



Leistungsniveaumanagement im Rahmen des Budgetierungsprozesses der öffentlichen Verwaltung

Prof. Dr. Volker Busch

Studienbereichssprecher des Studienbereichs „Public Management & IT“ sowie Professor für die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule des Bundes, Willy-Brandt-Straße 1, Volker.Busch@hsbund.de.

1	Einführung und Problemstellung.....	216
2	Eckdaten und Veränderungsreize	217
3	Zeitgemäße Steuerung	218
4	Leistungsniveaumanagement	220
5	Literaturverzeichnis	226

Abstract:

The public administration is in transition. Many changes are successful, other processes have not yet reached their goal. Change processes and requirements are growing. Therefore, it is necessary to develop instruments that focus in particular on the potential for flexibility. The Performance Level Management offers new starting opportunities, which are offered in a context of administrative service structures. The instruments of a Performance Level Management provide the capability to support the budgeting process with improved information.

JEL-Classification: H41, H00

Keywords: Cost accounting, Budgeting, Public Management, Management of fixed costs

1 Einführung und Problemstellung

Die Struktur der Öffentlichen Verwaltung (ÖV) befindet sich schon seit Jahren in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Mit dem Ziel nach mehr Effizienz und Effektivität im Rahmen der Aufgabenerfüllung gehen viele Beteiligte neue Wege um ein Mehr an Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Schon länger arbeiten die Beteiligten auch an dem Vorhaben, eine veränderte Steuerungsphilosophie in die öffentlichen Führungsmechanismen zu implementieren. Diese Gedanken starteten schon in den 90er Jahren im Rahmen der Reorganisationsprozesse des New Public Managements.

Ein zweiter Aspekt betrifft die zunehmende Intensität der augenblicklich stattfindenden externen Veränderungsprozesse. Für die Mehrzahl der Bürger ist die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen zunehmend spürbar und erlebbar. Wir leben in einer Zeit der Transformation. „Mithilfe der Digitalisierung werden wir aus meiner Sicht nur einen Bruchteil der Zeit für wesentlich tiefergreifende Veränderungen benötigen.“, so fasst es Marcus Kuhnert mit wenigen Worten verständlich zusammen (vgl. Weber, 2018, S. 25). Schauen wir uns dies einmal aus der wissenschaftlichen Perspektive an, so ist „Transformation“ definiert als Wechselprozess innerhalb einer definierten Zeitspanne. Diese Wechselprozesse haben in den vergangenen Jahren sowohl hinsichtlich ihrer Intensität als auch im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit an Bedeutung und direkter Fühlbarkeit zugenommen (*Morlar/Kemper*, 2018, hier S. 58-59). Dies bleibt für die Öffentliche Verwaltung nicht ohne Folgen. Sie muss zunehmend schneller ihre Leistung nicht nur graduell neu justieren, sondern vielmehr auch tiefgreifende Umbrüche im Leistungsbereich bewerkstelligen (*Schäffer/Weber*, 2018, S. 5ff.).

Zum Teil haben die Vorhaben im Rahmen des New Public Managements einen sehr erfolgreichen Verlauf genommen, der dazu führte, neue Wege der Zusammenarbeit und der Ausrichtung der Verwaltungsabläufe zu etablieren. Andere Vorhaben kamen nicht wie geplant in Gang, wurden ausgesetzt oder auch erfolglos beendet. Die gewonnenen Flexibilitäts- und Wirtschaftlichkeitsfortschritte sind zwar einerseits durchaus beachtlich, andererseits gilt es aber auch zu konstatieren, dass das Verwaltungsumfeld heute mit einer größeren Vehemenz veränderte Anforderungen an die Verwaltungsstrukturen stellt. Das gestiegene Anspruchsniveau hat in vielen Fällen die gewonnene zusätzliche Flexibilität der Verwaltung übertroffen, so dass der gefühlte Systemmangel bestehen bleibt. Flexibilitätsfortschritt und die Steigerung des externen Anspruchsniveaus an die ÖV stehen damit eher selten in einem positiven Verhältnis. Eine Analyse der Stärken und Schwächen mit besonderem Augenmerk auf die Nutzung der Kostenrechnungssysteme verdeutlicht signifikante Probleme auf der instrumentellen Ebene.

2 Eckdaten und Veränderungsreize

2.1 Ein Blick auf die Eckdaten

Eine leistungsfähige Verwaltung ist für die Lebensqualität sowie für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung von hoher Bedeutung. Dies ist für alle Beteiligten unbestritten. Darüber hinaus gilt es auch, den beachtlichen ökonomischen Anteil dieses Sektors am gesamten wirtschaftlichen Geschehen in Deutschland im Auge zu behalten, denn dessen Größenordnung ist Vielen kaum bewusst (Beamtenbund, 2018) (vgl. Abb. 1).

