

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII	
Inhaltsverzeichnis.....	IX	
Abbildungsverzeichnis.....	XVII	
Abkürzungsverzeichnis	XXI	
1	Problemstellung und Gang der Untersuchung..... 1	
1.1	Ausgangssituation und Zielsetzung..... 1	
1.2	Forschungskonzeption und Gang der Untersuchung..... 11	
2	Kommunalverwaltung als betriebswirtschaftliches Erkenntnisobjekt..... 19	
2.1	Wirtschaftliche Aspekte kommunalen Handelns	19
2.2	Bürokratiemodelle versus moderne Managementansätze.....	28
2.3	Betriebswirtschaftliche Spezifika kommunaler Organisationen.....	35
2.3.1	Zielheterogenität	35
2.3.2	Politische Weisungsstruktur.....	38
2.3.3	Rechnungswesenstruktur.....	38
2.3.3.1	Kameralistische externe Rechnungslegung.....	39
2.3.3.2	Ergänzende interne Rechnungssysteme	40
2.3.3.3	Doppische Rechnungssysteme.....	42
2.3.3.3.1	Externe Rechnungslegung.....	43
2.3.3.3.2	Interne Rechnungssysteme.....	43
2.3.4	Anforderungen und Restriktionen einer verwaltungsspezifischen Steuerungsunterstützung	44
2.3.4.1	Konditionale Steuerung	45
2.3.4.2	Finale Steuerung	46
2.3.4.3	Reflexive Steuerung.....	47
2.3.5	Grenzen wirtschaftlicher Betätigung.....	49
2.4	Wettbewerb als Element internationaler Reformansätze.....	51

2.4.1	Niederlande.....	52
2.4.2	Neuseeland / Australien	53
2.4.3	Schweiz.....	55 X
2.4.4	Österreich.....	55 X
2.4.5	USA / Kanada	56
2.4.6	Skandinavien.....	57
2.4.7	Großbritannien	59
2.4.8	Deutschland	59 X
2.4.9	Vergleichende Betrachtungen	62 X
3	Wettbewerbsaspekte des kommunalen Managements.....	67
3.1	Allgemeine Wettbewerbsfunktionen.....	67
3.2	Notwendigkeit von kommunalem Wettbewerb.....	69
3.3	Wettbewerbsfunktionen im Rahmen des NPM	72 X
3.4	Kommunale Wettbewerbsformen	74
3.4.1	Formen des Wettbewerbs in öffentlichen Verwaltungen	74
3.4.2	Nicht-marktliche Wettbewerbsformen	74
3.4.2.1	Leistungssteigerungsansatz.....	75
3.4.2.2	Wettbewerbssurrogat	78
3.4.2.3	Eigentumssurrogat	80
3.4.2.4	Anreiz- und Kontrollsystem.....	81
3.4.3	Quasi-marktlicher Wettbewerb	83
3.4.4	Marktlicher Wettbewerb (Ausschreibungsverfahren)	83 X
3.5	Zielgruppen im Wettbewerb zwischen Kommunen	83
3.5.1	Wettbewerb um Unternehmen	83
3.5.2	Wettbewerb um Wohnbevölkerung und Pendler.....	87
3.5.3	Wettbewerb um Standortfaktoren	88
3.6	Wirkungen des Wettbewerbs	89
4	Steuerungsspezifische Implikationen des NPM	91 X
4.1	Strategien des New Public Management.....	91 X

4.1.1	Neubestimmung des Aufgabenverständnisses	93
4.1.2	Trennung von Politik und Verwaltung	99
4.1.3	Dezentralisierung der Ergebnisverantwortung	100
4.1.4	Reorganisation zu einem centerbasierten „Konzern“	103
4.1.4.1	Verwaltungsvorstand und Politik	107
4.1.4.2	Fachbereiche und Konzernbetriebe als operative Leistungszentren	108
4.1.4.3	Steuerungsunterstützende Funktionen	109
4.1.4.4	Zentralisierte Service-Center	110
4.2	Instrumente des NPM	111 X
4.2.1	Zielsystembildung	112 X
4.2.2	Berichtswesen	114 X
4.2.3	Kontraktsysteme	116 Y
4.2.3.1	Ziele von Kontraktsystemen	116
4.2.3.2	Inhaltliche Ausgestaltung von Kontrakten	119
4.2.3.2.1	Outputziele	122
4.2.3.2.2	Inputziele	123
4.2.3.2.3	Umsetzungsregelungen	124
4.2.3.2.4	Leistungsanreize	125
4.2.3.3	Kontrakttypisierung	126
4.2.3.3.1	Differenzierung nach inhaltlichen Kriterien	126
4.2.3.3.2	Differenzierung nach hierarchischen Kriterien	127
4.2.3.4	Budgetierung	130
4.2.4	Strategische Planung und Kontrolle	133
4.2.5	Outputorientierte Steuerungssysteme	135
4.2.5.1	Produktspezifikation	136
4.2.5.2	Produktorientiertes Rechnungswesen	140
4.2.6	Benchmarking und interkommunaler Wettbewerb	141
4.3	Notwendigkeit erweiterter Controllingfunktionen	144
4.3.1	Erweiterter Adressatenkreis im Rahmen der Informationsversorgung	148

