

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
Vorwort .....	5	
Inhaltsverzeichnis .....	7	
Abkürzungsverzeichnis .....	14	

### Produkte

#### Kapitel I

##### Die Stellung der Produkte im Neuen Steuerungsmodell

1. Das Produkt als Kernbegriff. ....	17	1– 2
2. Das Produkt als Informationsträger .....	18	3– 4
3. Zum Begriff des Produktes .....	20	5– 7
4. Das Verhältnis von Produkten zu Aufgaben .....	21	8– 10

#### Kapitel II

##### Der verwaltungsbetriebliche Produktionsprozeß

1. Zum Betriebscharakter der Kommunalverwaltung .....	23	11– 14
2. Produktplanung .....	26	15– 17
3. Produktentwicklung und -gestaltung .....	29	18– 25
3.1 Nicht standardisierte Produkte .....	33	23
3.2 Standardisierte Produkte .....	33	24– 25
4. Zielgruppenbestimmung bei der Produktbildung .....	34	26– 32
4.1 Zielgruppenbestimmung anhand des Beispiels „städt. Bäder“ .....	34	28
4.2 Probleme der Zielgruppenauswahl .....	35	29
4.3 Zielgruppenbeispiele .....	36	30
4.4 Aussagefähige Zielgruppenbestimmung .....	37	31– 32
5. Kursbestimmung durch Ziele als Steuerungsgrößen .....	38	33– 44
5.1 Meßbarkeit von Leistungszielen .....	40	37– 39
5.2 Festlegung von Leistungszielen im Rahmen der Aufgabenkritik .....	42	40– 43
5.3 Festlegung von Finanzziele .....	45	44
6. Der organisatorische Rahmen der Produktbildung .....	47	45– 57
6.1 Produktarten .....	47	49– 50
6.2 Produktbeschreibung .....	49	51– 55

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
6.3 Aufstellung des Produktplanes . . . . .	52	51– 55
6.3.1 Begriff . . . . .	52	51– 52
6.3.2 Vorgehensweise bei der Aufstellung der Produktpläne . . . . .	53	53– 55
6.4 Aufbauorganisation und Produktplan . . . . .	56	56– 57

### Kapitel III

#### Die Ermittlung und Zurechnung der Produktkosten

1. Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) . . . . .	57	58– 63
2. Formulierung der an das Kostenrechnungs-System zu stellenden Anforderungen . . . . .	59	64
3. Die Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis als Grundrechnung . . . . .	60	65– 76
3.1 Gestufte Kostenrechnungen im System der Grundrechnung . . . . .	60	66– 75
3.2 Mangelnde Eignung von Steuerungs- und allgemeinen Leistungen als Kostenbestandteil der Kalkulation im Wettbewerb . . . . .	65	
3.3 Rahmenvorgaben für die Kosten- und Leistungs- rechnungen im System der Grundrechnung . . . . .	65	76
4. Der Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	66	77–173
4.1 Kostenartenrechnung . . . . .	67	79– 86
4.1.1 Beispiel einer Kostenartenrechnung . . . . .	68	83
4.1.2 Die Auswertung der Kostenarten- rechnung . . . . .	69	84
4.1.3 Kostenerfassung unter Berücksichtigung späterer Verrechnungsgesichtspunkte . . . . .	70	85
4.1.4 Erfassung der Kosten . . . . .	74	86
4.2 Kostenstellenrechnung . . . . .	75	87–117
4.2.1 Hauptzwecke der Kostenstellenrechnung . . . . .	75	88– 89
4.2.2 Aufgaben der Kostenstellenrechnung . . . . .	76	90– 91
4.2.3 Begriff der Kostenstelle . . . . .	77	92
4.2.4 Bildung der Kostenstellen . . . . .	77	
4.2.5 Bildung der Kostenstellen nach abrech- nungstechnischen Gesichtspunkten . . . . .	77	94– 97
4.2.6 Bildung der Kostenstellen nach organisatorischen Gesichtspunkten . . . . .	78	98–105
4.2.7 Der Kostenstellenplan als organisatorische Grundlage der Kostenstellenrechnung . . . . .	83	106–109
4.2.8 Durchführung der Kostenstellen- rechnung anhand eines Beispiels . . . . .	85	110–117