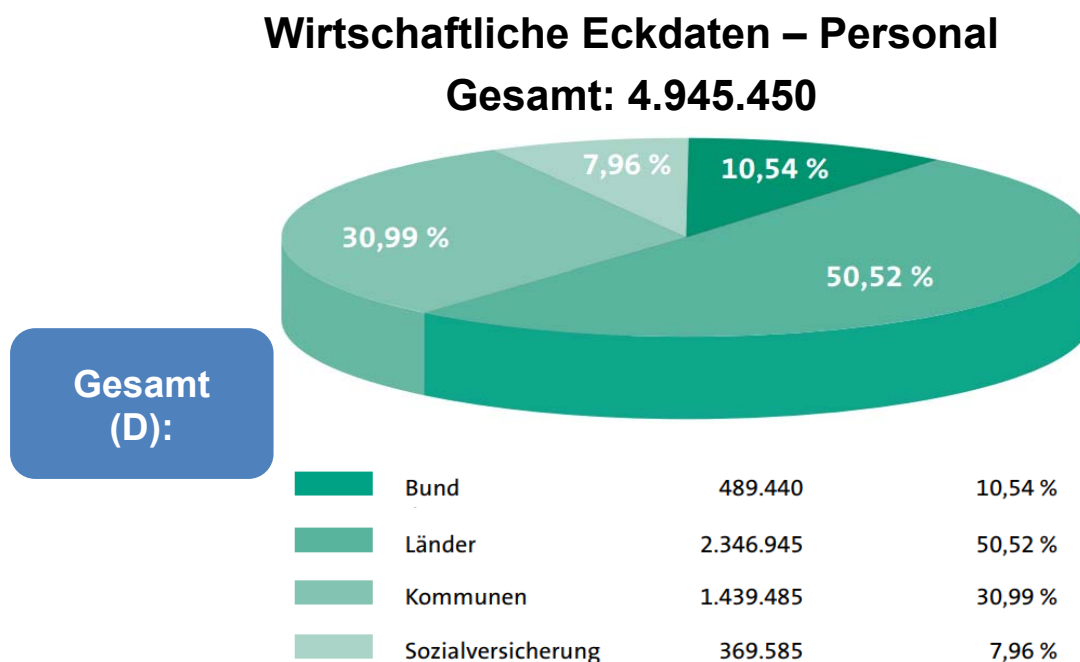


Abbildung 1: Personalanteil und Personalverteilung

Die Analyse umfasst gleich zwei Dimensionen, die einen Einblick in die Struktur der ÖV geben. Im Jahr 2017 belief sich das Personalvolumen auf knapp 5 Millionen Beschäftigte (Bundesleitung des deutschen Beamtenbunds: Zahlen, Daten, Fakten, 2018). Jede zweite Person arbeitet auf der Ebene der Länder. Jede dritte Person hat eine Beschäftigung auf der kommunalen Ebene. Sowohl der Bund als auch die Sozialversicherung sind hier vergleichsweise von geringerer Bedeutung. Die Relation aller in der ÖV beschäftigten Personen zur Gesamtzahl in BRD zeigt, dass in etwa jede 9. beschäftigte Person in Deutschland der ÖV zuzuordnen ist (vgl. Statista, 2018).

2.2 Ebenen der Transformation

Als zentraler Gedankenschritt für die Entwicklung der erforderlichen Kostenrechnungsinstrumente gilt es, die aktuellen und anstehenden Veränderungsprozesse und

die wachsende Veränderungsdynamik im Rahmen der Aufgabenstruktur als Ausgangspunkt heranzuziehen.

Dies ist nicht gerade einfach, da sich sowohl die wirtschaftlichen als auch die verwaltungstechnischen Prozesse schon längst in einem signifikanten Wandel befinden. Wir erleben aktuell und in der nahen Zukunft eklatante Veränderungsprozesse durch den technologischen Wandel. Sie werden die Art der Produktion, Logistik und Kommunikation ganz erheblich verändern. Zugleich erleben wir auch gesellschaftlich, politisch und umweltbezogen ein Transformationszeitalter mit tiefgreifenden Veränderungen.

Manche Dinge kommen schleichend, wie die Demografie, andere Veränderungen kommen aber auch mit Wucht, wie bspw. die Banken- oder Eurokrise, der Brexit, aufkommende Handelskonflikte oder massive klimatische Veränderungen. Auf diese Einflüsse gilt es seitens der ÖV ansprechend zu reagieren. Dies führt zu teilweise massiven Aufgaben- und damit erforderlichen Budgetverlagerungen. So kommt es gegenwärtig zu Aufgaben-, Ziel- und Budgetänderungen für komplette Ministerien von bis zu 100% innerhalb eines Jahres – noch in der jüngeren Vergangenheit undenkbar.

3 Zeitgemäße Steuerung

3.1 Public Management

Der zentrale Ausgangspunkt einer Steuerung öffentlicher Aufgabenfelder ist das Instrumentarium des Public Managements. Im Kern bezieht sich das Steuerungskonzept auf das Referenzmodell einer Management-Holding, die mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten operative Gesellschaften mit der Vorgabe von Zielen auf optimierte Effizienz und Effektivität ausrichtet. Der Steuerungsansatz beruht auf einer Dezentralisierung der Ergebnisverantwortung durch verwaltungsinterne „Kontrakte“. In diesen werden das Ziel als Sollleistung, das Budget, der Zeitraum und das entsprechende Reporting definiert (vgl. Busch, S. 218 – 291).

Zur erfolgreichen Ausgestaltung sind eine betriebswirtschaftliche Leistungsdefinition, eine adäquate Kosten- und Leistungsrechnung, der Einsatz des Qualitätsmanagements und die Budgetsteuerung zu implementieren. Dieses Instrumentarium gilt es, durch das Controlling in seinem Gesamtsystem für eine sachgerechte Steuerung zusammenzufügen und aufeinander abzustimmen (vgl. Haiber, 1997, S. 303ff.).

3.2 Umsetzungsstand

Angesichts der enormen Bemühungen in der Vergangenheit, dieses neue Steuerungskonzept zu implementieren, überrascht die Analyse des heutigen Umsetzungsstands.

Die Zielbildung ist heute ein laufender Prozess mit Optimierungsprojekten. Als problematisch erweisen sich Verwaltungsbereiche mit besonders hoheitlich ausgeprägtem Leistungsbereich, wie Polizei, Staatsanwaltschaft, Gerichte, Finanzverwaltung, Landesverteidigung und Sicherheitsdienste. Hier steht der Outcome als Wirkung im Mittelpunkt, die sich nicht direkt auf die Leistung betriebswirtschaftlich zurückführen lässt.

Häufig ist der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in öffentlichen Institutionen zu erkennen. Im Rahmen detaillierter Kostenartenpläne und kleinteiliger Kostenstellenstrukturen wird mit Einzelkosten eine Kostenträgerrechnung implementiert, die häufig nicht die erfolgsversprechenden Informationen liefert.

Führt der Einsatz von Kosten- und Leistungsrechnungssystemen zunächst zu einem verbesserten Kostenbewusstsein, sind aktuell die bereitgestellten Informationen nur bedingt brauchbar, da einzelne eingesetzte Teilsysteme häufig noch an Berechnungsprinzipien eines Industriebetriebs erinnern. So ist leider festzustellen, dass eingesetzte Kostenrechnungssysteme häufig nicht die gewünschte Leistungskraft in der ÖV entfalten, weil die gelieferten Daten nicht den Erfordernissen entsprechen. Dieser Umstand wirkt sich infolge der Verflechtung der Bausteine auch auf die Nutzungsintensität von Budgetierungs- und Kontraktsystemen aus.

3.3 Rahmenbedingungen und Herausforderungen eines Einsatzes der Kosten- und Leistungsrechnung in der Zukunft

Das Wissen um die Ergebnisdaten und Verrechnungsprozedere einer Kosten- und Leistungsrechnung sind vergleichsweise weit verbreitet. Gleichzeitig machen sich nur wenige Akteure die Mühe, sich auch Gedanken über die Grenzen und Voraussetzungen ihres Einsatzes zu machen. Bei einer Implementierung in der ÖV erhält man den Eindruck, dass in einem nicht ausreichenden Maß schon vorab die Spezifika des Handlungs- und Entscheidungsraums durchdacht werden. Wenn auch prinzipiell bekannte Verrechnungsstrukturen aus dem privatwirtschaftlichen Kontext übertragbar wären, so bedarf es doch häufig einem hohen Maß der Anpassung oder einer besonderen Interpretation der Ergebniswerte.

Als Unterscheidungsmerkmal ist zu allererst die Produktvielfalt anzuführen. Nicht zuletzt führt dies zu einer Zunahme des ohnehin schon erstaunlichen Gemeinkostenniveaus. Variable Kosten – obwohl meist extra ausgewiesen, liegen praktisch nur in wenigen Gebieten vor. Ein Blick auf die Entwicklungen in den vergangenen Jahren zeigt Konzepte, die differenziert variable und fixe Kosten unterscheiden. Dies erstaunt, wenn der geringe Anteil variabler Kosten erkennbar wird und zugleich Maßgrößen der Beschäftigung nur selten eindeutig zu definieren sind. Tiefergehende Abweichungsanalysen sind aus diesen Gründen selten.

Öffentliche Institutionen schauen überwiegend auf eine Vergangenheit mit hoher Prozess- und Aufgabenstabilität. Diese Stabilität führte zu Erfahrungswissen, das Defizite bei der Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnungssysteme kompensieren half. Nur leider entspricht dieser Zustand der Vergangenheit immer weniger den Anforderungen in der Gegenwart und noch viel weniger den Anforderungen für eine sachgerechte Steuerung der Verwaltungsstrukturen in der Zukunft.

Die grundlegenden Konzepte der Kosten- und Leistungsrechnungssysteme in ÖV verkennen, dass sie die betriebswirtschaftlichen Informationen überwiegend aus einem anderen Blickwinkel liefern müssen. So „verkaufen“ Leistungsbereiche der ÖV nur einen Bruchteil ihrer Leistungen - etwa im Kulturbereich. Wesentliche Leistungsbereiche agieren allerdings budgetfinanziert. Hier müssen die Systeme Informationen über den notwendigen Ressourcenrahmen für den anstehenden Zeitraum generieren. Es gilt, Bedarfsentwicklungen mit möglichen internen Effizienzgewinnen abzugleichen und mit dem Refinanzierungsrahmen in einen Ausgleich zu bringen. Im Vordergrund stehen bspw. Fragen, ob Budgetbedarfsänderungen in Form von Modifikationen von Einsatzzeiten, Veränderungen von Serviceleveln nach sich ziehen. Hierzu bedarf es einer veränderten Aufbereitung von Kostenrechnungsdaten, die zur Zeit nur vereinzelt zu erkennen ist. Der Grad der kurzfristigen Kostenbeeinflussbarkeit spielt hier eine wesentliche Rolle. Schließlich gilt es, die ermittelten Daten in einer Überleitung dem Budgetsystem zur Verfügung zu stellen. Hierzu müssen erst Überleitungsrechnungen vorgenommen werden.

4 Leistungsniveaumanagement

4.1 Neuer Blickwinkel der Kostengestaltung

Um die oben beschriebenen Leistungs-, Akzeptanz- und Systemdefizite von Kosten- und Leistungsrechnungssystemen in ihrem praktischen Einsatz neu zu justieren, wird derzeit an einer veränderten Kostenplanungssystematik gearbeitet, die als „Leistungsniveaumanagement“ bezeichnet wird. Dieser Ansatz der Kostenerfassung und -gestaltung modifiziert bewusst den Blickwinkel, um Problembereiche Öffentlicher Institutionen zu umgehen und zugleich die Tauglichkeit der Ergebniswerte zu erhöhen.

Hier wird die Kostenplanung von Institutionen nicht hinsichtlich ihres Beschäftigungsniveaus sondern hinsichtlich der vorzuhaltenden Kapazitäten abgebildet (vgl. Reichmann, 2018, S. 235). Je nach Spezifikation kann das zum Beispiel die Abbildung unterschiedlicher Servicelevel oder bspw. unterschiedliche Einsatz- bzw. Bereitschaftsniveaus von Einsatzkräften sein. Eine solche Vorgehensweise unterstützt den Budgetierungsprozess, weil unterschiedliche Leistungsniveaus mit ihren jeweils erforderlichen Ressourcen ausgewiesen werden können (vgl. Abb. 2).

Auslastungsgrad/Servicelevel

Bereitschaftsniveau

Einsatz- / Reaktionszeit

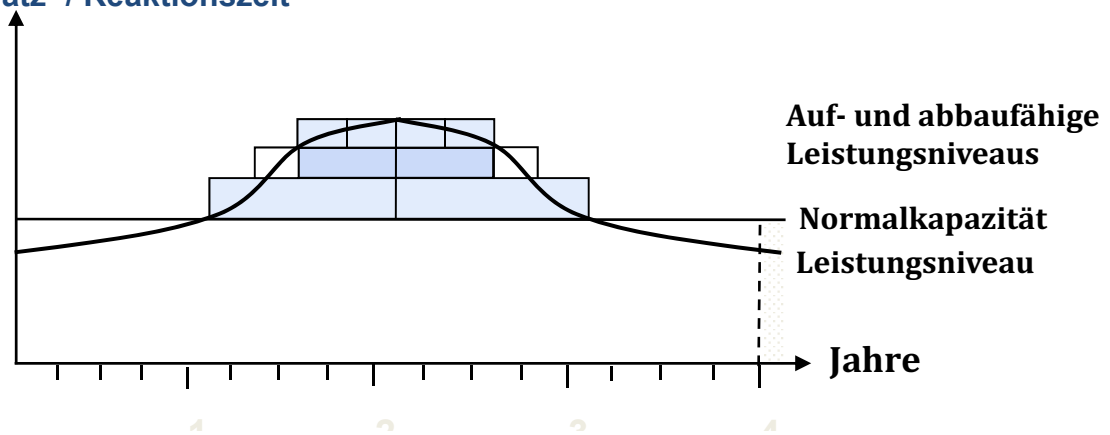


Abbildung 2: Abbildungsperspektive des Leistungsniveaumanagements

Weiterhin werden die Budgets nicht nur in Bezug auf die zu erreichenden Leistungs- und Kostenniveaus, sondern gleichzeitig in Bezug auf ihre Beeinflussbarkeit und Flexibilität ausgewiesen (vgl. Krüger, 1996, S. 77ff). Jedes Plankostencluster hält Informationen zu dem Umfang und der Fristigkeit einer anderen Verwendung vor. So ergibt sich ein Tableau, das gleichzeitig das Leistungsniveau, den Kostenrahmen sowie die Flexibilitätspotenziale visualisiert (vgl. Abb. 3).

Leistungs-, Einsatz- bzw. Reaktionszeitniveau

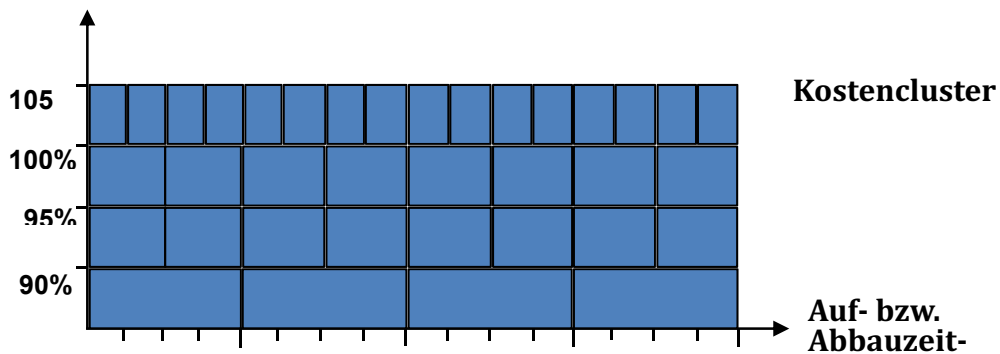


Abbildung 3: Perspektive der Leistungs- und Kostenplanung (Makroperspektive)

Trotz der Möglichkeit von Zusammenfassungen und der damit verbundenen zusätzlichen Einblicke bleibt die Basisinformation im Detail immer erhalten. Jeder Kosten-Cluster behält auch in der Gesamtdarstellung seine informative DNA (vgl. Abb. 4).

