

Deckert Management Report



Dr. Alexander Kantner und Dr. Carsten Deckert

Innovationsklima in Deutschland



Editorial	3
Dr. Carsten Deckert · Prof. Dr. Klaus Deckert · Stefan Steinberg · Dr. Karl-Heinz Heinrich	
Innovationsklima in Deutschland	4
DABEI-Innovationsklima-Index 2010 Dr. Alexander Kantner und Dr. Carsten Deckert	
Geförderte F&E-Projekte	7
Wertsteigerung durch Innovationsförderung Dr. Frank Prenger und Dr. Carsten Deckert	
Reduzierung der Energiekosten	10
Wertsteigerung durch Energiemanagement Dr. Dieter Hesterwerth und Dr. Karl-Heinz Heinrich	
Neues Kommunales Strategiemangement	13
Wertsteigerung durch Kommunalstrategie Uwe Ufer und Prof. Dr. Klaus Deckert	
Kommunalführung mit System	16
Wertsteigerung durch Information Bernd Simon und Stefan Steinberg	
Pierre-Auguste Renoir	19

Impressum

Deckert Management Report · Ausgabe Frühjahr 2010

Herausgeber: Deckert Management Consultants GmbH
Steinstraße 16–18, 40212 Düsseldorf, Germany
Telefon: +49 (0)211-87 63 82-0, Telefax: +49 (0)211-87 63 82-22
E-Mail: info@deckert-mc.com

Redaktion: Judy Schmedes
Layout: Judy Schmedes
Illustrationen: Judy Schmedes
Titelblatt: „Auf der Schaukel“, Pierre-Auguste Renoir, 1876

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion verbreitet werden.
Bilddaten von Pierre-Auguste Renoir wurden dem Yorck Project 25.000 Meisterwerke entnommen.



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Zeit des „cash as cash can“, die durch reflexhaftes Kostensenken und drastische Verringerung der Kapitalbindung gekennzeichnet war, liegt nun hinter uns. Die Erfolgsformel der Zukunft lautet „Innovation“. Oder wie es Professor Quadbeck-Seeger ausdrückt: „Innovationen geben der Zukunft eine Zukunft.“

Innovationen sind die Triebfeder für Fortschritt. Daher müssen sich die Unternehmen zukünftig wieder mehr auf ihre Kreativität bei Produktentwicklung und Dienstleistungsstrategien besinnen, um sich sowohl quantitativ als auch qualitativ vom Wettbewerb abzusetzen.

Nach Darstellung des Innovationsklimas in Deutschland zeigen Ihnen Manager, Verwaltungsexperten und Berater, wie sie durch Innovationsförderung, Energiemanagement, Kommunalstrategie und Kommunalführung Innovationshindernisse überwunden haben und so ihre Organisationen fit halten.

Gleichzeitig hoffen wir, Sie mit den Werken von Pierre-Auguste Renoir zusätzlich inspirieren zu können.

Wir von Deckert Management Consultants wünschen Ihnen wieder eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Ihre



Dr. Carsten Deckert · Prof. Dr. Klaus Deckert · Stefan Steinberg · Dr. Karl-Heinz Heinrich



Innovationsklima in Deutschland

DABEI-Innovationsklima-Index 2010

Dr. Alexander Kantner und Dr. Carsten Deckert

Innovationswiderstände nehmen mit dem Grad der Innovation zu. Da Produkt- und Systeminnovationen immer die Widerstände der alten Produkte überwinden müssen („Old technologies fight back!“), spricht der Ökonom Joseph Alois Schumpeter in seinen Werken von „schöpferischer Zerstörung“. Innovationswiderstände verhindern Innovationen auf zweierlei Arten. Zum einen hemmen sie die Umsetzung des Innovationspotenzials aus Bildung und Erfindung in konkrete Innovationen. Zum anderen schwächen sie durch eine negative Rückkopplung dieses Innovationspotenzial.

Die Deutsche Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation (DABEI) e.V. fokussiert mit ihren Maßnahmen auf den Abbau von Innovationswiderständen, um das vorhandene Innovationspotenzial Deutschlands freizusetzen. Über Innovationswiderstände ist bereits viel geschrieben worden. So berichtet z. B. die Wirtschaftswoche aus KW 34/2009, dass Deutschland ein mangelhaftes Bildungs- und ein innovationsfeindliches Steuersystem hat sowie zu geringe F&E-Mittel bereitstellt. So nützlich solche Artikel für Einzelprobleme sein mögen, bieten sie doch nur Stückwerk und kein vollständiges Bild. Erst eine umfassende Analyse, die die Innovationswiderstände ganzheitlich betrachtet, erlaubt eine fundierte Diagnose, auf deren Basis eine konsequente Therapie und eine zukunftsorientierte Strategie für den Standort Deutschland entwickelt werden können.

Studienaufbau

DABEI führte daher – in Kooperation mit Deckert Management Consultants GmbH – eine Umfrage durch, um das Innovationsklima in Deutschland und die schädlichsten Innovationswiderstände empirisch zu erfassen. Damit sollte ermittelt werden, ob in Deutschland ein eher sonniges innovationsfreundliches oder ein eher regnerisches innovationsfeindliches Klima herrscht.

Die 24 möglichen Innovationswiderstände wurden dazu in vier Kategorien gegliedert, die untereinander Interdependenzen aufweisen:

- **Gesellschaftliche Widerstände**
Die Gesellschaft ist die Gesamtheit der in Deutschland lebenden Personen und Personengruppen, deren Eigenschaften als Ganzes mehr sind als die Summe der Eigenschaften ihrer Individuen.
- **Politische Widerstände**
In der Kategorie Politik werden alle gestaltenden Maßnahmen der politischen Organe in Deutschland zusammengefasst, die sich auf die Innovationskraft auswirken können.
- **Unternehmenswiderstände**
Unternehmen sind die organisatorischen Einheiten der Erwerbswirtschaft, die Erfindungen in Innovationen umsetzen.
- **Individuelle Widerstände**
Unter der Kategorie Individuum werden alle Innovationswiderstände zusammengefasst, die dem Einzelnen zuzuordnen sind.

Zur Durchführung der Studie wurde

ein Fragebogen entwickelt, der über die Vereine DABEI e.V., Deutscher Erfinder-Verband (DEV) e.V. und Gründerzeit sowie über Industriekontakte der Deckert Management Consultants GmbH verbreitet wurde. Dadurch wurden über tausend Erfinder und Unternehmer angesprochen, von denen ein Rücklauf von knapp hundert Teilnehmern erzielt wurde.

Innovationsklima-Index

Der DABEI-Index (vgl. Abbildung S. 5) zeigt, dass das Innovationsklima in Deutschland leicht im innovationsfeindlichen Bereich liegt. Es ist zwar nicht besonders schlecht, aber auch nicht wirklich gut. Der Meteorologe würde sagen „bedeckt“.

Dies spiegelt sich auch in der Antwortenverteilung der Teilnehmer wider: 47 % der abgegebenen Fragebögen bewerten das Klima als innovationsfeindlich, 23 % als innovationsfreundlich und 30 % als neutral.

Das Innovationsklima zeigt deutlichen Raum für Verbesserungen. Wo dieser liegt, zeigt die Bewertung der einzelnen Innovationswiderstände, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Innovationswiderstände

Die Ergebnisse der Studie erlauben ein Ranking der Innovationswiderstände von hohem Einfluss bis zu niedrigem Einfluss (vgl. Abbildung S. 6).

Den größten Innovationswiderstand sehen die Teilnehmer der Studie in Besitzstandswahrung und Lobbyismus durch mächtige Personen und Gruppen. Ein Studienteilnehmer fordert dann auch die „Abschaffung perfider Lobby-Gesetze“. Damit führt ein gesellschaftlicher Widerstand das Ranking an.

Das kurzfristige Wirtschaften insbesondere nach dem Shareholder Value-Gedanken sowie die verfehlte Bildungs-, Forschungs- und Transferpolitik folgen mit fast gleicher Punktzahl auf Platz zwei und drei. Diese sind damit gleichzeitig die höchsten Widerstände in den Kategorien Unternehmen und Politik. Anschließend folgen zu wenig Unternehmergeist als höchster individueller Widerstand und unflexible Organisation / Abteilungsdenken.

Die Bildungspolitik wird in den Antworten der Fragebögen mehrmals in Bezug zum fehlenden Unternehmergeist gesetzt. Die Forderung „stärkerer Fokus auf selbstständiges Unternehmertum schon in Schule und Universität“ taucht mehrmals in ähnlicher Form auf. Auch kommt die Verbindung von Unternehmertum und kurzfristigem Wirtschaften zum Ausdruck, z. B. in der Forderung „weg von dem Gedanken Leitung



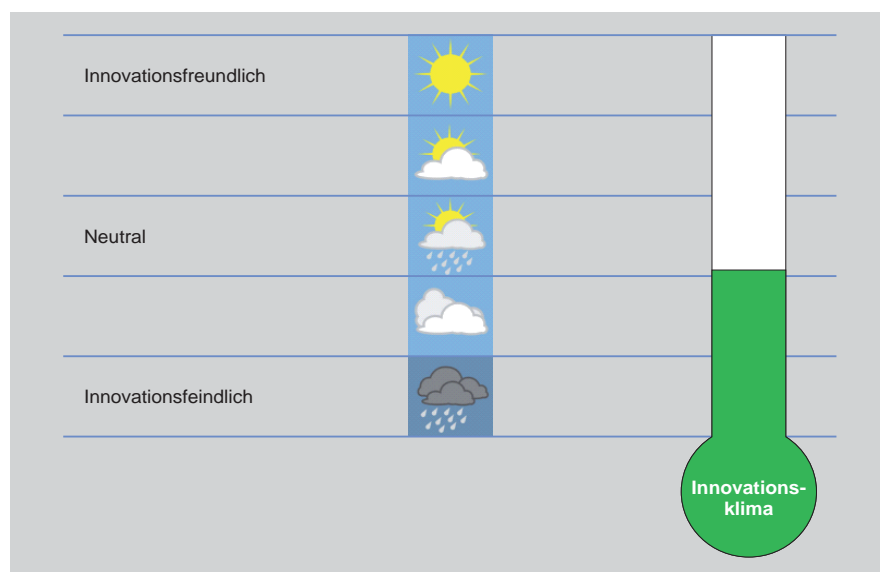
„Le Moulin de la Galette“, 1876

der Unternehmer durch Controller, hin zum Gedanken Leitung durch Unternehmer“ und ähnlichen Aussagen.

