



Kommunales Beteiligungscontrolling

Wer weiß was läuft, kann besser steuern

Herausforderung

Immer mehr Kommunen leiden unter wachsendem Haushaltsdruck. Einerseits sind sie zur bestmöglichen Erfüllung der kommunalen Daseinsvorsorge verpflichtet, andererseits zwingen wirtschaftliche Ziele und strenge Budgetvorgaben aus den Haushaltsentwürfen die Kommunen zu einer effizienten Umsetzung und Steuerung der Ziele. In vielen Fällen erfordert dies eine kritische Auseinandersetzung mit den angebotenen Leistungen mit besonderem Blick auf Kosteneinsparungen. Beispiele hierfür sind Krankenhäuser, Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung sowie Bildungs- und Kultureinrichtungen. Permanent wachsende Sach- und Personalkosten sowie ständig wechselnde Rahmenbedingungen aus Umwelt, Recht und Wirtschaft sind weitere unsichere Einflussgrößen, die es zu berücksichtigen gilt. Auch unerwartete interne Überraschungen können die Eigentümer vor große Herausforderungen stellen, wie zum Beispiel plötzlich entstehende Kapitalbedarfe oder horrenden Instandhaltungsinvestitionen zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit (siehe Abb. 1).

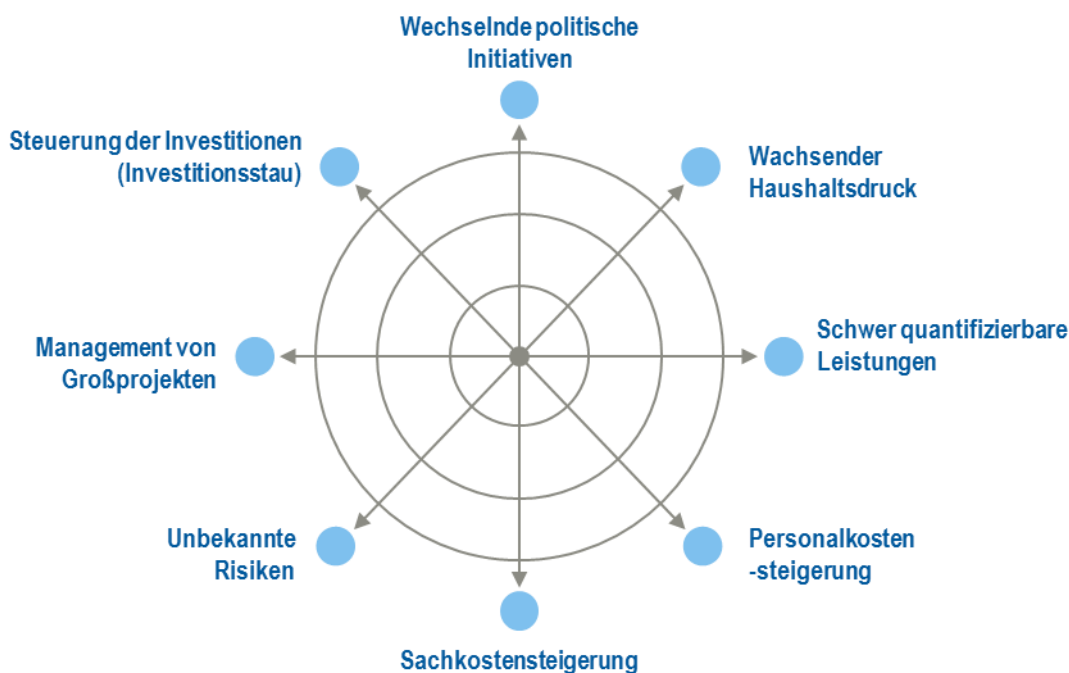


Abbildung 1. Die Kommunen müssen künftige Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen bestehen

Die Eigentümer haben aufgrund einer fehlenden Risikokultur in den Beteiligungen oft keinen Überblick über zukünftige Herausforderungen sowie Chancen und Risiken des laufenden Betriebs und der Größenordnung der damit verbundenen positiven und negativen Potenziale. Daraus ergibt sich das zwingende Erfordernis einer effektiven Steuerung der Betriebe in kommunaler Trägerschaft. Die Verfolgung politischer und finanzieller Ziele, die Versorgung mit den dafür benötigten Informationen, das Erkennen von relevanten Treibern und der Einsatz geeigneter Steuerungsinstrumente erfordern die Umsetzung eines effektiven und vollständigen Beteiligungscontrollings. Die besondere Aufgabe liegt in der Entwicklung eines Berichtswesens, das alle Informationen bereitstellt, um eine umfassende Beteiligungssteuerung zu gewährleisten. Die Kernelemente umfassen die Ergebnis- und Liquiditätssituation, Finanzierung und Investitionen, ein Chancen- und Risikomanagement sowie operative/leistungsbezogene Daten.

