Erwägung zu ziehen, teure Produkte einzustellen und Prioritäten zu setzen sowie Vergleiche von Eigen- und Fremdleistungen durchzuführen. Häufig erweist sich die Auftragsvergabe von Tätigkeiten wie z.B. die Gebäudereinigung oder die Wartung der EDV kostengünstiger als die Beschäftigung des Fachpersonals.

---

<sup>88</sup> Vgl. SWOT-Analyse der KLR, Anlage 9, S.79.

#### 4.2.1.2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

„Kennzahlen und entsprechende Kennzahlensysteme entstehen durch teilweise hohe Komprimierung quantitativer Zielgrößen“.<sup>89</sup> Davon zu unterscheiden sind sog. Indikatoren, die einen geringen Konkretisierungsgrad aufweisen und empirische Anzeichen für bestimmte Vorgänge sind.<sup>90</sup>

In der Abbildung 6 sind die unterschiedlichen Arten von Kennzahlen mit passenden Beispielen dargestellt.

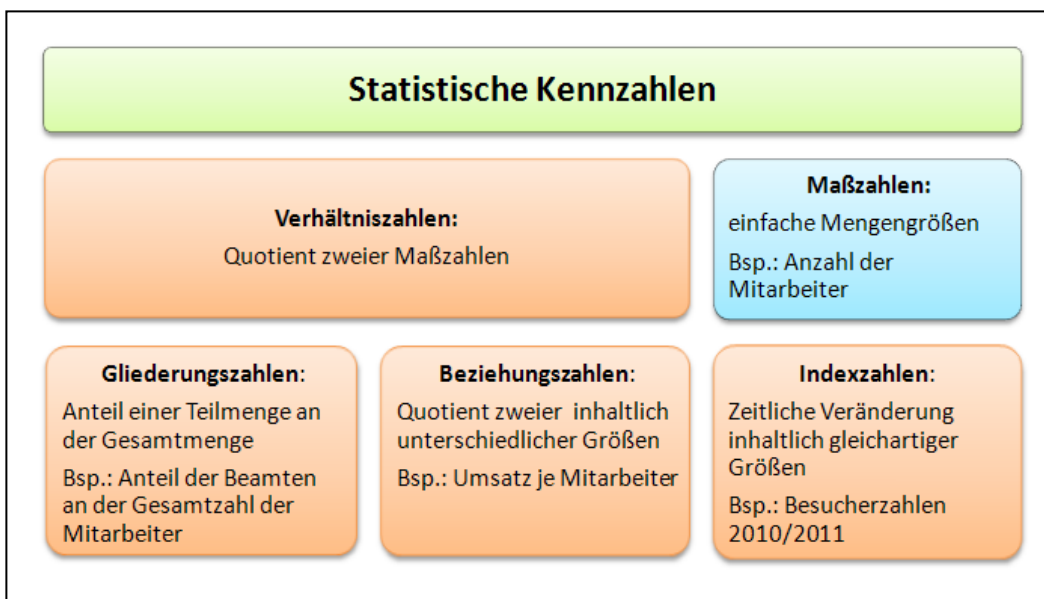


Abbildung 6: Übersicht Kennzahlen<sup>91</sup>

Der Vergleich von Kennzahlen erhöht die Aussagekraft und verschafft steuerungsrelevante Informationen. Es gibt unterschiedlich Arten von Kennzahlenvergleichen:

- Soll-Ist-Vergleich: Vergleich der tatsächlichen Werte mit den geplanten Werten
- Zeitvergleich: Vergleich der Ist-Werte mit den Vorjahreswerten
- Intrakommunaler Vergleich: Vergleich der Werte mit anderen Bereichen innerhalb der Verwaltung

<sup>89</sup> Bachmann, 2009, S. 181.

<sup>90</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>91</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Ebenda, S. 182.

- Interkommunaler Vergleich: Vergleich der Werte mit anderen Kommunen
- Vergleich mit externen Leistungserbringern: Vergleich der Werte mit externen Anbietern aus der Privatwirtschaft.<sup>92</sup>

Die Möglichkeiten zur Bildung von Kennzahlen sind vielfältig, jedoch nicht immer für die Steuerung geeignet. Entscheidend bei der Bildung sind die Steuerungsrelevanz und das Informationsbedürfnis des Berichtsempfängers.<sup>93</sup>

Um einen Sachverhalt zu beurteilen sind meist mehrere zusammenhängende Kennzahlen notwendig. Ein Kennzahlensystem ordnet die Menge von Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen und schafft Übersichtlichkeit.<sup>94</sup> Kennzahlen operationalisieren Ziele und sollen deshalb mit den Zielfeldern in Verbindung stehen. In der öffentlichen Verwaltung existiert im Vergleich zur Privatwirtschaft nicht das übergeordnete Ziel der Gewinnmaximierung. Für die vielfältigen Ziele müssen mehrere Kennzahlensysteme, z.B. für bestimmte Produktbereiche wie Stadtplanung und Bibliothekswesen, erstellt werden. Für die Kennzahlensysteme sind passende Kennzahlen auszuwählen. Die Kennzahlen sollten auf Zielbezogenheit, Beeinflussbarkeit, Vergleichbarkeit und Adressatengerechtigkeit überprüft werden.<sup>95</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Für die Bibliotheken der Stadt Ludwigsburg ist ein mehrdimensionales Kennzahlengerüst empfehlenswert. Beispielhaft werden im Folgenden den Zielfeldern relevante Kennzahlen zugeordnet (siehe Tabelle 4). Die Kennzahlen orientieren sich an den Zielen der Bibliothek Ludwigsburg. Im Zielkatalog wird unter anderem die Aktualität des Medienbestands, Lesemotivation für Kinder und Jugendliche und allgemein die Erhöhung der Be-

---

<sup>92</sup> Vgl. KGSt, Bericht 4, 2001, S. 13.

<sup>93</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 181.

<sup>94</sup> Vgl. Küpper, 2008, S. 390.

<sup>95</sup> Vgl. KGSt, Bericht 4, 2001, S. 32f.

suche und Entleihungen benannt.<sup>96</sup> Die Kennzahlen wurden teilweise der vorhandenen Übersicht entnommen und teilweise frei hinzugefügt. Nicht jedes Zielfeld muss durch eine Kennzahl operationalisiert werden. Das System ist flexibel und Erweiterungen sind möglich.

Zielfeld	Kennzahl
Ergebnisse/ Wirkungen	Zahl der Besuche Zahl der Entleihungen Anteil der Nutzer zw. 3-12 Jahren Zahl der Neukunden
Produkte	Erneuerungsquote Medieneinheiten je Einwohner Investition je Einwohner
Prozesse	Beratungsdauer im Durchschnitt Anteil interner Besprechungen
Personal	Mitarbeiter je 1000 Einwohner Krankheitsquote
Finanzen	Kosten je Ausleihe Zuschuss je Einwohner

**Tabelle 4: Kennzahlen - Set der Stadtbibliothek Ludwigsburg<sup>97</sup>**

#### 4.2.1.2.3 Interkommunale Leistungsvergleiche

Der interkommunale Leistungsvergleich bezeichnet das Lernen von anderen Organisationen. Die Vergleichswerte können für Produkte, Prozesse und Strukturen ermittelt werden. Leistungsvergleiche bieten die Möglichkeit neue Erkenntnisse zu gewinnen und zeigen auf welche Ergebnisse realistisch erreichbar sind.<sup>98</sup> Die Methode stammt aus der Privatwirtschaft und ist unter „Benchmarking“ bekannt. Damit ist der Vergleich von Unternehmen mit dem stärksten Konkurrenten gemeint.<sup>99</sup> Im Kommunalbereich

<sup>96</sup> Vgl. Deckblatt zum Unterabschnitt Stadtbibliothek, Anlage 4, S. 71.

<sup>97</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>98</sup> Vgl. Weber/Schäfer, 2011, S. 66.

<sup>99</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 153.

wird häufig in Vergleichsringen gearbeitet. Mehrere Kommunen erarbeiten Vergleichswerte, meist auf Produktbasis, und analysieren die Ergebnisse.<sup>100</sup>

Damit der Vergleich tatsächlich zur Verbesserung der Wettbewerbsposition führt, muss die Vergleichbarkeit folgendermaßen sichergestellt werden:

- Bezug auf den gleichen Vergleichsgegenstand
- Gleicher Verdichtungsgrad
- Gleiche Genauigkeit
- Keine Sondereinflüsse.<sup>101</sup>

Für die öffentliche Verwaltung stellt die externe Informationsgewinnung kein Problem dar, weil kein Wettbewerb herrscht und die Daten frei zugänglich sind. Bei der Auswahl der Vergleichspartner ist darauf zu achten, dass

- die Größenordnung und Infrastruktur sich gleichen,
- ein regionaler Bezug besteht und
- die Aufgabenstellung vergleichbar ist.

Kommunale Leistungsvergleiche erfüllen eine wichtige Funktion. Aufgrund des Fehlens des Marktes herrscht kein Wettbewerb. Durch den Vergleich wird er künstlich erzeugt und fördert die Motivation für stetige Verbesserung der Verwaltungsarbeit.<sup>102</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Zu Beginn eines Leistungsvergleiches muss der Vergleichsgegenstand ermittelt werden. Je nachdem, ob der Vergleich von der Verwaltungsspitze oder einem Fachbereich vorgenommen wird, sind Kennzahlen von strategischer Bedeutung oder Detailinformationen zu den einzelnen Produkten gefragt.

---

<sup>100</sup> Vgl. KGSt, Bericht 5, 2001, S. 46.

<sup>101</sup> Vgl. Weber/Schäfer, 2011, S. 66.

<sup>102</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 106f.



Für die operative Steuerung könnten die Produktkosten, z.B. die Kosten pro Ausleihe verglichen werden. Es muss beachtet werden, dass die Vergleichsbasis stimmt. Nur Bibliotheken des gleichen Typs, wissenschaftliche oder öffentliche Bibliotheken können untereinander verglichen werden. Auf den Vergleich folgt die Analyse der Unterschiede. Bei der Auswahl der Vergleichspartner sind die zuvor genannten Kriterien zu beachten. Für Ludwigsburg eignen sich folgende Vergleichspartner:

Heilbronn (122.879 Einwohner)

Esslingen (91.869 Einwohner)

Pforzheim (119.781 Einwohner)

Die Städte liegen alle in Baden-Württemberg und regional nicht weit voneinander entfernt. Sie haben in etwa die gleiche Größenordnung und eine ähnliche Wirtschaftsstruktur.

Nicht in allen Bereichen muss die Kommune den Vergleich selbständig vornehmen. Gerade im Bereich Bibliothekswesen wurde in Deutschland ein landesweites Vergleichsnetzwerk gegründet. Der sog. Bibliotheksindex, kurz BIX genannt, basiert auf vier Zieldimensionen. In diesem Leistungsvergleich werden Ausstattung, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Entwicklungspotential anhand ausgewählter Kennzahlen und Indikatoren gemessen. Anschließend wird ein Ranking der teilnehmenden Kommunen, sortiert nach Größenklassen, erstellt.<sup>103</sup>

### 4.2.1.2.4 Kommunalstatistik

Die Kommunalstatistik bietet eine außerordentlich große Menge an steuerungsrelevanten Daten. Diesem Instrument wird jedoch im Vergleich zur KLR kaum Beachtung geschenkt. Die Möglichkeiten der Nutzung sind vielfältig. Die Daten stammen u.a. aus dem Melderegister, der Sozialverwaltung, der Kraftfahrzeugzulassungsstelle, der Bautätigkeitsstatistik, der

---

<sup>103</sup> URL: <http://www.bix-bibliotheksindex.de> [Stand: 06.09.2011].

Jugendhilfe- und Schulstatistik. Im Zusammenhang mit outputorientierter Steuerung werden Informationen über Bürger, Zielgruppen und Nutzern von Einrichtungen interessant. Eigene Erhebungen der Kommunen, beispielsweise zur Analyse der Kundenzufriedenheit und Qualität der Produkte und Leistungen, sind gefragt.<sup>104</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die statistischen Daten können internen Datenbanken der Stadtverwaltung oder externen Erhebungen entnommen werden. Beispielsweise verwendet Ludwigsburg die Messgröße „Zahl der Entleihungen“ um die Zielerreichung zu überwachen. Diese Kennzahl wird statistisch ermittelt. Mit Hilfe von Vergleichswerten kann die Aussagekraft intensiviert werden. Die Idee knüpft an die Leistungsvergleiche an, die Daten entstammen jedoch den Erhebungen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg oder des Statistischen Bundesamtes. Mit den passenden Vergleichspartnern kann untersucht werden, wie gut Ludwigsburg im Kommunalvergleich steht.

Stadt	Einwohner	Anzahl der Bibliotheken	Entleihungen je 100 Einwohner
Ludwigsburg	87.735	6	1049
Esslingen	91.869	3	901
Heilbronn	122.879	4	653
Pforzheim	119.781	4	635

**Tabelle 5: Interkommunaler Vergleich der Bibliotheken<sup>105</sup>**

Tabelle 5 zeigt, dass die Stadt Ludwigsburg trotz der geringsten Einwohnerzahl die meisten Bibliotheken besitzt. Die Anzahl der Entleihungen liegt ebenfalls im höchsten Bereich. Zu beachten ist, dass der Vergleich nur eingeschränkte Aussagekraft besitzt. Eine Analyse der Faktoren, die zu diesem Ergebnis führen wäre zusätzlich notwendig. Zur groben Einschätzung der Qualität und Kundenzufriedenheit ist es dennoch geeignet. Die-

---

<sup>104</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 102.

<sup>105</sup> URL: <http://www.statistik-bw.de> [Stand: 15.08.2011].

ses Beispiel zeigt, dass viele Daten nicht erst durch aufwendige Leistungsvergleiche erhoben werden müssen, sondern als statistische Daten vorliegen und genutzt werden können.

### 4.2.1.3 Verdichtungsgrad

Um eine Informationsüberflutung zu vermeiden, ist eine bedarfsorientierte Verdichtung der Daten im Planungsprozess erforderlich. Bei der Informationsmenge muss die Verantwortung und Zuständigkeit des Adressaten berücksichtigt werden. Grundsätzlich gilt, dass der Verdichtungsgrad der übermittelten Daten mit jeder Hierarchieebene nach oben hin zunimmt.

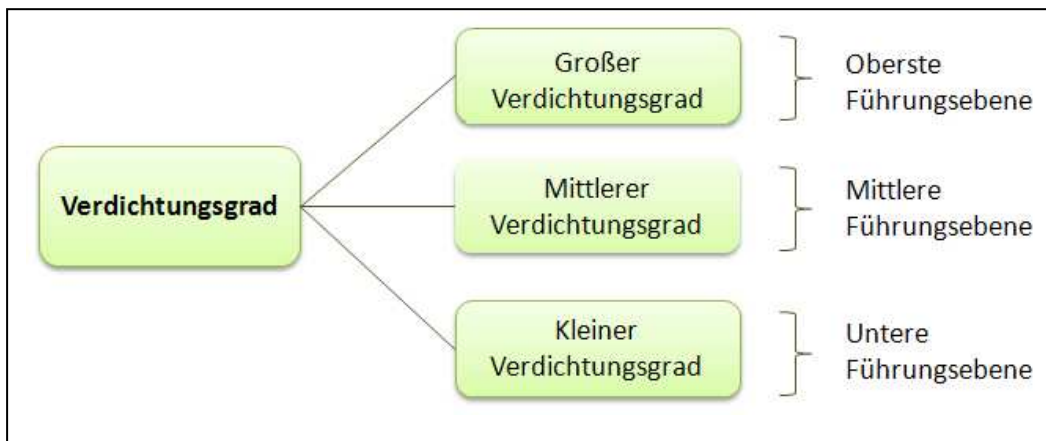


Abbildung 7: Verdichtungsgrad<sup>106</sup>

Wie in Abbildung 7 dargestellt, konzentriert sich die Informationsübermittlung an die oberste Führungsebene nur auf die wesentlichen, steuerungsrelevanten Informationen. Detailinformationen bleiben den mittleren und unteren Ebenen vorbehalten. Die Fokussierung der Information wird in der Literatur häufig als Berichtspyramide bezeichnet.<sup>107</sup>

### Modellgemeinde Ludwigsburg:

Die Berichtspyramide (siehe Abbildung 8) für die Stadtverwaltung Ludwigsburg gliedert sich in drei Stufen: Team- /Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter, Bürgermeister/ Rat.

<sup>106</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Bähr, 2002, S. 82.

<sup>107</sup> Vgl. Ebenda, S. 81f.

Der Verdichtungsgrad der Informationen nimmt mit höherer Hierarchieebene und Verantwortungsstufe zu. Der Rat und die Verwaltungsspitze benötigen stark komprimierte Sachverhalte, die über langfristige Entwicklungen der Verwaltung informieren. Durch Analysen und Kommentare sollen die Erfolgsfaktoren und Risiken aufgedeckt werden. Bei Bedarf können Detailinformationen der unteren Hierarchieebenen eingeholt werden. Die Fachbereichsleiter brauchen relevante Informationen zur mittelfristigen Planung und Steuerung der Organisationseinheiten. Die Team- /Abteilungsleiter erhalten einen operativen Bericht mit Detailinformationen. Die Daten müssen sich für kurzfristige Unternehmensentscheidungen eignen.<sup>108</sup>



Abbildung 8: Berichtspyramide<sup>109</sup>

### 4.2.1.4 Umfang und Inhalt




Einen guten Controllingbericht macht nicht die Menge, sondern die Relevanz der Information aus. Eine große Anzahl an Informationen überfordert den Empfänger und erschwert das Verständnis. Dieses von Horváth bezeichnete „Informationsdilemma“<sup>110</sup> kann durch gezielte Informationsauswahl vermieden werden. Für die strategische Steuerung erfolgt die Infor-

<sup>108</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 85f.

<sup>109</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Ebenda, S. 84ff.

<sup>110</sup> Horváth & Partners, 2003, S. 245.

mationsauswahl in der SWOT-Analyse, der Zielfelder-Methode oder wie in Ludwigsburg in den Masterplänen. Eine Möglichkeit nur die Daten zu übermitteln, die für die operative Steuerung relevant sind, ist mit Hilfe festgelegter Toleranzwerte möglich.<sup>111</sup> Anhand einer „Ampelsteuerung“ oder anderen Symbolen kann der Fokus des Adressaten auf die größten Abweichungen gelenkt werden. Die Toleranzwerte können in Kategorien eingeteilt werden, z.B. grün bei einer Abweichung von 10%, rot bei -10% und gelb bei den Werten dazwischen.<sup>112</sup> Tabelle 6 veranschaulicht, am Beispiel des städtischen Freibads, wie eine Ampelsteuerung aussehen kann.