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
4.3 Die Erstellung des Betriebsabrechnungsbogens. . . . .	92	118–139
4.3.1 Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen. . . . .	92	119
4.3.2 Zweistufiger Betriebsabrechnungsbogen. . . . .	93	120–139
4.4 Kostenträgerrechnung. . . . .	105	140–173
4.4.1 Aufgaben der Kostenträgerrechnung. . . . .	106	141
4.4.2 Ziele der Kostenträgerrechnung. . . . .	106	142
4.4.3 Kostenzurechnungsprinzipien der Kostenträgerrechnung. . . . .	106	143–146
4.4.4 Arten der Kostenträgerrechnung. . . . .	108	147–173
5. Aufbau einer entscheidungsorientierten Kosten- und Leistungrechnung zur Steuerung des ÖVB. . . . .	128	174–190
5.1 Die Vollkostenrechnung als Grundrechnung. . . . .	128	174–176
5.2 Die Problematik der Vollkostenrechnung als Entscheidungsrechnung. . . . .	129	177
5.3 Die Teilkostenrechnung als entscheidungs- orientierte Kostenrechnung. . . . .	130	178–183
5.3.1 Teilkostenrechnung mit variablen Kosten. . . . .	131	179–180
5.3.2 Organisatorische und rechnungsmäßige Voraussetzungen der Teilkosten- rechnung mit variablen Kosten. . . . .	133	181
5.3.3 Teilkostenrechnung mit Einzelkosten. . . . .	134	182–183
5.4 Empfehlungen für Kostenrechnungsformen auf dem Wege zur outputorientierten Steuerung und Budgetierung. . . . .	137	184–190
5.4.1 Ausgangssituation: unzureichende Informationen aus dem kameralen Rechnungswesen. . . . .	137	184
5.4.2 Notwendige Anwendungsfälle für Kosten- und Leistungsinformationen. . . . .	138	185–186
5.4.3 Übergangslösung für Teilkostendecker. . . . .	140	187
5.4.4 Trennung der Gesamtkosten eines Produktes in Programm- und Prozeßkosten aus Steuerungsgründen. . . . .	143	188–190

### Kapitel IV

#### Produktbildung und Zurechnung der Produktkosten als Grundlage für den Abschluß von Zielvereinbarungen

1. Zum Begriff und Wesen der Zielvereinbarungen. . . . .	147	191–192
2. Der Prozeß des Entstehens von Zielvereinbarungen. . . . .	149	193–195
3. Elemente und Inhalt von Zielvereinbarungen. . . . .	151	196–209
3.1 Titel/Bezeichnung der Zielvereinbarung (Kontrakt)	151	196–197

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
3.2 Partner der Zielvereinbarung . . . . .	152	198–199
3.3 Gegenstand der Zielvereinbarung . . . . .	154	200–205
3.3.1 Produkte, Leistungs- und Finanzziele . . . . .	154	200–204
3.3.2 Festlegung von Meßgrößen zur Zielerreichung in der Zielvereinbarung. . . . .	157	205
3.4 Nebenziele . . . . .	158	206
3.5 Rahmenbedingungen. . . . .	159	207–208
3.6 Vereinbarung über das Berichtswesen in der Zielvereinbarung . . . . .	161	209

## Controlling

### Kapitel I

#### Einführung in das Controlling

1. Begriff und Wesen des Controlling . . . . .	165	210–211
1.1 Begriff . . . . .	165	210
1.2 Begriffliche Erläuterung . . . . .	165	
1.3 Wesen . . . . .	166	211
2. Controllinggerechte Führungsorganisation . . . . .	169	212
2.1 Kooperative Führung. . . . .	169	
2.2 Festlegung von Rahmenbedingungen kooperativer Führung . . . . .	170	
2.3 Auswirkungen kooperativer Führung auf die Führungssituation . . . . .	170	
3. Strategien zur Umstellung auf Controlling. . . . .	172	213
3.1 Totalumstellung . . . . .	172	
3.2 Die schleichende Umstellung. . . . .	172	
3.3 Die stufenweise Umstellung als Lern- und Anpassungsprozeß . . . . .	173	

### Kapitel II

#### Das Zusammen- und Ineinanderwirken bei Umstellung auf Controlling bzw. Umsetzung des NSM

1. Einbeziehung der agierenden Personen in den Veränderungsprozeß . . . . .	175	215
2. Das Gegenstromverfahren als Integrationsprinzip . . . . .	176	216
3. In der kommunalen Praxis gewählte Formen. . . . .	179	217–218
3.1 Leitgedanken für den Veränderungsprozeß . . . . .	179	217
3.2 Praktizierte Formen kooperativer und integrativer Führung . . . . .	180	218