Lösungsansatz (Zielbild)

Ein umfassendes Beteiligungscontrolling ist ein unverzichtbares Instrument zur strategischen und finanziellen Steuerung der Beteiligungen. Aus dem Geschäftsmodell bzw. der verfolgten Strategie mit der Beteiligung lassen sich konkrete Ziele und Erwartungen ableiten, die als Basis für das Beteiligungscontrolling dienen. Hieraus leiten sich die Informationsbedarfe für die Sicherstellung der erfolgreichen Umsetzung der Ziele und Erwartungen ab. Das Spannungsfeld zwischen politischen und finanziellen Zielen verdient hierbei ein besonderes Augenmerk.



Abbildung 2. Ableitung von Informationsbedarfen und Steuerungsaufgaben aus dem Geschäftsmodell und der Strategie der Beteiligung

Die Bereitstellung der richtigen Informationen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Umsetzung der gesetzten Ziele. Die Erfassung dieser Informationen erfordert, dass die Aufgaben zwischen Eigentümer und Beteiligung klar definiert sind, um die erforderliche Informationstiefe und den notwendigen Detaillierungsgrad für den Eigentümer abzuleiten (siehe Abb. 2).

Das Beteiligungscontrolling ist damit in der Lage, Transparenz hinsichtlich der Zielerreichung sowie der Handlungsbedarfe als Basis einer soliden Entscheidungsgrundlage für den Eigentümer zu schaffen. Eine effektive Beteiligungssteuerung setzt daher voraus, dass die Ziele in aussagekräftige und messbare Kennzahlen übersetzt werden. Kennzahlen oder Key Performance Indicators (KPI) ermöglichen eine direkte Abweichungsanalyse und geben Aufschluss über den operativen Handlungsbedarf im Rahmen der

Strategie- und Zielumsetzung. Die Verwendung von Benchmarks stellt dabei eine zusätzliche Referenz zur Festsetzung der Zielkennzahlen und zur Bewertung der operativen Leistungsfähigkeit der Beteiligung dar.

Die Installation eines Frühwarnsystems sowie die Einflussnahme auf die Planungsinhalte und -struktur erhöhen für den Eigentümer die Planungssicherheit und machen mögliche Risiken transparent. Außerdem kann hierüber sichergestellt werden, dass die Planung gezielt auch veränderte Gegebenheiten und Anforderungen der Politik berücksichtigt und in der Folge auch systematisch deren Umsetzung bzw. Abweichungen analysiert werden können. Somit dient das Beteiligungscontrolling gleichzeitig als Rückkoppelungssystem zur Kommunikation und Überprüfung der gesetzten Ziele (siehe Abb. 3).

Beratungsansatz

Der 4C-Ansatz für ein erfolgreiches Beteiligungscontrolling basiert auf vier grundlegenden Schritten:

1. Untersuchung der Anforderungen und des Zielsystems auf Eigentümerseite
2. Analyse der aktuellen Informationen und Organisation des Beteiligungscontrollings
3. Definition und Abstimmung der Zielstrukturen
4. Erarbeitung eines Umsetzungsfahrplans

Die Untersuchung der Anforderungen und des Zielsystems auf Eigentümerseite beinhaltet die Analyse des Geschäftsmodells der Beteiligung sowie der strategischen, wirtschaftlichen und politischen Ziele und Pflichten der Kommunen. Zudem werden die gültigen Stadtrats-, Gemeinderatsbeschlüsse systematisch durchleuchtet.