Städtisches Freibad	Plan 30.06.	Ist 30.06	Abweichung in %	Symbol
Einnahmen	200.000	220.000	10%	
Umsatzerlöse	100.000	104.000	4%	
Besucherzahl	150.000	130.000	-13%	

**Tabelle 6: Beispiel einer Ampelsteuerung<sup>113</sup>**

Der Inhalt der Berichte variiert in den einzelnen Hierarchieebenen. Die Aufteilung erfolgt beispielsweise in Produktberichte, Produktgruppenberichte, Produktbereichsberichte und Sammelberichte. Je nach Größenordnung können mehr oder weniger Differenzierungsstufen bestimmt werden.<sup>114</sup> Die Berichte beinhalten vergangenheitsorientierten Daten, wie z.B. Soll-Ist-Vergleiche und zukunftsorientierte Informationen, wie Zukunftsprognosen auf Grundlage von kumulierten Ist-Werten.<sup>115</sup> Die Plan-, Ist- und Prognose-Werte können durch Prozentangaben ergänzt werden. Auch externe oder interne Vergleichswerte sowie Zeitvergleiche sind nützlich, dürfen den Bericht aber nicht überlasten. Der Bericht ist kurz zu halten und Schwerpunkte sind auf wenigen Seiten zusammenzufassen. Bei

---

<sup>111</sup> Vgl. Fachartikel, Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Anlage 10, S 80.

<sup>112</sup> Vgl. Fischer, 2009, S. 71.

<sup>113</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>114</sup> Vgl. Nau/Wallner, 1998, S. 203.

<sup>115</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 81.

den Zielen gilt es Prioritäten zu setzen. Die Konzentration auf fünf bis acht Ziele ist sinnvoll.<sup>116</sup> Auch die Kennzahlen und Indikatoren sollten maßvoll, ohne viele Untergliederungen eingesetzt werden. Als Anhaltspunkt kann eine Zielgröße pro Zielfeld angestrebt werden.<sup>117</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Für die Stadtverwaltung in Ludwigsburg eignet sich zur Informationsfilterung das System mit der Ampelsteuerung. Technisch gelöst wird die Darstellung durch die Berichtssoftware, die diese Funktion besitzt.<sup>118</sup> Die Standardberichterstattung erfolgt nur für ausgewählte Produkte. Die restlichen Steuerungsgrößen werden über Abweichungsberichte vermittelt. Die Masterplanverantwortlichen berichten aus ihrem Tätigkeitsbereich und geben die Informationen an die jeweils übergeordnete Ebene weiter. Die Adressaten können in gelbe und rote Bereiche eingreifen. Sobald der Haushalt auf Produktbasis umgestellt ist, kann das System in drei Berichtstypen eingeteilt werden:

Produktberichte enthalten Daten zum Budgetvollzug und den Produktzielen. Die Produktinformationen liefert u.a. die KLR. Darunter fallen Soll-Ist-Abweichungen bei den Kosten sowie Mengenabweichungen. Die Kosten können nach zahlungswirksamen Kosten, Teilkosten, erweiterten Teilkosten und Vollkosten differenziert werden. Eine Aufschlüsselung nach exogenen Kosten, die nicht vom Produkt oder dem Kostenstellenverantwortlichen beeinflussbar sind, und endogene Kosten, die beeinflussbar sind, geben Auskunft ob ein Eingriff sinnvoll ist. Ob eine Abweichung nur einmalig vorkommt oder strukturell bedingt und deshalb langfristig ist, kann anhand kumulierter Ist-Werte festgestellt werden.<sup>119</sup> Die Ergebnisse dienen als Frühwarnsystem und Prognose. Qualitätsdaten und Informationen

---

<sup>116</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 90.

<sup>117</sup> Vgl. Ebenda, S. 74f.

<sup>118</sup> Siehe Kap. 4.3.2.

<sup>119</sup> Vgl. Nau/Wallner, 1998, S. 204.

zu Umsatzerlösen, Gewinn und Rentabilität sind nach Möglichkeit dem Bericht beizufügen.<sup>120</sup>

Produktbereichsberichte beinhalten aggregierte Daten zu den Produktgruppen und -bereichen. Aufschlüsselungen der Produktgruppen oder -bereiche mit Bezug auf die Globalsumme sowie Überschussbeträge und Deckungsgrad sind Bestandteil der Berichte. Die Produktbereichsberichte sollten nach der größten kumulierten Abweichung sortiert werden.<sup>121</sup>

Sammelberichte geben Auskunft über die Globalsumme der Produktbereiche, die Überschussbeträge, die Deckungsgrade und die Vollkosten. Auch hier wird nach der größten kumulierten Abweichung sortiert.<sup>122</sup> Desweiteren enthält der Bericht eine Übersicht zu den Spitzenkennzahlen, Entwicklungen der wichtigsten Projekte und Vorschläge für Steuerungsalternativen.<sup>123</sup>

### 4.2.2 Berichtswege

Bei der Verankerung der Berichtswege innerhalb der Verwaltungsorganisation müssen die Sender und Empfänger der Berichte definiert werden. Der Berichtsempfänger ist jeweils die nächsthöhere Führungskraft. Der Sender ist die jeweils nachgeordnete Führungsperson.<sup>124</sup> Für die Kommunalverwaltung bedeutet dies, dass die Teams/Abteilungen, die Fachbereiche, der Oberbürgermeister und die Beigeordneten in das Berichtssystem eingegliedert sind. Auch der Rat und die Fachausschüsse sind Berichtsempfänger.

Der Berichtsweg wird durch die Organisationsform des Controllings bedingt. Im nächsten Kapitel wird die organisatorische Eingliederung der Controllingabteilung thematisiert und anschließend in Kapitel 4.2.2.2 der Berichtsweg und die Hierarchie erläutert.

---

<sup>120</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 167.

<sup>121</sup> Vgl. Nau/Wallner, 1998, S. 208.

<sup>122</sup> Vgl. Ebenda, S. 209.

<sup>123</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 167.

<sup>124</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 74.

### 4.2.2.1 Controllingorganisation

Das Controlling unterstützt mit Hilfe des Berichtswesens die Führungsebenen bei der Entscheidungsfindung. Deshalb muss es sowohl zentral bei der Verwaltungsspitze als auch dezentral bei den Fachbereichen angesiedelt sein.<sup>125</sup> Das dezentrale Controlling ist in der operativen Ebene angesiedelt. Vorteilhaft dabei sind die Nähe und damit die Akzeptanz der Linie zum Berichtswesen. Der Zugang zu Informationsquellen wird wesentlich erleichtert. Das zentrale Controlling koordiniert die Fachbereiche und ist das Bindeglied zwischen der Führungsspitze und der Verwaltung. Die Informationsübermittlung an die Verwaltungsführung erfolgt schnell und die nötige Unabhängigkeit und Objektivität zur Linie ist gewahrt.<sup>126</sup> In einem mehrstufigen System, bestehend aus beiden Komponenten, werden die Ergebnisse im zentralen Controlling gebündelt und nach Filterung der Prioritäten an die Führungsspitze geleitet. In einem einstufigen System leiten die Fachbereiche die Ergebnisse direkt an die Führungsspitze weiter.<sup>127</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

In Ludwigsburg wird das Controlling als Linienstelle im Fachbereich Finanzen ausgeführt. Dadurch sind die Akzeptanz und der Informationszugang in den Fachbereichen gesichert und die Entscheidungen in der Linie begründet. Jedoch besteht die Gefahr, dass der Finanzbereich wegen Informationsvorsprüngen zu stark betont wird. Das Gesamtkonzept des Controllings könnte vernachlässigt werden, da keine Neutralität zu den ausführenden Stellen besteht. Eine Organisation als Stabstelle bietet sich bei der Größenordnung der Stadtverwaltung Ludwigsburg an.

Als Stabstelle hat der Controller eine herausgehobene Position und kann seine Servicefunktion in allen Bereichen ausführen. Die Nähe zur Verwaltungsspitze bietet eine bessere Informationsversorgung, einheitliche Durchführung des Gesamtkonzepts und Koordination der Fachbereiche.

---

<sup>125</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 135f.

<sup>126</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 21ff.

<sup>127</sup> Vgl. Schwarting, 2005, S. 202.



Allerdings ist es möglich, dass aufgrund der Distanz zur Linie das Controlling weniger zur Entscheidungsfindung herangezogen wird und eine Informationsblockade entsteht. Deshalb müssen zusätzlich dezentrale Controllingeinheiten in den Fachbereichen installiert werden, welche die Information an das Zentralcontrolling weitergeben. Das mehrstufige System erfüllt zusätzlich eine Filterfunktion und vermeidet eine Informationsüberflutung der Führungsspitze.<sup>128</sup> Für die Umsetzung des dezentralen Controllings ist nicht unbedingt mehr Personalkapazität erforderlich. Die Ansprechpartner in den Fachbereichen können je nach Aufgabenumfang die Verantwortung für die Berichterstattung nach einer Aufgabenumverteilung übernehmen.<sup>129</sup> Die Controllingorganisation verändert sich im Lauf der Zeit. Zu Beginn ist das Zentralcontrolling stärker gefragt. Das System muss aufgebaut, Richtlinien festgelegt und die Mitarbeiter sensibilisiert werden. Wenn das Berichtswesen sich etabliert hat, kann die Verantwortung schrittweise auf die Fachbereiche übertragen werden.<sup>130</sup>

### 4.2.2.2 Berichtshierarchie

Bei der Festlegung des Berichtsverfahrens muss entschieden werden, wie viele Berichtsebenen zu installieren sind und in welchem Umfang der Controller bei der Berichterstellung mitwirkt. Folgende Möglichkeiten sind gegeben:

- Die Vorgesetzten erhalten die Berichte direkt, ohne einen Umweg über den Controller, von den Mitarbeitern
- Es wird eine zentrale Controllingeinheit installiert, welche die Rahmenbedingungen der Berichterstellung festlegt und die Einhaltung dieser kontrolliert. Unter Beachtung der Richtlinien berichten die Mitarbeiter an die Vorgesetzten

---

<sup>128</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 23f.

<sup>129</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 136.

<sup>130</sup> Vgl. Mundhenke, 2002, S. 48.

- Der Controller erhält die Berichte der Mitarbeiter und leitet sie nach Analyse der Schwerpunkte in verkürzter Form an die Führungsebene weiter.<sup>131</sup>

#### Modellgemeinde Ludwigsburg:

Der Berichtsweg in der Stadt Ludwigsburg kann wie in Abbildung 9 gestaltet werden. Für die Größenordnung Ludwigsburgs sind drei Berichtsebenen geeignet. Nach der „Button-Up-Strategie“ beginnt der Informationsfluss bei den Teams/Abteilungen und läuft über die Fachbereichsleiter zur zentralen Controllingeinheit. Nach Analyse der Abweichungen werden die Sammelberichte an die Verwaltungsspitze und das politische Gremium, jeweils mit Strategievorschlägen, weitergeleitet. Die Detailinformationen werden in jeder Stufe weiter verdichtet. Die Steuerung des Prozesses erfolgt nach der „Top-Down-Strategie“ über Zielvorgaben. Die Ziele beginnen in der obersten Ebene und werden nach unten hin immer weiter in Teilziele aufgespalten.

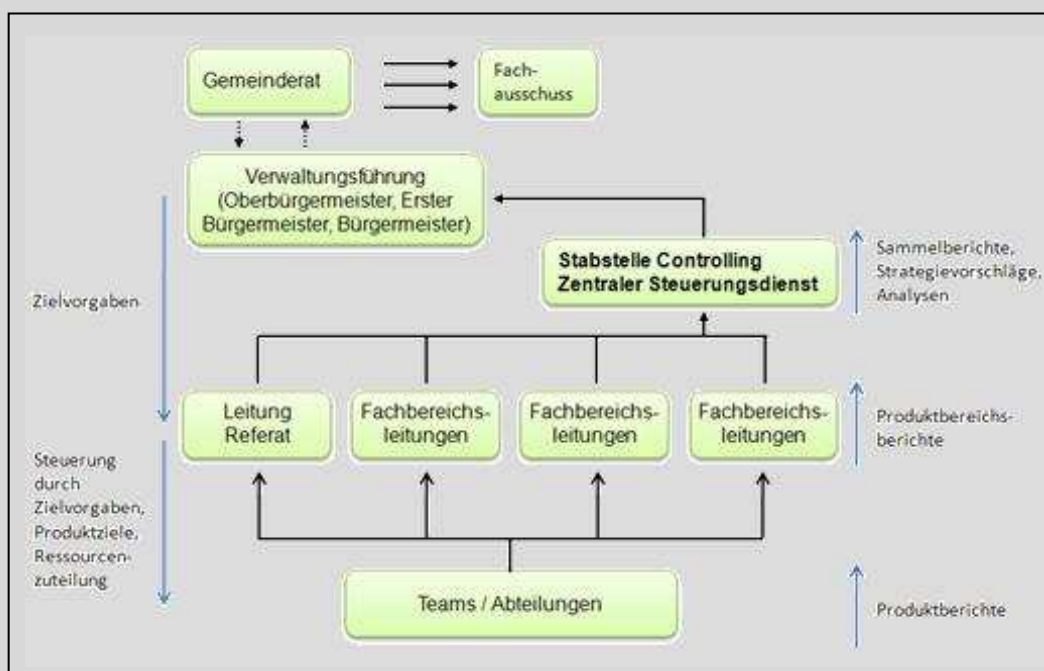


Abbildung 9: Berichtsweg der Stadt Ludwigsburg<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Vgl. Kegelmann/Böhmer/Willmann, 1999, Gruppe 3, S. 5.

<sup>132</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bachmann, 2009, S. 167.

### 4.2.3 Erscheinungsweise

Die Erscheinungsweise des Berichts wird durch den Berichtszyklus und den Berichtstermin bestimmt. Der Zyklus regelt den zeitlichen Abstand der Berichterstattung, der Berichtstermin bestimmt den genauen Zeitpunkt der Berichtsübermittlung.<sup>133</sup> Die Aktualität der Information ist ein Qualitätsmerkmal. Der Bericht muss die Information zeitnah zur Verfügung stellen, damit die Führungskräfte rechtzeitig auf die Entwicklungen reagieren können. Bei der Abwägung kommt Schnelligkeit vor Genauigkeit.<sup>134</sup> Nichtsdestotrotz ist eine Informationsflut zu vermeiden. Deshalb ist gründlich abzuwägen wer, welche Information, wann benötigt.<sup>135</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Wie in den vorhergehenden Kapiteln erwähnt ist es bei der Größenordnung Ludwigsburgs sinnvoll ein mehrstufiges Berichtssystem einzuführen. Der Berichtszeitraum ist für jede Berichtsart und Berichtsebene zu fixieren. Bei Bedarf werden Bedarfs- und Abweichungsberichte unabhängig vom festgelegten Zeitraum erstellt. Folgende zeitliche Einteilung ist empfehlenswert:

1. Produktberichte an die Fachbereichsleiter: monatsweise
2. Produktbereichsberichte an das Zentralcontrolling: quartalsweise
3. Sammelberichte an den Rat und die Verwaltungsspitze: quartalsweise.<sup>136</sup>

Die Zeiträume der Berichterstattung sollten nicht zu kurz festgelegt werden, um den Arbeitsaufwand nicht unnötig zu vergrößern.

---

<sup>133</sup> Vgl. Weber/Schäfer, 2011, S. 237.

<sup>134</sup> Vgl. Kegelmann/Böhmer/Willmann, 1999, Gruppe 3, S. 3.

<sup>135</sup> Vgl. Weber/Schäfer, 2011, S. 237.

<sup>136</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 203.

### 4.3 Umsetzung

Bei der Umsetzung des Berichtskonzepts stehen die Gestaltung und die technische Unterstützung im Vordergrund. Das Verständnis und die Akzeptanz der Berichterstattung werden wesentlich von der Aufbereitung der Informationen geprägt. Kapitel 4.3.1 widmet sich der Frage, wie ein guter Bericht auszusehen hat und bietet zum Abschluss ein Beispiel zur Veranschaulichung. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind zudem abhängig von dem jeweiligen EDV-System. Kapitel 4.3.2 erläutert die Mindestvoraussetzungen für einen erfolgreichen Softwareeinsatz und setzt sich mit dem ausgewählten Softwareprogramm der Stadtverwaltung Ludwigsburg auseinander.

#### 4.3.1 Darstellungsform

Controllingberichte werden in der Praxis häufig nicht zur Entscheidungsfindung verwendet, weil sie nicht verstanden werden. In einem guten Bericht müssen die komplexen Daten daher eindeutig und kurz präsentiert werden, um den Berichtsempfänger nicht zu überfordern.<sup>137</sup> Die Aufmerksamkeitsspanne des Lesers ist nicht groß genug, um alle Details eines Berichts aufzunehmen. Die Aufmerksamkeit muss gezielt auf die wichtigen Punkte gelenkt werden. Das beginnt bereits bei der Verteilung der Information auf einer Seite. Im westlichen Kulturkreis werden Daten die oben stehen wichtiger als unten und links wichtiger als rechts empfunden. Wichtige Informationen müssen auffallen und deshalb richtig positioniert werden.<sup>138</sup> In Abbildung 10 ist das Verhältnis in Prozentangaben dargestellt.

Ein Controllingbericht besteht grundsätzlich aus einer Kopfzeile, einem Tabellenteil mit Zielen und Vergleichswerten, Grafiken und Kommentaren.<sup>139</sup> Die Gliederung des Inhalts erfolgt „Top-Down“, d.h. wichtige

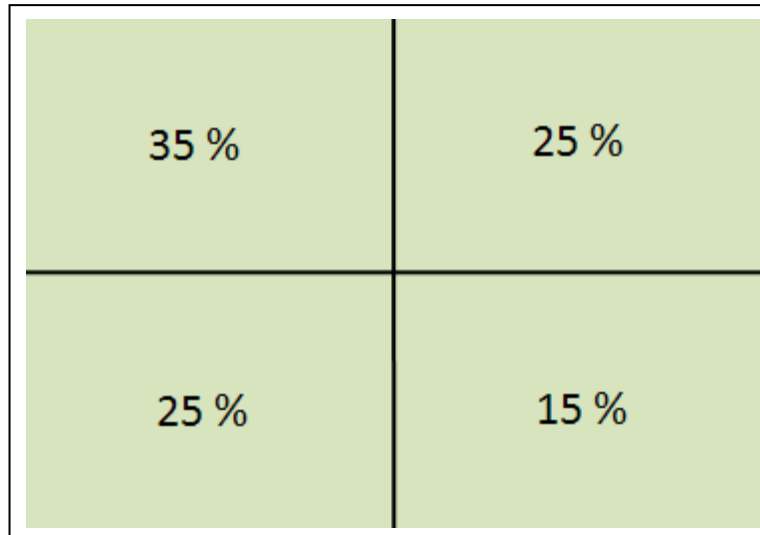
---

<sup>137</sup> Vgl. Pollmann/Rühm, 2007, S. 177.

