Controlling im öffentlichen Sektor
–
Anforderungen an Kennzahlensysteme am Beispiel des Landkreises Bautzen

B a c h e l o r - A r b e i t

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

vorgelegt von

Sarah Tittel

aus Cölln

Meißen, 26. März 2018

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VI

1 Einleitung 1

2 Kennzahlen 2

2.1 Definition, Anforderungen und Aufgaben von Kennzahlen 2

2.2 Kennzahlenarten 3

2.2.1 Unterscheidung nach Aggregatgrößen 3

2.2.2 Unterscheidung nach der statistisch-methodischen Betrachtung 4

2.2.3 Unterscheidung in innere und äußere Kennzahlen 5

2.2.4 Unterscheidung in Soll- und Ist-Kennzahlen 5

2.2.5 Unterscheidung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen 6

3 Kennzahlensysteme 9

3.1 Allgemeine Anforderungen 9

3.2 Ausgewählte Kennzahlensysteme 10

3.2.1 Das DuPont-System 10

3.2.2 Das ZVEI-System 12

3.2.3 Das RL-Kennzahlenmodell 13

3.2.4 Die Balanced Scorecard (BSC) 14

3.2.5 Das Sächsische Kommunale Kennzahlensystem 16

4 Gesetzliche Regelungen 19

4.1 Inhalt und Ziel des § 99 SächsGemO bzw. § 63 SächsLKrO 19

4.1.1 Inhalt des Beteiligungsberichtes 19

4.1.2 Ziel der Berichtspflicht 20

5 Lage im Landkreis Bautzen 22

5.1 Beteiligungen des Landkreises 22

5.2 Kennzahlen im Landkreis Bautzen 23

5.2.1 Die Oberlausitz-Kliniken gGmbH 23

5.2.2 Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH 26

5.2.3 Regionalbus Oberlausitz GmbH 29

6 Kritische Betrachtung der Kennzahlen 32

6.1 Oberlausitz-Kliniken gGmbH 32

6.2 Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH 34

6.3 Regionalbus Oberlausitz GmbH 35

6.4 Zwischenfazit 37

7 Ansätze für weitere Kennzahlen 39

7.1 Kennzahlen der Kundenzufriedenheit 39

7.2 Personalkennzahlen 40

7.3 Branchenspezifische Kennzahlen 43

7.3.1 Kennzahlen im Bereich Krankenhäuser 43

7.3.2 Kennzahlen im Bereich Bildung 44

7.3.3 Kennzahlen im Bereich Öffentlicher Personennahverkehr 45

8 Ergebnisse 47

Thesen 48

Anhang VIII

Literaturverzeichnis XVIII

Rechtsquellenverzeichnis XXII

Eidesstattliche Versicherung XXIII

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 3-1: ROI 11

Abbildung 3-2: ZVEI-System 13

Abbildung 3-3: RL-System 14

Abbildung 3-4: Balanced Scorecard 15

Abbildung 3-5: BSC für den öffentlichen Sektor 16

Abbildung 5-1: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Oberlausitz-Kliniken gGmbH 25

Abbildung 5-2: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH 28

Abbildung 5-3: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Regionalbus Oberlausitz GmbH 30

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
Abs.	Absatz
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
BSC	Balanced Scorecard
EÖB	Eröffnungsbilanz
EWZ	Einwohnerzahl
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HSF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
i. d. F.	in der Fassung
i. H. v.	in Höhe von
i. V. m.	in Verbindung mit
imm.	immobil
KaBi	Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
MA	Mitarbeiter
MAE	Mehraufwandsentschädigung
OLK	Oberlausitz-Kliniken gGmbH
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
RBO	Regionalbus Oberlausitz GmbH
RL-System	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem

ROI	Return on Investment
SächsGemO	Sächsische Gemeindeordnung
SächsKom-HVO-Doppik	Sächsische Kommunalhaushaltsverordnung-Doppik
SächsLKrO	Sächsische Landkreisordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
Sopo	Sonderposten
Sp.	Spalte
TEUR	Tausend Euro
VJ	Vorjahr
VVO	Verkehrsverbund Oberelbe
VwV-KomHSyS	Verwaltungsvorschrift Kommunale Haushaltssystematik
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZMS	Zahlungsmittelsaldo
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V.
ZVON	Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien

1 Einleitung

Seit 2003 ist die Erstellung eines Beteiligungsberichts für die Kommunen im Freistaat Sachsen gesetzlich vorgeschrieben. Im Rahmen dieses Berichts waren und werden die wichtigsten Bilanz- und Leistungskennzahlen, sowohl für das Berichtsjahr, als auch für die beiden dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre zu ermitteln.[1] Damit soll primär eine größere Transparenz und eine günstigere Darstellung wichtiger Informationen erreicht werden.[2]

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit die geforderten Kennzahlen aussagekräftig genug sind, um die angestrebten Funktionen des Gesetzes zu verwirklichen. Insbesondere unter Beachtung der vielseitigen kommunalen Beteiligungsmöglichkeiten ist zu untersuchen, ob ein für alle fix vorgegebenes Kennzahlenset diesen Zweck erfüllen kann oder ob eine Differenzierung zwischen Beteiligungen in verschiedenen Branchen ratsam wäre.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird zunächst in Kapitel 2 ein Überblick über mögliche Kennzahlenarten und bereits bestehende Kennzahlensysteme gegeben. Anschließend wird in Kapitel 4 auf die spezifischen gesetzlichen Regelungen und deren Bestimmungen eingegangen. Im folgenden Kapitel wird das konkrete Beispiel des Landkreises Bautzen betrachtet. Neben einer kurzen Darstellung der Beteiligungen soll anhand der ermittelten Kennzahlen für einige dieser gezeigt werden, welche Informationen durch die derzeitige gesetzliche Regelung gewonnen werden können. Anschließend werden einige weitergehende Kennzahlen vorgestellt, die reine Finanzkennzahlen ergänzen und erweitert werden können. Abschließend wird in Kapitel 8 ein Fazit bezüglich der gesetzlich geforderten Kennzahlen gezogen und darauf eingegangen, welche allgemeinen Anforderungen von einem Kennzahlensystem zu erfüllen sind, damit es seinen Zweck optimal dienen kann.

Hinweis:

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, bezieht sich die gewählte Formulierung auf beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich die männliche Form verwendet wird.

---

[1] Vgl. Art. 1 Nr. 13. Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes

[2] Vgl. Sächsisches Staatsministerium des Innern 2003, S. 19

2 Kennzahlen

2.1 Definition, Anforderungen und Aufgaben von Kennzahlen

Kennzahlen sind „Zahlen, die Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände in konzentrierter Form beinhalten“[3]. Weiterhin können sie Auskunft über Strukturen und Entwicklungstendenzen geben. Damit sind sie ein relevantes Steuerungsinstrument.[4] Insbesondere bei Kommunen besteht ein erhöhtes öffentliches Interesse daran, die Lage der einzelnen Beteiligungen genau zu kennen. Dies ist vor allem für die Gemeinde- und Kreisräte von immenser Bedeutung, da sie die Hauptentscheidungsträger sind. Auch die Verwaltungsführung kann die Kennzahlen nutzen, um sich einerseits einen Überblick über die Beteiligungen zu verschaffen und um andererseits gegebenenfalls die Einhaltung von definierten Zielen zu überprüfen.[5]

Damit dauerhaft mit den Kennzahlen gearbeitet werden kann, ist es notwendig sie zu normieren. „Unter Kennzahlennormung ist die Definition von Kennzahlen zu verstehen.“[6] Durch diese exakte Definition kann Missverständnissen vorgebeugt werden. Dies erleichtert und vereinheitlicht die Erhebung und Interpretation der so gewonnenen Kennzahlen und er ermöglicht so auch die Vergleichbarkeit.[7]

Die so erreichte eindeutige Abgrenzbarkeit zwischen einzelnen Kennzahlen führt dazu, dass eine systematisierte Informationsbasis geschaffen wird. Durch die dort enthaltenen komprimierten Daten können Handlungsbedarfe schneller erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Des Weiteren erleichtern diese Informationen Entscheidungsprozesse. Außerdem können anhand von Kennzahlen Ziele definiert und deren Erreichung schneller und einfacher überprüft werden. Auch ist es möglich, einen Vergleich anzustrengen. Dieser kann mit der Kenngröße früherer Perioden durchgeführt werden oder mit den Kennzahlen anderer Unternehmen oder Kommunen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die gewählten Größen vergleichbar sind, d. h. dass sie gleich definiert sind.[8]