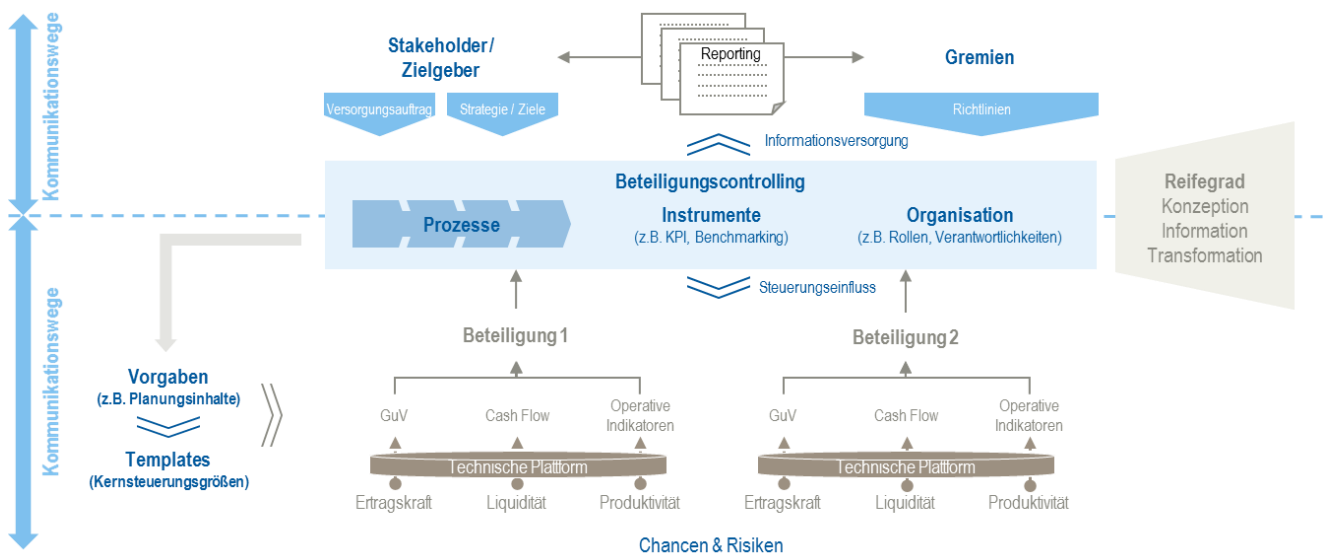


Abbildung 3. Beteiligungscontrolling als steuernde Schnittstelle zwischen den Stakeholdern und den Beteiligungen

Die Analyse der aktuellen Informationen und Organisation des Beteiligungscontrollings umfasst darüber hinaus Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Referaten sowie das Berichtswesen. Unabhängig vom definierten Betreuungsreferat ist auch die Rolle der Kämmerei mit zu betrachten. Die Bewertung erfolgt dabei inhaltlich als auch aus der Perspektive der Adressaten.

Die Definition und Abstimmung der Zielstrukturen erfolgt in fünf Schritten:

- _ 3.1 - Festlegung der Organisation einschließlich Richtlinienkompetenz, Rollen und Verantwortlichkeiten
- _ 3.2 - Definition der Gremien und Kommunikationswege
- _ 3.3 - Abstimmung der Inhalte (Kernsteuerungsgrößen, Berichtsinhalte), Prozesse (Freigaben, Kommentierungen) und zeitlicher Berichtsrythmus
- _ 3.4 - Definition der Inhalte und Prozesse der Planung (Wirtschaftsplan) und des Risikomanagements sowie ggf. des Sanierungs-/Investitionsmanagements
- _ 3.5 - Formulierung der Anforderungen an die technische Plattform für die Kommunikation und das Reporting

Der abschließende Schritt ist die gemeinsame Erarbeitung eines Umsetzungsfahrplans. Hier wird auf Basis der Abweichung zwischen Zielstruktur und aktueller Situation ein Aktionsplan entwickelt, zeitlich strukturiert und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt. Für kurzfristige Ergebnisse wird zusätzlich ein Interimsreporting definiert.

Nutzen und Ergebnisse

- _ Planungssicherheit und gezieltes Risikomanagement
- _ Fokussierte Umsetzung der politischen Initiativen und Ziele bei gegebenen Budgetrestriktionen
- _ Verbesserung der operativen Performance
- _ Basis zur gezielten Information über operative Performance und politische Zielerreichung
- _ Effiziente Aufstellung innerhalb der Betreuungsreferate und des Beteiligungscontrollings durch Vermeidung von Doppelarbeiten, Mehrfachmeldungen, etc.
- _ Reduzierung des Betreuungsaufwands insbesondere durch Integration der Systeme und Automatisierung der notwendigen Informationsströme
- _ Möglichkeit gezielt Abweichungen fundiert analysieren und managen zu können
- _ Schnelle Ergebnisse durch standardisiertes und erprobtes Vorgehen und Best Practice Vorlagen sowie Benchmarks im Gesundheitswesen

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

4C GROUP AG

Stephan Grunwald

Mobil +49 173 346 58 13

Stephan.grunwald@4cgroup.com



4C GROUP AG

Markus Noçon

Mobil +49 173 346 58 18

Markus.nocon@4cgroup.com



Office München

Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
T: +49 89 599 882-0

Office Berlin

Französische Straße 8
D-10117 Berlin
T: +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt

MesseTurm
D-60308 Frankfurt
T: +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf

Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf