

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort der Herausgeber	5
Vorwort	6
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	11
1 Einleitung	13
1.1 Neue Herausforderungen für Kommunen	13
1.2 Problemaufriss und Vorgehen	16
2 Strategische und operative Planung und Kontrolle im Neuen Steuerungsmodell	17
2.1 Strategische und operative Planung und Kontrolle	17
2.2 Steuerungsarten im politisch-administrativen System	20
2.3 Rahmenbedingungen und Verantwortungsträger der Planung	23
2.4 Aufgaben der Kommunen	25
2.4.1 Selbstverwaltung (Eigener Wirkungskreis)	27
2.4.2 Staatliche Aufgaben (Übertragener Wirkungskreis)	28
3 Strategien formulieren und auswählen	31
3.1 Der Prozess des strategischen Managements	31
3.2 Strategische Analyse in Kommunen	33
3.2.1 Umweltanalyse – Chancen und Risiken	35
3.2.1.1 Analyse der globalen Umwelt	36
3.2.1.2 Analyse des Wettbewerbsumfelds	39
3.2.2 Eigene Analyse – Stärken und Schwächen	39
3.2.3 SWOT-Analyse: Beispiel	41
3.3 Zielbildung in Kommunen	42
3.3.1 Vision	43
3.3.2 Leitbild	43
3.3.3 Kommunenweite Ziele	46
3.4 Strategieentwicklung, -bewertung und -auswahl in Kommunen	47
3.4.1 Strategieentwicklung	47
3.4.2 Strategiebewertung und -auswahl	47
3.4.2.1 Monetäre und nicht monetäre Faktoren der Strategieauswahl	48
3.4.2.2 Die Portfolio-Matrix für die öffentliche Verwaltung	50

3.5	Ableitung von Zielen für die einzelnen Handlungsfelder.....	53
3.6	Fazit.....	54
4	Strategien implementieren	55
4.1	Die Strategieimplementierung als Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung	55
4.1.1	Ziele der Strategieimplementierung.....	55
4.1.2	Herausforderungen bei der Strategieimplementierung.....	59
4.1.3	Die Strategieimplementierung als mehrdimensionaler Ansatz.....	60
4.2	Performance Measurement als Werkzeug der Strategieimplementierung	60
4.2.1	Performance Measurement als multidimensionaler Steuerungsansatz	60
4.2.2	Kriterien für erfolgreiches Performance Measurement	62
4.2.3	Praktische Anwendung von Performance Measurement.....	65
4.3	Performance Measurement mittels Einsatz der Balanced Scorecard.....	68
4.3.1	Das Grundkonzept der Balanced Scorecard	68
4.3.2	Die Balanced Scorecard als flexibles Instrument für die Anwendung von Performance Measurement	72
4.3.3	Anwendung der Balanced Scorecard.....	74
4.4	Fazit.....	77
5	Operative Planung und Budgetierung.....	79
5.1	Die Budgetierung im Neuen Steuerungsmodell	79
5.1.1	Definition und Nutzen der Budgetierung.....	80
5.1.2	Grundlagen des Budgetierungssystems	82
5.2	Das Budgetsystem.....	84
5.2.1	Arten der Budgets	84
5.2.2	Bestandteile der Budgets.....	85
	5.2.2.1 Ergebnishaushalt.....	87
	5.2.2.2 Finanzhaushalt	89
5.2.3	Die Produktorientierung als Basis für die Budgetierung.....	90
	5.2.3.1 Unterteilung der Teilhaushalte/Budgets	91
	5.2.3.2 Gliederung des Teilhaushalte/Budgets	92
	5.2.3.3 Anzahl der Teilhaushalte/Budgets.....	97
5.3	Die Aufbaustruktur des Budgetierungssystems.....	98
5.4	Die Ablaufstruktur des Budgetierungssystems.....	101
5.4.1	Der inhaltliche Ablauf der Budgetierung.....	101
5.4.2	Vertikale und horizontale Koordination	103
5.4.3	Phasen der Ablaufstruktur der Budgetierung.....	106
5.5	Die Budgetierungstechniken.....	110
5.5.1	Abweichungsanalyse.....	111
5.5.2	Forecasting.....	113
5.6	Formalisierung und Budgetierungsberichtssystem.....	115
5.6.1	Formalisierung	115

5.6.2	Budgetberichtssystem	117
5.7	Verbesserungsansätze der Budgetierung	121
5.7.1	Kritik an der Budgetierung	121
5.7.2	Better Budgeting und Beyond Budgeting.....	122
5.7.3	Empfehlungen für eine Moderne Budgetierung	124
5.8	Fazit.....	126
6	Kontrolle	129
6.1	Kontrolle in der kommunalen Verwaltung	129
6.1.1	Merkmale der Kontrolle.....	130
6.1.2	Strategische und operative Kontrolle.....	133
6.2	Strategische Kontrolle.....	133
6.3	Operative Kontrolle.....	139
6.4	Fazit.....	141
7	Literaturverzeichnis	143
	Stichwortverzeichnis	151
	Autoren.....	153