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
3.2.1 Bildung einer Arbeitsgruppe „Politik und Verwaltungsführung“ . . . . .	180	
3.2.2 Bildung einer Arbeitsgruppe „Verwaltung“ . . . . .	182	
3.2.3 Bildung von Projektgruppen . . . . .	184	

### Kapitel III

#### Controlling aus institutioneller Sicht

1. Institutionelle Grundlagen . . . . .	187	219
1.1 Aufbauorganisatorische Grundlagen . . . . .	187	
1.2 Aufgabenstellung des Controlling . . . . .	187	
2. Darstellung der Controlling-Aufgaben und ihre Einbindung in die Aufbauorganisation . . . . .	189	220–224
2.1 Darstellung der Controlling-Aufgaben . . . . .	189	220–221
2.1.1 Aufgaben des strategischen Controlling . . . . .	189	220
2.1.2 Aufgaben des operativen Controlling . . . . .	189	221
2.2 Einbindung in die Aufbauorganisation . . . . .	191	222–224
2.2.1 Zentrale und dezentrale Durchführung des Controlling . . . . .	191	222
2.2.2 Organisationseinheiten des Controlling . . . . .	193	223
2.2.3 Stärkung der Controllingfunktion durch Bildung eines Arbeitskreises „Controlling“ . . . . .	194	224
3. Der Controller im verwaltungsbetrieblichen Produktionsprozeß . . . . .	196	225
3.1 Persönliche Anforderungsmerkmale . . . . .	197	
3.2 Fachliche Anforderungsmerkmale . . . . .	197	

### Kapitel IV

#### Controlling aus funktioneller Sicht

1. Ausgangssituation und Einsatzfelder des Controlling . . . . .	199	226
2. Vorgehensweise im Verwaltungs-Controlling . . . . .	200	227
3. Einzelne Einsatzfelder des Controlling . . . . .	201	228–234
3.1 Kosten- und Leistungs-Controlling . . . . .	201	228–229
3.2 Anlagen-Controlling . . . . .	207	230
3.3 Personal-Controlling . . . . .	209	231
3.4 Beteiligungs-Controlling . . . . .	212	232
3.5 Finanz-Controlling . . . . .	213	233
3.5.1 Planung des Haushaltsplanes . . . . .	213	
3.5.2 Vollzug des Haushaltsplanes . . . . .	214	

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
3.5.3 Finanzierung des verwaltungsbetrieblichen Produktionsprozesses . . . . .	214	
3.6 Qualitäts-Controlling . . . . .	214	234
3.6.1 Ausgangspunkt: Leitbild der Kommunalverwaltung . . . . .	215	
3.6.2 Aufgabe des Qualitäts-Controlling . . . . .	215	
4. Projekt-Controlling . . . . .	217	235
4.1 Begriff und Arten des Projektes . . . . .	217	
4.2 Projekt-Organisation . . . . .	217	
4.2.1 Projekt-Organisation für komplexe Projekte . . . . .	217	
4.2.2 Projekt-Organisation für übrige Projekte . . . . .	219	
4.3 Verknüpfung der Einsatzfelder des Verwaltungs-Controlling mit dem Projekt-Controlling . . . . .	219	

### Kapitel V

#### Berichtswesen im Controlling

1. Begriff und Zweck des Berichtswesens . . . . .	221	236
2. Mängel und Schwachstellen bestehender Berichtswesen . . . . .	221	
3. Ermittlung und Festlegung des Informationsbedarfs . . . . .	222	
4. Mitwirkung der Entscheidungsträger bei der Bestimmung des Informationsbedarfs . . . . .	223	
5. Begrenzung der Informationen . . . . .	223	
6. Gliederung des Berichtswesens . . . . .	225	237
6.1 Das dokumentarische Berichtswesen . . . . .	225	
6.2 Entscheidungsorientiertes Berichtswesen . . . . .	225	
7. Technik der Berichterstattung . . . . .	226	238
7.1 Berichtsarten . . . . .	226	
7.2 Berichtserstellung . . . . .	227	
7.3 Berichte für Vertretungskörperschaften und Ausschüsse . . . . .	227	