



**Wirkungsorientiert  
steuern mit Zielen  
und Kennzahlen**

Konzeption

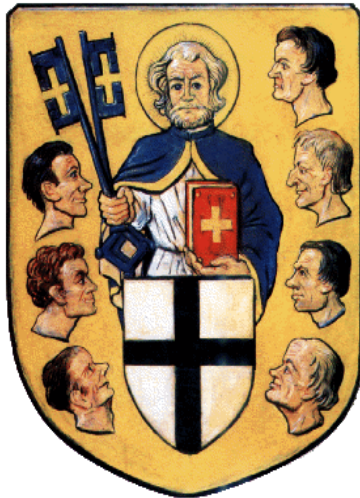
Dokumentation



**NKF-Netzwerk  
Abschluss-  
veranstaltung**

**Düsseldorf**

**26. November 2008**



- Einwohnerzahl rd. 46.000
- Beschäftigte rd. 630
- Bilanzvolumen 330,0 Mio. €
- Haushaltsvolumen 2008:
 

Erträge	83 Mio. €	95 Mio. €
Aufwendungen	81 Mio. €	99 Mio. €
Investitionen	9 Mio. €	11 Mio. €

## Stadt Brühl

- Strukturelles Defizit, aber kein HSK
- Entsorgungsbetriebe Abwasser (11 Mio. EUR) und Abfall (5 Mio. EUR), ab 2009 wieder im NKF-Haushalt
- Stadtwerke mit ca. 50 Mio. EUR Umsatz
- Wohnungsbaugesellschaft mit 11 Mio. EUR Umsatz



## Bilanzkennzahlen – NKF-Kennzahlenset

– Anlagenintensität	93,4 %
– Anlagenabnutzungsgrad	1,9%
– Eigenkapitalquote	38,9 %
– Verschuldungsgrad	32,1 %
– Personalaufwandsquote	29,3 %
– Zinsaufwandsquote	2,4 %
– Infrastrukturquote	43,1 %



# Haushaltskennzahlen – NKF-Kennzahlenset

Haushaltskennzahlen		2007		2008	2009
		Plan	Ergebnis	Plan	Plan
<b>Steuerquote</b>	Steuererträge	35.812.637	38.025.694	37.848.000	38.954.000
	ordentliche Erträge	70.918.314	82.074.164	83.600.000	93.800.000
	Kennzahl	<b>50,5%</b>	<b>46,3%</b>	<b>45,3%</b>	<b>41,5%</b>
<b>Zuwendungsquote</b>	Erträge aus Zuwendungen	16.839.537	17.092.016	12.367.166	17.194.053
	ordentliche Erträge	70.918.314	82.074.164	83.600.000	93.800.800
	Kennzahl	<b>23,7%</b>	<b>20,8%</b>	<b>14,8%</b>	<b>18,3%</b>
<b>Personalintensität</b>	Personalaufwendungen	21.985.795	20.202.745	22.536.850	22.261.694
	ordentliche Aufwendungen	71.301.114	77.982.628	81.400.000	94.700.000
	Kennzahl	<b>30,8%</b>	<b>25,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>23,5%</b>
<b>Sach- und Dienstleistungsquote</b>	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	10.994.277	10.412.048	11.705.084	21.481.113
	Ordentliche Aufwendungen	71.301.114	77.982.628	81.400.000	94.700.000
	Kennzahl	<b>15,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>14,4%</b>	<b>22,7%</b>
<b>Transferaufwandsquote</b>	Transferaufwendungen	28.399.783	30.147.878	30.726.586	32.369.819
	ordentliche Aufwendungen	71.301.114	77.982.628	81.400.000	94.700.000
	Kennzahl	<b>39,8%</b>	<b>38,7%</b>	<b>37,7%</b>	<b>34,2%</b>
<b>Zinslastquote</b>	Finanzaufwendungen	1.973.000	1.962.569	2.400.000	4.300.000
	ordentliche Aufwendungen	71.301.114	77.982.628	81.400.000	94.700.000
	Kennzahl	<b>2,8%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,9%</b>	<b>4,5%</b>
<b>Aufwanddeckungs-Grad</b>	ordentliche Erträge	70.918.314	82.074.164	83.600.000	93.800.000
	ordentliche Aufwendungen	71.301.114	71.301.114	81.400.000	94.700.000
	Kennzahl	<b>99,5%</b>	<b>115,1%</b>	<b>102,7%</b>	<b>99,0%</b>
<b>Drittfinanzierungsquote</b>	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten	1.596.579	1.890.147	1.690.040	1.580.997
	Bilanzielle Abschreibungen	4.315.961	4.577.690	4.417.432	7.370.076
	Kennzahl	<b>37,0%</b>	<b>41,3%</b>	<b>38,3%</b>	<b>21,5%</b>