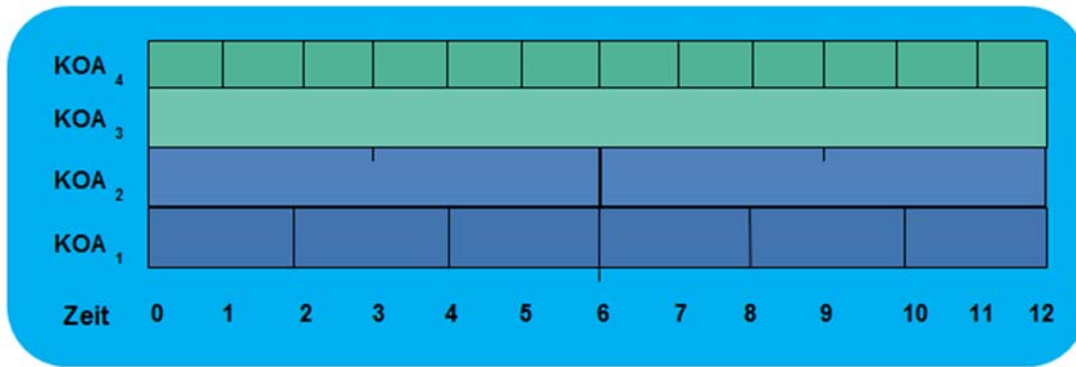


Abbildung 4: Perspektive der Leistungs- und Kostenplanung (Mikroperspektive)

Jeder Cluster besteht jeweils aus einer Gruppe von Kostenarten, die mit einer Ausweitung des Leistungsniveaus der Organisationseinheit auf das nächst höhere Niveau verbunden ist. Jede Kostenart weist weiterhin den möglichen Flexibilitätsrahmen für den Abbau oder einer alternativen Verwendung binnen definierter Zeiträume aus.

4.2 Geänderte Perspektiven der betriebswirtschaftlichen Analyse

Die oben aufgezeigte Methodik ermöglicht eine neue Herangehensweise für die wirtschaftliche Analyse insbesondere in öffentlichen Aufgabenfeldern mit einem dominierenden, sachzielorientierten Fokus. Im Beispiel ergeben sich die folgenden Ausgangsdaten (vgl. Abb. 5).

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez	Jahr	GK	Budget	Gesamtbudget	Flexibilität
80% Level	Investitionsmittel	0	20.000	0	0	0	0	0	30.000	0	0	0	0		50.000		
	Kalk. Kosten	75000	75000	77000	77000	77000	77000	77000	64000	64000	64000	64000	868.000				
	Sachkosten	65000	60000	55000	55000	60000	60000	60000	60000	55000	55000	55000	700.000		1.275.000		
	Personalkosten	330.000	320.000	305.000	305.000	305.000	310.000	340.000	340.000	340.000	300.000	290.000	290.000	3.775.000	5.341.000	3.775.000	5.100.000
90% Level	Investitionsmittel	5.000	50.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	50.000	5.000	5.000	5.000	0		150.000		
	Kalk. Kosten	75000	75000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	65000	65000	65000	890.000				
	Sachkosten	70000	70000	60000	60000	75000	90000	90000	90000	90000	75000	75000	920.000		1.700.000		
	Personalkosten	350.000	350.000	325.000	325.000	325.000	340.000	380.000	380.000	380.000	340.000	335.000	335.000	4.165.000	5.975.000	4.165.000	6.015.000
100% Level	Investitionsmittel	10.000	140.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000	10.000	10.000	0		360.000		
	Kalk. Kosten	75000	75000	85000	85000	85000	85000	85000	70000	70000	70000	70000	940.000				
	Sachkosten	85000	85000	80000	80000	95000	110000	110000	110000	90000	90000	90000	1.335.000		2.100.000		
	Personalkosten	370.000	360.000	340.000	340.000	350.000	390.000	430.000	430.000	420.000	370.000	340.000	350.000	4.420.000	6.555.000	4.420.000	6.940.000
110% Level	Investitionsmittel	10.000	180.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	190.000	20.000	20.000	0		330.000		
	Kalk. Kosten	75000	75000	95000	95000	95000	95000	95000	110000	110000	110000	110000	1.165.000				
	Sachkosten	95000	95000	95000	95000	105000	130000	130000	130000	105000	105000	105000	1.320.000		2.430.000		
	Personalkosten	395.000	410.000	410.000	410.000	430.000	430.000	450.000	450.000	430.000	410.000	390.000	390.000	5.305.000	7.485.000	5.305.000	7.885.000

410.000€

110% Leistungsniveau
15% Flexibel binnen 3 Monate
Kostenart und Kostenartengruppe

Abbildung 5: Budgetermittlung mit Hilfe von Business Intelligence-Systemen

Die Methodik ermöglicht als Ausgangspunkt den „einfachen“ Kostenausweis für die Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der gewünschten bzw. erforderlichen Leistungsniveaus (vgl. Abb. 6).