<sup>138</sup> Vgl. Ebenda, S. 182.

<sup>139</sup> Vgl. KGSt, Bericht Nr. 8, 2004, S. 35.

Informationen stehen am Anfang. Längere Berichte sollten auf den ersten Seiten eine kurze Zusammenfassung des Inhalts inklusive Verweis auf Detailinformationen enthalten. In der Kopfzeile sollten Informationen zum Sender, Empfänger, Berichtsthema, Zeitraum und Zeitpunkt enthalten sein.



**Abbildung 10: Aufmerksamkeitsverteilung<sup>140</sup>**

Forschungsergebnisse im Bereich der Visualisierung zeigen, dass eine gute Darstellungsform dem Leser hilft, die Information besser aufzunehmen und zu verarbeiten.<sup>141</sup> Eine Herausforderung ist die Auswahl der richtigen Darstellungsform für die vorhandene Information.<sup>142</sup>

Tabellen können eine Vielzahl von Daten erfassen. Sie eignen sich für die Darstellung von Datenreihen und Entwicklungen, erzeugen allerdings schnell den Eindruck von „Datenfriedhöfen“ und demotivieren den Leser. Grafiken wecken durch ihr Design das Interesse des Lesers und weisen häufig eine größere Aussagekraft als Tabelle auf.<sup>143</sup> Es existieren vier Diagrammtypen: Linien-, Säulen-, Balken- und Kreisdiagramme. Alle weiteren Arten sind Abwandlungen dieser vier Typen.<sup>144</sup> Kommentare sind

---

<sup>140</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Pollmann/Rühm, 2007, S. 183.

<sup>141</sup> Vgl. Bassler, 2010, S. 94.

<sup>142</sup> Vgl. Ebenda, S. 46.

<sup>143</sup> Vgl. Weber/Schäfer, 2011, S. 230.

<sup>144</sup> Vgl. Pollmann/Rühm, 2007, S. 104.

sinnvoll zur Angabe von Zusatzinformation. Sie sind im eingeschränkten Umfang zu verwenden und knapp zu halten.

Bei der Erstellung von Tabellen und Grafiken gibt es einige wichtige Regeln:

- Zahlen dürfen maximal eine Länge von drei Ziffern haben, ansonsten ist ein Maßstab zu verwenden.
- Farben sollten mit einem bestimmten Inhalt in Verbindung stehen und Schwerpunkte setzen.
- Die Achsen bei Diagrammen müssen prägnant beschriftet werden, die Skalierung muss in allen Berichten gleich bleiben.
- Zu viele Farben lenken den Leser ab.
- Symbole eignen sich gut zur Komprimierung des Inhalts (z.B. % anstatt Prozent). Es sollten aber nur allgemein bekannte Abkürzungen verwendet werden.

Das wichtigste Qualitätsmerkmal eines Berichts ist sein Wiedererkennungswert. Was in der Wirtschaft als „Corporate Design“ bezeichnet wird, hilft dem Berichtsempfänger bei der Orientierung und Aufnahme der Information. Der Bericht sollte deshalb ein einheitliches Layout aufweisen. Dazu können Farben verwendet werden, z.B. alle positiven Abweichungen grün, alle negativen Abweichungen rot markieren. Gleiche Sachverhalte müssen gleich dargestellt werden. Wenn eine bestimmte Form der Visualisierung gewählt wurde, muss diese grundsätzlich beibehalten werden, um den Vergleich zu ermöglichen.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Pollmann/Rühm, 2007, S. 95/S. 128.

**Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Tabelle 7 veranschaulicht musterhaft, wie ein Produktbericht der Stadtbibliothek aussehen kann.

Stadtbibliothek							
Produktbericht							
Berichtszeitraum:	01.03.2011 - 30.04.2011	Berichtszeitpunkt:	08.05.2011				
Berichtersteller:	YY	Berichtsempfänger:	XX				
Strategische Ziele							
Planung						Status	
Stabilisierung der hohen Nutzung						Laufende Aufgabe	
Ausbau der Kinderbibliothek						Erreicht, s. Zahlenteil	
...						...	
...						...	
Qualitäts- und Leistungsziele							
		Planungszeitraum		Berichtszeitraum			
Bemerkungen		Plan Jahr	Plan April	Ist April	Abw. absolut	Abw. in %	Vergleichswert
Im Jahr 2010 wurde mit den zur Verfügung stehenden Mitteln aus den Vorjahren der Medienbestand aktualisiert und aufgestockt	Anzahl Medien-einheiten	81.800	81.000	87.419	5.619	7%	Vorjahreswert
	Aktualisierungsgrad	49%	43%	47%	4%	9%	
	Beratungsstunden Erwachsene/ Woche	57	57	69	12	21%	
Der Ausbau der Kinderbibliothek schlägt sich positiv in den in den Präsenzzahlen nieder	Beratungsstunde Kinderbib./ Woche	20	20	26	6	29%	
	Entleihungen	450.000	150.000	181.100	31.100	21%	
	Besucher	235.000	78.333	79.162	829	1%	
Veranstaltungszahl ist aufgrund von Personalmangel rückläufig	Veranstaltungen	40	13	8	-5	-40%	Vgl. mit Nachbar-gemeinden

Finanzziele															
Bemerkungen		Budgetansatz	Hochrechnung	Abw. absolut	Abw. in %										
	Zuschussbudget ohne Budgetrest aus Vorjahren	-1.874.330	-1862273	12.057	-1%										
	Einnahmen	294.510	294390	-120	0%										
	Ausgaben Summe	2.168.840	2156663	-12.177	-1%										
Bedingt durch Tarifierhöhung werden durch geringere Sachausgaben kompensiert	Personalausgaben	1.194.720	1219239	24.519	2%										
	Sachausgaben	974.120	937424	-36.696	-4%										
	Budgetrest aus Vorjahr	100.000													
	Zuschussbudget mit Budgetrest	-1.974.330	-1862273	112.057	-6%										
Interkommunaler Vergleich: Anzahl der Entleihungen															
Erläuterung:	<table border="1"> <caption>Anzahl der Entleihungen in Tsd.</caption> <thead> <tr> <th>Vergleichsstädte</th> <th>Anzahl der Entleihungen in Tsd.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pforzheim</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>Heilbronn</td> <td>380</td> </tr> <tr> <td>Esslingen</td> <td>320</td> </tr> <tr> <td>Ludwigsburg</td> <td>410</td> </tr> </tbody> </table>					Vergleichsstädte	Anzahl der Entleihungen in Tsd.	Pforzheim	400	Heilbronn	380	Esslingen	320	Ludwigsburg	410
Vergleichsstädte	Anzahl der Entleihungen in Tsd.														
Pforzheim	400														
Heilbronn	380														
Esslingen	320														
Ludwigsburg	410														

Tabelle 7: Musterbericht am Beispiel der Stadtbibliothek<sup>146</sup>

### 4.3.2 EDV

Die Versorgung der Verwaltung mit Information kann mit Hilfe von EDV-Instrumenten effizienter und standardisierter gestaltet werden.<sup>147</sup> Untersuchungen im privatwirtschaftlichen Bereich haben ergeben, dass die Hälfte der Unternehmen Berichte nur in elektronischer Form und ein

<sup>146</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus Kegelmann/Böhmer/Willmann, 1999, Gruppe 3, S. 8.

<sup>147</sup> Vgl. Spraul/Oeser, 2004, S.166.



Fünftel Berichte in Papierform erstellt. In den restlichen Unternehmen werden Berichte sowohl in Papierform als auch elektronisch vorgelegt.<sup>148</sup>

Bei der Auswahl eines passenden Softwareprogramms ist darauf zu achten, dass es

- in der Lage ist kritische Daten zu filtern und zu verdichten,
- Analysefunktionen und ein Frühwarnsystem besitzt,
- die Informationen grafisch und tabellarisch aufbereitet,
- die Daten zeitnah wiedergibt,
- Möglichkeiten der führungsorientierten Weiterverarbeitung
- und eine übersichtliche und einfache Gestaltung hat.<sup>149</sup>

Der Aufwand bei der Einführung einer Berichtssoftware ist so gering wie möglich zu halten. Deshalb sollte zu Beginn überlegt werden wie hoch der Anpassungsaufwand an die vorhandene Hardware ist, wie lange die Einführung dauert und wie groß der Schulungsaufwand für die Mitarbeiter ist.

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Stadtverwaltung Ludwigsburg hat sich für die Einführung eines „Kommunalen Steuerungs- und Informationssystems“ (KSIS) in Zusammenarbeit mit dem Rechenzentrum Stuttgart entschieden. Die Datenbank des Systems ist ProFis.Net der ProFis GmbH i.V.m Business Objects Werkzeugen der SAP. Ludwigsburg ist Pilotanwender und hat damit die Möglichkeit bei der Konzeption mitzuwirken.<sup>150</sup> Das Ziel von KSIS ist die Reduzierung des Aufwands bei der Pflege der Masterpläne und die Zusammenführung dieser mit den Finanzdaten. Dafür hat die Stadtverwaltung einen individuellen Anforderungskatalog erstellt. Wichtige Funktionen sind:

- Ausblendemöglichkeit von Spalten - dadurch können die Masterpläne schnell in den Öffentlichkeitsmodus umgewandelt werden und als Ratsvorlagen dienen

---

<sup>148</sup> Vgl. Weber/Schäffer, 2011, S. 230f.

<sup>149</sup> Vgl. Spraul/Oeser, 2004, S. 168.

<sup>150</sup> Präsentation KSIS siehe Anlage 11, S. 81.

- automatische Aktualisierung der Übersichtsblätter der Masterpläne
- unterschiedliche Ebenen in der Einstiegsmaske, sodass die Suche z.B. nach Verantwortlichen, Zielen oder Maßnahmen möglich ist
- ein Besprechungsmanagement, das die Form der Tagesordnungen einheitlich gestaltet und Maßnahmen automatisch auf die Tagesordnung setzt, sobald das Symbol auf rot springt
- die Möglichkeit, Indikatoren in den Themenfeldern zu hinterlegen
- die Darstellung des Entwicklungstrends mit Symbolen (z.B. Ampel).

Nützlich wäre zudem die Visualisierung des Berechnungswegs der Kennzahlen und Indikatoren. Die Definition dieser Werte ist nicht jedem Berichtsempfänger geläufig. Der Berechnungsweg vereinfacht das Verständnis und vermeidet unterschiedliche Interpretationen gleicher Kennzahlen. Außerdem sollten Ad-hoc-Berichte jederzeit abrufbar sein.

Auf dem Markt sind bisher wenige Programme, die auf die kommunalen Belange zugeschnitten sind. Ausschlaggebend für die Wahl dieser Software waren die einfache Handhabung und die Möglichkeit, die Berichte ohne externe Hilfe zu erstellen. Für die Stadt Ludwigsburg ist es ein großer Vorteil, die Software nach eigenen Vorstellungen zu entwickeln.

### 4.4. Kontrolle

Sobald die erforderlichen Informationen vorliegen, setzt die Controllingtätigkeit ein. Die ermittelten Abweichungen sind zu analysieren und Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dadurch entwickelt sich das Berichtswesen vom reinen Informationselement zum Steuerungselement. Anschließende Berichtsgespräche mit den Verantwortlichen sind wichtig. Im Gespräch können der Berichtsinhalt reflektiert, Auffälligkeiten besprochen und neue Ideen entwickelt werden.

### 4.4.1 Abweichungsanalyse

Die Abweichungsanalyse prüft, inwiefern der ermittelte Ist-Wert vom angestrebten Soll-Wert abweicht. Ziel der Analyse ist die Ermittlung der Ursachen für Abweichungen.<sup>151</sup> Die Ursachen können objektiver oder subjektiver Art sein.

#### Objektive Ursachen:

- Preissteigerungen an den Beschaffungsmärkten: Die Preiserhöhungen an den Märkten spiegeln sich in den Produkten wieder. Die Nachfrage sinkt und geplante Umsätze können nicht mehr erreicht werden.
- Übernahme zusätzlicher Aufgaben: Werden die Soll-Werte kurzfristig nicht angepasst, führt dies zu Abweichungen.
- Schadensfälle: Unvorhergesehene Ereignisse können kostenintensiv sein.

#### Subjektive Ursachen:

- Fehler bei der Planung: Treten besonders häufig bei der Umsatz- und Absatzplanung auf, da der Bedarf schwer zu analysieren ist.
- Organisatorische Mängel: Treten häufig in Form von längeren Durchlaufzeiten und lösen dementsprechend Kostenerhöhungen aus.
- Mangelnde Qualifizierung der Mitarbeiter: Aufgrund von Nachbearbeitung und verlängerten Bearbeitungszeiten werden Absatzziele nicht erreicht. Die Qualität sinkt durch erhöhte Beschwerdezahl.<sup>152</sup>

Abweichungsanalysen sind aufwendig und erfordern ein strukturiertes Vorgehen. Priorität haben Produkte mit der größten absoluten Abweichung, das Verbesserungspotential ist hier am größten.

Zu Beginn der Analyse sollte ermittelt werden, ob es sich um eine Mengen- oder Kostenabweichung handelt. Mengenabweichungen haben

---

<sup>151</sup> Vgl. Küpper, 2008, S. 227f.

<sup>152</sup> Vgl. Bachmann, 2009, S. 154f.

oft externe Ursachen, die nicht beeinflussbar sind. Kostenabweichungen müssen genauer betrachtet werden. Es muss festgestellt werden, um welche Kostenart es sich handelt. Unterschieden wird in fixe oder variable Kosten, Einzel- oder Gemeinkosten und primäre oder sekundäre Kosten. Anschließend werden die Ursachen analysiert. Die Konsequenz der Analyse ist je nach Ergebnis die Erweiterung oder Reduzierung der Leistung. Dazu können die entscheidenden Einflussfaktoren, wie

- der Umfang
- die Häufigkeiten
- der Verteiler
- die Qualität oder
- die Organisation

angepasst werden. Kommunale Leistungsvergleiche oder Wirtschaftlichkeitsanalysen können zusätzliche Ideen liefern.<sup>153</sup>

#### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

Die Analyse in Ludwigsburg muss nicht nur im Zentralcontrolling erfolgen. Kommentierungen bei der Berichterstellung in der operativen Ebene unterstützen die Analysearbeit. Der Berichtersteller sollte bekannte Ursachen für Planabweichungen hinzufügen und Maßnahmen vorschlagen.<sup>154</sup>

Die Abweichungsanalyse der strategischen Berichterstattung auf Grundlage der Masterpläne kann mit Hilfe der Indikatoren erfolgen. Die angestrebten Ziele können gemessen und Abweichungen festgestellt werden. Das Vorgehen bei produktorientierter Berichterstattung soll beispielhaft anhand des Produkts „Baugenehmigung“ veranschaulicht werden.

Annahme: Bei der Produktmenge wird eine Abweichung von 5 % festgestellt. Im letzten Quartal wurden 30 Anträge weniger als geplant gestellt.

---

<sup>153</sup> Vgl. Nau/Wallner, 1998, S. 212ff.

<sup>154</sup> Vgl. KGSt, Bericht 8, 2004, S. 60.

Als erstes stellt sich die Frage, ob die Abweichung saisonal bedingt ist, eine gesetzliche Änderung als Ursache hat oder auf Veränderungen der Wirtschaft zurückzuführen ist. Werden veränderte Strukturen festgestellt, sollte die Anpassung der Planzahlen erfolgen.

Als nächstes werden die Personalkosten betrachtet. Möglicherweise ist weniger Personal notwendig, da die Fallzahlen rückläufig sind. Es ist zu überlegen, ob Personal in andere Arbeitsbereiche umgesetzt werden kann.

Die Sachkosten sind ein weiterer Punkt. Bei einer Kostenerhöhung ist zu ermitteln, ob die Preiskosten aus externen, nicht beeinflussbaren Gründen gestiegen sind oder ineffizienter Ressourcenverbrauch die Ursache ist.<sup>155</sup>

### 4.4.2 Berichtsgespräch

Im Anschluss an die Berichterstattung sind Berichtsgespräche mit den Berichterstattem, Berichtsempfängern und dem Controlling empfehlenswert. Grundlage der Gespräche sind die Schlussfolgerungen aus den Berichten. Die Gespräche dienen der Vorbereitung von Entscheidungen. Gemeinsam sind Ursachen für Abweichungen und Lösungen zu klären.<sup>156</sup> Im Gespräch kann außerdem der Informationsbedarf konkretisiert und neue Ideen und Ziele entwickelt werden. Im Idealfall sind die Gespräche als Standardinstrument installiert und fest im Arbeitsablauf verankert.<sup>157</sup> Im Voraus ist eine gute Vorbereitung und Strukturierung des Gesprächsinhalts notwendig. Wichtig ist, dass das Berichtsgespräch mit genauen Vorgaben endet, die bis zum nächsten Termin zu erfüllen sind.<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Wallner/Nau, 1998, S. 213f.

<sup>156</sup> Vgl. KGSt-Bericht 8, 2004, S. 63f.

<sup>157</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 81.

<sup>158</sup> Vgl. KGSt, Bericht 8, 2004, S. 64.

##### **Modellgemeinde Ludwigsburg:**

In der Stadtverwaltung muss die Form der Gespräche festgelegt werden. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, entweder das Gruppengespräch oder das Einzelgespräch.

Das Berichtsgespräch in der Gruppe kann beispielsweise in die regelmäßigen Besprechungen der Team- /Abteilungsleiter und Fachbereichsleiter eingebaut werden. Da auch kritische Punkte angesprochen werden, ist eine offene Kommunikationspolitik nötig. Das Einzelgespräch kann z.B. zwischen Fachbereichsleiter und Team- /Abteilungsleiter mit Unterstützung des Controllings stattfinden. Dabei können Spezifika der Abteilung und individuelle Forderungen näher betrachtet werden.<sup>159</sup>

Für die Stadtverwaltung Ludwigsburg empfiehlt sich das Gruppengespräch als Plattform für die Berichtsgespräche, da die Einzelgespräche zeitaufwändig sind. Außerdem können sich Ideen der Gruppenmitglieder als hilfreich erweisen. Zusätzlich kann für die Beteiligten ein Feedbackbogen konzipiert werden. Darin können sie individuell Kritikpunkte zum Inhalt, Aufbau und Zeitpunkt der Berichte äußern.