Stadt Brühl  
Haushaltsplan 2009  
Ergebnisplan



Ertrags- und Aufwandsarten	Ergebnis 2007	Ansatz 2008	Ansatz 2009	Planung 2010	Planung 2011	Planung 2012
In €						
1 + Steuern und ähnliche Abgaben (40)	38.025.693,87	37.848.000	38.954.000	40.291.000	41.996.000	43.596.000
2 + Zuwendungen und allgemeine Umlagen (41)	17.092.015,88	12.367.166	17.194.053	17.757.953	18.265.753	18.968.053
3 + Sonstige Transfererträge (42)	779.164,09	636.500	636.000	636.000	636.000	636.000
4 + Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte (43)	6.969.552,55	7.059.574	20.477.075	20.491.705	20.498.325	20.513.475
5 + Privatrechtliche Leistungsentgelte (441)	1.326.222,77	1.358.917	1.774.440	1.779.407	1.767.845	1.779.704
6 + Kostenerstattungen und Kostenumlagen (442)	6.652.031,24	5.172.029	4.644.883	4.571.621	4.524.841	4.526.841
7 + Sonstige ordentliche Erträge (45)	11.229.483,33	19.109.953	10.069.746	9.428.958	9.360.876	9.338.711
8 + Aktivierte Eigenleistungen (471)	0,00	47.861	49.803	50.000	50.000	50.000
<b>10 = Ordentliche Erträge</b>	<b>82.074.163,73</b>	<b>83.600.000</b>	<b>93.800.000</b>	<b>95.006.644</b>	<b>97.099.640</b>	<b>99.408.784</b>
11 - Personalaufwendungen (50)	20.202.745,29	22.536.850	22.261.684	22.144.377	22.154.377	22.154.377
12 - Versorgungsaufwendungen (51)	2.286.760,55	1.830.000	1.840.000	1.860.000	1.880.000	1.880.000
13 - Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen (52)	10.412.048,97	11.705.084	21.481.113	20.946.219	21.104.908	21.491.663
14 - Bilanzuelle Abschreibungen (57)	4.577.689,95	5.009.661	7.370.076	7.360.412	7.359.912	7.359.912
15 - Transferaufwendungen (53)	30.147.877,96	31.039.620	32.369.919	33.527.219	34.579.019	35.616.919
16 - Sonstige ordentliche Aufwendungen (54)	10.355.505,46	9.278.786	9.377.298	9.299.383	9.255.763	9.274.852
<b>17 = Ordentliche Aufwendungen</b>	<b>77.982.628,18</b>	<b>81.400.000</b>	<b>94.700.000</b>	<b>95.136.610</b>	<b>96.333.979</b>	<b>97.777.723</b>
<b>18 = Ergebnis der lfd. Verwaltungstätigkeit</b>	<b>4.091.535,55</b>	<b>2.200.000</b>	<b>-900.000</b>	<b>-129.966</b>	<b>765.661</b>	<b>1.631.061</b>
19 + Finanzerträge (46)	2.697.230,30	2.300.000	1.400.000	1.055.500	1.055.500	1.055.500
20 - Zinsen und ähnliche Finanzaufwendungen (55)	1.952.569,28	2.400.000	4.300.000	4.380.000	4.430.000	4.480.000
<b>21 = Finanzergebnis</b>	<b>734.661,02</b>	<b>-100.000</b>	<b>-2.900.000</b>	<b>-3.324.500</b>	<b>-3.374.500</b>	<b>-3.424.500</b>
<b>22 = Ordentliches Jahresergebnis</b>	<b>4.826.196,57</b>	<b>2.100.000</b>	<b>-3.800.000</b>	<b>-3.464.466</b>	<b>-2.608.839</b>	<b>-1.793.439</b>
<b>25 = Außerordentliches Jahresergebnis</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>26 = Jahresergebnis</b>	<b>4.826.196,57</b>	<b>2.100.000</b>	<b>-3.800.000</b>	<b>-3.464.466</b>	<b>-2.608.839</b>	<b>-1.793.439</b>