Jede einzelne Kennzahl sollte jedoch vier Kriterien erfüllen. Zunächst muss eine Kenngröße prägnant sein, d.h. sie muss den zu untersuchenden Sachverhalt

---

[3] Joos-Sachse 2002, S. 281
[4] Vgl. Beyer 1999, Rn. 39
[5] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2001b, S. 9
[6] Joos-Sachse 2002, S. 282
[7] Vgl. Ozcan 2005, S. 13
[8] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2001b, S. 12

ausreichend deutlich darstellen können. Weiterhin ist es erforderlich zu prüfen, ob der Erhebungsaufwand in einem vertretbaren Verhältnis zum Informationsgehalt steht. Ist dies nicht erfüllt, ist gegebenenfalls auf andere Kennzahlen auszuweichen. Außerdem muss das zugrunde gelegte Datenmaterial aktuell sein. Dies ist insbesondere bei kurzfristigen Entscheidungen relevant. Häufig stellt das jedoch eine Schwierigkeit dar, da Statistiken beinahe ausschließlich auf Daten zurückliegender Perioden beruht. Zudem muss jede Kennzahl an sich klar und verständlich sein, sowohl in ihrer Definition als auch in ihrer Interpretation.[9]

Neben der Verdichtung von Informationen dienen Kennzahlen auch der Vergleichbarkeit. Dadurch kann ein zusätzlicher Wettbewerb geschaffen werden. Dieser ist insofern notwendig, als dass kommunale Beteiligungen meist der Daseinsvorsorge dienen. Die Tätigkeit in diesem Bereich ist häufig defizitär, wodurch es für private Unternehmen unattraktiv scheint. Der so fehlende Marktwettbewerb kann durch eine Art künstlich erschaffene Konkurrenz mit den Beteiligungen anderer Kommunen, die ähnliche Aufgaben erfüllen, geschaffen werden, indem die Kennzahlen untereinander verglichen werden. Dies kann im Optimalfall die Wirtschaftlichkeit erhöhen und zu einem interkommunalen Austausch führen, von dem alle Beteiligten profitieren.[10] Dieser Kennzahlenvergleich zur Steigerung der Effektivität und Effizienz wird als Benchmarking bezeichnet. Dabei wird versucht, die optimale Methode zur Zielerreichung zu finden. Dieses Vorgehen heißt Best Practice.[11]

2.2 Kennzahlenarten

Kennzahlen können auf unterschiedliche Art und Weise kategorisiert werden. Dabei können verschiedene Merkmale zur Unterscheidung herangezogen werden. Im Folgenden werden einige ausgewählte Möglichkeiten dargestellt.

2.2.1 Unterscheidung nach Aggregatgrößen

Grundsätzlich lassen sich Kennzahlen nach ihrer Aggregatgröße, also dem Umfang der zu betrachtenden Referenzgrößen, unterteilen. Dabei wird zwischen gesamtwirtschaftlichen Kennzahlen, die sich vor allem auf das Sozialprodukt beziehen, finanzstatistische Kennzahlen, denen Daten der amtlichen Finanzstatistik zugrunde liegen und haushaltswirtschaftliche Kennzahlen, die

[9] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2001a, S. 9
[10] Vgl. Korte und Pook, S. 56
[11] Vgl. Heuermann und Tomenendal 2011, S. 103

spezifische Daten des Unternehmens bzw. der Kommune einbeziehen, unterschieden.[12]

Bei der Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Kennzahlen zeigt der Bezug zu dem Sozialprodukt, welches in Bruttosozialprodukt und Volkseinkommen unterschieden wird,[13] dass es sich primär um eine gesamtnationale Betrachtung handelt. Insbesondere das Bruttoinlandsprodukt kann alternativ zu den genannten als Bezugsgröße herangezogen werden. Eine Arbeit mit diesem Aggregat bietet sich für einzelne Kommunen eher nicht an, da die Betrachtung auf kommunaler Ebene und nicht auf gesamtwirtschaftlicher stattfindet.

Im Folgenden wird hauptsächlich auf die Kennzahlen für kommunale Beteiligungen eingegangen. Dies fällt in den Bereich der haushaltswirtschaftlichen Kennzahlen, da der Fokus im Controlling auf dem spezifischen Datenmaterial des einzelnen Unternehmens bzw. der einzelnen Beteiligung liegt. Ein Bezug zum Sozialprodukt oder der amtlichen Finanzstatistik ist an diesem Punkt nicht steuerungsrelevant.

2.2.2 Unterscheidung nach der statistisch-methodischen Betrachtung

Weiterhin können Kennzahlen beispielsweise in ursprüngliche, abgeleitete und Verhältniszahlen unterteilt werden. Dabei versteht man als ursprüngliche Zahlen solche, die direkt erhoben werden können, wie z. B. Mengen oder Preise. Abgeleitete Zahlen sind Summen, Differenzen und Mittelwerte aus ursprünglichen Zahlen.[14] Bei einer statistisch-methodischen Betrachtung können diese beiden Arten als absolute Kennzahlen zusammengefasst werden. Im Gegensatz zu ihnen setzen Verhältniszahlen diese in eine Beziehung zueinander.[15] Sie können unterteilt werden in Gliederungszahlen, welche das Verhältnis einer Teilmenge zur Gesamtmenge darstellen, und in Beziehungs-zahlen, welche der Quotient inhaltlich unterschiedlicher Größen sind.[16] Des Weiteren gibt es Index- und Richtzahlen, die zeitliche Veränderungen einer Maßzahl widerspiegeln.[17]

Die Verhältniskennzahlen spielen eine besonders wichtige Rolle für Kommunen. „Für die Analyse der Kommunalfinanzen sind die Pro-Kopf-Werte von hervorragender Bedeutung. Große und kleine Gemeindehaushalte geben in ihrer

---

[12] Vgl. Zimmermann 2009, S. 278
[13] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2016
[14] Vgl. Heuermann und Tomenendal 2011, S. 100
[15] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 281
[16] Vgl. Bachmann 2009, S. 182
[17] Vgl. Heuermann und Tomenendal 2011, S. 100

absoluten Zahl keinen Hinweis darauf, wieviel auf den Einwohner entfällt.“[18] Die Verwendung von Verhältniskennzahlen ermöglicht eine Vergleichbarkeit verschiedener Kommunen. Außerdem kann bei Betrachtung dieser Kennzahlen die unterschiedliche Größe von Gemeinden und Landkreisen bis zu einem gewissen Maße außer Acht gelassen werden.

2.2.3 Unterscheidung in innere und äußere Kennzahlen

Allgemein lassen sich Kennzahlen inhaltlich in innere und äußere einteilen. „Zu den äußeren Kennzahlen gehören solche, die Informationen über Stand und Entwicklung von Bevölkerung, Wirtschaft, Verkehr, Umwelt und andere Faktoren in den jeweiligen Arbeits- und Verantwortungsbereichen einer Verwaltung widerspiegeln.“[19] Bei den inneren Kennzahlen geht es hingegen um interne Faktoren wie Personal oder Bearbeitungszeiten.[20]

An die äußeren Kennzahlen knüpfen die Wirkungskennzahlen an. Diese sollen den gesellschaftlichen Nutzen von Verwaltungsaktivitäten messbar machen. Sie zielen darauf ab, das Erreichen einer beabsichtigten politischen Wirkung zu messen.[21] Dabei liegt die größte Herausforderung darin, „aussagekräftige Wirkungsindikatoren zu bilden und die entsprechenden Daten zu ermitteln“[22].