---

<sup>159</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 81f.

### **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Einführung des Berichtswesens soll in Ludwigsburg die Transparenz und die Informationsversorgung der Führungskräfte verbessern und die Entscheidungsfindung erleichtern.

Ludwigsburg hat sich für eine schrittweise Einführung unter Berücksichtigung des Reformprozesses entschieden. Zunächst wird die Berichterstattung auf Basis der Masterpläne erfolgen. Anschließend werden die Masterpläne um die Produktpläne und Finanzdaten ergänzt. Der Zwischenschritt bietet den Vorteil, dass die Beteiligten einen Eingewöhnungszeitraum haben.

Für die Größenklasse Ludwigsburgs ist ein mehrdimensionales Berichtswesen mit zentralen und dezentralen Controllingeinheiten geeignet. Wichtig dabei ist die richtige Positionierung des Zentralcontrollings. Eine Stabstelle ist aufgrund der Nähe zur Führungsspitze vorteilhaft, gleichzeitig schafft die Distanz zur Linie einen besseren Überblick. Für Ludwigsburg empfiehlt sich die Festlegung der Beteiligten in Team- /Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter, Verwaltungsleitung und Rat bzw. Ausschuss. Die Stabstelle koordiniert den gesamten Prozess der Informationserstellung. Die dezentralen Einheiten liefern die notwendigen Daten. Der Informationsfluss beginnt in der operativen Ebene. Im Verlauf werden die Informationen regelmäßig verdichtet bis die Führungsspitze schließlich ein Set aus den steuerungsrelevanten Daten der Gesamtorganisation erhält. Die Standardberichterstattung erfolgt nur für ausgewählte Produkte, die restliche Informationsversorgung basiert auf Abweichungsberichten. Dadurch ist gewährleistet, dass nur relevante Informationen in den Berichten aufgenommen werden. Zusätzliche Informationen können jederzeit abgerufen werden.

Controllingberichte sind Neuland für die Führungskräfte in Ludwigsburg. Der Umgang mit dem komplexen Datenmaterial muss geübt sein. Zur Erleichterung des Verständnisses können eine übersichtliche Darstellungs-

form und ein einheitliches Layout beitragen. Technisch unterstützt durch die Berichtssoftware wird die Aufmerksamkeit mittels Ampelsteuerung auf die größten Abweichungen gelenkt. Der Einsatz von Tabellen und Grafiken ist zu empfehlen. Kommentierungen des Zahlenmaterials helfen dem Leser die Problempunkte und Ursachen für Abweichungen zu verstehen. Bei gleichbleibender Reihenfolge, Form und Farbwahl fällt dem Berichtsempfänger die Orientierung leichter.

Das Controlling ist auf die Unterstützung der Beteiligten angewiesen. Inhalt und Umfang richten sich nach dem Informationsbedarf der Berichtsempfänger. Nach der Informationsübermittlung müssen regelmäßig Berichtsgespräche durchgeführt werden. Ein Feedback ist wichtig, um den Erfolg des Berichtswesens zu sichern. Um den Zeitaufwand zu verringern, können in Gruppengesprächen und mittels Fragebögen Abweichungen analysiert und Zielsetzungen überarbeitet werden.

Auf die Verwaltung in Ludwigsburg kommen große Veränderungen zu. Der Nutzen eines Berichtssystems ist in Literatur und Praxis unumstritten. Trotzdem stößt es immer wieder auf mangelnde Akzeptanz und wird von den Mitarbeitern als Kontrolle und ungerechtfertigter Zeitaufwand empfunden. Hilfreich ist eine frühe Einbeziehung der Führungskräfte in den Planungsprozess und die Sensibilisierung der Mitarbeiter. In Schulungen und Workshops können die Beteiligten insbesondere mit dem EDV-System vertraut gemacht werden. Weiterhin muss das Berichtswesen nach erfolgreicher Einführung einem Qualitätsmanagement unterliegen. Jährlich sollte das Controlling überprüfen, ob tatsächlich Verbesserungen erreicht wurden und der Aufwand gerechtfertigt ist.<sup>160</sup>

Das Vorgehen in Ludwigsburg ist sehr vielversprechend. Ein großer Erfolgsfaktor ist die Unterstützung der Führungsspitze. Das Projekt „Einführung eines Berichtswesens“ wird vom Bürgermeister vorangetrieben und stärkt die Position der Projektteilnehmer. Außerdem hat Ludwigsburg bei der Bedarfsermittlung und Zielformulierung ein bürgernahes und sehr

---

<sup>160</sup> Vgl. Brückmann/Walther, 1997, B 2.9, S. 28.



fortschrittliches Konzept gewählt. Die Verwaltung sichert damit Akzeptanz in der Bevölkerung und der eigenen Organisation.

Die finanzielle Lage der Verwaltung kann durch Berichtswesen alleine nicht verbessert werden. Jedoch ist es in Zeiten knapper Finanzmittel und steigender Anforderungen wichtig, Schwerpunkte zu setzen und diese konsequent zu verfolgen.<sup>161</sup> Der Weg für eine zielorientierte und effiziente Steuerung ist in Ludwigsburg geebnet. Der wichtigste Schritt, die veränderte Führungsphilosophie bei den Entscheidungsträgern, ist erfolgt.

---

<sup>161</sup> Vgl. Pook/Tebbe, 2002, S. 163f.

## Anlage 1: Übersicht über die Haushaltsdaten der Stadt Ludwigsburg

Einige Daten für Ludwigsburg	
•	87.592 Einwohner
•	1.350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Stadtverwaltung (bei rd. 990 Stellen)
•	20 Schulen mit insgesamt rd. 10.000 Schülern
•	48 städtische Kindergartengruppen mit 1.064 Betreuungsplätzen
•	123 nichtstädtische Kindergartengruppen mit 2.408 Betreuungsplätzen
•	Betreuungsquote Kinder unter 3 Jahren: 25%
•	11 Sporthallen, 11 Turnhallen, 10 Mehrzweckhallen, 24 Sportplätze
•	4 Hallenbäder, 1 Freibad
•	5 große Veranstaltungstätten (Arena, Forum, Musikhalle, Karlskaserne, Scala)
•	250 Straßenkilometer
•	232 ha Grünflächen mit 28.600 Bäumen

Die wichtigsten Haushaltsdaten	
<u>Haushaltsvolumen:</u>	319.850.550 €
Verwaltungshaushalt	285.189.950 €
Vermögenshaushalt	34.660.600 €
Gesamtbetrag der Verpflichtungsermächtigungen	9.951.000 €
Schuldenstand zum 01.01.2011 (inkl. Eigenbetrieb)	39.884.825 €
vorgesehene Tilgungen in 2011	596.800 €
Zuführungsrate zum Vermögenshaushalt	- 4.949.650 €
<u>Steueraufkommen:</u>	
Grundsteuer (A und B)	13.395.000 €
Gewerbesteuer	62.000.000 €
sonstige Steuern (Hunde-, Vergnügungssteuer)	1.835.000 €
Anteil an der Umsatzsteuer	6.584.000 €
Anteil an der Einkommenssteuer	34.582.000 €
Hebesätze: (in % d. Steuermessbetrags)	
Grundsteuer A	360 %
Grundsteuer B	360 %
Gewerbesteuer	360 %

**Quelle:** Kurzübersicht über den Haushalt 2011, S. 2, Online im WWW unter URL: <http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1288914/Kurzbersicht.pdf> [Stand: 02.07.2011].

**Nachtragshaushaltssatzung der Stadt Ludwigsburg**

**für das Haushaltsjahr 2011**

Aufgrund der §§ 79 und 82 der Gemeindeordnung für Baden-Württemberg in der Fassung vom 24.07.2000 (GBl. 2000 S. 581) hat der Gemeinderat am 27.07.2011 folgende

**Nachtragshaushaltssatzung**

für das Haushaltsjahr 2011 beschlossen:

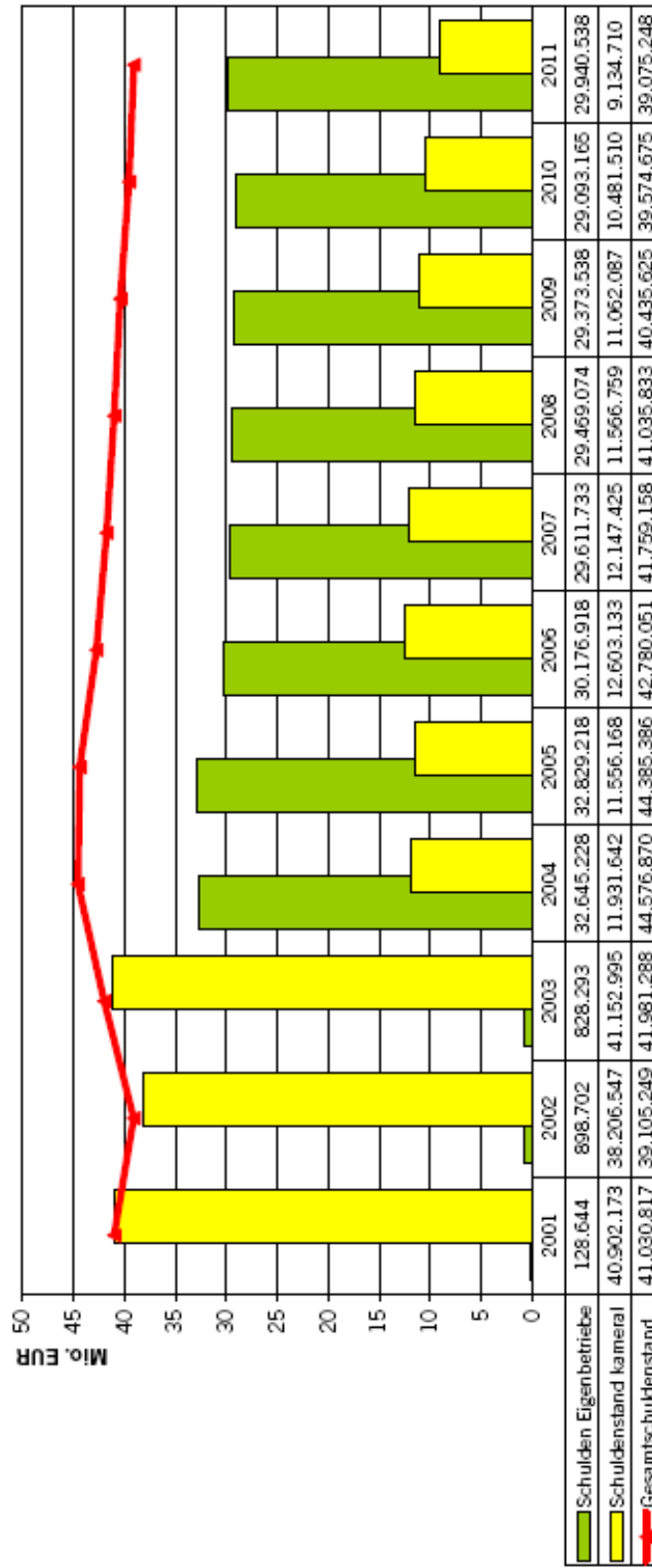
**§ 1**

**Haushaltsplan**

Der Haushaltsplan für das Haushaltsjahr 2011 wird durch den Nachtragshaushaltsplan wie folgt geändert: Es erhöhen bzw. vermindern sich

(1) die Einnahmen und Ausgaben des Verwaltungshaushalts	je um +)	9.180.050 EUR	auf	294.370.000 EUR
des Vermögenshaushalts	je um -)	1.918.100 EUR	auf	32.742.500 EUR
(2) der Gesamtbetrag der vorgesehenen Kreditaufnahmen für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen (Kreditermächtigung)		unverändert		0 EUR
(3) der Gesamtbetrag der Verpflichtungsermächtigungen	um +)	2.094.500 EUR	auf	12.045.500 EUR

### Entwicklung des Schuldenstandes

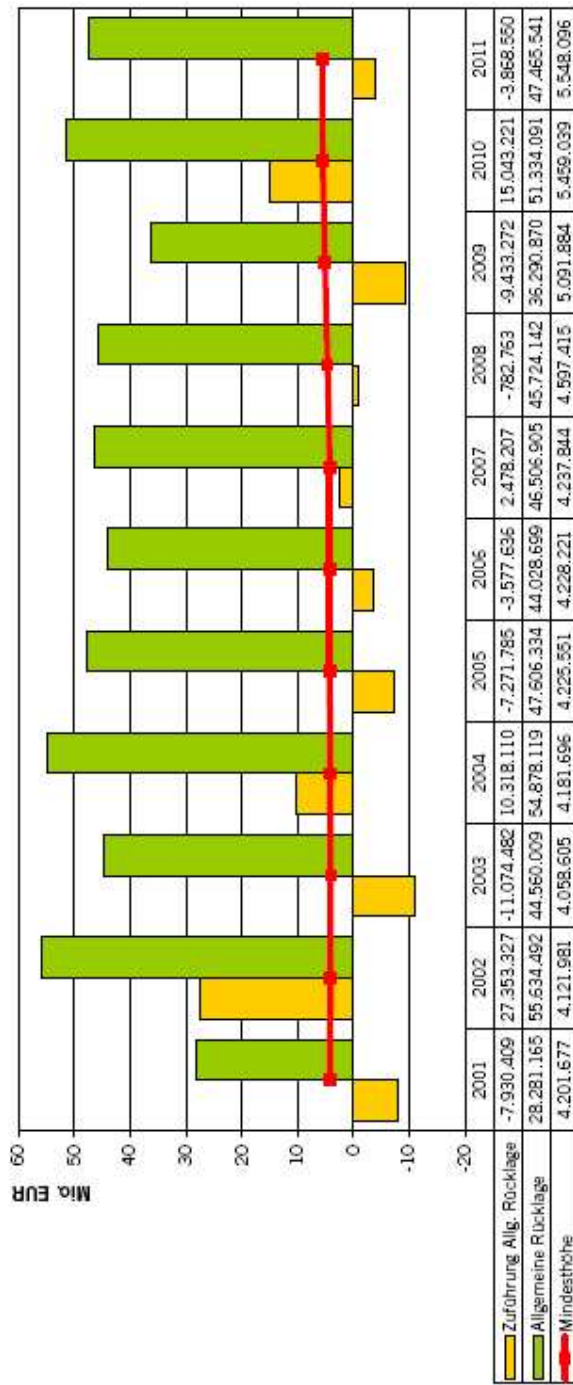


Im Jahr 2011 ist keine **Kreditaufnahme** zum Haushaltsausgleich vorgesehen. Im Kameralhaushalt ergibt sich eine Schuldenabnahme von 1.346.800 Euro.

Unter Hinzurechnung der Schulden des Eigenbetriebes Stadtentwässerung (SEL) ergibt sich ein **Gesamtschuldenstand** von rd. 39,1 Mio. EUR, dies entspricht einer **Pro-Kopf-Verschuldung** von 446 EUR pro Einwohner.

**Kassenkredite**, die zur Sicherung der Liquidität aufgenommen werden können, sind 2011 in Höhe von 25 Mio. EUR vorgesehen.

Entwicklung der Allgemeinen Rücklage

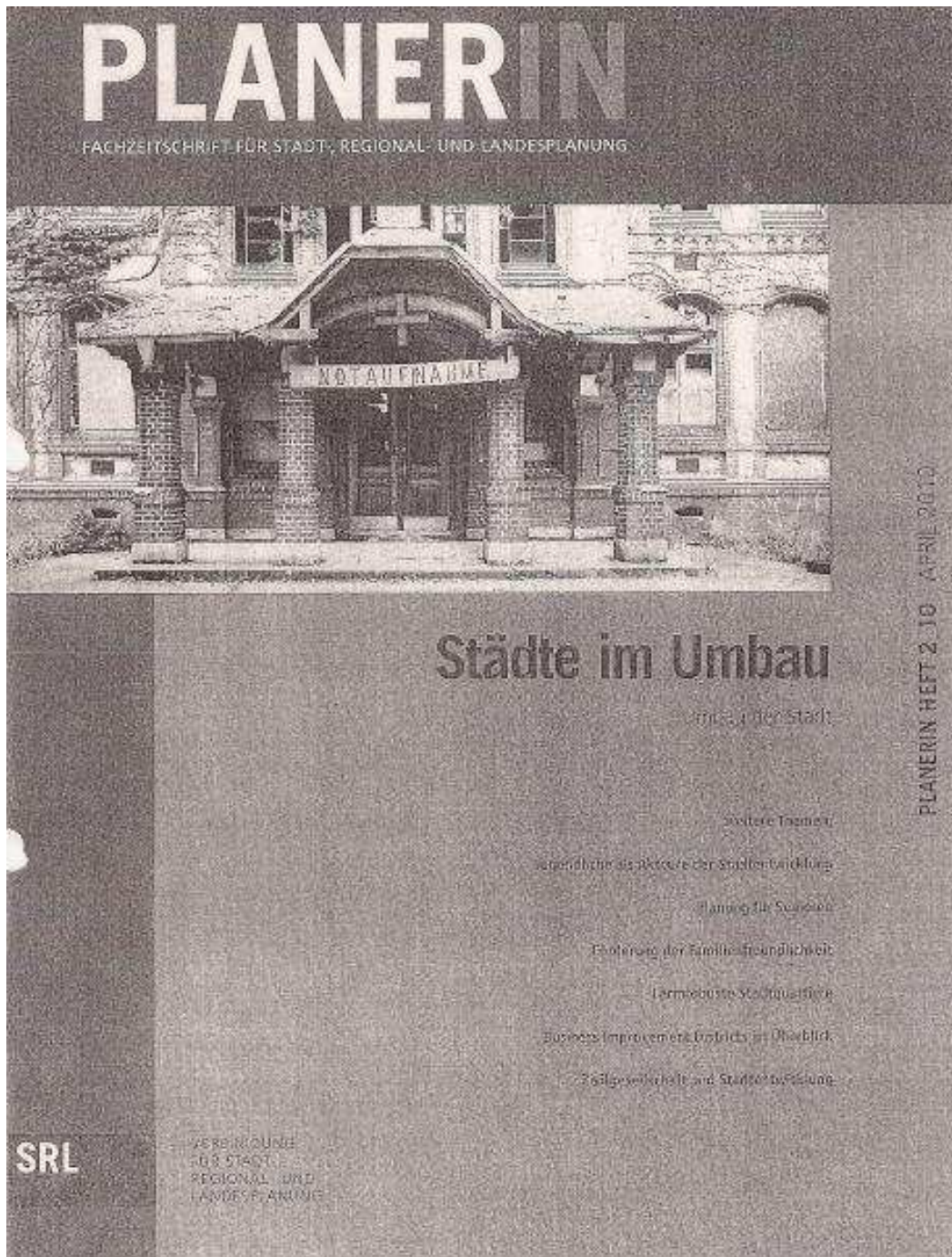


Zum Ausgleich des Haushaltes 2011 müssen rd. 3,9 Mio. EUR der **Allgemeinen Rücklage** entnommen werden. Dadurch sinkt der Bestand der Allgemeinen Rücklage auf 47,5 Mio. EUR ab.