26.11.2008



Stadt Brühl



Stadt Brühl  
Haushaltsplan 2009  
Finanzplan



Einzahlungs- und Auszahlungsarten	Ergebnis 2007	Ansatz 2008	Ansatz 2009	Planung 2010	Planung 2011	Planung 2012
1 + Steuern und ähnliche Abgaben (60)	38.128.094,95	37.848.000	38.954.000	40.291.000	41.896.000	43.596.000
2 + Zuwendungen/Umlagen (81)	16.129.069,75	11.552.915	16.181.649	16.829.549	17.333.349	18.035.649
3 + Sonstige Transfereinzahlungen (82)	733.613,50	636.500	636.000	636.000	636.000	636.000
4 + Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte (83)	8.381.011,20	5.974.698	19.228.238	19.240.888	19.247.498	19.262.638
5 + Privatrechtliche Leistungsentgelte (841)	1.255.269,88	1.358.917	1.774.440	1.744.932	1.733.370	1.745.229
6 + Kostenerstattungen, Kostenumlagen (842)	6.651.557,94	5.172.029	4.644.883	4.571.621	4.524.641	4.526.841
7 + Sonstige Einzahlungen (85)	5.242.192,17	3.556.953	3.456.357	3.452.357	3.447.357	3.443.357
8 + Zinsen und ähnliche Einzahlungen (86)	4.178.676,99	2.300.000	1.400.000	1.055.500	1.055.500	1.055.500
9 = Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	78.697.496,51	66.400.000	66.273.585	67.821.825	69.973.903	72.301.212
10 - Personalauszahlungen (70)	20.011.155,27	20.886.502	20.290.338	20.300.338	20.310.338	20.310.338
11 - Versorgungsauszahlungen (71)	1.801.504,94	1.830.000	1.840.000	1.850.000	1.880.000	1.880.000
12 - Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (72)	10.818.248,15	13.189.193	22.590.613	21.118.069	21.318.258	21.571.513
13 - Zinsen und ähnliche Auszahlungen (75)	1.758.727,08	2.400.000	4.300.000	4.380.000	4.430.000	4.480.000
14 - Transferauszahlungen (73)	30.480.941,59	31.067.820	32.389.819	33.527.819	34.579.819	35.817.519
15 - Sonstige ordentliche Auszahlungen (74)	5.509.010,88	4.206.695	4.293.348	4.145.463	4.104.250	4.123.338
16 = Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	70.377.587,91	73.340.000	65.694.118	65.331.709	66.622.465	67.982.706
17 = Saldo der laufenden Verwaltungstätigkeit	8.319.898,60	-4.940.000	589.447	2.490.116	3.351.438	4.318.506
18 + Investitionszuwendungen (801)	3.707.321,28	2.500.267	2.028.125	2.204.897	1.821.897	1.485.897
19 + Einzahlungen aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen (8821, 8823-8829)	390.238,73	806.333	825.875	855.103	852.103	852.103
21 + Einzahlungen aus Beiträgen und Entgelten (883)	148.993,76	743.400	576.000	1.058.000	1.508.000	1.328.000
23 = Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	4.244.613,77	4.050.000	3.430.000	4.118.000	4.082.000	3.666.000
24 - Abfertbare Zuwendungen (781)	0,00	2.241.000	700.000	50.000	500.000	1.500.000
25 - Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (7822, 7823)	328.018,20	503.450	620.000	520.000	510.000	510.000
26 - Erwerb von Finanzanlagen (7824)	-801,45	0	0	0	0	0
27 - Erwerb von bewegl. Anlagevermögen (7825, 7826)	1.133.856,26	760.450	381.700	537.200	427.200	450.200

