

# 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