Nach § 20 Abs. 2 GemHVO soll die Allgemeine Rücklage auch die Betriebsmittel der Kasse sichern. Zu diesem Zweck muss ein **Mindestbetrag** von 5,548 Mio. EUR vorgehalten werden. Dieser beläuft sich auf mindestens zwei Prozent der Ausgaben des Verwaltungshaushaltes im Schnitt der letzten drei Jahre.

Quelle: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Fachbereich Finanzen [Stand: Juli 2011].

Anlage 2: Planerin: Fachzeitschrift für Stadt-, Regional- und Landesplanung





## STADT- UND VERWALTUNGSUMBAU LUDWIGSBURG

Eine Kommune auf dem Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung Werner Spec

Eines der entscheidenden strukturellen Defizite in der politischen Praxis ist, dass man viel zu oft auf Probleme situativ reagiert und angesichts eines akuten öffentlichen Erwartungsdrucks versucht, außerhalb von Gesamtstrategien zu einer raschen Lösung zu kommen. Darunter leidet nicht nur die inhaltliche Effizienz von Maßnahmen, sondern es geht auch der Blick für die Angemessenheit bzw. finanzpolitische Priorisierung von Maßnahmen verloren. Der Gesamtblick auf die Summe politischer Ziele und Maßnahmen und die Möglichkeiten und Grenzen der öffentlichen Finanzierungssysteme findet, so ernüchternd oder erschreckend es klingen mag, im Regelfall nicht statt.

Dies ist zwar nachvollziehbar, weil öffentliche Aufgaben unglaublich vielschichtig geworden sind. Das daraus resultierende Spezialistentum in der administrativen und politischen Praxis versucht folglich mit meist überzeugenden Argumenten, möglichst viele finanzielle Ressourcen als unverzichtbare Zukunftsinvestitionen für „ihr“ Politikfeld zu reklamieren. Dadurch wächst der Teil öffentlicher Maßnahmen, der scheinbar steuer-, faktisch aber schuldenfinanziert ist.

Der öffentliche Protest gegen diesen bedenklichen Umstand regt sich nur deshalb viel zu zögerlich, weil die Betroffenheit nicht in der heutigen Generation, sondern in der künftigen liegt, die noch nicht einschätzen kann, was sie in der Zukunft erwartet. Wir leben in den öffentlichen Systemen nicht im Ausnahme-, sondern leider im Regelfall über unsere Verhältnisse. Weil integrative Gesamtansätze fehlen, leiden wir häufig an einer suboptimalen Effizienz der Anstrengungen, wie z. B. im Bildungsbereich:

### NACHHALTIGE STADTENTWICKLUNG

Vor diesem Hintergrund geht es darum, weg von einer eher reaktiven Politikgestaltung hin zu einer aktiv vorausschauenden zu kommen. Es gilt, fachlich-separatistisches Denken zu überwinden und stattdessen unterschiedlichste öffentliche Aufgabenfelder überall dort zu verzahnen, wo dadurch die Wirksamkeit der Maßnahmen verstärkt werden kann.

Durchschlagende Erfolge in der Bildungspolitik wird man beispielsweise nur dort haben, wo nicht nur die quantitativen und qualitativen Angebote an Kindertagesstätten und Schulen geschaffen worden sind. Es sind teilweise parallel tiefgreifende städtebauliche Veränderungen notwendig, darüber hinaus Kultur- und Integrationsarbeit, um tragfähige Sozialstrukturen zu erreichen. Gleichzeitig wäre es aber sträflich, städtebauliche Veränderungen ohne Energiekonzept, ohne Einbettung in ein Mobilitätskonzept oder ohne die Frage anzugehen, wie sich die Wohnbedürfnisse künftig angesichts des demografischen Wandels verändern.

Daneben ist es unverzichtbar, wesentlich stärker als bislang das Wissen und die Methodenkompetenz der Zivilgesellschaft zu nutzen und diese auf dem Weg zu unterstützen, wieder mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Nur so wird es möglich sein, von der unübersehbaren Wahl- und Politikmüdigkeit sowie der vorherrschenden Konsummentalität öffentlicher Dienstleistungen wieder wegzukom-

men und den Teufelskreis der Generationenungerechtigkeit zu durchbrechen.

### GIBT ES PATENTREZEpte

Der Weg zu nachhaltigen und integrativen Gesamtstrategien mit bürgerschaftlicher Beteiligung ist so eigen und unverwechselbar wie das jeweils besondere Profil einer Kommune und die Individualität der handelnden Personen. Die Dynamik von Innovationen lebt allerdings immer vom Austausch der Ideen und Erfahrungen. Deshalb wird hier ein Ludwigsburger Weg geschildert, in den eigene Ideen und



Themenfelder des SEK.

Erfahrungen ebenso eingeflossen sind, wie vielfache Erfahrungen aus dem Austausch mit Kollegen aus dem In- und Ausland. Dabei ist zu beachten, dass wir über keinen abgeschlossenen Lösungsansatz verfügen, sondern wie viele auf einem Weg sind, der von ständigem Hinzulernen geprägt ist. Allerdings lässt sich schon heute feststellen: Unsere durchaus hohen Erwartungen an ein Entwicklungskonzept für die Gesamtstadt, das schrittweise für alle Stadtteile konkretisiert und sehr eng mit der Bürgerschaft erarbeitet wird, sind in der Praxis weit übertraffen worden.

### STADTUMBAU UND VERWALTUNGSUMBAU

Unser im Jahr 2004 begonnener Weg hat mit der Leipzig-Charta und der nationalen Stadtentwicklungsstrategie eine völlig neue Dimension bekommen. Er ist geprägt von großen Anstrengungen in Verwaltung, Politik und Bürgerschaft, weil alle wesentlichen Politikfelder einschließlich der nachhaltigen Finanzen parallel aufgearbeitet worden sind. Gleichzeitig ist es faszinierend zu erfahren, welche innere Logik sich aus ganzheitlichen Politikansätzen entwickelt. Frühere Einzelentscheidungen sind nun einzelne Mosaiksteine eines Gesamtbildes. Fachliche Lösungsansätze gewinnen an Transparenz in der Breite, und zwar in der Verwaltung genauso wie in der Politik.

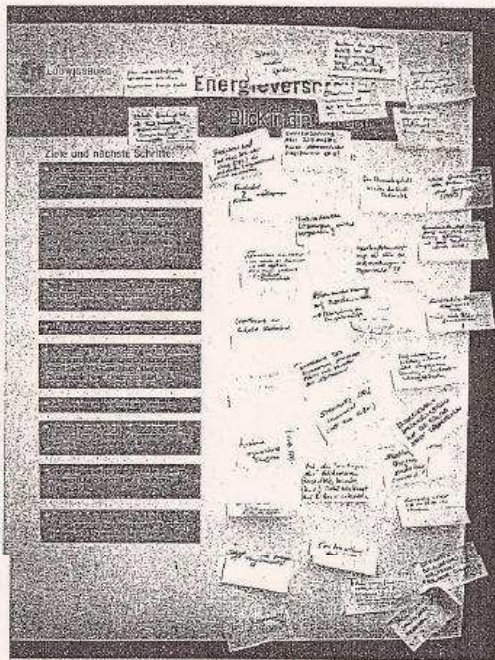
Wissen und Erfahrungen aus der Bürgerschaft stellen eine unglaubliche Bereicherung dar, und allen Unkenrufen zum Trotz wächst in der Gesellschaft die Bereitschaft, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Eigeninitiative wirkt einem hohen öffentlichen Ressourcenverbrauch entgegen und fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die zuletzt erkennbare Überbetonung der indivi-



dualität weicht einer neuen Qualität bürgerschaftlichen Gemeinsinns.

Besonders spannend ist die Frage der öffentlichen Finanzen. Die bisherige Leitidee bestand darin, dass Verteilungsspielräume je nach Konjunktur größer, kleiner oder gar nicht vorhanden waren. Politikspielräume ergaben sich demnach nur im Rahmen von Steuererhöhungen, ansonsten durch wachsende Verschuldung. Jetzt wächst die Erkenntnis, dass auch ohne konjunkturellen Handlungsdruck die Aufgabenerfüllung strukturell verändert werden muss. Das heißt: Wir müssen den Ressourcenverbrauch sen-

dem Unbehagen über die Folgen für das Gremium, wenn die Verwaltung einen Weg mit intensiver bürgerschaftlicher Beteiligung geht: Würden von Interessengruppen politische Positionen aufgebaut, von denen man nur schwer herunterkommt? Werden die Gestaltungsspielräume und die Verantwortung des Gemeinderats durch einen solchen Prozess eingeschränkt? Am Anfang stand deshalb die Vertrauensarbeit: Der Gemeinderat ist und bleibt das gewählte Hauptorgan der Gemeinde, er wird zu allen Veranstaltungen und Projekten der Bürgerschaft eingeladen, um das Geschehen verfolgen zu können.



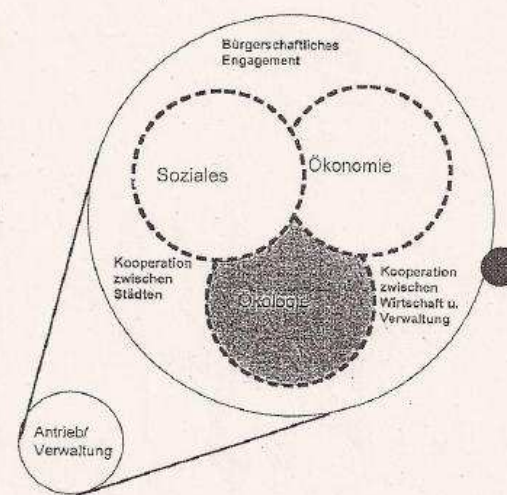
Methodik bürgerschaftliche Beteiligung

ken und die Ertragskraft der Haushalte stärken, wir müssen Spielräume schaffen und die Verschuldung abbauen. Die dramatischen Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Haushalte belasten natürlich auch eine so ausgerichtete Haushaltspolitik. Umgekehrt wird gerade in dieser Finanzkrise, die sich in einigen europäischen Ländern bereits zur Staatskrise entwickelt hat, umso klarer, dass es zu nachhaltigen und integrativen Politikansätzen mit höherer Effizienz und geringerem Ressourcenverbrauch keine Alternative gibt.

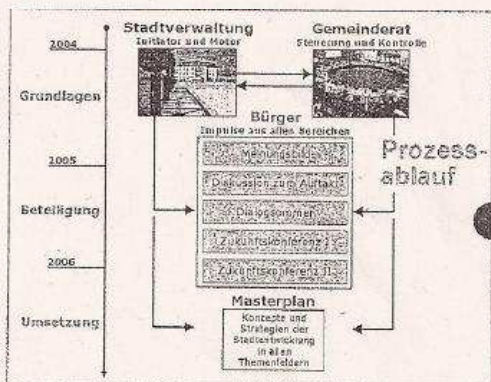
Wichtig ist, diesen Politikansatz in der Verwaltungsorganisation als Querschnittsaufgabe horizontal zu vernetzen. Dazu gehören Masterpläne und Zielindikatoren sowie Methodenkompetenz und politische Akzeptanz bei der bürgerschaftlichen Beteiligung. Der nächste Schritt ist die stärkere vertikale Vernetzung nachhaltiger Politik von der kommunalen über die staatlichen bis zur europäischen Ebene.

**DAS STADTENTWICKLUNGSKONZEPT**

Der Start erfolgte im Jahr 2004 mit einem Grundsatzbeschluss des Gemeinderats. Jener war jedoch nicht frei von



Neue Steuerungseinheit als Antrieb

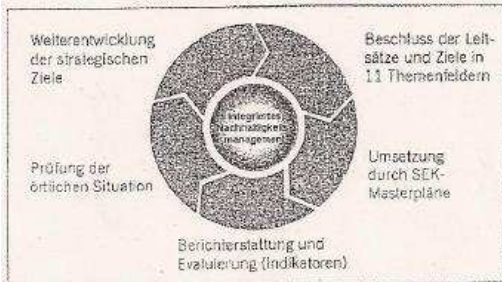


Prozessablauf

Einer öffentlichen Auftaktveranstaltung mit 200 Bürgerinnen und Bürgern folgte schon bald eine Zukunftskonferenz im September 2005 mit rund 100 ausgewählten Teilnehmern, die einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung darstellten. Ein Gremium wählte die Bewerber nach verschiedenen Kriterien aus. Ziel war, eine große Bandbreite in der Altersstruktur, eine Ausgewogenheit zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern sowie Einheimischen und Migranten zu erzielen. Hinzu kamen Vertreter aus Sport, Kultur, sozialem und kirchlichem Bereich, auch Arbeitnehmer und Arbeitgeber waren dabei.



Wichtiger Erfolgsfaktor war eine eigene kleine Geschäftsstelle für die Prozesssteuerung mit zwei versierten Mitarbeitern: aus dem Führungsnachwuchs, sodass nur punktuell eine Unterstützung von außen erforderlich war. Aus den Ergebnissen der Zukunftskonferenz wurden elf kommunale Themenfelder definiert: Attraktives Wohnen, Bildung und Betreuung, Wirtschaft und Arbeit, Mobilität, Zusammenleben von Generationen und Nationen, Lebendige Innenstadt, Vitale Stadtteile, Energieversorgung, Kulturelles Leben, Vielfältige Sportangebote, Grün in der Stadt.



Managementsystem zum Stadtentwicklungskonzept Ludwigsburg

Wohnungsbestände deutlich, dass ein eigenes Wohnbauunternehmen ein wichtiges Instrument aktiver Stadtentwicklung ist und unter keinen Umständen veräußert werden darf, ja im Gegenteil, eher gestärkt werden sollte.

Im Frühjahr 2006 folgte die nächste Zukunftskonferenz, in welche die ersten Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen mit externen Fachleuten einfließen. Gemeinsam wurden auf dieser Grundlage Leitsätze, strategische Ziele und Maßnahmen definiert. Den Teilnehmern wurde bei allen Veranstaltungen vermittelt, dass keine abschließenden Konzepte, sondern Beratungsvorschläge für den Gemeinderat erarbeitet werden, in dessen Kompetenz die Entscheidungen liegen. Die Teilnahme von Vertretern des Gemeinderats bei allen Projekten sorgte für Transparenz und wachsendes Vertrauen. Der Gemeinderat erkannte die erheblichen Vorteile darin, Ideen und Auffassungen der Bürgerschaft bereits im Vorfeld von Entscheidungen zu kennen. Stets haben wir den Vertretern der Bürgerschaft aber auch vermittelt, dass es nicht um „Weihnachtswunschlisten“ gehe, sondern im Interesse generationengerechter Finanzen durchaus auch darum, Verantwortung für einen machbaren Teil bislang ausschließlich öffentlich finanzierter Aufgaben zu übernehmen. Dies hat beispielsweise dazu geführt, dass heute nicht



Arbeitsgruppen Zukunftskonferenz

Parallel installierte die Verwaltung Arbeitsgruppen, die gemeinsam mit externen Fachleuten mehrere Themen bearbeiteten: Fragen veränderter Wohnbedürfnisse infolge des demografischen Wandels, ein Gesamtverkehrskonzept mit Individualverkehr, ÖPNV, Rad- und Fußwegekonzepte, attraktivere Einzelhandelsstandorte in Innenstadt und Stadtteilen, die qualitative und quantitative Erhöhung der Angebote an Kindertagesstätten und Schulen, die Weiterentwicklung des Wirtschafts-, Film- und Medienstandorts und erste Grundlagen für ein Gesamtenergiekonzept. Rasch wurde in dieser Zeit der Diskussionen um den Verkauf kommunaler

mehr hauptamtliche Mitarbeiter der Stadtverwaltung Seniorenbegegnungsstätten betreiben, sondern aktive Senioren mit einem städtischen Zuschuss – mit großem Erfolg! Stadtteilbibliotheken gingen auf neugegründete Vereine auf der Basis ehrenamtlichen Engagements über.

Erfolgsfaktor für das zwischenzeitlich stark gestiegene Bürgerengagement war ein bereits im Jahr 2004 geschaffener Fachbereich für bürgerschaftliches Engagement, der die optimale Verzahnung von Haupt- und Ehrenamt sicherstellt. Um eine strukturierte Steuerung des Prozesses und der Arbeit innerhalb der Verwaltung sicherzustellen, haben



wir Masterpläne geschaffen, die die Leitsätze, die strategischen Ziele sowie die operative Umsetzung erfassen. Um die Wirkung der Maßnahmen messen zu können, wurden rund 60 Indikatoren erarbeitet – hinreichend differenziert, aber noch überschaubar im Umfang. Neben den themenbezogenen Masterplänen wurden drei weitere erarbeitet: für die Haushaltskonsolidierung mit Zielen für einen generationengerechten Haushalt, für den Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit und für bürgerschaftliche Projekte.

Zwischenzeitlich wurde deutlich, dass es einer konkreten Ausformung des Gesamtstadtentwicklungskonzepts für jeden einzelnen Stadtteil bedarf. 2007 fand deshalb die erste Auftaktveranstaltung für ein Stadtteilentwicklungskonzept (STEP) statt, bei der die Methoden der Zukunftskonferenzen jetzt auf den Stadtteil angewendet wurden.

stand aus dem Stadtentwicklungskonzept eine Dynamik, die zu einer Aufbruchstimmung führte. Die Teilnehmer dieses Prozesses nahmen wahr, dass die Zukunftskonferenzen keine Strohfeuer waren, an deren Ende gedrucktes Papier im Nirwana voller Schreibtischschubladen landet. Spürbar war stets, dass kein Anspruch darauf bestand, alle Ideen umzusetzen, stattdessen eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen. Wichtig war es, vor allem die prioritären Maßnahmen, bei denen ein hohes Maß an Konsens zwischen beteiligten Bürgern und dem Gemeinderat kennzeichnend war, schrittweise umzusetzen. Parallel wurde die Haushaltskonsolidierung mit Zielen vorangetrieben, die im Sinne generationengerechten Handelns deutlich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen und die laufende Ertragskraft steigert.



Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation (Quelle aller Abbildungen: Stadt Ludwigsburg)

Für die meisten Handlungsfelder fand sich eine beachtliche Zahl von Bürgerinnen und Bürgern zu Arbeitsgruppen zusammen, die in mehreren Sitzungen Vorschläge erarbeiteten. Diese wurden der Öffentlichkeit zur Diskussion gestellt und gingen dann in die Beratungen des Gemeinderats.

Von großem Gewinn war der Erfahrungsaustausch mit 24 weiteren nationalen und europäischen Städten im Rahmen des EU-Projekts „Managing Urban Europe 25“ im Zeitraum von 2005 bis 2007, die sich ebenfalls mit nachhaltiger Stadtentwicklung beschäftigten. Viele dieser Städte kamen aus den Lokale-Agenda-Prozessen und hatten schon fortgeschrittene Entwicklungen auf dem Energie- und Umweltsektor erfolgreich mit europäischen Partnern gestartet. 2008 erhielt die Stadt in Leipzig den Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Ludwigsburg wurde 2010 zudem als Modellstadt der „Energieeffizienten Stadt“ im Rahmen des Forschungsprojektes Annex 51 der Internationalen Energieagentur ausgewählt.

Weil wir aus der konzeptionellen Strategiephase schon bald konkrete Realisierungen vorantreiben konnten, ent-

Um die nachhaltige Stadtentwicklung dauerhaft als Querschnittsaufgabe innerhalb der Verwaltung zu verankern, haben wir im Jahr 2009 stellenneutral ein dem Oberbürgermeister unterstelltes Referat „Nachhaltige Stadtentwicklung“ ins Leben gerufen, dem gleichzeitig die Aufgaben der Wirtschaftsförderung, Energie- und Europapolitik angegliedert sind. Seit Anfang 2010 haben wir damit begonnen, die Ablaufprozesse innerhalb der Verwaltung so weiterzuentwickeln, dass die Masterpläne der nachhaltigen Stadtentwicklung als zentrales Steuerungsinstrument gelten, z. B. muss jede sektorale Maßnahme mit den Zielen des Stadtentwicklungskonzeptes abgeglichen werden. Somit ist eine langfristige Verankerung der Ziele des Stadtentwicklungskonzeptes in der Verwaltungsstruktur gewährleistet, der Stadtbau geht einher mit einem Verwaltungsumbau.

Werner Spec, 1958, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), seit 2003 Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg, Regionalrat Verband Region Stuttgart, Vorstandsmitglied Städtetag Baden-Württemberg

Quelle: Spec, Werner in: Planerin. Fachzeitschrift für Stadt-, Regional- und Landesplanung, Heft 2\_10, April 2010, S. 25-28

Anlage 3: Übersicht über die Masterpläne der Stadt Ludwigsburg

<p><b>1 Attraktives Wohnen</b></p> <p><b>Masterplan Kommunale Wohnungspolitik</b>                      Prozessverantwortlich: Henning Hiss (FB 61)  <b>Stand:</b> Beratung am 27.07.06 im BTU (Vorl. 340/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Peter Fazekas (PG Flak)</td> <td>extern Armin Maschke (WBL)</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 33, 60, 67, ÖPNV, PG Mathilde / Rathaus</td> <td>extern Wohnbauträger</td> </tr> </table>	intern Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Peter Fazekas (PG Flak)	extern Armin Maschke (WBL)	intern 17, 33, 60, 67, ÖPNV, PG Mathilde / Rathaus	extern Wohnbauträger	<p><b>2 Kulturelles Leben</b></p> <p><b>Masterplan Kulturkonzeption</b>                      Prozessverantwortlich: Jochen Raitzel (FB 41)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q1/07</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Wiebke Richter (41) Thomas Schärer (89) Wolfgang Fröhlich (48)</td> <td>extern Schlossfestspiele</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 20, 61</td> <td>extern Stadtverband für Musik und Kultur, Kunstschule, JMS, Kinokult, etc.</td> </tr> </table>	intern Wiebke Richter (41) Thomas Schärer (89) Wolfgang Fröhlich (48)	extern Schlossfestspiele	intern 17, 20, 61	extern Stadtverband für Musik und Kultur, Kunstschule, JMS, Kinokult, etc.
intern Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Peter Fazekas (PG Flak)	extern Armin Maschke (WBL)								
intern 17, 33, 60, 67, ÖPNV, PG Mathilde / Rathaus	extern Wohnbauträger								
intern Wiebke Richter (41) Thomas Schärer (89) Wolfgang Fröhlich (48)	extern Schlossfestspiele								
intern 17, 20, 61	extern Stadtverband für Musik und Kultur, Kunstschule, JMS, Kinokult, etc.								
<p><b>3 Wirtschaft und Arbeit</b></p> <p><b>Masterplan Wirtschaft und Arbeit</b>                      Prozessverantwortlich: Thomas Schärer (FB 89)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q4/06</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Thomas Schärer (89) Bernd Homung (23) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61)</td> <td>extern IHK, Handwerkskammer Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche)</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 20, 32, 48, ÖPNV</td> <td>extern Region, Lucy, DGB, IGM, FMZ, Filmakademie</td> </tr> </table>	intern Thomas Schärer (89) Bernd Homung (23) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61)	extern IHK, Handwerkskammer Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche)	intern 17, 20, 32, 48, ÖPNV	extern Region, Lucy, DGB, IGM, FMZ, Filmakademie	<p><b>4 Vitale Stadtteile</b></p> <p><b>Masterplan Vitale Stadtteile</b>                      Prozessverantwortlich: Martin Kurt (Strategische Steuerung)  <b>Stand:</b> Beratung am 13.07.06 im BTU (Vorl. 292/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern PL Stadtteilentwicklungsplan (STEP) Innenstadt PL STEP Neckarweihingen PL STEP Grünbühl / Sonnenberg PL STEP Eglosheim</td> <td>extern</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 10, 23, 32, 33, 41, 48, 60, 61, 65, 67, 89, ÖPNV</td> <td>extern StA, Bürgervereine, WBL</td> </tr> </table>	intern PL Stadtteilentwicklungsplan (STEP) Innenstadt PL STEP Neckarweihingen PL STEP Grünbühl / Sonnenberg PL STEP Eglosheim	extern	intern 17, 10, 23, 32, 33, 41, 48, 60, 61, 65, 67, 89, ÖPNV	extern StA, Bürgervereine, WBL
intern Thomas Schärer (89) Bernd Homung (23) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61)	extern IHK, Handwerkskammer Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche)								
intern 17, 20, 32, 48, ÖPNV	extern Region, Lucy, DGB, IGM, FMZ, Filmakademie								
intern PL Stadtteilentwicklungsplan (STEP) Innenstadt PL STEP Neckarweihingen PL STEP Grünbühl / Sonnenberg PL STEP Eglosheim	extern								
intern 17, 10, 23, 32, 33, 41, 48, 60, 61, 65, 67, 89, ÖPNV	extern StA, Bürgervereine, WBL								
<p><b>5 Lebendige Innenstadt</b></p> <p><b>Masterplan Offensive Innenstadt</b>                      Prozessverantwortlich: Frank Steinert (FB 89)  <b>Stand:</b> Beratung am 18.07.06 im WKV (Vorl. 330/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Thomas Schärer (89) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Gerhard Kohler (67) Markus Blocher (68)</td> <td>extern Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche) Lucy, Bd5, etc.</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 41, ÖPNV</td> <td>extern Staatl. Hochbauamt</td> </tr> </table>	intern Thomas Schärer (89) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Gerhard Kohler (67) Markus Blocher (68)	extern Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche) Lucy, Bd5, etc.	intern 17, 41, ÖPNV	extern Staatl. Hochbauamt	<p><b>6 Zusammenleben von Generationen und Nationen</b></p> <p><b>Masterplan Zusammenleben von Generationen und Nationen</b>                      Prozessverantwortlich: Volker Henning (17)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q1/07</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Volker Henning (17) Wolfgang Fröhlich (48)</td> <td>extern Freiwilligenforum</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 32, 33, 41, 61</td> <td>extern Kirchen, Runder Tisch, etc.</td> </tr> </table>	intern Volker Henning (17) Wolfgang Fröhlich (48)	extern Freiwilligenforum	intern 32, 33, 41, 61	extern Kirchen, Runder Tisch, etc.
intern Thomas Schärer (89) Albert Geiger (60) Julius Mihm (61) Bernd Homung (23) Gerhard Kohler (67) Markus Blocher (68)	extern Tanja Karg (Innenstadtverantwortliche) Lucy, Bd5, etc.								
intern 17, 41, ÖPNV	extern Staatl. Hochbauamt								
intern Volker Henning (17) Wolfgang Fröhlich (48)	extern Freiwilligenforum								
intern 32, 33, 41, 61	extern Kirchen, Runder Tisch, etc.								
<p><b>7 Grün in der Stadt</b></p> <p><b>Masterplan Grünleitplan</b>                      Prozessverantwortlich: Rainer Schilling (67)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q1/07</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Gerhard Kohler (67) Julius Mihm (61)</td> <td>extern Grüne Nachbarschaft</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 23, 60</td> <td>extern LRA, AGU, Stiftung Grünzug Neckartal</td> </tr> </table>	intern Gerhard Kohler (67) Julius Mihm (61)	extern Grüne Nachbarschaft	intern 17, 23, 60	extern LRA, AGU, Stiftung Grünzug Neckartal	<p><b>8 Mobilität</b></p> <p><b>Masterplan GVP / Mobilitätskonzept</b>                      Prozessverantwortlich: Ulrike Dressler-Uetz (61)  <b>Stand:</b> Beratung am 27.07.06 im BTU (Vorl. 354/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Julius Mihm (61) Gerhard Kohler (67) Gerald Winkler (32)</td> <td>extern</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 23, 68, ÖPNV</td> <td>extern RP, Verbände, IKZ, Firmen (z.B. Mann+Hummel)</td> </tr> </table>	intern Julius Mihm (61) Gerhard Kohler (67) Gerald Winkler (32)	extern	intern 17, 23, 68, ÖPNV	extern RP, Verbände, IKZ, Firmen (z.B. Mann+Hummel)
intern Gerhard Kohler (67) Julius Mihm (61)	extern Grüne Nachbarschaft								
intern 17, 23, 60	extern LRA, AGU, Stiftung Grünzug Neckartal								
intern Julius Mihm (61) Gerhard Kohler (67) Gerald Winkler (32)	extern								
intern 17, 23, 68, ÖPNV	extern RP, Verbände, IKZ, Firmen (z.B. Mann+Hummel)								
<p><b>9 Bildung und Betreuung</b></p> <p><b>Masterplan Bildungsoffensive</b>                      Prozessverantwortlich: Dr. Wolfgang Zoll (48)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q4/06</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)</td> <td>extern Schulleiter, Kindergartenträger</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 10, 17, 20, 41, VHS</td> <td>extern Stadtverbände, JMS, TTW, Kirchen, Elternbeiräte, PH, FHÖV, ex. FH, SJR, LRA, Kunstschule</td> </tr> </table>	intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)	extern Schulleiter, Kindergartenträger	intern 10, 17, 20, 41, VHS	extern Stadtverbände, JMS, TTW, Kirchen, Elternbeiräte, PH, FHÖV, ex. FH, SJR, LRA, Kunstschule	<p><b>10 Vielfältiges Sportangebot</b></p> <p><b>Masterplan Sportentwicklungsplan</b>                      Prozessverantwortlich: Wolfgang Fröhlich (48)  <b>Stand:</b> Fertigstellung Q1/07</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)</td> <td>extern Stadtverband für Sport</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 17, 20, 23, 67</td> <td>extern Sportvereine, Schulen</td> </tr> </table>	intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)	extern Stadtverband für Sport	intern 17, 20, 23, 67	extern Sportvereine, Schulen
intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)	extern Schulleiter, Kindergartenträger								
intern 10, 17, 20, 41, VHS	extern Stadtverbände, JMS, TTW, Kirchen, Elternbeiräte, PH, FHÖV, ex. FH, SJR, LRA, Kunstschule								
intern Wolfgang Fröhlich (48) Werner Kuhn (65) Julius Mihm (61)	extern Stadtverband für Sport								
intern 17, 20, 23, 67	extern Sportvereine, Schulen								



## Anlage 3: Übersicht über die Masterpläne der Stadt Ludwigsburg

<p><b>11 Energieversorgung</b></p> <p><b>Masterplan Energiekonzept</b>            Prozessverantwortlich: Anja Wenninger (17)</p> <p><b>Stand:</b> Fertigstellung Q1/07</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Werner Kuhn (65)</td> <td>extern Bodo Skaletz (SWLB) N.N. (EA)</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern 20, 61, 67, 68, ÖPNV, PG Flak</td> <td>extern EA, LRA, Handwerkskammer, IHK, Kreditinstitute</td> </tr> </table>	intern Werner Kuhn (65)	extern Bodo Skaletz (SWLB) N.N. (EA)	intern 20, 61, 67, 68, ÖPNV, PG Flak	extern EA, LRA, Handwerkskammer, IHK, Kreditinstitute	<p><b>12 Haushaltskonsolidierung</b></p> <p><b>Masterplan Haushaltskonsolidierung</b>            Prozessverantwortlich: Tatjana Köhler (10)</p> <p><b>Stand:</b> Beratung am 18.07.06 im WKV (Vorl. 336/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20) Andrea Meier (14)</td> <td>extern</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Alle Fachbereiche, PRV</td> <td>extern Städtische GmbH's</td> </tr> </table>	intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20) Andrea Meier (14)	extern	intern Alle Fachbereiche, PRV	extern Städtische GmbH's
intern Werner Kuhn (65)	extern Bodo Skaletz (SWLB) N.N. (EA)								
intern 20, 61, 67, 68, ÖPNV, PG Flak	extern EA, LRA, Handwerkskammer, IHK, Kreditinstitute								
intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20) Andrea Meier (14)	extern								
intern Alle Fachbereiche, PRV	extern Städtische GmbH's								
<p><b>13 Interkommunale Zusammenarbeit</b></p> <p><b>Masterplan Interkommunale Zusammenarbeit</b>            Prozessverantwortlich: Peter Schäfer (10)</p> <p><b>Stand:</b> Beratung am 18.07.06 im WKV (Vorl. 332/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20)</td> <td>extern LRA und große Kreisstädte</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Alle Fachbereiche</td> <td>extern Städtische GmbH's</td> </tr> </table>	intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20)	extern LRA und große Kreisstädte	intern Alle Fachbereiche	extern Städtische GmbH's	<p><b>14 Bürgerschaftliche Projekte</b></p> <p><b>Masterplan Bürgerschaftliche Projekte</b>            Prozessverantwortlich: Volker Henning (17)</p> <p><b>Stand:</b> Beratung am 20.09.06 im BSS (Vorl. 343/06)</p> <p><b>Hauptverantwortliche:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Volker Henning (17)</td> <td>extern Projektleiter BP</td> </tr> </table> <p><b>Beteiligte:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>intern Alle Fachbereiche</td> <td>extern abhängig von Projekt</td> </tr> </table>	intern Volker Henning (17)	extern Projektleiter BP	intern Alle Fachbereiche	extern abhängig von Projekt
intern Robert Nitzsche (10) Ulrich Kiedalsch (20)	extern LRA und große Kreisstädte								
intern Alle Fachbereiche	extern Städtische GmbH's								
intern Volker Henning (17)	extern Projektleiter BP								
intern Alle Fachbereiche	extern abhängig von Projekt								

**Quelle:** Chancen für Ludwigsburg. Band 3: Masterplan zum Stadtentwicklungskonzept, S. 17f., Online im WWW unter URL:[http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1202779/LBchancen\\_Band\\_3\\_screen.pdf](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1202779/LBchancen_Band_3_screen.pdf) [Stand: 10.07.2011].

Anlage 4: Deckblatt zum Unterabschnitt Stadtbibliothek

**Dezernat II**  
**Fachbereich**            **Bildung, Familie, Sport**  
**Leitung:**                Frau Karcheter, Herr Fröhlich

**Unterabschnitt:**    3520            Stadtbibliothek

Produktliste:	
27.20.01	Bereitstellung von Medien/Informationen für Sachbereiche
27.20.02	Bereitstellung von Medien/Informationen für Schöne Literatur/ Belletristik, Film und Musik
27.20.03	Bereitstellung von Medien/Informationen im Kinder-/ Jugendbereich
27.20.04	Bereitstellung von Medien/Informationen im Bereich Zeitungen/ Zeitschriften
27.20.05	Bereitstellen von elektronischen Informationsdiensten und Datenbanken für Bibliothekskunden.
27.20.06	Programmarbeit
27.20.07	Führungen

**Produktziele:**

Die Medien- und Informationsangebote sind aktuell und nach Inhalten, Zielgruppen und Niveaustufen differenziert. Neue Medienentwicklungen, auch WEB-Dienste, werden in etablierte integriert.

Die Bildungs- und Programmarbeit der Stadtbibliothek fördert alle Bildungsbereiche, von der frühkindlichen Bildung über die Schule, die kulturelle Bildung bis zum lebenslangen Lernen. Sie ermöglicht aktive gesellschaftliche Partizipation für alle Bevölkerungsgruppen unabhängig von kultureller und sozialer Herkunft durch einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung und Kultur. Im nationalen Bibliotheksvergleich (BIX) werden Auftragserfüllung, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung von Bibliotheken überprüft und bundesweit in Relation gesetzt. Die Stadtbücherei platziert sich im nationalen Bibliotheksvergleich in der entsprechenden Größenkategorie im ersten Viertel, der teilnehmenden Bibliotheken.

**Aufgabenschwerpunkte 2011 aus den Masterplänen:**

	Status	Finanziert	
9.6.1.	D	x	Bereitstellung digitaler Medien zum Download. Koordination des interkommunalen Verbundes Onlinebibliothek-LB.
	V		Bereitstellung von E-Learning-Angeboten
9.6.2.	D	x	2 bibliothekarische Auskunft- und Beratungsplätze im KUZ, anteilige Tätigkeit in den Zweigstellen. Schulungsprogramme für Gruppen und Schulklassen zur Bibliotheksnutzung und zur medialen Informationskompetenz.
9.6.4.	W		Die Bibliothek stellt Räumlichkeiten mit hoher Aufenthaltsqualität bereit, die den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Besucher Rechnung tragen. Erforderlich: Erweiterung der Lese-, Arbeits- und Aufenthaltsbereiche. Perspektive: Erweiterung in die Museumsräume.