In Verbindung mit der verfehlten Forschungs- und Transferpolitik wird mehrmals eine verbesserte Innovationsförderung gefordert, z. B. durch Innovationspreise und „Leuchtturmprojekte“. Ein Studienteilnehmer wünscht sich in diesem Zusammenhang eine „verstärkte Förderung von Innovationen, nicht Inventionen; verstärkte Förderung der Realwirtschaft, nicht

der Finanzwirtschaft“.

Unflexible Organisation und Abteilungsdenken kommen im Zusammenhang mit Besitzstandswahrung durch das „Not invented here“-Syndrom und das Ausbremsen neuer Ideen und Produkte zum Ausdruck. So beklagt ein Studienteilnehmer die „Blockadepolitik der Unternehmen gegen von außen kommende Ideen, weil sich Rechtsverletzungen und Aushungertaktiken noch mehr lohnen als sofortiger Zugriff auf innovative Ideen“.



DABEI-Innovationsklima-Index

Innovationsstärken

Aus dem Ranking lassen sich aber nicht nur die Innovationswiderstände, sondern auch die Stärken des Standortes Deutschland bezüglich Innovation ablesen. Deutschland verfügt nach wie vor über eine sehr gute technische und soziale Infrastruktur, der mit Abstand die geringste innovationshemmende Wirkung bescheinigt wird.

Weitere Stärken sind vorhandenes Wissen und Kreativität, während die Bildungspolitik als starker Innovationswiderstand gewertet wird. Dies könnte daran liegen, dass seit jeher generell das Wissen der eigenen



Generation als gut bewertet wird, während das Wissen der nachfolgenden Generationen als unzureichend eingeschätzt wird. Vieles von dem, was heute unter dem Schlagwort „Generation Doof“ läuft, ist allerdings besser als sein Ruf. Trotzdem ist nicht zu leugnen, dass wir ein Problem mit der derzeitigen Bildungspolitik haben, wie z.B. die PISA-Studie oder die Studentenproteste zeigen. Auch ist nicht zu leugnen, dass unser Wissen und unsere Kreativität immer noch ein hohes Niveau haben.

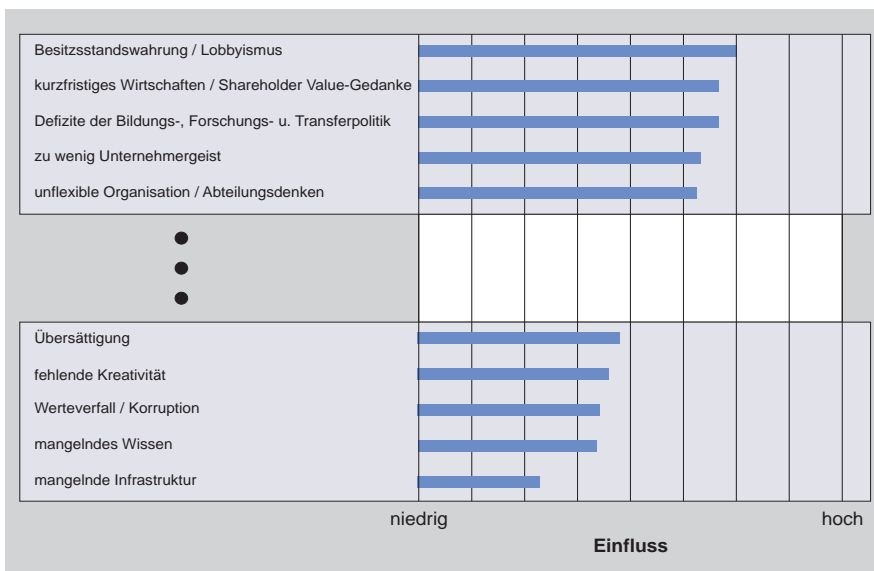
Ein allgemeiner Werteverfall wird von den Studienteilnehmern nicht gesehen, und die Korruption wird trotz der jüngsten Unternehmensskandale in Deutschland als niedrig eingestuft. Dieses Ergebnis ist konform mit dem Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International, in dem Deutschland in den letzten zwei Jahren auf Platz 14 von 180 Ländern rangierte. Trotz des hohen Einflusses der Besitzstandswahrung wird keine Übersättigung in Deutschland gesehen, sodass die Lebenszykluskurve der deutschen Gesellschaft noch nicht am Ende zu sein scheint.

Widerstandskategorien

Die Widerstandskategorien wurden in der Gesamtauswertung ausgeglichen zwischen Individuum, Unternehmen, Politik und Gesellschaft bewertet.

Teilnehmer, die das Innovationsklima in Deutschland positiv einschätzen, sehen die Widerstände aber eher beim Individuum als bei den Unternehmen, der Politik oder der Gesellschaft. Dagegen sehen Teilnehmer, die das Innovationsklima negativ einschätzen, die Widerstände vor allem bei den Unternehmen, der Politik und der Gesellschaft.

Dies kommt dann in Bemerkungen zum Ausdruck wie „Das Verhalten des Unternehmergeistes ist doch sehr stark von der aktuellen Politik abhängig“ oder „Rückkehr zur Authentizität,



Ranking der Innovationswiderstände

weg von verlogener, scheinheiliger Gesellschaftskultur“.

Fazit

Der Historiker Arnold J. Toynbee schreibt in seinem Werk „Der Gang der Weltgeschichte“: „Wachstum ist das Werk schöpferischer Persönlichkeiten“. Daher identifiziert er als einen wesentlichen Grund für den Niedergang von Gesellschaften das „Ausruhen auf den Lorbeeren“ bzw. die „Leidenschaft für die Vergangenheit“. Also das, was wir heute als Besitzstandswahrung und Lobbyismus bezeichnen würden. Man könnte es auch mit der provokanten Frage eines Studienteilnehmers umschreiben: „Dösen oder leben?“.

Was ist nun zu tun? Sicherlich ist der – wahrscheinlich scherzhaft gemeinte – Ausspruch eines Teilnehmers „Englisch lernen und auswandern“ keine allgemeine Lösung. Vielmehr gilt es, die Innovationswiderstände zu überwinden. Dazu können zwei prinzipielle Pfade betreten werden:

Die Stärken stärken: Deutschland bewegt sich in einigen Bereichen immer noch auf einem hohen Niveau. Innovationsstärken wie Kreativität

und Wissen, aber auch die gute Infrastruktur bieten einen Wettbewerbsvorsprung und sollten weiter ausgebaut und genutzt werden.

Mehr Mut zu Neuem: Besitzstandswahrung und Lobbyismus, gepaart mit kurzfristigem Wirtschaften, Defiziten der Bildungs-, Forschungs- und Transferpolitik sowie zu wenig Unternehmergeist, sind gravierende Probleme und klare Anzeichen für ein „Ausruhen auf den Lorbeeren“ der Vergangenheit. In einer Zeit, in der der Wandel allein das Beständige ist, muss Deutschland wieder mehr Mut für das Neue – Ideen, Inventionen und Innovationen – aufbringen. Oder wie es der deutsche Professor und Erfinder Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger ausdrückt: „Innovationen geben der Zukunft eine Zukunft.“

Dr. Alexander Kantner
ist Präsident der Deutschen Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation gemeinnütziger e.V. in Düsseldorf



Dr. Carsten Deckert
ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf



Geförderte F&E-Projekte

Wertsteigerung durch Innovationsförderung

Dr. Frank Prenger und Dr. Carsten Deckert

Innovative Unternehmen betreiben ein gezieltes Innovationsmanagement, um ihre Forschung und Entwicklung (F&E) zu steuern. Dabei betrachten sie ihre Innovationen nicht einzeln, sondern als Gesamtheit, um ein ausgewogenes Innovationsportfolio zu erreichen. Ziel ist es, eine optimale Mischung der strategischen Geschäftsfelder im Hinblick auf Risikostreuung, Ertragschancen, Wachstumschancen und Finanzierbarkeit zu erhalten.

Zur Steuerung verwenden sie einen Mix aus Input- und Out-Kenngrößen. Weniger innovative Unternehmen fokussieren dagegen eher auf ihre F&E-Outputs (z. B. Umsatz mit neuen Produkten). Dies ermöglicht jedoch lediglich eine Rückschau auf vergangene Planungsperioden. Eine Vorausschau auf kommende Innovationen ist jedoch nur durch die Betrachtung von Input-Kenngrößen erreichbar. Wesentliche Input-Kenngrößen sind die Anzahl der Produktideen und -vorschläge sowie der F&E-Projekte in der Pipeline.

Die Finanzierung dieser Pipeline ist als wesentliches unternehmensstrategisches Element in der Unternehmensfinanzierung zu berücksichtigen. Öffentliche Fördermittel sind wichtige Finanzierungsbausteine, die Finanzierungslücken bei Innovationsvorhaben schließen können. Dadurch wird eine ausgewogene Innovationsfinanzierung möglich, bei der der öffentliche Förderträger einen Teil des wissenschaftlich-technologischen Risikos übernimmt.

Geförderte Innovationsprojekte

Die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (www.foerderdatenbank.de) gibt einen umfassenden und aktuellen Überblick über die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union. Bei der Förderrecherche können die Förderprogramme nach folgenden Kriterien ermittelt werden:

- Fördergeber (Bund, Land, EU)
- Fördergebiet (Bundesland, z. B. NRW)
- Förderberechtigte (z. B. Unternehmen, Hochschulen)
- Förderbereich (z. B. Forschung & Innovation, Energieeffizienz & Erneuerbare Energien)
- Förderart (z. B. Zuschuss, Darlehen)

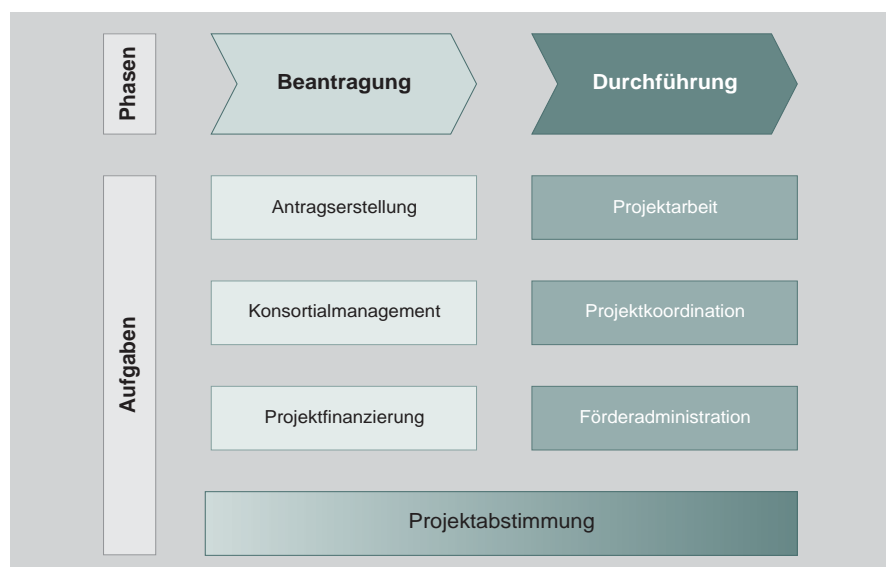
Diese Kriterien stellen auch die

wesentlichen Entscheidungsmerkmale dar, nach denen geeignete Förderprogramme ausgewählt werden sollten. Das Förderprogramm sollte demnach regional (Fördergeber, Fördergebiet), organisational (Förderberechtigte), thematisch (Förderbereich) und finanztechnisch (Förderart) zum Unternehmen passen.

Bei geförderten Projekten kann man die Phasen Beantragung und Durchführung unterscheiden, die unterschiedliche Aufgaben beinhalten (vgl. Abbildung S. 7).

Beantragung

In der Phase der Beantragung wird das Förderprojekt konfiguriert, beschrieben und beim Projektträger eingereicht. Diese Phase läuft heutzutage oft in zwei Schritten ab. Zunächst



Phasen eines Förderprojektes



wird eine Projektskizze eingereicht, der nach positiver Begutachtung ein Projektantrag folgt. Dabei sind folgende Aufgaben durchzuführen:

- **Antragserstellung**

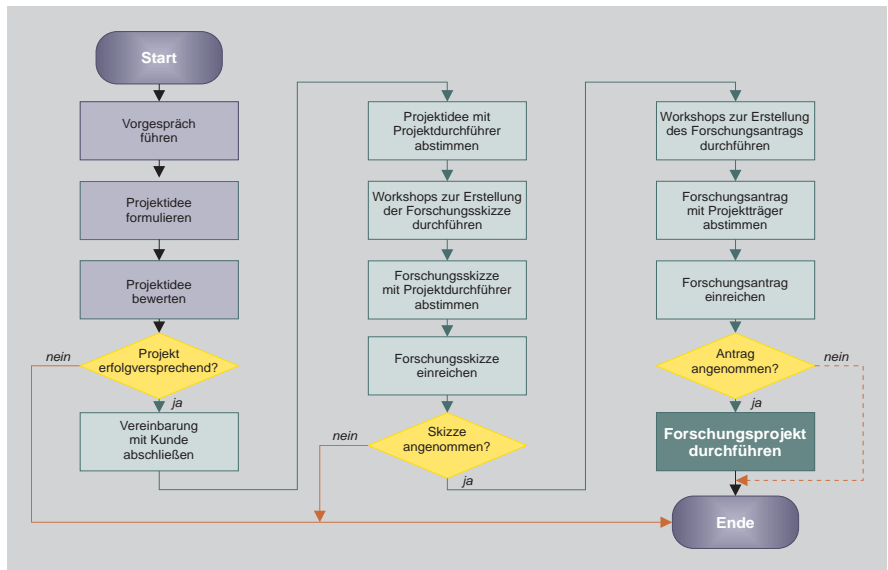
Die Antragserstellung umfasst die Beschreibung des geplanten Vorhabens in der für das Förderprogramm geeigneten Form. Hier sind die Ziele des Förderprogramms zu beachten und die Vorgaben und Vorlagen des Projektträgers zu nutzen.

- **Konsortialmanagement**

Beim Konsortialmanagement wird ein für das Förderprogramm geeigneter Verbund aus Projektpartnern zusammengestellt. Dieser kann aus Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern des Unternehmens zusammengesetzt werden. Teilweise macht es sogar Sinn, Konkurrenten mit ins Boot zu holen. Häufig wird vom Projektträger die Beteiligung von Hochschulen positiv honoriert. Beim Konsortialverbund kann eine Unternehmensberatung durch ihr umfangreiches Kontaktnetzwerk wichtige Partner beisteuern.

- **Projektfinanzierung**

Bei der Projektfinanzierung sind insbesondere die Art der Förderung (z. B. nicht rückzahlbare



Beantragung eines Förderprojektes

Zuschüsse, bedingt rückzahlbare Zuschüsse, Darlehen) und die Höhe der Förderquote zu beachten. In der Regel sind Zeit- und Arbeitspläne sowie Finanzierungspläne zu erstellen, die sich eng an den Vorgaben der Förderrichtlinien orientieren.

- **Projektanbahnung**

Es empfiehlt sich, im Rahmen der Beantragung Thema, Konsortium und Finanzierung mit den zuständigen Entscheidungsträgern bei Behörden, Ministerien und Projektträgern abzustimmen.

Diese können zum einen wertvolle Hinweise über die Schwerpunkte der Förderprogramme geben, die ansonsten nur zwischen den Zeilen der Programmbeschreibungen zu finden sind. Zum anderen macht es Sinn, die beteiligten Stellen schon vor Einreichung eines Vorhabens über die Aktualität und Bedeutung des Themas zu informieren.

Durchführung

Nach erfolgreicher Beantragung erfolgt die Durchführung des Förderprojekts, die folgende Aufgabe beinhaltet:

- **Projektarbeit**

Im Rahmen der Projektarbeit werden die Arbeitspakete von den Verbundpartnern durchgeführt, wie sie im Projektantrag beschrieben wurden.

- **Projektkoordination**

Die Projektkoordination umfasst alle notwendigen Maßnahmen zur reibungslosen Abwicklung des Förderprojektes. Die Projektorganisation legt die Rollen der Verbundpartner und die Schnittstellen zwischen den Arbeitspaketen fest. Die Projektkommunikation definiert



„Stilleben mit Südfrüchten“, 1881

die Entscheidungs- und Abstimmungsstrukturen der Verbundpartner untereinander. Durch Projektplanung und -controlling werden der zeitliche Ablauf und der Sachfortschritt festgelegt und gesteuert. Projektdokumentation und -reporting sichern das Projektwissen und sind die Grundlage für Entscheidungen.

- **Förderadministration**

Zum Abruf der Fördermittel müssen je nach Förderprogramm unterschiedliche Verwaltungstätigkeiten durchgeführt werden (z. B. Ausfüllen von Stundenzetteln). Außerdem sind Zwischen- und Schlussberichte gemäß den Anforderungen des Projektträgers aufzubereiten.

- **Projektabstimmung**

Auch in der Phase der Durchführung empfiehlt es sich, den Kontakt zu den zuständigen Behörden, Ministerien und Projektträgern zu halten. Dadurch können die Ergebnisse des Vorhabens besser erklärt und die Abwicklung des Vorhabens vereinfacht werden. Falls es erforderlich ist, können Änderungen im Projektablauf, die durch das wissenschaftlich-technologische Risiko des Innovationsvorhabens bedingt sind, abgestimmt werden. Außerdem können Möglichkeiten für eine Verlängerung der Förderung frühzeitig ausgelotet werden.

Beispiel Ziel2.NRW

Ein Beispiel für ein aktuelles Förderprogramm ist das NRW EU Ziel 2-Programm 2007-2013 (www.ziel2.nrw.de). Das Land NRW erhält bis 2013 gut 1,3 Milliarden Euro aus dem EFRE-Fonds („Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“). Ein Ziel dieses Programms ist es, Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit im ganzen Land NRW zu verbessern.

Für Unternehmen bieten sich vor allem die einzelnen Wettbewerbe an, die im Rahmen des Förderprogramms turnusmäßig für die 16 NRW-Cluster, für regionale Clusterpotenziale und für spezifische Querschnittsthemen ausgeschrieben werden. Die Wettbewerbe werden von unterschiedlichen NRW-Ministerien und Projektträgern durchgeführt und unterliegen teilweise unterschiedlichen Förderrichtlinien.

Die Beantragung erfolgt in einem zweistufigen Prozess aus Skizze und Antrag (vgl. Abbildung S. 8). Vorab ist jedoch zunächst zu klären, welche Projektideen überhaupt für eine Förderung in Frage kommen. In der ersten Phase der Beantragung erfolgt dann die Erstellung einer Skizze des geplanten Vorhabens, die nach den Zielen des Wettbewerbs bewertet werden. Ziele bei der Bewertung der Skizze sind

- Grundlegende Ziele des Ziel 2-Programms
 - Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Verbesserung der Innovationsfähigkeit
 - Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
- Querschnittsziele des Ziel 2-Programms
 - Chancengleichheit von Männern und Frauen und Nichtdiskriminierung
 - Umwelt und Nachhaltigkeit
- Spezifische Ziele und Kriterien des Wettbewerbs
 - je nach Wettbewerb unterschiedlich, z. B. Stärkung des Wertschöpfungskette

Die Ziele sind unterschiedlich gewichtet. Die Skizzen werden nach den jeweiligen Zielbeiträgen und –gewichtungen mit einer Punktezahl bewertet und einer Jury aus Experten zum Ranking vorgelegt. Die Sieger werden vom Projektträger veröffentlicht und zur Beantragung vorgeschlagen. In der zweiten Phase erfolgt die Antragserstellung, an die sich bei positiver Bewertung des Antrags

die Durchführung des Förderprojekts anschließt.

Fazit

Öffentlich geförderte Innovationsvorhaben sind wichtige Bausteine im Rahmen der Unternehmensfinanzierung und führen zu einer ausgewogenen Innovationsfinanzierung. Durch die richtige Auswahl des geeigneten Förderprogramms und die systematische Vorgehensweise bei der Beantragung und Durchführung der Förderprojekte wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Innovationsvorhaben erhöht. An dieser Stelle können Unternehmensberater eine wertvolle Unterstützung bei der Beantragung und Durchführung der Förderprojekte liefern, indem sie Know-how, Kapazität und Kontakte bereitstellen, die F&E-Abteilungen im Tagesgeschäft nur schwer aufbringen können.

DMC und die Grillo-Werke AG haben dieses Modell bereits erfolgreich praktiziert. Die Grillo-Werke AG verfügt im Geschäftsbereich Metall über eine eigene F&E-Abteilung, die bereits umfangreiche Erfahrungen mit öffentlich geförderten Projekten besitzt. Diese sind dabei durchweg positiv. Z. B. wurden bereits mehrere Skizzen bei unterschiedlichen Ziel2.NRW-Wettbewerben, die mit Unterstützung von DMC erstellt wurden, erfolgreich eingereicht.

Dr. Frank Prenger
ist Leiter Forschung
und Entwicklung des
Geschäftsbereichs Metall
der Grillo-Werke AG
in Duisburg



Dr. Carsten Deckert
ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Reduzierung der Energiekosten

Wertsteigerung durch Energiemanagement

Dr. Dieter Hesterwerth und Dr. Karl-Heinz Heinrich

Die Energiepreise sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Trotz eines kurzfristigen Rückganges infolge der Wirtschaftskrise notieren die Preise für Heizöl, Erdgas und Importkohle immer noch um den Faktor 2,2 bis 2,5 höher als 1999. Der durchschnittliche Strompreis für Industriekunden ist 2009 um fast 20 % gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Experten rechnen mittel- und langfristig mit einem weiteren Anstieg und verweisen dabei auf die Verknappung der fossilen Energiereserven bei steigendem Bedarf. Hinzu kommen die Anstrengungen zur Verbesserung des Klimaschutzes. So zahlt der Verbraucher heute schon z. B. Abgaben für die Förderung erneuerbarer Energien. Preissteigernd wird sich auch der Erwerb von CO₂-Emissionsrechten auswirken.

Im verarbeitenden Gewerbe liegt der Energiekostenanteil bei durchschnittlich 5% des Umsatzes. Abhängig von den eingesetzten Produktionsverfahren kann dieser Anteil deutlich höher liegen. In vielen Unternehmen belasten die Energiekosten mittlerweile stark das Betriebsergebnis. Eine Kompensation durch Umsatzsteigerung ist in der heutigen Marktsituation nur schwerlich zu erreichen. Vorausschauende Unternehmen entwickeln deshalb Strategien zur nachhaltigen Reduzierung der Energiekosten.

Strategische Aufgabe

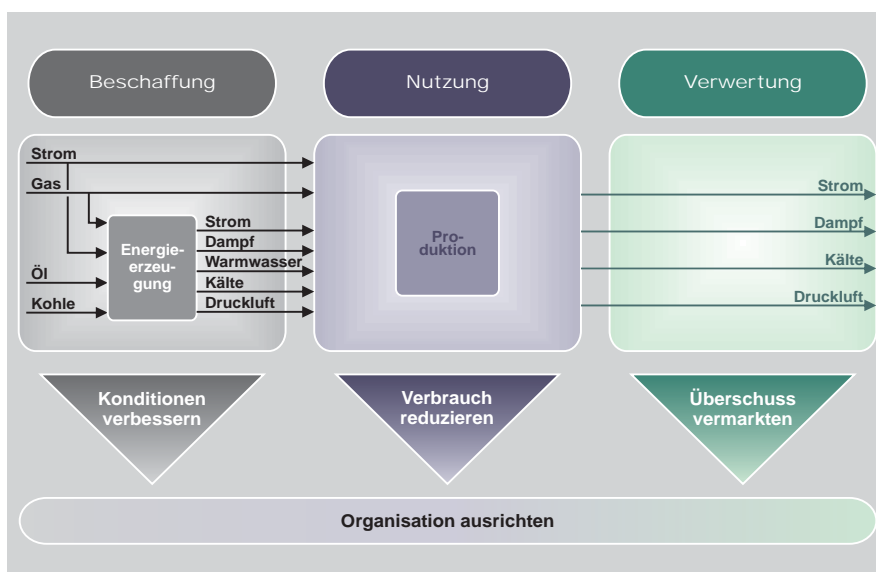
Heute reicht es nicht mehr aus, einen einzelnen Mitarbeiter mit dem Thema Energien zu betrauen. Aufgrund der hohen Relevanz für die Entwicklung des Unternehmens muss diese Aufgabe Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und ein unternehmensweites Energiemanagement aufgebaut werden. Die gesamte Organisation ist auf das Ziel der Energiekostensenkung auszurichten. Nur durch klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten lassen sich Potenziale systematisch unternehmensweit aufdecken, gezielt Maßnahmen ableiten und schnell zur Realisierung bringen. Die relevanten Geschäftsprozesse müssen beschleunigt und die Kommunikation horizontal und vertikal durchlässig gestaltet werden. Die Wirksamkeit

der eingeleiteten Maßnahmen wird regelmäßig, u. a. durch die Verfolgung der Entwicklung definierter Energiekennzahlen überwacht.

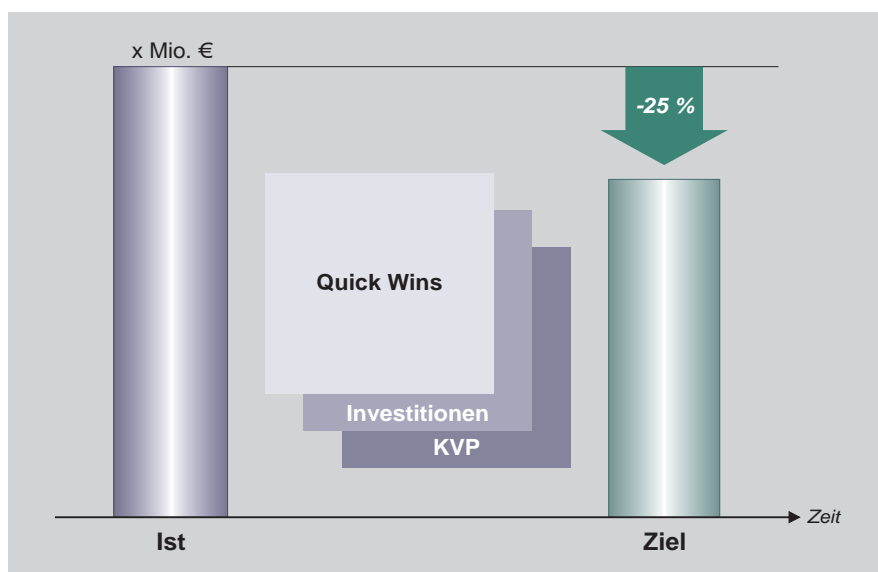
Ganzheitliche Betrachtung

Die Strategie zur Energiekostensenkung ist aus einer ganzheitlichen Betrachtung heraus entwickelt worden (vgl. Abbildung S. 10). Potenziale zur Energiekosteneinsparung sind in den Bereichen Beschaffung/Erzeugung, Nutzung und Verwertung vorhanden. Dabei sind alle Energieträger, z. B. Strom, Dampf, Kälte und Druckluft einzubeziehen.

Aufgrund der komplexen Zusammenhänge ist eine detaillierte Aufnahme und Analyse der Ist-Situation unumgänglich. Dabei wird das komplette Mengengerüst



Ganzheitliches Energiemanagement



Energiekostensenkung in drei Stufen

der Bedarfe (Rechenwerte), Verbräuche/Verluste (Messwerte) und der Struktur (Zeitverlauf) aufgenommen. Betrachtet werden auch die Verteilnetze und die eingesetzten Technologien. Weiterhin werden die Beschaffungsverträge ausgewertet und die Steuer- und Abgabenseite beleuchtet.