4.3.2	Inhaltliche und funktionelle Ausweitung der Planungs- und Kontrollprozesse	149
4.3.3	Problembereiche kompetitiv ausgestalteter Controllingfunktionen.....	152
4.3.4	Integrative Nutzung verwaltungsexterner Referenzdaten.....	155
5	Empirische Befunde	157
5.1	Forschungsprozess	158
5.2	Operationalisierung und Forschungsdesign	158
5.3	Auswahlverfahren	160
5.3.1	Erhebungseinheiten.....	160
5.3.2	Stichprobe	161
5.4	Datenerhebung, -erfassung und -auswertung	161
5.5	Untersuchung	162
5.6	Erhebungsergebnisse.....	164
5.6.1	Ziele im Rahmen der Verwaltungsführung	164
5.6.2	Berichtswesen / DV	165
5.6.3	Controllinginstitution	167
5.6.4	Strategische Planung	168
5.6.5	Produkte	169
5.6.6	Rechnungssysteme	169
5.6.7	Kontrakte	171
5.6.8	Center.....	172
5.6.9	Benchmarking	174
5.7	Ergebnisinterpretation.....	176
5.7.1	Instrumentelle Nutzung.....	176
5.7.2	Entwicklungsabsichten.....	177
5.7.3	Größenklassenspezifische Betrachtung.....	179
5.7.4	Wettbewerbsbezogene Betrachtungen	180
5.7.4.1	Kontraktmanagement.....	180
5.7.4.2	Benchmarking.....	182
5.7.4.3	Centerbildung	182

5.8	Fazit der Untersuchung	183
6	Gestaltungsparameter einer kompetitiven Konzeption.....	187
6.1	Benchmarking als Wettbewerbssurrogat.....	191
6.1.1	Spezifika kommunaler Benchmarkingprozesse.....	193
6.1.2	Interkommunale Leistungsvergleiche	197
6.1.2.1	Interkommunale Leistungsvergleiche als Ausprägung des Wettbewerbsgedankens	197
6.1.2.2	Berücksichtigte Zielfelder.....	201
6.1.2.2.1	Wirtschaftlichkeit.....	203
6.1.2.2.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	204
6.1.2.2.3	Auftragserfüllung.....	205
6.1.2.2.4	Kundenzufriedenheit.....	206
6.1.2.3	Notwendigkeit einer instrumentellen Erweiterung des kommunalen Controlling.....	206
6.2	Komparative Analyseinstrumente für die Globalsteuerung.....	211
6.2.1	Grundlagen der DEA	213
6.2.1.1	Effizienzbegriff.....	216
6.2.1.2	Inputorientierte Betrachtung	218
6.2.1.3	Outputorientierte Betrachtung.....	220
6.2.2	Methodische Betrachtungen.....	221
6.2.3	Betriebswirtschaftliche Spezifika der Effizienzmaßwahl.....	226
6.2.3.1	Anforderungen an Effizienzmaße	226
6.2.3.2	Ausgewählte Effizienzmaße	227
6.2.3.2.1	Äquiproportionales Effizienzmaß	228
6.2.3.2.2	Äquiproportionales Effizienzmaß mit Supereffizienz.....	229
6.2.4	Eingrenzung der Analysemöglichkeiten und Indikatorenwahl.....	230
6.2.4.1	Indikatoren der Kundenzufriedenheit	232
6.2.4.2	Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit	235
6.2.4.3	Indikatoren der qualitativen Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags.....	238