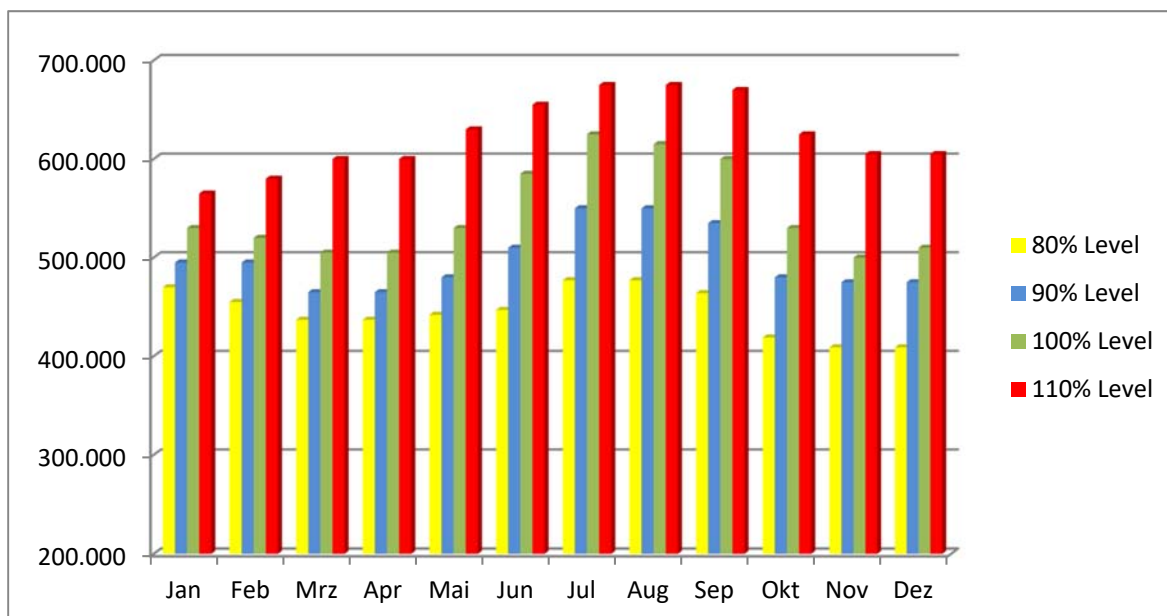


Abbildung 6: Kosten im Leistungsniveauvergleich

Darüber hinaus werden zudem Auswertungen möglich, die für eine betriebswirtschaftliche Steuerung bisher nur ansatzweise vorzuhalten waren.

- Überleitungsrechnungen zur Budgetwirtschaft (nur Ausgaben)
- Substanzerhaltungsrechnungen (Kalkulatorische Kosten zu Investition)
- Flexibilitätsausweise der Budgetinhalte

Als ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die finanzwirtschaftliche Planung ergibt sich die Möglichkeit, die notwendigen Finanzbudgets für die anstehenden Zeiträume zu ermitteln. Hier stehen neben dem Ausweis alternativer Leistungsniveaus auch die Analysen hinsichtlich der zeitlichen Verteilung des Bedarfsverlaufs im Fokus der Betrachtung. So beginnt die Analyse mit dem „einfachen“ Kostenausweis für die Alternativen. Damit wird unter anderem möglich, das Spannungsfeld zwischen dem gewünschten Leistungsniveau und den damit verbundenen notwendigen Ressourcen in einer parallelen Darstellung auszuweisen. Die Farben verdeutlichen die verschiedenen Leistungslevelalternativen mit den damit verbundenen Budgetvolumina.

Diese Informationen bilden den Ausgangspunkt des Analyseverfahrens. Erkennbar werden die Kostenunterschiede sowie der Ablauf des Budgetverbrauchs. Die Abbildung zeigt hier ein Leistungsfeld, das wenige Synergien aufweist, da die Zusatzkosten stark bei einer Leistungsanhebung ansteigen. Schon ein Vergleich mit benachbarten Leistungseinheiten kann hier einen sinnvollen Ansatzpunkt geben, wenn die-

se ein anderes Synergiepotenzial aufweisen und damit die Veränderung geplanter Leistungsniveaus zu einer größeren Zu- oder Abnahme der Leistungsniveaus führen.

Eine weitere Möglichkeit des Analyseprozesses ergibt die Überleitungsrechnung der Kostenplanung zu den finanzwirtschaftlich erforderlichen Budgets. Hierfür sind nicht auszahlungsrelevante Kosten, wie Abschreibungen und Rückstellungen durch die investiven Finanzmittel in der Berechnung zu ersetzen.