Energiebeschaffung und -erzeugung

Basis für eine optimale Ausgestaltung des Beschaffungsvertrages ist eine Bedarfsanalyse, die die maximal erforderliche Leistung als auch die im Zeitverlauf nötigen Energiemengen darstellt. Sehr oft wird eine zu hohe Leistung vereinbart und die Vorteile des zeitlich strukturierten Einkaufes nicht ausgeschöpft. Darauf aufbauend lassen sich durch Schaffung von Wettbewerb über eine Ausschreibung erhebliche Kostenvorteile erzielen. Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen bietet sich auch die Bildung von Einkaufsgemeinschaften an.

Bei der Energie-Eigenerzeugung liefern der Wirkungsgrad und der technische Zustand die Entscheidungsgrundlage für notwendige

Investitionen. In vielen Fällen ist ein Vergleich mit einem Contracting-Modell empfehlenswert. Dabei kann ein Dritter – der Contractor – alle Leistungen von der Planung, Finanzierung, der Errichtung und dem Betrieb von Erzeugungsanlagen bis hin zur Energielieferung übernehmen. Die Finanzressourcen können somit auf die Modernisierung bzw. Erweiterung des Kerngeschäftes konzentriert werden.

Zu prüfen ist auch der Einsatz staatlich geförderter Anlagen, wie Photovoltaik oder Solarthermie.

Energienutzung

Bei der Nutzung von Energien lassen sich Einsparungen bereits ohne Kosten durch den bewussten Umgang erzielen. Die Bandbreite reicht vom Ausschalten des Lichtes in nicht genutzten Räumen bis zur Änderung der Vorgehensweise beim An- und Abfahren von Maschinen und Anlagen. Die Absenkung der Raumtemperatur um 1°C in den Fertigungshallen führt zu einer Einsparung von 6% der Heizkosten. Durch Änderung der Betriebsweise von Maschinen und verfahrenstechnischen Einrichtungen lassen sich

Lastspitzen, die teuer bezahlt werden müssen, vermeiden. Keinen großen Aufwand bei großem Nutzen wird auch durch eine regelmäßige Kontrolle von Energie- und Medienleitungen und die Beseitigung von Undichtigkeiten erzielt. In Druckluftnetzen sind z. B. durchschnittlich 30% Leckageverlust üblich. Überwiegend sind dies Kleinkleckagen, die in Summe Kosten von einigen Tausend Euro pro Jahr verursachen.

Weitere Einsparungen lassen sich aber oftmals nur durch Effizienzsteigerungen der Anlagen über technische Änderungen erzielen. Zunächst ist zu prüfen, ob der richtige Energieträger eingesetzt wird. Durch energetische Verschaltung in Anlagen werden energieerzeugende und energieverbrauchende Stufen miteinander gekoppelt und damit der Gesamtenergiebedarf gesenkt. Aufwendiger ist in vielen Fällen die Optimierung des verfahrenstechnischen Prozesses. Als Beispiel kann der Einsatz effektiverer Katalysatoren in der chemischen Industrie genannt werden. Die dadurch mögliche Absenkung der Reaktionstemperatur führt zu deutlich geringerem Energieeinsatz. Aber auch ein Blick auf den Maschinenpark in kleineren Unternehmen kann lohnen. Hier kann insbesondere der Fortschritt im Bereich der Antriebstechnik genutzt werden. So entfallen bei einem Standardmotor mit einer jährlichen Nutzungsdauer von 3.000 Betriebsstunden weniger als 3% der Gesamtkosten – bezogen auf den Lebenszyklus – auf die Anschaffung, aber über 95% auf den Energieverbrauch. Kostenvorteile bringt die Investition in besonders energieeffiziente Antriebstechnik, bei wechselnder Last auch in drehzahlgeregelte Motoren.

Nicht vergessen werden darf die regelmäßige Messung der wesentlichen Energieströme. Denn optimiert werden kann nur, was vorher sicher und eindeutig erfasst wurde.



Die Kosten für den Einsatz von Energiedatenmanagementsystemen (EDM) mit automatischer Datenerfassung und -auswertung können durch die Eliminierung der aufgedeckten Verbrauchsspitzen oder Unregelmäßigkeiten schnell amortisiert werden. Das Auftreten von Leistungsspitzen ist prozesstechnisch aber oftmals nicht zu vermeiden, so z. B. beim An- und Abfahren. Bereits durch einfache organisatorische Maßnahmen lässt sich aber erreichen, dass nicht mehrere Leistungsspitzen gleichzeitig auftreten. Bei technisch bedingter Vielzahl hoher Verbrauchsspitzen sollte geprüft werden, ob durch ein automatisch arbeitendes Lastmanagement- bzw. Lastabwurfssystem nicht eine Vergleichsmäßigung erzielt werden kann.

Energieverwertung

Die Verwertung verfahrensbedingt erzeugter Energie ist ein weiterer Stellhebel zur Optimierung der Energiekosten. Hierzu zählen z. B. Dampf, Verbrennungswärme in Rauchgasen, Abwärme aus Prozessen und raumluftechnischen Anlagen und warme Abwässer. Energierückgewinnung ist hier das Stichwort. So kann die an Kompressions-Kältemaschinen erzeugte Abwärme zur Prozess- und Brauchwassererwärmung genutzt werden. Zur Wärmerückgewinnung können Wärmetauscher, Speichersysteme oder Wärmepumpen zum Einsatz kommen. Darüber hinaus kann überschüssige Energie ggf. an andere Verbraucher abgegeben werden. Je nach örtlicher Lage kann Dampf auch in kommunale Fernwärmenetze eingespeist werden. Einen Sonderfall stellt die gezielte Vermarktung überschüssiger Stromerzeugungskapazität oder abschaltbarer elektrischer Leistung im Regenergiemarkt dar.



„Eisenbahnbrücke von Chatou (Die rosafarbenen Kastanienbäume)“, 1881

Steuern, Abgaben und Emissionszertifikate

Die Energienutzung ist in Deutschland mit hohen Steuern und Abgaben belegt. Für Industriekunden liegt aktuell der Anteil der Steuern und Abgaben am Strompreis bei rund 35 %. Preissteigernd wirken sich zudem Kosten für den Erwerb von CO₂-Zertifikaten aus. Dies wird sich durch den Entfall der bisher kostenlos zugewiesenen Emissionsberechtigungen noch verstärken. Durch Ausnutzung aller gesetzlichen Ermäßigungs- und Rückvergütungsregelungen lässt sich die Abgabenlast deutlich reduzieren. Bei Unternehmen mit Energieeigenerzeugung sollte ein Zertifikatemanagement zum Bestandteil einer Kostensenkungsstrategie werden.

Fahrplan der Kostensenkung

Deckert Management Consultants hat eine dreistufige Vorgehensweise zur Energiekostensenkung entwickelt (vgl. Abbildung Seite 11). In der ersten Optimierungsphase werden Quick Wins auf Basis der Ergebnisse einer schnellen Analyse gehoben. Dies betrifft insbesondere

organisatorische Verbesserungen und Maßnahmen, die weitgehend ohne finanziellen Aufwand zu realisieren sind. Danach werden technische Änderungen geprüft und nach einer Kosten-Nutzen-Betrachtung schnell zur Realisierung gebracht. Die Sicherstellung einer nachhaltigen Kostensenkungsstrategie wird durch die Einbindung des Mitarbeiterwissens im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gewährleistet. Durch die Umsetzung dieses ganzheitlichen Konzeptes lassen sich die Energiekosten um durchschnittlich 25 % senken.

Dr. Dieter Hesterwerth
ist Geschäftsführer für
die Bereiche Produktion,
Engineering, F&E, Personal
der PolymerLatex GmbH
in Marl



Dr. Karl-Heinz Heinrich
ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Neues Kommunales Strategiemangement

Wertsteigerung durch Kommunalstrategie

Uwe Ufer und Prof. Dr. Klaus Deckert

Die Bürger und Unternehmen messen die öffentliche Verwaltung heute mehr denn je daran, wie gut die Verwaltungsleistungen auf ihre steigenden Bedürfnisse zugeschnitten sind. Auf diese Anforderungen hat die öffentliche Verwaltung bereits mit zahlreichen Modernisierungs- und Reformansätzen reagiert, wie zum Beispiel:

- Kundenorientierung
- Informationen für Rat und Bürger
- Kontraktmanagement
- Dezentrale Ressourcenverantwortung
- Flexibilisierung der Arbeit(szeit)
- Leistungsorientierte Mitarbeiterentlohnung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Neues Kommunales Finanzmanagement

All diese Reformansätze haben das Ziel, das Verwaltungshandeln nicht nur auf seine Ordnungsmäßigkeit hin zu kontrollieren, sondern auch effektiv und effizient zu gestalten.

Während mit dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) für die operative Ebene bereits ein erfolgreicher Weg beschritten wird, werden über das Neue Kommunale Strategiemangement (NKS) die notwendigen Informationen für die strategischen Zielentscheidungen einer Kommune bereitgestellt (vgl. Abbildung S. 13).

NKF

Das Neue Kommunale Finanzmanagement besteht aus den Komponenten Vermögensrechnung (Aktiva/Passiva), Ergebnisrechnung (Aufwand/Ertrag) und Finanzrechnung (Einzahlungen/Auszahlungen).

Mit der Umstellung des kameraleen Rechnungssystems auf das doppische System des NKF wird z. B.

- Transparenz über den tatsächlichen Werteverzehr geschaffen,
- eine nachhaltige Haushaltswirtschaft ermöglicht und
- der Blick stärker auf die Ergebnisse des Verwaltungshandelns – auf Produkte – gerichtet.