26.11.2008



## Stadt Brühl Haushaltsplan 2009 Finanzplan

Einzahlungs- und Auszahlungsarten	Ergebnis 2007	Ansatz 2008	Ansatz 2009	Planung 2010	Planung 2011	Planung 2012
in €						
28 - Auszahlungen für Baumaßnahmen (753)	8.805.425,43	5.395.100	9.728.300	7.558.300	7.951.500	4.321.300
29 - Sonstige Investitionsauszahlungen (754-759)	10.834,17	0	0	0	0	0
30 = Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	8.075.321,51	5.900.000	11.430.000	8.575.500	9.368.500	6.781.500
31 = Saldo der Investitionstätigkeit	-3.530.707,84	-4.850.000	-8.000.000	-4.558.500	-5.306.500	-3.115.500
32 = Finanzmittelüberschuß/-fehlbetrag	4.488.190,76	-9.790.000	-7.410.553	-2.058.384	-1.955.082	1.203.006
33 + Aufnahme von Krediten (801, 802)	0,00	4.500.000	7.930.000	890.000	930.000	930.000
34 + Rückflüsse aus Krediten (805)	342.005,42	350.000	70.000	69.230	67.750	67.270
35 - Tilgung von Krediten (79)	1.083.678,28	1.250.000	3.837.000	3.837.000	3.837.000	3.837.000
36 = Saldo der Finanzierungstätigkeit	-751.672,87	3.600.000	4.163.000	-2.888.770	-2.838.250	-2.838.730
37 = Änderungen des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	3.737.519,89	-8.180.000	-3.247.553	-4.958.154	-4.794.312	-1.638.724
38 = Liquide Mittel	0,00	0	0	0	0	0



## § 12 GemHVO

„Für die gemeindliche Aufgabenerfüllung **sollen** produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden.

Diese Ziele und Kennzahlen **sollen** zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts dienen.“



- Ziele
  - Ziele sollen einen gewünschten Zustand, eine angestrebte Wirkung oder eine Art der Aufgabenerledigung beschreiben.
- Kennzahlen
  - Kennzahlen sollen Auskunft darüber geben, in welchem Umfang die quantitative bzw. qualitative Zielerreichung gemessen wird.
  - Man unterscheidet folgende Kennzahlenarten:
    - **Input:** Welche Ressourcen wurden eingesetzt?
    - **Output:** Welche Leistungen wurden erbracht?
    - **Outcome:** Was wollen wir für die Zielgruppe erreichen?



# Zielentwicklung

## Ebene der Zielbildung

## Fristigkeit

## Verantwortung

**Leitbild**

dauerhaft

Gemeinsame  
Entwicklung mit  
Bürgern und Politik

**Strategische Ziele**

mittelfristig

Definition von  
politischen Zielfeldern

**Operative Ziele (Jahresziele)**

jährlich

Zielerreichung in der  
Verwaltung  
Zielvereinbarungen mit  
den MA



Kostenart	Produktgruppe	Auf der Pehle	Angabe	Auf der Pehle
<b>UA 464</b>				
<b>KALKULATORISCHE KOSTEN</b>				
Personalkosten Erzieher/innen	2.577.401,00	304.181,00	Abschreibungen für Gebäude	Einzelwert. 12.673,00
Personalkosten Beschäftigte	<b>2.632.199,40 €</b>	<b>309.386,22 €</b>		wert. -6.336,00
Sachbedarf Kindertagesstätten	52.000,31	6.306,70		
Geschäftsausgaben Kindergärten	8.896,11	670,52	Zuführung zu Pensionsrückstellungen	0,00
Verpflegungskosten Beschaffung/Unterhaltung	<b>455.902,46 €</b>	<b>34.884,26 €</b>		0,00
Anlagen, Inventar			<b>Summe kalk. Kosten:</b>	<b>6.337,00</b>
Unterhaltung Außenanlagen	8.315,14	133,67		
Bewirtschaftungskosten	<b>3.131.227,40 €</b>	<b>2.380,98 €</b>		
Fahrtkostenersatz Integrativgruppe				
<b>INTERNE VERRECHNUNG</b>				
Fahrtkostenzuschüsse	2.675,15	358,53		
Zuschüsse an Jugendhilfe				innen 1.270,29
Rückzahlung des Landes			Personal Abteilung 32/2	PC 379,52
			49.765,69	ppen 3.642,71
Miete Kindergarten Tanzsportzent				Beiträgen je 3.263,41
Versicherungen				ppen 5.330,00
				PC 426,18
Erbbauzinsen	378,75	0,00	10% Gemeinkostenanteil	Personal- 30.938,62
			Verwaltungsoverhead auf	
			202.424,00	
<b>Gesamtkosten Kita „Auf der Pehle“</b>		<b>398.239,19 €</b>		<b>250,73</b>
<b>Kosten pro Monat / Kita-Platz</b>		<b>349,33 €</b>		<b>39,19</b>