Diese Wirkungskennzahlen sind im Bereich kommunaler Beteiligungen nur von untergeordneter Bedeutung, da hier der Fokus in der Regel eher auf dem Erzielen wirtschaftlicher Ergebnisse liegt. Weiterhin zeigten Untersuchungen der Bertelsmann Stiftung, dass Wirkungskennzahlen in kreisfreien Städten am seltensten erhoben werden. Dies liegt auch daran, dass sie von Dritten kaum nachgefragt sind.[23]

2.2.4 Unterscheidung in Soll- und Ist-Kennzahlen

Da Kennzahlen das Datenmaterial stark verdichtet darstellen, können sowohl Ist-, als auch Soll-Daten verwendet werden.[24] Die Sollzahlen sind vor allem in der Planung relevant, um Zielvorgaben zu formulieren. Im Gegensatz dazu dienen die Ist-Zahlen primär der Kontrolle der zuvor gesetzten Ziele.[25] Dieser Soll-Ist-Vergleich, auch Abweichungsanalyse genannt, ist ein Kernelement des

---

[18] Zimmermann 2009, S. 280
[19] Bachmann 2009, S. 187
[20] Vgl. Ebenda, S. 187–188
[21] Vgl. Zentrum für Verwaltungsforschung 2010, S. 23
[22] Bertelsmann Stiftung 2012, S. 15
[23] Vgl. Ebenda
[24] Vgl. Bachmann 2009, S. 181
[25] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 281

Controllings. Durch ihn kann die Erreichung von wirtschaftlichen und sächlichen Zielen dauerhaft gesteuert und überprüft werden.[26]

Kennzahlen können weiterhin einem Zeitvergleich dienen, um so die Entwicklung darzustellen. Dabei werden betriebsspezifische Daten über mehrere Zeiträume miteinander verglichen. So können Veränderungen früh erkannt und die Ursachen ermittelt werden. Dadurch ist es möglich, auftretenden Problemen frühzeitig entgegen zu wirken.[27]

Außerdem kann ein innerbetrieblicher Vergleich, vor allem in Großkonzernen, eine internationale Vergleichbarkeit ermöglichen. Dies kann beispielsweise durch die Kennzahl Personalkosten im Bezug zum Umsatz in Prozent erreicht werden. Wird diese Kennzahl an jedem Standort ermittelt, ist ein weltweiter Vergleich möglich.[28]

2.2.5 Unterscheidung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

Zu den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gehören die Rentabilitäts- und die Liquiditätskennzahlen. Ihre Anwendung auf wirtschaftsnahe öffentliche Betriebe und Beteiligungen ist problemlos möglich. Eine Übertragung auf die Kernverwaltung ist jedoch nur eingeschränkt sinnvoll, da die Zielstellungen oft stark von den betriebswirtschaftlichen abweichen.[29] Da kommunale Beteiligungen jedoch am freien Markt tätig sind und wie andere Unternehmen auch den Regelungen des Handelsgesetzbuches (HGB) unter-liegen, kann eine Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen durchaus sinnvoll sein.

Bilanzkennzahlen

„Unter dem Begriff Bilanzkennzahlen werden Kennzahlen zusammengefaßt, die sich auf den gesamten Jahresabschluß, nicht nur auf die Bilanz, beziehen.“[30] Hauptaugenmerk liegt hierbei darauf, eine Analyse der Struktur von Vermögen und Kapital durchzuführen und deren Verteilung zu beleuchten. (siehe Anhang 1)

Zur Berechnung von Bilanzkennzahlen werden ausschließlich Größen verwendet, die sich direkt aus der Bilanz ablesen lassen. In der Regel entsprechen sie der Grobgliederung der Bilanz und lassen sich weiter untersetzen in Liquiditätskennzahlen und Rentabilitätskennzahlen.

---

[26] Vgl. Beyer 1999, Rn. 211, 229
[27] Vgl. Ebenda
[28] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 281–282
[29] Vgl. Bachmann 2009, S. 183
[30] Templin 1998, S. 80

Liquiditätskennzahlen

„Liquiditätskennzahlen dienen der Beurteilung und Steuerung der Zahlungsfähigkeit von Unternehmen.“[31] Zu den bedeutendsten Liquiditätskennzahlen gehört die Liquiditäten 1. bis 3. Grades (siehe Anhang 2).

Bei der Liquidität 1. Grades wird das Verhältnis aus flüssigen Mitteln und kurzfristigen Verbindlichkeiten, also solchen, die innerhalb des nächsten Jahres fällig werden, ermittelt. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Ergebnis 10 % nicht übersteigen sollte. Trotzdem ist es empfehlenswert, über ausreichend flüssige Mittel zu verfügen, um Skonti in Anspruch nehmen zu können.[32]

„Bei der Liquidität 2. Grades werden die flüssigen Mittel, um die kurzfristigen Forderungen ergänzt und mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt.“[33] Dabei sollte das Ergebnis mindestens 100 % erreichen. Es handelt sich daher um das Verhältnis zwischen monetärem Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten.[34] Diese Kennzahl wird im Beteiligungsbericht zur Beurteilung der kurzfristigen Liquidität herangezogen.

Um die Liquidität 3. Grades zu erhalten, werden im Vergleich zur Liquidität 2. Grades die Vorräte zu den flüssigen Mitteln und den kurzfristigen Forderungen ergänzt.[35] Dieses Ergebnis sollte 100 % deutlich übersteigen. Problematisch bei der Berechnung ist jedoch möglicherweise die sachgerechte Bewertung der Vorräte. Dies erfordert eine genaue Inventur, um den Wert so präzise wie möglich zu bestimmen.[36]

Eine weitere Art Liquiditätskennzahlen sind die Deckungsgrade, die Ausfluss der goldenen Bilanzregel sind. Diese besagt im engeren Sinne, dass das Anlagevermögen durch das Eigenkapital finanziert werden muss (Deckungsgrad I). Bei einer Betrachtung im weiteren Sinne heißt es, dass das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt werden soll (Deckungsgrad II). Weitergehend kann zu dem Anlagevermögen das langfristig gebundene Umlaufvermögen hinzugezogen werden (Deckungsgrad III). Allgemein lässt sich daher sagen, dass langfristiges Vermögen auch langfristig finanziert werden soll.[37]

---

[31] Bachmann 2009, S. 184
[32] Vgl. Reimus 2016, S. 1
[33] Ebenda
[34] Vgl. Bachmann 2009, S. 185
[35] Vgl. Reimus 2016, S. 2
[36] Vgl. Bachmann 2009, S. 185
[37] Vgl. Löffelholz 1966, S. 524

Um dem Anspruch der Goldenen Bilanzregel, also die Forderung, dass langfristig gebundenes Vermögen auch langfristig zu finanzieren ist, gerecht zu werden, muss der Deckungsgrad I bei mindestens 80 % liegen. Eine Deckung von 100 % sollte jedoch angestrebt werden. Dies gilt auch für den Deckungsgrad III. Abweichend hiervon sollte der Deckungsgrad II in einem Rahmen von 100 % bis 120 % liegen.[38]

Eine Sonderstellung unter den Liquiditätskennzahlen nimmt der Cash-Flow ein. „Er wird gebildet aus der Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen der Periode, die aus normaler betrieblicher Tätigkeit resultieren.“[39]

Der Cash-Flow ermöglicht eine Aussage zur Ertrags- und Finanzkraft. Hierzu ist es jedoch notwendig, nichtmonetäre Werte (z.B. Abschreibungen und Rückstellungen) aus dem Jahresergebnis herauszurechnen.[40] Diese Informationen zur Innen-Eigenfinanzierung sind ein wichtiger Indikator für den finanziellen Erfolg. Eine empirische Regel besagt, dass „das 3,5-fache des durchschnittlichen Cash-Flows der letzten drei Geschäftsjahre […] nicht kleiner […] als die Gesamtverschuldung [sein sollte.]"[41]

Rentabilitätskennzahlen

„Rentabilitätskennzahlen stellen das Verhältnis des betrieblichen Gewinns zu einer geeigneten Vergleichsgröße dar und werden traditionell in Prozent angegeben.“[42] Typische Beispiele hierfür sind die Eigenkapital-, die Gesamtkapital- und die Umsatzrentabilität. (siehe Anhang 3)