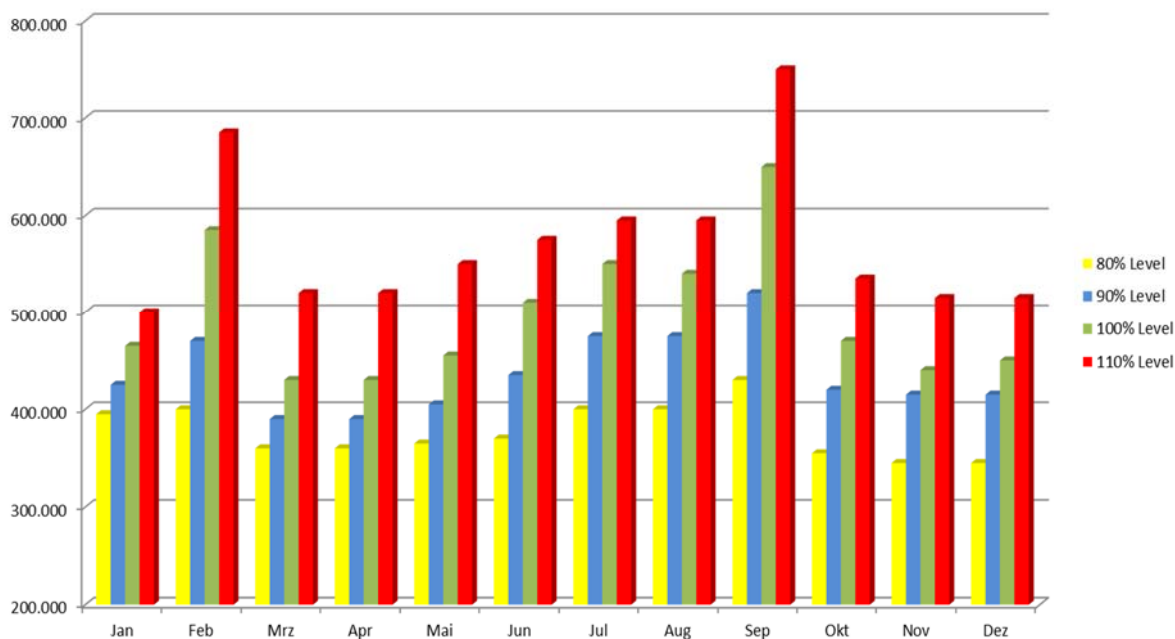


Abbildung 7: Kosten im Leistungslevelvergleich

Die berechneten Werte müssen zum Planungszeitpunkt in entsprechender Höhe zwingend als Budget zur Verfügung stehen. In diesem Fall ist zu erkennen, dass fast alle Budgetwerte unter den Vollkostenvolumina, die durch die Abb. 6 verdeutlicht wurden, liegen. Es wird damit deutlich, dass der Leistungsbereich, wenn keine Sondereffekte vorliegen, überwiegend die vorhandene Substanz verzerrt.

4.3 Analyse der Flexibilitätsgrade innerhalb der Aufgabenbereiche

Die häufig zu erkennenden Schwierigkeiten, öffentliche Leistungsbereiche über Budgetvolumen und Dezentralisierung sinnvoll zu steuern, obwohl ein weitaus überwiegender Anteil der anstehenden Kosten weitgehend fixiert und die Zähigkeit der Kostenstrukturen gleichzeitig nur schwer einzuschätzen ist, erscheint auf den ersten Blick nachvollziehbar. Sind nicht selten bis zu 70-80% der Gesamtkosten mit einem fixen Charakter auszumachen (vgl. Funke, 1995, S. 129 - 131).

Umso wichtiger erscheint es, erstens das verbleibende grundsätzlich beeinflussbare Kostenniveau einer genauen Betrachtung seiner Flexibilitätsgrade zu unterwerfen

und zweitens gerade in der Neudisposition fixer Kostenpotenziale unter dem Blickwinkel einer auch bereichsübergreifenden Betrachtung in die Kosten- und Leistungsplanung zu integrieren (Bertelsmann, 2017, S. 484ff). Dies ermöglicht eine frühzeitige und zugleich zielgerichtete Reaktion im Falle von kurzfristigen Anpassungslagen (Oecking, 1994, S. 133ff.). Wird – wie oben beschrieben - im Rahmen der Leistungsplanung in den Kostenclustern auch die Auf- bzw. Abbaufähigkeit in ihrer zeitlichen, finanziellen und kapazitiven Wirkung hinterlegt, bietet sich ihre getrennte Ausweisung hinsichtlich des Flexibilitätspotenzials der Budgets entsprechend der vorgehaltenen Planungstiefe an.