# Analyse

- Kosten pro Kita-Platz
- Plan zu Ist
- Zeitreihenvergleiche
- Gegenüberstellung der Kosten mit den Erlösen (Elternbeiträge, Landeszuschüsse) - Kostendeckung
- Vergleiche zwischen den Kitas



# Sukzessive Umsetzung

- Kosten der Flüchtlingsheime
- Kosten der Sportstätten
- Kosten im Kulturbereich, Kunst- und Musikschule, Theaterprogramme
- Kosten in der VHS



## Projekt „Ziele und Kennzahlen“ in Brühl

<b>Ratsbeschluss:</b>	18. Juni 2007
<b>Projektbeginn:</b>	Juli 2007
<b>Zusammensetzung:</b>	5 Ratsvertreter/innen und beteiligte Fachbereiche
<b>Projektsteuerung:</b>	steria mummert consulting
<b>Projektsitzungen:</b>	4
<b>Projektende:</b>	Dezember 2007



## Bildung von Strategischen Zielen

**Ziel 1:** Haushaltskonsolidierung

**Ziel 2:** Familienfreundliche Stadt

**Weitere Ziele:**

Förderung von Kultur, Schule,  
Sport und Tourismus



## Ziel 1: Maßnahmen zum Ziel Haushaltskonsolidierung

Produktbereich 31 → Sozialstandards



Produktgruppe 31 50 → Angemessene Wohnraumversorgung



- Produkt 31 50 02 → Angem. Wohnraumvers. f. Obdachlose
- Produkt 31 50 03 → Angem. Wohnraumvers. f. Aussiedler
- Produkt 31 50 04 → Angem. Wohnraumvers. f. Flüchtlinge

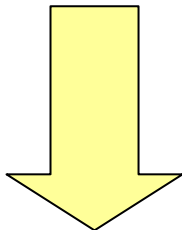


## Ziel 2: Maßnahmen zum Ziel familienfreundliche Stadt

Produktbereich 36 → Angemessene Versorgung von Kindern u. Jugendlichen



Produktgruppe 36 01 → Qualitative Betreuung, Bildung und Erziehung für 3-6 Jährige



→ Ausbau der Betreuung für unter 3-Jährige

Produkt 36 01 11 → Qualitative Betreuung, Bildung und Erziehung für 3-6 Jährige



## Datenermittlung 1-1

Lfd Nr.	Kennzahlen-/Zielkategorien	Aufgaben
		Obdachlose, Aussiedler, Flüchtlinge
1.	Mitteleinsatz	
1.1	Finanzen	Ergebnis je Platz – je qm
1.2	Personal	Vollzeitäquivalente MitarbeiterInnen
1.3	Infrastruktur	Investitionen je Platz
2.	Leistung	
2.1	Output	Angebotene Plätze - Fläche
2.2	Prozess	durchschnittliche Verweildauer
2.3	Ergebnis	Untergebrachte Obdachlose



## Datenermittlung 1-2

Lfd Nr.	Kennzahlen-/Zielkategorien	Aufgaben
		Obdachlose, Aussiedler, Flüchtlinge

### 3. Wirkung

3.1	Strategisches Ziel – kinderfreundliche Stadt	./.
3.2	Strategisches Ziel – Haushaltskonsolidierung	Verbesserung des Kostendeckungsgrades
3.3	Strategisches Ziel – Förderung von Kultur, Sport und Tourismus	...
3.4	Sonstige Ziele	...



