

# Kennzahlen richtig nutzen

**[17.02.2021] Mittlerweile haben Kennzahlen auch im Controlling der öffentlichen Verwaltung ihren festen Platz. Damit sie ihre Vorteile im Entscheidungsprozess vollends ausspielen können, gilt es bei der Erhebung und der Darstellung jedoch einige Empfehlungen zu beachten.**

Kennzahlen bilden das Fundament aller Controlling-Aktivitäten – unabhängig davon, ob man Budgets überwacht oder Projekte steuert. Sie sind seit vielen Jahren grundlegender Bestandteil der Unternehmensführung und haben spätestens seit der Novellierung des kommunalen Haushaltsrechts auch im Controlling der öffentlichen Verwaltung ihren festen Platz. Kennzahlen ermöglichen es, betriebswirtschaftliche Größen leicht zu erfassen und komplexe Sachverhalte in knapper Form darzustellen. Sie bilden somit die ideale Informationsbasis für das Controlling und die damit verbundenen Leistungsvergleiche.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Kennzahlen unterscheiden: absolute Kennzahlen, wie zum Beispiel beim Umsatz eines Unternehmens oder dessen Cashflow, sowie relative Kennzahlen, bei denen mehrere Werte verknüpft werden, wie im Fall der Eigenkapitalquote. Je nach Sachverhalt lassen sich weitere Kategorien ergänzen, etwa Erfolgskennzahlen, Liquiditätskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen oder solche zur Vermögensstruktur.

### **Entscheidungen optimieren**

Kennzahlen dienen primär als Informationsbasis für Führungskräfte und unterstützen sie dabei, fundierte und bessere Entscheidungen zu treffen. In den vergangenen Jahren hat sich gerade im Controlling von Kommunen der Fokus auf Qualität, Effizienz und Effektivität erweitert. Kennzahlen helfen dabei, Veränderungen dieser Faktoren bestmöglich zu visualisieren und darzustellen. Unabhängig von ihrem Einsatzzweck können sie helfen, Entscheidungen zielorientiert zu optimieren, den eigenen Erfolg zu dokumentieren und bei drohendem Misserfolg rechtzeitig gegenzusteuern. Darüber hinaus sind sie ein geeignetes Hilfsmittel, um Beteiligungen bewerten und gegenüberstellen zu können.

Ein Vergleich der freien Städte zeigt, dass das Controlling in der öffentlichen Verwaltung vornehmlich auf Input- und Output-Daten setzt. Als Input-Daten werden Informationen zum Ressourceneinsatz verstanden, beispielsweise geplante und getätigte Aufwendungen. Zu den Output-Kennzahlen gehören Leistungs- und Mengen-Informationen, wie die Anzahl der Kundenkontakte oder die Menge der ausgestellten Genehmigungen. Die Studie zeigt zudem, dass drei Viertel der Städte so genannte Prozess- und Effizienz Kennzahlen erheben. Während unter Prozesskennzahlen zum Beispiel die Bearbeitungszeit pro Kunde verstanden wird, stellen Effizienz Kennzahlen Verhältnisse dar, etwa die Kosten pro Produkt oder den Kostendeckungsgrad.

### **Steuerungsprozesse vereinfachen**

Zu den am häufigsten genutzten Kennzahlen im kommunalen Umfeld zählen Finanz- und Leistungsdaten. Ihr überproportionaler Einsatz erklärt sich vor allem damit, dass sie sich leicht bilden und ermitteln lassen. Qualitäts- und Wirkungskennzahlen hingegen werden eher selten verwendet, weil deren Erhebung aufwendig und zeitintensiv ist. Gleichzeitig werden sie seitens der Politik nur selten eingefordert. Zu den Qualitätskennzahlen zählen unter anderem Messgrößen wie Kundenzufriedenheit oder Wartezeit,

Wirkungskennzahlen betreffen etwa Angaben zu Neuansiedlungen in einem bestimmten Stadtgebiet oder wie oft es auf bestimmten Straßen zu Staus kommt.

Der Einsatz von Kennzahlen im Rahmen des Controllings der öffentlichen Verwaltung bietet zahlreiche Vorteile. So können damit Schwachstellen oder Abweichungen schnell erkannt und Steuerungsprozesse vereinfacht werden. Ihr Einsatz dient zudem als kritische Größe für selbst gesteckte Ziele. Gleichwohl ist das alleinige Vertrauen auf Kennzahlen nicht unumstritten, denn zum einen können Controlling-Kennzahlen falsch interpretiert werden, zum anderen machen sie anfällig für einseitige Sichtweisen, etwa weil die Umweltfolgen bestimmter Maßnahmen nicht impliziert werden. Zudem liefern Kennzahlen an sich keine Handlungsempfehlungen. Erst im Vergleich veranschaulichen sie Abweichungen oder Trends, deren Ursache die Verantwortlichen auf den Grund gehen müssen.

### **Aussagekraft erhöhen**

Zu den weiteren Herausforderungen im Umgang mit Controlling-Kennzahlen gehört, dass sich nicht immer eindeutig bestimmen lässt, mit welcher Kennzahl man welches Ziel am besten misst. Umstritten ist auch die Frage, wie Kennzahlen aufbereitet werden müssen, damit sie als Grundlage im Entscheidungsprozess herangezogen werden dürfen. Letztlich stellt sich das Problem, inwieweit die erhobenen Kennzahlen tatsächlich zur Steuerung verwendet werden. Denn nicht selten werden Zahlen mühsam erhoben, im Entscheidungsprozess dann aber nicht weiter beachtet.

Festzuhalten bleibt: Auch in der öffentlichen Verwaltung sind Kennzahlen mittlerweile ein gern genutztes Mittel der Informationsverdichtung. Doch sind sie nicht die einzige Möglichkeit, steuerungsrelevante Informationen aufzubereiten. Häufig genutzt werden auch das Gespräch mit der Zielgruppe, informelle Gespräche mit der Verwaltung und interne Schriftstücke. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung kommt diesbezüglich zu folgendem Ergebnis: Kennzahlen werden verwendet, aber häufig nur selektiv angewandt. Im Vergleich zu den vorgenannten Informationsquellen wird ihre Aussagekraft als weniger relevant eingeschätzt – diese lässt sich aber erhöhen, wenn die Kennzahlen entsprechend visualisiert werden. Das heißt: Wird die Interpretation von Zahlen durch Grafiken oder Tabellen vereinfacht, werden diese einfacher und schneller verstanden.

### **Die Akzeptanz stärken**

Zusammengefasst ergeben sich bei der Verwendung von Controlling-Kennzahlen Handlungsleitlinien, welche die Akzeptanz nachhaltig stärken. Hierzu zählen vorrangig die nachstehenden Empfehlungen:

- Weniger ist mehr: Begrenzung der Menge an Zielen und Kennzahlen, die im Haushaltsplan ausgewiesen werden.
- Strategisches hat Vorrang: Die Auswahl von Zielen und Kennzahlen muss strikt an den strategischen Prioritäten ausgerichtet werden.
- Je relevanter, desto besser: Fakten, welche Führungskräfte für entscheidend halten, werden sie mit erhöhter Aufmerksamkeit verfolgen.
- Berichtswesen braucht Kontinuität: Der einmalige oder zufällige Blick auf den Haushaltsplan ist nicht ausreichend. Es gilt: Die Entwicklung der Zahlen muss regelmäßig nachgehalten werden.

( )

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Februar 2021 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Finanzwesen, Controlling