



Schlusswort

Erfolgsfaktoren der kennzahlenbasierten Steuerung

Abschließend sollten hier die Erfolgsfaktoren der kennzahlenbasierten Steuerung hervorgehoben werden, die sich bereits als zielführend herausgestellt haben:

- **Die Führungsebene steht in Pflicht und Verantwortung;** Sie ist gefordert, ihre Vorgaben zu Aufbau und Gestaltung von Kennzahlenarbeit und Berichten zu definieren; sie darf nicht nur Informationen entgegennehmen, sondern muß darauf reagieren: *„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun“* (J.W. v. Goethe),
- **Datenfriedhöfe bringen nicht die wahre Erkenntnis,** denn... *„Wir ertrinken in den Informationen, aber wir hungern nach Wissen“* (J. Naisbitt),
- **Kennzahlenkultur** und eine gemeinsamen Vertrauensbasis sind zu entwickeln, es gilt, die Angst vor „Sanktionen“ bei negativen Ergebnissen zu entkräften,
- **Kooperation der Beteiligten** bei der Ursachenforschung und Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten bringt Vorteile, denn... *„nur gemeinsam sind wir stark“* (Volksweisheit),
- Über **Wissen zu Anwendungsgebieten und Erfolgsgrenzen der Kennzahlenarbeit** verfügen, denn *„...nicht alles, was zählt, kann gezählt werden“* (A. Einstein),
- Und last but not least: **nach vorn blicken.** Dabei kann die Stadt Neumünster sich auf vorhandene Erfahrungen stützen, von bisherigen Erfolgserlebnissen profitieren und aus Fehlern lernen, denn *„...dann ist gut angelegt das Geld, für das man sich Controller hält“* (E. Strohmeier „Der Controller“).



Glossar

Anlagevermögen	alle Vermögensgegenstände, die dazu bestimmt sind, dem Betrieb dauerhaft - d.h. nicht nur für ein Jahr, sondern über einen längeren Zeitraum - für die Leistungserstellung zur Verfügung zu stehen
Benchmarking	freiwilliger Betriebsvergleich mit dem Klassenbesten oder einem anerkannt guten Unternehmen
Eigenkapital	Die Werte, die die Eigentümer in das Unternehmen eingebracht und belassen haben
Evaluation	Bewertung
Fachverfahren	Software, die ausschließlich für bestimmte Fachgebiete (Soziales, Bau, Meldewesen) genutzt werden kann
Gemeinkosten	Kosten, die nicht direkt einzelnen Produkten bzw. Leistungen zugeordnet werden können. Typische Gemeinkosten eines Produkts sind z.B. Personalkosten der Leitung und des Sekretariats.
GIS (Geographisches Informationssystem)	Datenbank, die in der Lage ist, die verschiedenartigen Flächenattribute zur Weiterverarbeitung zu hinterlegen
Grundzahl	absolute (Kenn-)Zahl, zum Beispiel aus den Betriebsdaten entnommen. Wird zur Bildung von Verhältniskennzahlen benötigt, um dem unmittelbaren Datenvergleich eine höhere Aussagekraft zu verleihen
IKON	das IKO-Netz der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) unterstützt seit 1996 die Durchführung von interkommunalen Vergleichen
Indikator	Kennzahl mit besonderen Eigenschaften, wird i.d.R. in Kombination mit weiteren Kennzahlen zur Bewertung der nicht direkt meßbaren (Wirkungs-)Ziele genutzt
Kennzahl	ist eine Meßzahl, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form aufzeigt. Kennzahlen beziehen sich auf Zustände, Eigenschaften, Leistungen oder Wirkungen des Systems oder der Systemumwelt, die Ziele (Soll-Werte) und die Zielerreichung (Ist-Werte)
Kennzahlensystem	die geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind



Kennzahlenwert	die im einzelnen ermittelte Kennzahl mit der Maßeinheit
Kostenart	Klassifizierung der Kosten nach Art der für die Leistungserstellung eingesetzten Güter (3 Kostenartengruppen: Personalkosten, Sachkosten, kalkulatorische Kosten)
Make-or-buy	Entscheidung zur Leistungserstellung oder –vergabe nach außen
Produktkennzahl	Kennzahl zur Bewertung eines Produkts
Qualitative Kennzahl	Messzahl für die Qualität (Güte) der erbrachten Leistung
Quantitative Kennzahl	Messzahl für die Quantität (Menge) der erbrachten Leistung
Schlüsselkennzahl	die unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsrelevanz festgelegte oder aggregierte Kennzahl für die Führungsebene
Schuldenstand	die Summe der bisherigen Kreditaufnahmen abzüglich der Tilgung, ein Indiz für zukünftig zu tragende Belastungen
Stammdaten	Gerüst eines Kosten- und Leistungssystems, das sich innerhalb eines Abrechnungszeitraumes kaum verändert: Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Kapazitäten sowie Bestandsmengen gehören dazu.
Strukturdaten	absolute oder relative Daten zum Umfeld, Gefüge bzw. zur Aufbaustruktur einer Kommune. Strukturdaten liefern steuerungsrelevante ergänzende Informationen und werden zusammen mit den Kennzahlen betrachtet
Subsystem	ein Bereich innerhalb eines Systems, der selbst Merkmale eines Systems aufweist
Transaktionskosten	Zu den Transaktionskosten einer Vergabe gehören: Anbahnungskosten (Suche nach infrage kommenden Anbietern der jeweiligen Leistung, Durchführung der Ausschreibung), Vereinbarungskosten (Verhandlungen, Vertragsabfassung, Erzielung einer Übereinkunft), Kontrollkosten (Verrichtungen im Zusammenhang mit der Wahrung der Vereinbarungen) sowie Anpassungskosten (Durchsetzung von Vertragsänderungen bei veränderten Rahmenbedingungen während der Vertragslaufzeit). Ein Fremdbezug von Dienstleistungen ist nur dann günstiger als die Eigenerstellung der entsprechenden Leistung, wenn die aus der Erstellung durch Externe resultierende Kostensenkung nicht durch zusätzliche Transaktionskosten zunichte gemacht wird.
Umlaufvermögen	Vorratsvermögen, Warenbestände und ähnliche Werte bis zu einer festgesetzten Wertgrenze
Wirkungskennzahl	Messzahl für die Effektivität (Wirkung) des erzielten Ergebnisses