■ Produkte

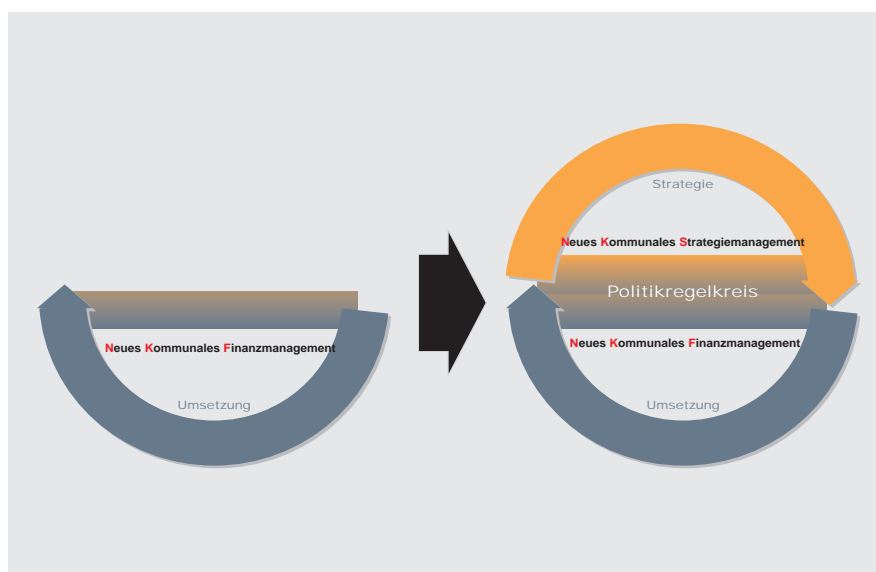
Jede Verwaltung produziert unentwegt Produkte zur Erfüllung der ihr

jeweils übertragenen Aufgaben. Dabei werden Managementprodukte (Steuerungsleistungen), Serviceprodukte (z. B. Druckerei) und Kundenprodukte (z. B. Baugenehmigung, Kindergartenplatz) unterschieden.

Die vollständige Erfassung aller Produkte verkörpert das gesamte Leistungsspektrum einer Verwaltung. Dokumentiert wird dies im Produktbuch, das den Verwaltungen als gemeinsamer Ausgangspunkt, wie z. B. für das NKF dient.

Für NRW beschreibt die Gemeindehaushaltsverordnung die Gliederung der kommunalen Haushaltspläne wie folgt:

Der kommunale Haushaltsplan ist in produktorientierte Teilpläne nach verbindlichen Produktbereichen zu gliedern. Die Gemeinde kann unterhalb der Ebene der vorgegebenen Produktbereiche nach ihren



NKF und NKS bilden den Politikregelkreis



Bedürfnissen Teilpläne in Produktgruppen und Produkte untergliedern. Verbindliche Produktbereiche sind:

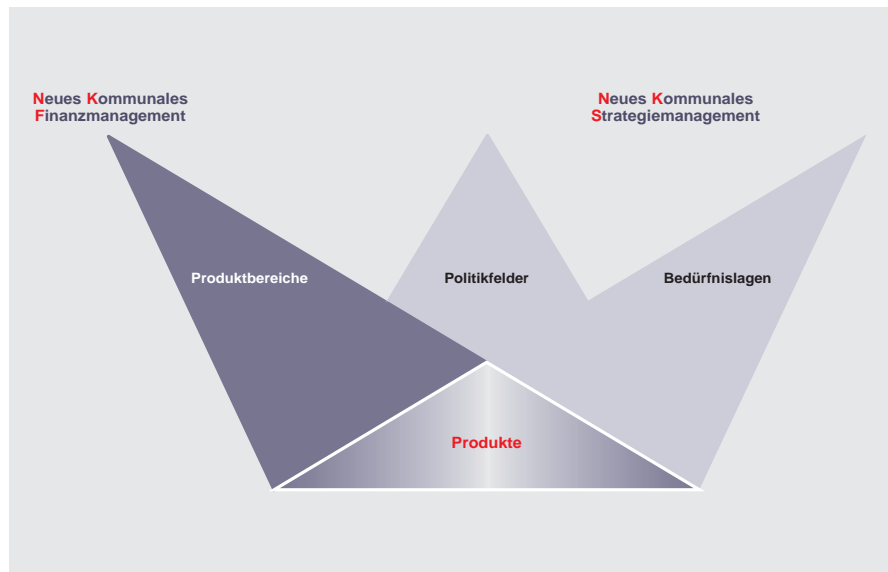
- Innere Verwaltung
- Sicherheit und Ordnung
- Schulträgeraufgaben
- Kultur und Wissenschaft
- Soziale Hilfen
- Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
- Gesundheitsdienste
- Sportförderung
- Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen
- Bauen und Wohnen
- Ver- und Entsorgung
- Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
- Natur- und Landschaftspflege
- Umweltschutz
- Wirtschaft und Tourismus
- Allgemeine Finanzwirtschaft
- Stiftungen

Die Gliederung in verbindliche Produktbereiche mag für den kommunalen Haushaltsplan ausreichend sein. Weiterführende Modernisierungsansätze wie z. B. das NKS, Shared Services und E-Government bedingen jedoch eine über diesen Rahmen hinausgehende Aufbereitung der kommunalen Produkte und ihrer Kennzahlen.

■ Verwaltungssteuerung

Eine wirkungsvolle Verwaltungssteuerung bedingt ein unterjähriges Berichtswesen, um kurzfristig Soll-Ist-Vergleiche durchführen zu können. Dieses operative Controlling überprüft die Zielerreichung auf ihre Effizienz (Finanzcontrolling) und auf ihre Effektivität (Erfolgscontrolling) hin. Somit erfolgt im Hinblick auf die Zieldefinition ein ständiger Abgleich von Finanzressourcen und Produktionsspielräumen.

Das von civitec, DMC, der Stadt Hückeswagen und SAP entwickelte NKS vernetzt die Produkte mit Politikfeldern und Kundengruppen zu Strategiefeldern, so dass eine Brücke



NKF und NKS sind über Produkte vernetzt

von der Strategie zur Umsetzung und umgekehrt geschlagen wird (vgl. Abbildung S. 14). Hierdurch ist ein strategisches Controlling möglich.

NKS

Das **Neue Kommunale Strategie-**management, das sich an der Entwicklung der Kundenbedürfnisse in einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont orientiert,

- baut auf den IT-Programmen und produktbezogenen Daten des Neuen Kommunalen Finanzmanagements auf,
- liefert ein ganzheitliches, produktgestütztes Führungsinformationssystem, mit dem zielgerichtete Entscheidungen für ein zukunftsorientiertes Profil einer Kommune getroffen werden können,
- prüft die Übertragbarkeit von Instrumenten der strategischen Unternehmensentwicklung auf die strategische Entwicklung von Kommunalverwaltungen,
- definiert – als Informations- und Leistungseinheiten – Strategiefelder durch Kombination von Kundengruppen, Politikfeldern, und Produkten,

- positioniert die einzelnen Strategiefelder in einer Matrix aus Kundennutzen und Kostenintensität,
- leitet – unter Berücksichtigung von Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben – Grundstrategien mit Zielen für eine erfolgreiche Entwicklung der Kommunen ab,
- legt die Verantwortlichkeiten für die Leistungs- und Finanzziele fest,
- beschreibt das Vorgehen, mit dem die Schlüsselmitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung und Umsetzung der Strategien mit einbezogen werden,
- zeigt auf, wie der Leistungsprozess über Kennzahlen zu steuern ist und
- initiiert die Verbesserung der Produktbeschreibungen im Hinblick auf ein interkommunales Benchmarking.

■ Strategiefelder

Die jüngste Wirtschaftskrise hat deutlich gemacht, dass sich auch Kommunalverwaltungen mit schnellen Veränderungen der Rahmenbedingungen und drastischen Diskontinuitäten auseinandersetzen müssen. Hierzu werden Strategiefelder – als Informations- und Lenkungseinheiten –

gebildet, die sich prophylaktisch, flexibel und schnell den geänderten Bedingungen anpassen können.

Während bei der Bildung von Strategiefeldern ursprünglich eine introvertierte Betrachtungsweise (Aufgabenerfüllung, Produkterstellung) vorherrschend war, setzen sich heute auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Strategiefelder immer mehr durch. Die Abgrenzung der Strategiefelder erfolgt dabei grundsätzlich nach folgenden Dimensionen:

- *aufgabenorientiert*
nach Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben
- *produktorientiert*
nach Produkten, wie z. B. Baugenehmigung, Kinderausweis etc.
- *politikorientiert*
nach Politikfeldern, wie z. B. Wohnen, Verkehr etc.
- *kundenproblemorientiert*
nach Kundengruppen, wie z. B. Bürger und Unternehmen

Im Rahmen des NKS wurden Strategiefelder mit Hilfe von Kundengruppen und Politikfeldern gebildet, die Produkte für Pflichtaufgaben und freiwillige Aufgaben beinhalten.

■ Kommunalstrategie

Ausgangspunkt für ein effektives und effizientes Zusammenspiel zwischen Rat und Verwaltung ist eine gemeinsam erarbeitete Strategie, die die Zielvorgaben für alle operativen Handlungen darstellt.

Die Zielvorgaben sind dabei für alle Strategiefelder so hinreichend und präzise zu formulieren, dass Klarheit darüber besteht, welches Ziel mit welchen Qualitäts- und Quantitätsmerkmalen der Produkte für welche Zielgruppe mit welchen Ressourcen erreicht werden soll.

Das **Neue Kommunale Strategiemangement** unterstützt die Kommunen, sich auf die Anforderungen der Zukunft auszurichten und diesbezüglich u. a. folgende Fragen zu beantworten:



„Wäscherinnen“, 1889

Wo stehen wir heute?

- aktuelle Situation
 - Stärken/Schwächen (intern)
 - Chancen/Gefahren (extern)
- Restriktionen/Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind
- unsere Wertvorstellungen
- strategische Erfolgspotenziale
- Stadtzukunft:
 - Umfelddimension
 - Bürgerentwicklung
 - Politik

Wohin wollen wir langfristig?