D = Daueraufgabe, W = Werkstatt, U = in Umsetzung, V = in Vorbereitung

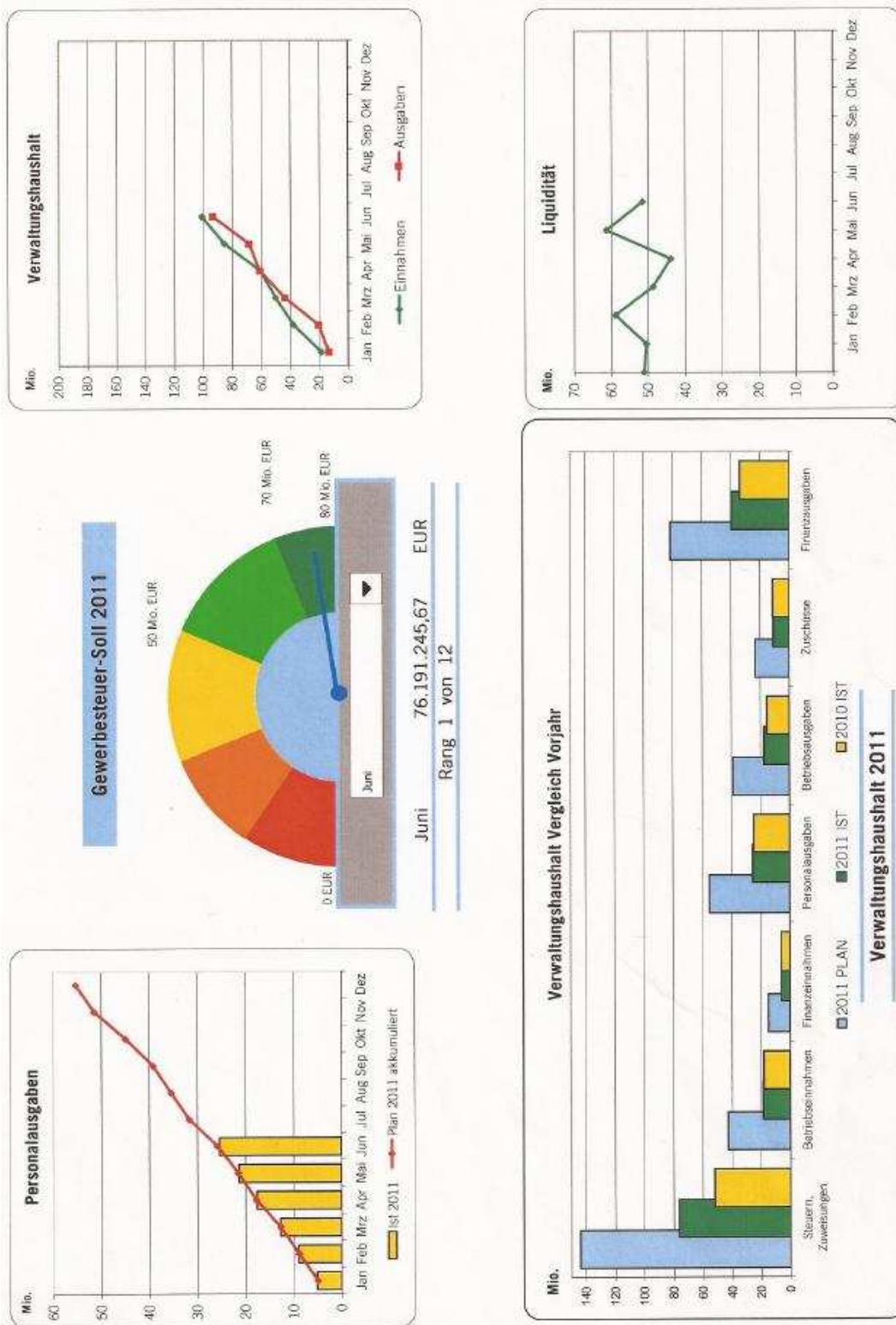
Aufgabenschwerpunkte 2011 aus den Masterplänen:		
	Status	Immerst
9.6.4.1.	V	Die Teilhabe von Menschen mit Zugangsbarrieren zu Bildungs- und Kulturangeboten wird verbessert. - Werbemaßnahmen in verschiedenen Sprachen z.B. Bibliotheksflyer in englisch, russisch, serbokroatisch, türkisch
9.6.5.1.	D x	Programme zur Lesemotivationsförderung für Kinder und Jugendliche - Zweimal jährlich erscheint ein Programmflyer mit Veranstaltungen und Workshops für die Altersgruppe 3 bis 12 Jahre
9.6.5.2.	U	Mit den Innerstadtschulen werden Bildungspartnerschaften vertraglich vereinbart. Die IHK übernimmt dabei analog zu den betrieblichen Bildungspartnerschaften die Koordination
9.6.5.3	W	Eine der wichtigsten Funktionen von Bibliotheken ist es, Lernort zu sein. Dazu werden die Bibliotheksräume im Sinne einer differenzierten Lern- und Aufenthalts Umgebung ausgestaltet. Künftig soll die Durchführung von Workshops wie auch Unterricht in der Bibliothek ermöglicht werden. Perspektive: Erweiterung in die Museumsräume
9.6.5.5	W	Schaffung eines Jugendbereichs in der Stadtbibliothek im KUZ , der jugendspezifischen Interessen und Bedürfnissen entspricht und sich inhaltlich und gestalterisch an nicht-schulischen Interessen ausrichtet. Visuelle Anreize in der Medienpräsentation. Perspektive: Erweiterung in die Museumsräume
	W	Erweiterung Kinderbibliothek. Seit Eröffnung der attraktiven Kinderbibliothek im Kuz Verdreifachung der Nutzung. Die Fläche von 180qm ist unzureichend. Perspektive: Erweiterung in die Museumsräume.
9.6.5.6.	D x	Betrieb der Zweigstelle Schloßlesfeld mit Ausweitung des Einzugsgebiets auf die Hartenecker Höhe und des Bücherbus mit Erweiterung der Öffnungszeiten
	D x	Betrieb Zweigstelle West als kombinierte Stadtteil- und Schulbibliothek und Teil der Campus West-Konzeption.
	D x	Betrieb des Bücherbus in 7 Stadtteilen. Darüber hinaus besucht der Bus gezielt Schulen und Kindertagesstätten.
	D x	Förderung der öffentlichen Büchereien in Poppenweiler und Neckarweihingen - Regiebetrieb durch Vereine seit 2004 bzw. 2006.
9.6.6.	U x	Die Stadtbibliothek führt ihre literarisch-kulturellen Veranstaltungs- und Werkstattangebote fort - 10 Literaturveranstaltungen im Jahr für Erwachsene
	D x	Federführung Ludwigsburger Literaturfest mit Tag der offenen Tür der Stadtbibliothek

Kennzahlen:	2011	2010	2009
Zahl der Besuche		337.014	329.782
Zahl der Entleihungen		1.075.544	1.123.075
Erneuerung des Medienbestands (Aktualität)		6,70%	9,80%
Zuschussbedarf je Einwohner		16,99	19,81

D = Dauerausgabe, W = Werkstatt, U = In Umsetzung, V = In Vorbereitung

Quelle: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Fachbereich Finanzen.

Anlage 5: OB Cockpit





Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Stadt Ludwigsburg im Haushaltsjahr 2011

Stand: 8.7.11

Plan- / IST-Vergleich über kassenwirksame Einnahmen und Ausgaben ohne Verrechnungsvorgänge

Einheit: Tausend Euro

Zielquote: 50,0%

HGrp.	Bezeichnung	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept.	Oktober	Nov.	Dez.	Gesamt	Plan	Quote	Vergleich Vorjahr
0	Steuern, allgemeine Zuweisungen	14.513	15.453	7.051	8.744	21.380	9.383	0	0	0	0	0	0	76.505	143.891	53,2%	43,4%
1	Einnahmen aus Verwaltung und Betrieb	2.197	2.208	4.936	2.026	2.534	4.612	0	0	0	0	0	0	18.512	42.670	43,4%	44,7%
2	Sonstige Finanzerlöse	1.865	1.462	305	-81	708	1.588	0	0	0	0	0	0	5.848	14.850	39,4%	38,6%
	<b>Einnahmen Verwaltungshaushalt</b>	<b>18.575</b>	<b>19.123</b>	<b>12.292</b>	<b>10.689</b>	<b>24.622</b>	<b>15.563</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100.865</b>	<b>201.411</b>	<b>50,1%</b>	<b>43,3%</b>
4	Personalausgaben	5.115	3.799	3.777	4.924	3.704	4.086	0	0	0	0	0	0	25.405	54.964	46,2%	46,0%
5/6	Sach- und Betriebsausgaben	3.616	2.425	2.853	2.436	3.071	3.043	0	0	0	0	0	0	17.444	38.717	45,1%	45,7%
7	Zuweisungen und Zuschüsse	3.949	928	585	4.254	374	853	0	0	0	0	0	0	10.944	23.358	46,9%	51,2%
8	Sonstige Finanzausgaben	563	97	15.897	5.781	83	17.093	0	0	0	0	0	0	39.514	81.376	48,6%	46,5%
	<b>Ausgaben Verwaltungshaushalt</b>	<b>13.243</b>	<b>7.249</b>	<b>23.113</b>	<b>17.395</b>	<b>7.232</b>	<b>25.076</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>93.307</b>	<b>198.415</b>	<b>47,0%</b>	<b>46,8%</b>
32	Rückflüsse von Darlehen	3	4	3	13	0	0	0	0	0	0	0	0	23	670	3,4%	13,9%
34	Veräußerung des Anlagevermögens	344	26	376	491	1.386	495	0	0	0	0	0	0	3.119	14.080	22,2%	4,7%
35	Beiträge und sonstige Entgelte	1	0	55	3	0	0	0	0	0	0	0	0	59	1.295	4,6%	31,8%
36	Zuschüsse für Investitionen	0	914	62	120	722	98	0	0	0	0	0	0	1.916	9.917	19,3%	50,9%
	<b>Einnahmen Vermögenshaushalt</b>	<b>347</b>	<b>944</b>	<b>497</b>	<b>627</b>	<b>2.108</b>	<b>594</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.117</b>	<b>25.962</b>	<b>19,7%</b>	<b>17,4%</b>
911	Zuführung Sonderrücklagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161	0,0%	0,0%
92	Gewährung von Darlehen	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	30	entfällt	entfällt
93	Vermögenserwerb	108	104	279	322	280	533	0	0	0	0	0	0	1.627	7.347	22,1%	7,1%
94-96	Baumaßnahmen	445	790	506	708	1.350	947	0	0	0	0	0	0	4.746	15.537	30,5%	27,3%
97	Tilgung von Krediten	0	22	0	0	51	206	0	0	0	0	0	0	279	1.347	20,7%	69,1%
98	Zuschüsse für Investitionen Dritter	49	497	510	6	1.105	117	0	0	0	0	0	0	2.284	8.431	27,1%	33,0%
	<b>Ausgaben Vermögenshaushalt</b>	<b>602</b>	<b>1.414</b>	<b>1.325</b>	<b>1.036</b>	<b>2.786</b>	<b>1.803</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.966</b>	<b>32.853</b>	<b>27,3%</b>	<b>23,9%</b>
	<b>Saldo = Entnahme Allg. Rücklage</b>	<b>5.078</b>	<b>11.404</b>	<b>-11.649</b>	<b>-7.114</b>	<b>16.712</b>	<b>-10.722</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.708</b>	<b>-3.894</b>	<b>-95,2%</b>	<b>186,2%</b>

Quelle: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Fachbereich Finanzen.



Anlage 6: Fachbereichsbetreuung Finanzen

Fachbereich Finanzen  
 Fachbereichsbetreuung durch die MA der Abteilung 20-1

Abteilungsleitung Team Haushalt										Team Beteiligungen	
Hr. Kistler Tel. 2090	Hr. Schmid Tel. 2092	Hr. Dieterich Tel. 2088	Hr. Bay Tel. 2089	Hr. Krätzl Tel. 2087	Hr. Rudel Tel. 2086	Fr. Steinert Tel. 2084	Hr. Klingler Tel. 2085	Fr. Betz Tel. 2091	Fr. Zander Tel. 2093		
(Gesamt-)Haushalt	FB 10	FB 05	FB 32	FB 41	FB 14	FB 08	Koordination Haushalt	Wohnungsbau Ludwigsburg	Bürgerstiftung		
Vermögensrechnung	FB 23	FB 61	FB 33	FB 65	FB 17	FB 20	Berichtswesen	Städtische Holding	übrige Stiftung		
Einführung IKHR / Doppik	SEL	Vermögensrechnung	FB 60	Kostenrechnung	FB 48	FB 89	GS Haushalts- konsolidierung	Stadtwerke			
Leitung SAP-Support	Anlagenbuchhaltung	Zuweisungen, Programme	FB 67	gegebene Darlehen	Koordination Haushalt Ausbildungs- beauftragter	Spenden	SEK Masterpläne	Parkierungsanlagen Ludwigsburg			
Umfragen/Statistiken	Inventarisierung / KAI	Steuer	FB 68	Kirchen	Fonds JBZ	Bürgerschaften Zentrale Rechnungsstelle	Projektcontrolling	Film- und Medienzentrum			
Finanzausgleich	Einführung IKHR / Doppik		Projektsystem Berechtigungs- verwaltung SAP				Investitionscontrolling	Blühendes Barock			
Umlagen	DVV-Personal		Schuldenverwaltung				Personalkosten- controlling	Film- und Medienfestival			
Finanzberichte	Cross-Boarder-Lease		Sonderrechnungen				DVV-Personal	Schlossfestspiele			
Eckdaten								übrige Kleimbeteiligungen			
Vierteljahresstatistik								Beteiligungsberichts- wesen			
EU-Recht								Konzessionsabgaben			
								Bürgerschaften			

Quelle: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Fachbereich Finanzen.

Anlage 7: Indikatorenset

Indikatoren für das Stadtentwicklungskonzept	
Übersicht Indikatoren-Set (66 Indikatoren)	
<b>0 Allgemeine Indikatoren</b> 7 Indikatoren	Alterspyramide Bodenflächen nach Nutzungsarten / Siedlung Höhe der Zuführungsrate Höhe der Rücklage Kommunale Schulden je Einwohner Steuerkraft Wahlbeteiligung
<b>1 Attraktives Wohnen</b> 8 Indikatoren	Einwohnerzahl Natürliche Bevölkerungsbilanz Wanderungsbilanz Durchschnittsalter Entwicklung der Bodenrichtwerte Verkehrslärm in Wohngebieten Preisindex der Mieten Anteil der SGB II / XII Empfänger
<b>2 Kulturelles Leben</b> 2 Indikatoren	Vielfalt kultureller Veranstaltungen Nutzer städtischer Kulturangebote
<b>3 Wirtschaft und Arbeit</b> 6 Indikatoren	Innovationsindex Arbeitsmarktzentralität Existenzgründungen Kaufkraftindex Arbeitslosenquote Ausbildungsplätze
<b>4 Vitale Stadtteile</b> 3 Indikatoren	Grundversorgung Nahversorgungsgrad Versorgungsquote Pflegeheimplätze
<b>5 Lebendige Innenstadt</b> 4 Indikatoren	Besucherezufriedenheit Kundenzufriedenheit Kundenfrequenz Leerstände Ladenflächen
<b>6 Zusammenleben von Generationen und Nationen</b> 4 Indikatoren	Ehrenamt von Migranten Angebote in Begegnungsstätten Anzahl der Einbürgerungen Anteil von Migranten
<b>7 Grün in der Stadt</b> 4 Indikatoren	Städtischer Grünflächenanteil im Siedlungsbereich Erholungsraumversorgung im Nahbereich Straßenbäume Grüne Paten

## Anlage 7: Indikatorenset

---

<b>8 Mobilität</b> 9 Indikatoren	Verkehrsstärke Motorisierungsgrad Verkehrssicherheit Stellplatzangebot in der Innenstadt Umweltverträgliche Mobilität Qualität und Umfang des Radwegenetzes Erreichbarkeit der Innenstadt per ÖPNV Qualität der Wohngebiete bezüglich ÖPNV Effektivität des Bus-Angebotes
<b>9 Bildung und Betreuung</b> 7 Indikatoren	Versorgungsgrad Betreuungsmöglichkeiten Übergangsquote weiterführende Schulen Schulabgänger ohne Schulabschluss Kinder- und Familienzentren Vernetzung der Schulen Weiterbildungsangebot der VHS Qualität des Schulstandorts
<b>10 Vielfältiges Sportangebot</b> 6 Indikatoren	Angemessene Sportinfrastruktur Öffentlich zugängliche Spielfelder Kooperation Sport / Schule Mitglieder in Sportvereinen Aus- und Fortbildung der Übungsleiter Spitzenleistungen im Sport
<b>11 Energieversorgung</b> 6 Indikatoren	Anteile verschiedener Energieträger Wärmeverbrauch in städtischen Gebäuden Stromverbrauch kommunal / privat Wasserverbrauch Wärme- und Stromerzeugung SWLB Wasser-, Strom- und Gaspreise SWLB