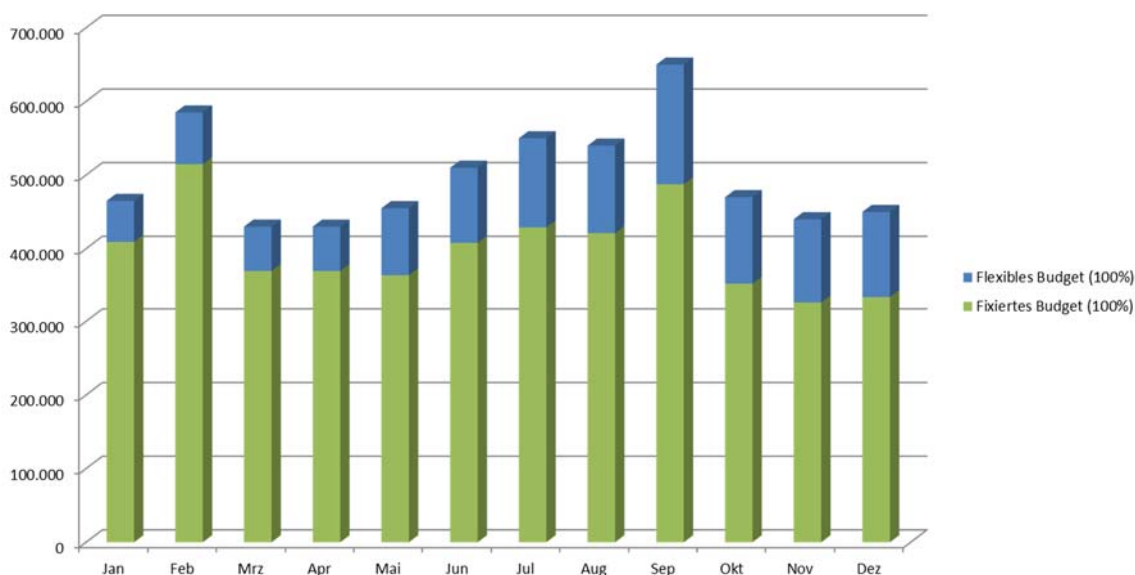


Abbildung 8: Integrierter Flexibilitätswert – 100%-Niveau

Somit bietet sich die Möglichkeit, die Chancen einer kurzfristigen Finanz- und Aufgabenverlagerungen inklusive zeitlicher Fristen auf das Gesamtbudgetniveau hochzurechnen. Die Ergebnisse sind als „Flexibles Budget“ in die Darstellung der Basisalternative integriert. Auf Grundlage dieser Informationen lassen sich Risiken und Engpässe besser einschätzen und zugleich die Reaktionszeit auf exogene Einflüsse deutlich verkürzen (vgl. Wobold, 1995, S. 84ff.).

Es wird erkennbar, wie das Instrumentarium des Leistungsniveaumanagements den Budgetierungsprozess durch verbesserte Informationen der Verantwortlichen unterstützen kann. Es führt Leistungs- sowie Kostenniveaus zusammen und integriert gleichzeitig budgetäre Flexibilitätspotenziale (vgl. Böckmann/Becker/Bednarz, S. 30ff.). Es gilt nun, in den kommenden Perioden, die entwickelten Prozessschritte auch in anderen Institutionen im Praxisalltag einzusetzen, um das Instrumentarium für einen generalistischen Ansatz zu konzipieren.

5 Literaturverzeichnis

- Bertelsmann, René*: Die Abweichungsanalyse als Instrument des Controllings in der Bundesverwaltung, in: Controlling: Konzeptionen - Instrumente - Anwendungen, hrsg. von *Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer* und *Andreas Wömpener*, Stuttgart 2017, S. 477 - 488, hier S. 484ff.
- Böckmann, Dirk; Becker, Marco; Bednarz, Mathias*: Optimierung in der Planung, in: Controller Magazin, Heft 4 2017 (42. Jg.), S. 28 - 35, hier S. 30ff.
- Bundesleitung des deutschen Beamtenbunds*: Zahlen, Daten Fakten 2017, Berlin 2017; https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2017/zdf_2017.pdf, abgerufen am 20.09.2018
- Busch, Volker*: Benchmarking als Innovationsmotor: Gestaltungsebenen von Benchmarkingprozessen im Rahmen der Öffentlichen Verwaltung, in: Erfolgreiches Controlling. Theorie, Praxis und Perspektiven - zum 80. Geburtstag von Prof. Dr. Thomas Reichmann, hrsg. von *Andreas Wieseahn* und *Martin Kißler*, Baden-Baden 2018, S. 217 - 234, hier S. 218 - 291.
- Haiber, Thomas*: Controlling für öffentliche Unternehmen - Konzeption und instrumentelle Umsetzung aus der Perspektive des New Public Management, München 1997, S. 303ff.
- Funke, Stephan*: Fixkosten und Beschäftigungsrisiko, München 1995, S. 127ff.
- Krüger, Lutz*: Fixkostenmanagement als Controllingaufgabe, Wiesbaden 1996, S. 77ff.
- Morar, Dominik; Kemper, Hans-Georg*: Digitale Transformation - Informationsmanagement vor neuen Herausforderungen, in Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 2018 (30. Jg.), Heft 4, S. 54 bis 61, hier S. 58-59
- Oecking, Georg*: Strategisches und operatives Fixkostenmanagement, München 1994, S. 133ff.
- Reichmann, Thomas*: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 9. Aufl. München 2018, S. 235.
- Schäffer, Utz; Weber, Jürgen*: Digitalisierung ante portas - Die Veränderung des Controllings im Spiegel der dritten WHU-Zukunftsstudie, in Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 2018 (30. Jg.), Heft 4, S. 5 bis 11

Statista: Bereinigte Anzahl der Erwerbstätigen mit Wohnsitz in Deutschland von 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland>, abgerufen am 20.09.2018

Weber, Jürgen; Kuhnert, Marcus: Robotics wird so selbstverständlich sein wie Elektrizität, in: *Controlling & Management Review*, Heft 8 2018, 62. Jg., S. 24 - 29, hier S. 25

Wobold, Markus: Budgetierung bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, München 1995, S. 84ff.