## Datenermittlung 2-1

Lfd. Nr.	Kennzahlen-/Zielkategorien	Aufgaben
		Kindertagesstätten
1.	Mitteleinsatz	
1.1	Finanzen	Ergebnis je Platz – je Betreuungsstunde
1.2	Personal	Vollzeitäquivalente MitarbeiterInnen
1.3	Infrastruktur	Vermögen je Einwohner - je Platz
2.	Leistung	
2.1	Output	Angebotene Plätze - Öffnungszeiten
2.2	Prozess	Anzahl der Kinder pro Erzieherin
2.3	Ergebnis	Betreute Kinder



Lfd Nr.	Kennzahlen-/Zielkategorien	Aufgaben
		Kindertagesstätten
3.	Wirkung	
3.1	Strategisches Ziel – kinderfreundliche Stadt	Steigerung des Versorgungsgrades U3 bzw. 3-6jährige
3.2	Strategisches Ziel – Haushaltskonsolidierung	Verbesserung des Kostendeckungsgrades
3.3	Strategisches Ziel – Förderung von Kultur, Sport und Tourismus	...
3.4	Sonstige Ziele	...



## Darstellung im Haushaltsplan 1

**Produktbereich:** 36 Kinder-; Jugend- und Familienhilfe

**Produktgruppe:** 01 Förderung von Kindern in Tagesbetreuung

### Definierte Ziele:

#### Strategisches Ziel: Kinderfreundliche Stadt

- Aufgaben:**
1. Steigerung des Versorgungsgrades der unter 3-Jährigen um x Prozent.
  2. Steigerung des Versorgungsgrades der 3- bis 6-Jährigen um x Prozent.

#### Strategisches Ziel: Haushaltskonsolidierung

- Aufgaben:**
1. Verbesserung des Kostendeckungsgrads um x Prozent.



## Darstellung im Haushaltsplan 2

Kennzahlenentwicklung:

Nr.	Eh.	2007			2008			2009	
		Plan	Ist	Abw.	Plan	Progn.	Abw.	Plan	
1	Ergebnis je Betreuungsstunde KiTa städtisch + freie Träger	€	-28,41	-28,33	0,3%	-30,38	-20,88	31,3%	-23,82
2	Ergebnis je Platz (Soll) KiTa städtisch + freie Träger	€	-2.283	-2.276	0,3%	-2.441	-2.551	-4,5%	-2910
3	Ergebnis je Platz (Ist) KiTa städtisch + freie Träger	€	-2.269	-2.262	0,3%	-2.426	-2.611	-7,6%	-2979
4	Kostendeckungsgrad KiTa städtisch + freie Träger	%	52,90	54,49	3,0%	51,84	50,00	3,5%	54,69
5	VZÄ Gesamt je Platz (Soll) KiTa städtisch	Anz	0,10	0,10	0,0%	0,10	0,14	34,5%	0,14
6	VZÄ pädagogisches Personal je Platz (Ist) KiTa städtisch	Anz	0,09	0,09	0,0%	0,09	0,13	42,5%	0,13
7	Betreuungsquote der unter 3-jährigen KiTa städtisch + freie Träger	%	6,44	6,44	0,0%	15,47	15,85	2,4%	15,85



### **Fazit:**

In der Summe ermöglichen die einzelnen Steuerungselemente des NKF eine neue politische Steuerungsqualität: Politik und Verwaltung werden andere, neue Erkenntnisse haben; ihre Steuerungsmöglichkeiten nehmen zu.

### Bei allem gilt aber:

Neue verbesserte Steuerung kommt nicht automatisch mit dem NKF. Sie muss in einem Prozess erarbeitet und gelebt werden und in die tägliche Arbeit Eingang finden.



## Hinweise und weitere Materialien:

- [www.neues-kommunales-finanzmanagement.de](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de)
- [www.bruehl.de](http://www.bruehl.de)
- [www.nkf-kommentar.de](http://www.nkf-kommentar.de)