**Quelle:** Stadtverwaltung Ludwigsburg, Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung.

Anlage 8: Beispiel Masterplan 6, Seite 1

<b>6 Zusammenleben von Generationen und Nationen</b> <small>Themenfeld im Rahmen des Stadtentwicklungskonzepts Ludwigsburg</small> Leitsatz: Die Stadt entwickelt sich familienfreundlich und generationenrecht weiter. Menschen und Institutionen sind durch Netzwerke verbunden. Die Menschen leben unabhängig von Herkunft, Weltanschauung, Religion, Nationalität, Alter oder Geschlecht in gleichberechtigter Teilhabe am Stadtgeschehen, in guter Nachbarschaft und sozialer Ausgewogenheit und in gegenseitigem Respekt. Teilmasterplan <b>Z u s a m m e n l e b e n v o n N a t i o n e n</b> , Integration von Migranten/innen Prozessverantwortlich: Salou Gueye (FB 17)										
Nr.	Maßnahmen / Aufträge	Priorität 1-3	Arbeitszustand	in Vorbereitung / in Umsetzung / Prototyp / Prototyp / in Vorbereitung / in Umsetzung / Prototyp / Prototyp	Stichtag	Zeitraum	Budget HH	Förderführung Name (Fachbereich)	Beteiligte intern / extern	Bezüge / Kontakte zu anderen Zielen / Maßnahmen
<b>Strategisches Ziel 6.1 Ein Gesamtkonzept Integration für Nationen und Kulturen entwickelt vor und wird umgesetzt. Die Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Berücksichtigung der unterschiedlichen</b>										
<b>A.1</b>	<b>Kindergarten / frühe Bildung / Elternbildung</b>									
6.1.1	Sprachförderung in Kindertagesstätten	1		Ab dem ersten Tag in der KiTa findet eine Konsequente Sprachförderung statt. Ein zweisprachiger Sprachförderkonzept wurde vom ESC beschlossen und wird umgesetzt.	E	laufend		FB 48		
6.1.2	KiTa-Such von MigrantInnen	2		Die Verwaltung macht einen Abgleich, wie viele Kinder mit Migrationshintergrund mit 3, 4 oder 5 Jahren in die KiTas gehen.	U	laufend		FB 48	Integrationsberat.	
6.1.3	Woolprojekte Kinder- und Familienbildung in Tageseinrichtungen für Kinder	1,5		In dem Modellprojekt „WFA“ werden Kinderbetreuung und Familienbildung in einem ganzheitlichen Ansatz zusammengeführt. So können sich Erzieherinnen um das gesamte Familiensystem und soziale schwache Familien. Schwerpunkt des Projekts liegen u. a. bei der Sprachförderung und dem Mehrgenerationenhaus. Das Programm findet Anwendung in folgenden Kitas: „Mokdaustraße“, „Am Sonnenberg“, „Grundhülschenberg“, Marsalaer (Innenstadt) und Kindertaus (Eben, Kindertagesheim Somersheim (Eggenheim)).	U	laufend	Ja	FB 48	FB 48	
6.1.4	Elternbildung	1		Es wurde ein lokales Förderprogramm in vierjährigen Maßnahme für Eltern entwickelt. Ein Projekt für Eltern und Kinder wird angestrichelt für Ziel ist es, die Chancen von Kindern aus sozial benachteiligten und bildungsfernen Familien sowie Familien mit Migrationshintergrund zu verbessern.	U	2008 - 2011	ja 30.000 €/Jahr	FB 48	FB 17	
6.1.5	Migranten werden zu Multiplikatoren	2		Engagierte Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund sollen als Multiplikatoren ausgebildet werden, damit sie dann z. B. Elternabende zu Themen wie Erziehungskompetenz, Schullaufbahn, aber auch zu gesellschaftspolitischen Grundfragen halten können.	V	2010	Ja	Salou Gueye (FB 17)	Klaus-Peter Rünzer (VHS), FB 48	
6.1.6	Elterninformation in deutscher und Muttersprache	2		Ein mehrsprachiger Flyer (3-Aufzüge) informiert Eltern mit Migrationshintergrund über die Bedeutung des Kindergartenbesuches. Ansprechpartnerinnen des Integrationsrates genannt, die den Bürgerinnen weiterhelfen können.	E	laufend	Ja	Salou Gueye (FB 17)	Integrationsberat.	
6.1.7	Frauerkurse für Migrantinnen	2		Die Mutterkurse für Migrantinnen waren bisher sehr erfolgreich und sind auch im Jahr 2010 besser besetzt als der Integrationsrat.	U	laufend	Ja 5000 €, wird gedeckelt vom Bundesamt für Flüchtlinge (BAMF)	Salou Gueye (FB 17)	externe Fachkraft, BAMF	

Quelle: URL: [http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1269570/MP\\_6\\_Zusammenleben10.pdf](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1269570/MP_6_Zusammenleben10.pdf) [Stand: 10.08.2011]



Anlage 9: SWOT-Analyse der KLR Stadt Stuttgart

<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stadtweit einheitliche KLR-Struktur</li><li>• Ausführliche Rahmenregelungen (DA, DV)</li><li>• Dezentral organisierte KLR- Führung mit zentraler Unterstützung durch die Stadtkämmerei</li><li>• Integration der KLR im SAP-Modul CO</li><li>• Hochentwickelte Gebühren-&amp; Entgeltkalkulation</li><li>• Detaillierte Kostenübersicht und Aussagefähigkeit durch CO-Objekte</li><li>• Instrument für's Gemeinkostencontrolling</li><li>• Kostentransparenz von städtischen Projekten</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teils mangelhafte Umsetzung der DV KLR</li><li>• Großer Pflegeaufwand bei hohem Differenzierungsgrad für Informationsgewinnung</li><li>• Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis mit teils fehlenden kalk. Abschreibungen (fehl. AnlagenR)</li><li>• Derzeit kein Benchmarking möglich</li><li>• Fehlende Zielvorstellung in den Ämtern</li><li>• Keine Entscheidungsgrundlage und kein Bezug zum Budget</li><li>• Fehlende Unterstützung durch Machtpromotoren</li><li>• Doppelte Informationsvorhaltung (HH / KLR)</li><li>• Kein städtisches Berichtswesen für Führungsebene und Gemeinderat vorhanden</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Benchmarkinganalysen</li><li>• Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (Make or Buy)</li><li>• Aufbau eines Finanzcontrollingsystems als weiteres stadtweites Steuerungsinstrument</li><li>• Gesetzliche Forderung des vermehrten Einsatzes betriebswirtschaftlicher Instrumente (LGebG, KAG)</li><li>• Änderung des Gemeindefinanzrechts erfordert verstärkten Einsatz der KLR für neuen doppischen Haushalt</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anhaltendes Akzeptanzproblem bei Führungskräfte und Mitarbeiterschaft aufgrund Komplexität</li><li>• Fehlende betriebswirtschaftliche Qualifikation der Mitarbeiter behindert KLR-Betrieb</li><li>• KnowHow Verlust durch hohe Personalfuktuation</li><li>• Gefahr der Bedeutungslosigkeit (KLR keine Entscheidungsgrundlage)</li><li>• Demotivation der KLR-Verantwortlichen bei fehlendem Nutzen des Instruments seitens FK'e</li><li>• Fehlendes Verständnis und Zweifel an KLR-Ergebnissen in Bezug auf HH-Ergebnisse</li></ul>

Abbildung 3: Ergebnisse SWOT-Analyse.

**Quelle:** Dambacher, Michael: Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart, S. 660, Online im WWW unter URL: <http://www.steinbeis-mba.de/Download/artikel/Steigerung-der-Nutzenanwendung-Optimierung-der-Kosten-und-Leistungsrechnung-Stadt-Stuttgart-Dambacher.pdf> [Stand: 03.08.2011].

## Anlage 10: Fachartikel: Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Innovative Steuerungskonzepte in der Praxis

### 4.7 Berichtssysteme

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, den verschiedenen Managementebenen einer Verwaltung die jeweils steuerungsrelevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Empfängerorientierung und Aktualität von Berichtsinformationen sind daher wichtige Anforderungen. Darüber hinaus sind Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Handlungsorientierung der bereitgestellten Informationen zu berücksichtigen. Die kombinierte Bereitstellung monetärer und nichtmonetärer Steuerungsinformationen in einem System ist gerade für die sachzielorientierte Steuerung öffentlicher Einrichtungen ein wesentlicher Aspekt. Durchgängige und aggregationsfähige Datenstrukturen, ein schlankes und übersichtliches Standard- bzw. Routineberichtswesen, über Toleranzgrenzen gesteuerte Abweichungsberichte sowie vielfältige Möglichkeiten zur Erstellung von Sonderberichten sind die wesentlichen Anforderungen an ein modernes Führungsinformationssystem.

Für die Aufbereitung von steuerungsrelevanten Informationen im Rahmen des Berichtswesens ist zu beachten, dass die Abgrenzung zwischen politisch-strategischer Führungsebene und der Verwaltungsführung als Berichtsempfänger zwingend erforderlich ist, um einer Überversorgung mit Informationen vorzubeugen. Zu diesem Zweck ist eine Berichtshierarchie einzuführen, bei der stufenweise die Berichtsinhalte auf die jeweiligen Adressatenebene ausgerichtet sind. Dabei stellt der hohe Diversifikationsgrad der öffentlichen Verwaltung eine große Herausforderung dar, da Verdichtungen von Informationen durch die Verwaltungshierarchie und hin zur Politik oft am „gemeinsamen Nenner“ scheitern. Überall dort, wo die monetären Strukturen der Kosten- und Leistungsrechnung und des Haushalts verlassen werden, können inhaltliche Steuerungsinformationen quantitativer und qualitativer Art gerade nicht aggregiert werden. Hier müssen aus dem potenziellen Informationsangebot die steuerungsrelevanten Informationen identifiziert werden. Im Bereich der strategischen Steuerung werden diese im Rahmen des BSC-Prozesses identifiziert und in den Fokus der Politik und der Verwaltungsführung gerückt. Für die operative Steuerung muss mangels Aggregierbarkeit eine andere Art der Informationsversorgung gewählt werden, um nicht auf Ebene der Verwaltungsführung und in der Politik eine Überflutung mit Informationen zu verursachen. Hier sollte auf Basis von Toleranzschwellen eine „Ampelsteuerung“ erfolgen. Nach dem Prinzip der Ampelsteuerung aufbereitete Informationen können nach bestimmten Regeln verdichtet werden und erlauben der Führung einen zielgerichteten Eingriff in „gelbe“ und „rote“ Bereiche. Hierzu hat sie im Idealfall direkten Zugriff auf die relevanten operativen Informationen.

Die technische Realisierung dieses Zugriffs in einem umfassenden Führungsinformationssystem unter Einbeziehung der heterogenen und zahlreichen Fachverfahren und Statistiken öffentlicher Verwaltungen ist eine große Herausforderung, die ohne modernste Informationstechnologie wie z.B. Datawarehousing oder Online-Analytical-Processing (OLAP) nicht umgesetzt werden kann.

**Quelle:** Controlling für die öffentliche Verwaltung Innovative Steuerungskonzepte in der Praxis, S. 17, in: Gleich / Müller / Seidenschwarz / Stoi (Hrsg.): Controlling Fortschritte, 2002, Online im WWW unter URL: <http://www2.horvath-partners.com> [Stand: 20.08.2011].

Anlage 11: Präsentation KSIS

**Kommunales Steuerungs- und Informationssystem -KSIS- ProfIS i.V.m. SAP Business Objects**  
08. Juni 2011, Stadt Ludwigsburg



Dr. Michael König und Oliver Campidelli, Juni 2011


KORS RZRS

**Agenda**

- Einleitung
  - Die "Evolution der Verwaltungssteuerung"
- Das integrierte Führungscockpit Stadt Ludwigsburg
  - Strategische Steuerung über den Status der Masterpläne
  - Erweitertes Finanz-Berichtswesen
- Erweitertes Finanz-Berichtswesen: Weitere Beispiele
- Diskussion / Abschluss

KORS RZRS

**Das integrierte Führungscockpit**



KORS RZRS

**Ergebnis-/Wirkungsorientierte Steuerung**  
Ziel ist eine neue Steuerung des Verwaltungshandelns.


LUDWIGSBURG

Die Masterpläne zu den Themenfeldern des SER „Chancen für Ludwigsburg“

- Masterplan 1 - Attraktives Wohnen
- Masterplan 2 - Kulturelles Leben
- Masterplan 3 - Wirtschaft und Arbeit
- Masterplan 4 - Vitale Stadtteile
- Masterplan 5 - Lebendige Innenstadt
- Masterplan 6 - Zusammenleben von Generationen und Nationen
- Masterplan 7 - Grün in der Stadt
- Masterplan 8 - Mobilität
- Masterplan 9 - Bildungsoffensive (BürgerInnenbildung)
- Masterplan 10 - Vielfältiges Sportangebot (im Ausarbeitung)
- Masterplan 11 - Energieversorgung

KORS RZRS

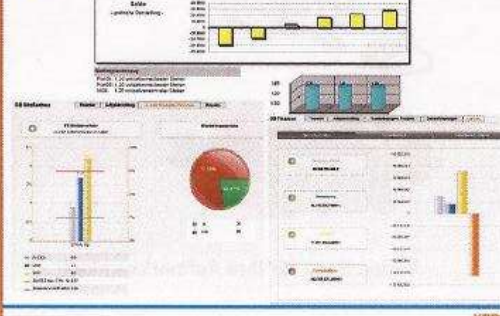
**Die Umsetzung in ProfIS i.V.m. SAP BO**



Einfachklick

KORS RZRS

**..weitere Auswertungen sind möglich..**



KORS RZRS

Quelle: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Fachbereich Finanzen.

## Literaturverzeichnis

- Adamaschek**, Bernd: Kosten- und Leistungsrechnung für den öffentlichen Sektor in: Blanke, Bernhard / Von Bandemer, Stephan u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., Opladen 2001, S. 347-357
- Bachmann**, Peter: Controlling für die öffentliche Verwaltung. Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete, 2. Aufl., Wiesbaden 2009
- Bähr**, Uwe: Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Sternenfels 2002
- Bassler**, Anna: Die Visualisierung von Daten im Controlling in: Lingnau, Volker / Becker, Albrecht: Reihe: Controlling, Band I 3, Köln 2010
- Becker**, Ralph / **Weise**, Frank: Controlling für die öffentliche Verwaltung - Innovative Steuerungskonzepte in der Praxis in: Gleich / Müller / Seidenschwarz / Stoi (Hrsg.): Controlling Fortschritte, 2002; Online im WWW unter URL: <http://www2.horvath-partners.com> [Stand: 20.08.2011], Anlage 10
- Bix - Der Bibliotheksindex**: Online im WWW unter URL: <http://www.bix-bibliotheksindex.de> [Stand: 06.09.2011]
- Bogumil**, Jörg u.a.: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Berlin 2007
- Brückmann**, Friedel / **Walther**, Norbert: Controlling, Kennzahlen und Berichtswesen - Mit Hinweisen auf die Praxis in Offenbach in: Goller, Jost / Müller-Hedrich, Bernd W. / Schad, Thomas (Hrsg.): Budgetierung und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Sonderdruck Verwaltungsmanagement, 1997, B 2.9, S. 1-30



**Chancen für Ludwigsburg. Band 3: Masterplan zum Stadtentwick-**

**lungskonzept:** Online im WWW unter URL:[http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1202779/LBchancen\\_Band\\_3\\_screen.pdf](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1202779/LBchancen_Band_3_screen.pdf) [Stand: 10.07.2011], Anlage 3

**Dambacher, Michael:** Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart, Online im WWW unter URL: <http://www.steinbeis-mba.de/Download/artikel/Steigerung-der-Nutzenanwendung-Optimierung-der-Kosten-und-Leistungsrechnung-Stadt-Stuttgart-Dambacher.pdf>[Stand:03.08.2011], Anlage 9

**Fischer, Dirk:** Controlling. Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement, München 2009

**Horváth & Partners:** Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 5. Aufl., München 2003

**Horváth, Peter:** Controlling, 11. Aufl., München 2009

**Kegelman, Jürgen / Böhmer, Roland / Willmann, Heiko (Hrsg.):** Rechnungswesen & Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Konzepte, Erfahrungsberichte und praktische Lösungen, Band 1, Freiburg 1999, Loseblatt, Stand: 3. Lfg., 2010

**KGSt:** Arbeit mit Kennzahlen. Teil 1: Grundlagen, Bericht Nr. 4/2001, Köln 2001

**KGSt:** Arbeit mit Kennzahlen. Teil 2: Grundlagen, Bericht Nr. 5/2001, Köln 2001

**KGSt:** Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, Bericht Nr. 5/1993, Köln 1993

**KGSt:** Kommunale Managementberichte I: Grundlagen und Nutzen, Bericht Nr. 7/2004, Köln 2004

**KGSt:** Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, Bericht Nr. 8/2004, Köln 2004

**KGSt:** Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren, Bericht Nr. 3/2001, Köln 2004

**Kurzübersicht über den Haushalt 2011**, Online im WWW unter URL: <http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1288914/Kurzbersicht.pdf> [Stand: 02.07.2011], Anlage 1

**Küpper**, Hans-Ulrich: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008

**Masterplan Zusammenleben von Nationen und Generation:** Online im WWW unter URL: [http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1269570/MP\\_6\\_Zusammenleben10.pdf](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/show/1269570/MP_6_Zusammenleben10.pdf) [Stand: 10.08.2011], Anlage 8

**Mehrmann**, Elisabeth: Controlling in der Praxis. Wie kleine und mittlere Unternehmen ein effektives Berichtswesen aufbauen. Mit Fallbeispielen und Checklisten, Wiesbaden 2004

**Mundhenke**, Ehrhardt: Controlling / KLR in der Bundesverwaltung. Was man dazu wissen sollte, 4. Aufl., Brühl 2002

**Nau**, Hans-Rainer / **Wallner**, Gerhard: Verwaltungs-Controlling für Einsteiger. Kosten- und Leistungsrechnung in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen, Freiburg i.Br. 1998

**Notheis**, Klaus / **Ade**, Klaus: Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg. Leitfaden für Praxis, Aus- und Fortbildung, 2. Aufl., Stuttgart / München / Hannover / Berlin / Weimar / Dresden 2009

**Pollmann**, Rainer / **Rühm**, Peter: Controlling-Berichte professionell gestalten, Freiburg / Berlin / München 2007

- Pook**, Manfred / **Tebbe**, Günter: Berichtswesen und Controlling in: Bals, Hansjürgen/Hack, Hans / Reichard, Christoph (Hrsg.): Die neue Kommunalverwaltung, Band 6, München 2002
- Richter**, Walter: Controlling und Berichtswesen in: Blanke, Bernhard / Von Bandemer, Stephan u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., Opladen 2001, S. 392-401
- Schwarting**, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung. Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. Aufl., Berlin 2005
- Spec**, Werner: Stadt- und Verwaltungsumbau Ludwigsburg. Eine Kommune auf dem Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung in: Planerin. Fachzeitschrift für Stadt-, Regional- und Landesplanung, Heft 2\_10, April 2010, S. 25-28, Anlage 2.
- Spraul**, Artur / **Oeser**, Jochen: Controlling, Stuttgart 204
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg**: Online im WWW unter URL: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de> [Stand: 07.2011]
- Stoklossa**, Viviane: Berichtswesen in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 10, 21. Jahrgang 2009, in: Sammelband 2009, S. 535-537
- Weber**, Jürgen / **Schäffer**, Utz: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011
- Werner**, Jann: Neues Steuerungsmodell in: Blanke, Bernhard / Von Bandemer, Stephan u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., Opladen 2001, S. 82-92.

## **Eidesstaatliche Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Ludwigsburg, den 14. September 2011

Tatjana Markus