6.2.4.4	Indikatoren der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes.....	241
6.2.5	Implikationen der Ergebnisinterpretation.....	242
6.2.5.1	Dateninput	242
6.2.5.2	Äquiproportionale Auswertung.....	243
6.2.5.3	Äquiproportionales Effizienzmaß mit Supereffizienz.....	244
6.2.6	Zielvorgaben ineffizienter Units	245
6.2.6.1	Target Setting aus Effizienzwerten	247
6.2.6.2	Target Setting durch Benchmarks.....	247
6.2.7	Nutzungspotenzial für den Controllingprozess	250
6.2.8	Methodische Optimierungsansätze	252
6.3	Komparative Analyseinstrumente für die Detailsteuerung.....	253
6.3.1	Informatorische und organisatorische Voraussetzungen kompetitiver Analyseverfahren	253
6.3.1.1	Etablierung von Centerstrukturen als organisatorische Rahmenbedingung	255
6.3.1.2	Orientierung der Kostenrechnungssysteme an den Verwaltungsprozessen	257
6.3.1.3	Primärkostenorientierte Differenzierung der Kostenverrechnung.....	259
6.3.2	Centerkostenanalyse.....	261
6.3.3	Kompetitive Referenzniveaus	267
6.3.3.1	BOCOM-Auswertungen	267
6.3.3.2	BOC-Auswertungen.....	270
6.3.3.3	Erweiterung der Basis-Auswertungen.....	271
6.3.3.3.1	Erweiterung der BOCOM- Betrachtung.....	273
6.3.3.3.2	Erweiterung der BOC-Betrachtung	274
6.3.3.3.3	Berücksichtigung von vorgegebenen Mindestanforderungen ..	276
6.3.3.3.4	WOB-Kennzahlen als Ergebnis kompetitiver Auswertungen ..	277
6.3.3.3.5	Alternative kompetitive Auswertungs- und Analysepfade.....	280
6.4	Implikationen einer wettbewerbsorientierten Kontraktgestaltung.....	282
6.4.1	Zielfindung.....	285

6.4.1.1	Kriterien zur Zieldefinition	288
6.4.1.2	Ableitung von Zielwerten aus der DEA.....	291
6.4.1.3	Ableitung von Zielwerten aus der Centerkostenanalyse	293
6.4.2	Instrumentelle Budgetermittlung.....	295
6.4.2.1	Budgetniveau-Analyse.....	295
6.4.2.2	Budgetbedarfs-Analyse durch erweiterte Conjoint-Measurement- Methoden.....	299
6.4.2.3	Budgetniveaubestimmung auf Basis integrativer Instrumente.....	310
6.4.3	Zielvereinbarung.....	315
6.4.4	Vollzug	317
6.4.5	Rechenschaft.....	319
7	Informations- und kommunikationstechnische Anforderungen	321
7.1	Informationsgenerierung durch Administration Warehouses.....	326
7.1.1	Data Warehouse als Instrument des New Public Controlling.....	328
7.1.1.1	Methodische Aspekte.....	328
7.1.1.2	Datenmodellierung im Kontext von Führungsinformationssystemen .	329
7.1.1.3	Integration heterogener Datenquellen.....	331
7.1.1.4	Auswertungsoptionen	332
7.1.1.5	Einbindung raumbezogener Daten.....	338
7.1.2	Organisationsformen eines kommunalen Data Warehouse	339
7.1.2.1	Zentrales Data Warehouse	340
7.1.2.2	Dezentrales Data Warehouse/Data Marts	341
7.1.2.3	Virtuelles Data Warehouse	343
7.1.2.4	Web Warehousing im Rahmen ausgelagerter Data Warehouses	343
7.2	DV-gestützte Koordinationsinstrumente.....	345
7.2.1	Vertikaler Informationsaustausch durch Führungsinformationssysteme..	345
7.2.1.1	Funktionale Anforderungen.....	345
7.2.1.2	Führungsebenenspezifische Informationsversorgung	349
7.2.1.2.1	Verwaltungsleitung	350
7.2.1.2.2	Fachbereichsleitung	352

	7.2.1.2.3	Center-Leitung	353
7.2.2		Horizontaler Informationsaustausch durch Intranet-Systeme.....	354
	7.2.2.1	Konzeption und Anwendungsfelder.....	354
	7.2.2.2	Nutzungspotenziale ausgewählter Anwendungsfelder.....	355
	7.2.2.2.1	Einkauf.....	355
	7.2.2.2.2	Personal.....	356
8		Schlussbetrachtungen.....	359
		Literaturverzeichnis	363