- unsere langfristigen Ziele (Varianten?)
- unsere größten Unsicherheiten/offene Fragen
- die größten Diskrepanzen gegenüber heute, der größte Veränderungsbedarf
- die größten Schwierigkeiten/Hindernisse bei der Realisierung
- mögliche Entwicklungsschritte, Phasen

Wo wollen wir in drei Jahren sein?

- realistische Entwicklungsziele für die nächsten drei Jahre
- strategische Hauptstoßrichtungen (Veränderungsziele)

Wie kommen wir dahin?

- strategische Projekte
- kurzfristige Schritte
- Maßnahmenkatalog

Ausblick

Insbesondere sollen mit dem **Neuen Kommunalen Strategiemangement** folgende wichtige Fragen beantwortet werden:

- Welche Informationen werden zur strategischen Führung einer Kommune benötigt?
- Wie werden die Informationen für die einzelnen Strategiefelder erarbeitet und bereitgestellt?
- Wer setzt diese Informationen in der Verwaltungspraxis um?
- Mit welchen Kennzahlen können die Umsetzungsergebnisse gesteuert werden?

Die richtigen Antworten auf diese Fragen positionieren eine Kommune erfolgreich in der Zukunft.



Uwe Ufer
ist Bürgermeister der
Stadt Hückeswagen



Prof. Dr. Klaus Deckert
ist geschäftsführender
Gesellschafter der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Kommunalführung mit System

Wertsteigerung durch Information

Bernd Simon und Stefan Steinberg

Die SAP AG, Walldorf, hat sich seit Unternehmensgründung 1972 zu einem der weltweit führenden Anbieter von Unternehmenssoftware entwickelt. In 50 Ländern erzielte das Unternehmen 2008 einen Umsatz von 11,6 Mrd. € mit fast 48.000 Mitarbeitern.

Neben ihrem Haupt-Entwicklungszentrum in Walldorf unterhält die SAP Entwicklungslabors in Bulgarien, Kanada, China, Frankreich, Ungarn, Indien, Israel, den USA sowie in Berlin, Karlsruhe und Saarbrücken. Darüber hinaus betreibt die weltweite Forschungsgruppe der SAP, SAP Research, Forschungszentren in Europa (Belfast, Darmstadt, Dresden, Karlsruhe, St. Gallen), den USA (Palo Alto), Canada (Montréal), Südafrika (Pretoria) und Asien (Brisbane, Shanghai). Die weltweite Präsenz der SAP ist nur ein Beispiel für die anhaltende Erfolgsgeschichte des Unternehmens.

SAP-Software schafft eine einheitliche Sicht auf alle Informationen. So können die strategische Planung, die Budgetierungsprozesse und die strategieorientierte Führung nachhaltig verbessert werden. Nachdem zahlreiche Unternehmen diesen Weg bereits gegangen sind, bietet sich nun auch den Kommunen mit dem Neuen Kommunalen Strategie-management (NKS) die Möglichkeit, ihre Kommunalstrategie bürgerorientiert zu entwickeln und umzusetzen. Die SAP unterstützt die Umsetzung des NKS durch eine moderne Systemlösung.

NKS

Das Neue Kommunale Strategie-management (NKS) rückt Bürger und Unternehmen als Kunden von Städten, Gemeinden und Kreisen in den Mittelpunkt kommunalen Handelns. Es ermöglicht kommunalen Entscheidungsträgern, das Beste für den Bürger herauszuholen. Aufbauend auf dem produktorientierten Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) bilden die Strategiefelder den Kern des NKS.

Das NKS wird im Detail im Beitrag „Neues Kommunales Strategie-management – Wertsteigerung durch Kommunalstrategie“ in diesem Deckert Management Report beleuchtet. Nachfolgender Beitrag konzentriert sich auf die Umsetzung des NKS mit Hilfe einer von SAP geschaffenen Systemlösung.

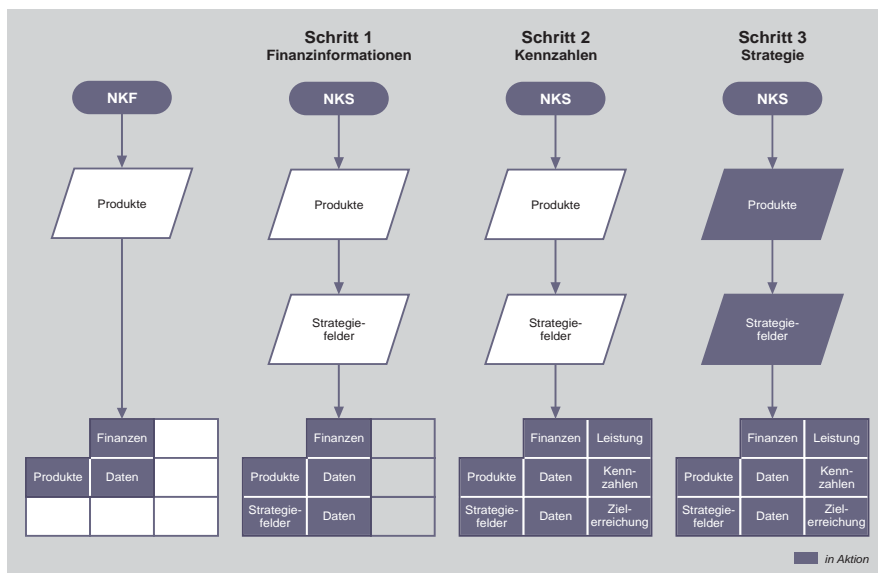
Realisierungsschritte

Das NKS setzt auf dem NKF einer Kommune auf und wird in drei Schritten kommunenspezifisch entwickelt (vgl. Abbildung S. 16):

1. Strategieorientierte Darstellung der Finanzdaten
2. Strategieorientierte Darstellung der Leistungskennzahlen
3. Systemgestützte strategische Führung

■ Schritt 1: Finanzen

Ausgangspunkt für Realisierungsschritt 1 sind die Produkte des NKF und ihre unterjährigen Plan-/Ist-Finanzdaten (Erträge und Kosten). Über Strategiefelder, die von den jeweiligen Kommunen in ihren Dimensionen - Politikfelder und Kundengruppen - variabel gestaltet



NKS-Realisierungsschritte

werden können, erfolgt eine neue Sicht auf die Finanzdaten des NKF. Um eine Verbindung von den Finanzdaten der Produkte zu den Strategiefeldern herzustellen, müssen die Produkte anteilig den Politikfeldern und Kundengruppen (mit Bedürfnislagen) zugeordnet werden.

Die Informationen über die unterjährigen Finanzdaten können dann wie folgt dargestellt werden:

- **Produktbudget:** Das Produktbudget stellt die Plan- und Ist-Finanzdaten des entsprechenden Produktes unterjährig dar. Das Budget wird kontenscharf dargestellt und berücksichtigt die Kostenstellen durch AFA- und Verrechnungslauf. Die Jahresplanwerte werden mit den benutzerdefinierten Abgrenzungsvorgaben auf die unterjährigen Perioden verteilt.
- **Strategiefeldbudget:** Das Strategiefeldbudget stellt die Plan- und Ist-Finanzdaten des entsprechenden Strategiefeldes entsprechend unterjährig dar.
- **Übersicht Politikfelder/Kundengruppen:** Für die Politikfelder und Kundengruppen (Bürger und Unternehmen) werden die Finanzdaten der jeweiligen Strategiefelder aufsummiert dargestellt.
- **Cockpit (Finanzen) Bürger/Unternehmen:** Aus Gründen der Übersicht werden nur die (z.B. um mehr als 10 %) abweichenden Strategiefelder markiert. Der Benutzer kann den Abweichungsgrad selber definieren (vgl. Abbildung S. 17).
- **Detailinformationen:** Über die Einstiege Politikfeld oder Kundengruppen ergeben sich verschiedene Sichten und Detaillierungsmöglichkeiten der Produkte und ihrer Plan-/Ist-Finanzdaten. Aus der Analyse der Ist-Daten kann sich Änderungsbedarf hinsichtlich der Verteilungsschlüssel von Produkt auf Strategiefeld-Ebene ergeben.

Strategiefelder (Kundengruppe Bürger)									
verfügbares Budget	Schwanger	Kinder	Schüler	Auszubildend.	Studenten	Singles	Alleinerziehend	Verheiratet	Senioren
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	-	-2.313,33	-10.044,84	-1.118,32	-	-18.304,97	-2.164,83	-33.254,04	-19.376,64
Wohnen	-	-2.797,49	-11.296,75	-1.577,25	-	-15.466,29	-1.895,69	-28.330,93	-15.304,47
Versorgung	-	-86,49	-345,95	-43,24	-	-482,73	-43,04	-873,56	-465,29
Verkehr	-	-411,49	-1.790,33	-5.856,61	-	-73.934,97	-6.148,89	-131.191,05	-73.245,32
Umwelt	-	1.072,23	4.288,91	398,95	-	5.361,14	1.300,12	9.628,92	5.935,18
Soziales / Gesundheit	-	1.421,40	-14.293,03	-2.091,17	-	-45.648,22	-5.245,08	-82.186,60	-26.859,63
Leistungsfähigkeit	-	-2.537,24	159.594,4	-4.804,63	-	-438.825,1E	-43.824,40	-780.722,61	-442.501,9
Freizeit / Sport	-	16.663,07	-162.240,1	3.502,95	-	64.559,35	6.231,17	119.652,15	67.779,91
Bildung / Kultur	-	56,99	-233.328,1	-28.725,57	-	-12.792,97	-1.543,12	-23.629,90	-17.245,56
Arbeit	-	552,34	2.161,79	270,82	-	5.181,84	556,48	9.237,62	2.474,84

Strategiefeld-Cockpit

Diese Verteilungsschlüssel sind daher vom Nutzer veränderbar.

■ Schritt 2: Kennzahlen

In Realisierungsschritt 2 soll die Leistung einer Kommune über Leistungskennzahlen, die für die einzelnen Produkte und Strategiefelder zu erarbeiten sind, gemessen werden. Die Produktdatei des NKF ist dazu um die Speicherung von unterjährigen Plan-/Ist-Kennzahlen zu erweitern. Während die Eingabe der Plan-Kennzahlen händisch erfolgt, werden die Ist-Kennzahlen entweder manuell oder über - zu integrierende - Subsysteme automatisch fortgeschrieben.

Die Informationen über die unterjährigen Kennzahlen können dann wie folgt dargestellt werden:

- **Produktkennzahl:** Die Plan- und Ist-Kennzahl des jeweiligen Produktes wird unterjährig dargestellt.
- **Zielerreichungsgrad:** Hat ein Produkt bzw. ein Strategiefeld mehrere Kennzahlen, so wird der Zielerreichungsgrad dieser Kennzahlen unterjährig dargestellt.
- **Übersicht Politikfelder/Kundengruppen:** Für die Politikfelder und Kundengruppen (Bürger

und Unternehmen) sind die Zielerreichungsgrade der jeweiligen Strategiefelder aufsummiert darzustellen.

- **Cockpit (Leistung) Bürger/Unternehmen:** Aus Gründen der Übersicht werden nur die um mehr als 10 % abweichenden Strategiefelder markiert.
- **Detailinformationen:** Über die Einstiege Politikfeld oder Kundengruppen ergeben sich verschiedene Sichten und Detaillierungsmöglichkeiten der Produkte und ihrer Plan-/Ist-Zielerreichungsgrade.

■ Schritt 3: Strategie

Realisierungsschritt 3 übernimmt die im Rahmen der Strategie entwickelten Finanz- und Leistungsplandaten für die Produkte sowie die Projekte. Während die Fortschreibung der Finanzdaten durch das NKF und der Leistungskennzahlen durch Realisierungsschritt 2 erfolgt, werden die Projekte in Realisierungsschritt 3 fortgeschrieben. In diesem Schritt werden die Daten entsprechend der Aufbauorganisation aufbereitet, so dass jeder Verantwortliche die für ihn relevanten Informationen direkt erhält.



„Im Zirkus Fernando“, 1879

Die Informationen über die ablauforganisatorischen Daten können dann wie folgt dargestellt werden:

- **Produktmaßnahmen:** Die Produktdaten von Realisierungsschritt 1 und 2 werden um die geplanten Maßnahmen erweitert.
- **Strategiefeldmaßnahmen:** Die Strategiefelddaten werden um die geplanten Maßnahmen erweitert.
- **Projektplan:** Einmalig wahrzunehmende Aufgaben - mit einem definierten Start- und Endtermin - werden als Projekte geplant und gesteuert.
- **Produkt-/Projektstatus:** Die Positionierung der Produkte/Projekte erfolgt in einer Matrix aus Leistung und Finanzen, die den Handlungsbedarf deutlich macht.
- **Ursache/Wirkungsbeziehungen:** Das Gesamtsystem wird auf Vollständigkeit geprüft und allen Beteiligten wird ihr Beitrag verdeutlicht.

Systeme

Um die NKS-Logik zu operationalisieren und für die Kommunen effizient einsetzbar zu machen, hat SAP

eine geeignete Systemlösung zur Verfügung gestellt. Zur Auswertung der Finanz- und Leistungsdaten in den Schritten 1 und 2 kommen Crystal Reports und Xcelsius-Lösungen von SAP-BusinessObjects zum Einsatz. Diese stellen dem Anwender transparente und einfach zu bedienende Dashboard- und Reporting-Möglichkeiten zur Verfügung. Sie nutzen hierfür die jeweiligen aktuellen Daten des SAP-ERP-Systems der Kommune. Sie können aber auch von Kommunen eingesetzt werden, die eine andere ERP-Lösung anwenden. Mit den Pilotanwendern wurden praxisgerechte Reports entwickelt und eingeführt. Diese können natürlich für die Bedürfnisse weiterer Kommunen ergänzt werden. Damit stellt das NKS Echtzeitdaten in visuell eingängiger Form zur Verfügung.

Für die strategische Steuerung in Schritt 3 kommt das SAP Strategy Management zum Einsatz. Hier wird die strategiekonforme Initiierung von Verbesserungsprojekten möglich, sowie das Monitoring der Projekte hinsichtlich der Einhaltung der Ziele, der Kosten und des Zeitablaufs.

Projekt

Da die SAP-Lösung bereitsteht, sind in einem kommunenspezifischen Projekt vor allem inhaltliche Arbeiten durchzuführen. In Schritt 1 sind dies vor allem die Bildung der Politikfelder und Bedürfnisgruppen (Strategiefelder), die Zuordnung der NKF-Produkte zu den Strategiefeldern und die prozentuale Aufteilung von Produkten, die auf mehrere Strategiefelder entfallen.

In Schritt 2 sind die Ziele und Kennzahlen für die NKF-Produkte und die Strategiefelder zu entwickeln, Planwerte vorzugeben und die Fortschreibung der Ist-Werte im laufenden Jahr sicherzustellen. Im Schritt 3 sind die strategischen Planungsprozesse der Kommune fortzuentwickeln und Maßnahmen

zur Verbesserung der Strategiefelder zu entwickeln, sowie ihre Umsetzung vorzubereiten und anschließend zu überwachen.

Vorteile

Mit dem NKS-System erhalten Bürgermeister, Rat und Führungsverantwortliche der Verwaltungen ein hoch wirksames Instrument, um ihre politischen Visionen zum Wohle der Bürger und Bürgerinnen umzusetzen. Das NKS hilft ihnen, auch in wirtschaftlich schwachen Zeiten, aus ihren Finanzmitteln das Beste für den Bürger herauszuholen. Mit dem NKF als Basis bietet das NKS Strategie und Finanzen aus einem Guss. Es ist kein starres Korsett, sondern flexibel und anpassungsfähig für jede Kommune. Es entwickelt sich darüber hinaus mit der strategischen Entwicklung der Kommune weiter. Zahlreiche Reports, Analyseinstrumente und Ampelfunktionen sind integriert und unterstützen die Entscheidungsfindung in der Kommune. Es ist einfach zu bedienen und in kurzer Zeit zu implementieren.

Kommunen werden mit tieferem Einblick, verbesserter Effizienz und größerer Flexibilität kundenorientierter und reaktionsschneller. Damit ist das systembasierte NKS ein strategisches Muss für jede moderne Kommune.



Bernd Simon
ist Leiter Branchenlösungen
Öffentliche Einrichtungen
der SAP Deutschland AG &
Co. KG in Walldorf



Stefan Steinberg
ist Gesellschafter der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf

Der Herausgeber und die Redaktion des Deckert Management Reports freuen sich, Ihnen in dieser Ausgabe einige Arbeiten von Pierre-Auguste Renoir zeigen zu können.

Pierre-Auguste Renoir

- 1841** Pierre-Auguste Renoir wird am 25. Februar in Limoges (F) geboren.
- 1854** beginnt der Schneidersohn eine Lehre als Porzellanmaler in Paris.
- 1862** besucht er das Atelier des akademischen Malers Charles Gleyre, wo er sein Studium der Malerei absolviert. Dort lernt er Frédéric Bazille, Claude Monet, Camille Pissaro und Alfred Sisley kennen.
- 1865** Renoir malt im Wald von Fontainebleau.
- 1868** trifft er Edgar Degas und Édouard Manet und stellt im Pariser Salon aus, wo er erste Erfolge mit seiner impressionistischen Malerei hat.
- 1872** unterzeichnet der Maler mit Édouard Manet und Paul Cézanne die Bittschrift für den „Salon der Unabhängigkeit“.
- 1880** wendet er sich nach dem Vorbild von Jean Auguste Dominique Ingres der Konturmaler zu.
- 1881** unternimmt er erste Reisen nach Italien und Algerien. Diese Reisen inspirieren ihn dazu, den impressionistischen Stil mit seiner Formaufflösung aufzugeben.
- 1885** heiratet Renoir Aline Chagot, mit der er drei Söhne hat und



„Selbstporträt“, 1910

- widmet sich der Darstellung seiner Familie, die in vielen seiner Werke sichtbar sind.
- 1889** nach einem Aufenthalt in Aix-en-Provence bei Paul Cézanne findet er zu einem freieren Stil und pendelt sich zwischen der frühen impressionistischen Lockerheit und den bisherigen formgebundenen Konturen ein.
- 1900** als er den Gipfel seiner künstlerischen Laufbahn erreicht, erkrankt der Künstler an chronischer Arthritis, welche als Gicht diagnostiziert wird.
- 1903** geht Renoir nach Südfrankreich. Von der Umsiedelung verspricht er sich aufgrund des Mittelmeerklimas eine gesundheitliche Besserung.
- 1904** eine Retrospektivausstellung im Pariser Herbstsalon festigt seinen Ruf endgültig.
- 1912** ist er an den Rollstuhl gebunden, doch das Malen gibt er nicht auf. Als er den Pinsel aufgrund der Verkrüppelung nicht mehr halten kann, befestigt er ihn an der Hand. Am Ende seiner Schaffensperiode hilft ihm ein Schüler bei der Anfertigung von zahlreichen Plastiken und Lithografien.
- 1919** Pierre-Auguste Renoir stirbt am 03. Dezember im Alter von 78 Jahren in Cagnes-sur-Mer bei Nizza (F).



Wir sind mit dem **euroMerger-Netz** weltweit für Sie präsent