Bei der Eigenkapitalrentabilität wird das Jahresergebnis ins Verhältnis zum Eigenkapital gesetzt. Das Ergebnis lässt sich als Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals verstehen. Analog hierzu kann die Gesamtkapitalrentabilität interpretiert werden, bei welcher die Summe des Jahresergebnisses und die Fremdkapitalzinsen im Verhältnis zum Gesamtkapital betrachtet wird. Bei der Umsatzrentabilität hingegen werden Jahresergebnis und Fremdkapitalzinsen ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen gesetzt. Das Ergebnis lässt sich als Gewinn je 1 € eingenommenen Umsatz verstehen.[43]

---

[38] Vgl. Reimus 2016, S. 3
[39] Bachmann 2009, S. 184
[40] Vgl. Prchal 2008
[41] Bachmann 2009, S. 186
[42] Ebenda, S. 183
[43] Vgl. Ebenda, 183–184

3 Kennzahlensysteme

„Werden mehrere Einzelkennzahlen hierarchisch miteinander verknüpft und diese Verknüpfung als Bericht benutzt, so spricht man von Kennzahlensystemen.“[44] Dies ist insbesondere notwendig, da die Aussagekraft einzelner nicht zusammenhängender Kennzahlen begrenzt ist.[45]

Allgemein lassen sich Kennzahlensysteme in Ordnungs- und Rechensysteme unterscheiden. Während Ordnungssysteme die Größen gruppieren, können in den Rechensystemen mathematische Zusammenhänge definiert werden. Dabei wird meist von Spitzenkennzahlen ausgegangen, die dann in Teilkennzahlen zerlegt werden.[46]

3.1 Allgemeine Anforderungen

Grundsätzlich sollen Kennzahlensysteme eine umfassende Betrachtung des Unternehmens bzw. der zu betrachtenden Einheit ermöglichen. Dazu ist es erforderlich, dass Zusammenhänge leicht erkennbar sind. Um das zu erreichen, sollten Kennzahlensysteme hierarchisch aufgebaut sein, so dass übergeordnete Kennzahlen durch untergeordnete erklärt werden. Weiterhin ist es vorteilhaft, wenn es möglichst wenige zentrale Kenngrößen erfordert, um einen vollständigen Überblick zu geben. Aufgrund der sich immer wieder verändernden Gesamtsituation des Unternehmens und der Umwelt, muss ein Kennzahlensystem insoweit dynamisch sein, als dass es mit wenig Aufwand angepasst werden kann. Außerdem gilt zu beachten, dass sowohl kurz- als auch langfristige Kennzahlen notwendig sind, um eine optimale Steuerung zu ermöglichen.[47]

Bei der Auswahl der aufzunehmenden Kennzahlen sollte sich an fünf Kriterien orientiert werden. Zunächst müssen die ausgewählten Kennzahlen steuerungsrelevant sein, d. h. sie bilden Informationen ab, die konkret von Bedeutung sind. Außerdem soll die Kennzahl einen Sachverhalt abbilden, der durch Steuerungsmaßnahmen beeinflussbar ist. Alternativ sollte es sich um eine Größe handeln, die relevante Informationen zur Struktur gibt. Weiterhin muss es einen erkennbaren Bezug zwischen den Kennzahlen und den Zielen geben. Daraus lässt sich ableiten, dass sich anhand der Kennzahlen auch die Zielerreichung überprüfen lassen sollte. Ein weiteres Kriterium stellt die

---

[44] Heuermann und Tomenendal 2011, S. 101
[45] Vgl. Fabry und Appel 2011, Rn. 7 315
[46] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 282
[47] Vgl. Wagner 2010, S. 48

Vergleichbarkeit der Kennzahlen dar. Dazu ist es notwendig darauf zu achten, dass es sich um verständlich ermittelte Größen handelt, die so gebildet wurden, dass sie über verschiedene Zeiträume oder mit anderen Unternehmen bzw. Kommunen vergleichbar sind. Schließlich ist bei der Auswahl der Kriterien auch zu beachten, wer Adressat der Daten ist. So sind nur solche Größen zu erheben, die auch einen tatsächlichen Mehrwert für die jeweiligen Nutzer haben.[48]

Grundsätzlich ist bei der Erstellung eines Kennzahlensystems auch darauf zu achten, dass nicht alle ermittelten Werte nur bedingt objektiv messbar sind. Diese sind vielmehr von Begleitumständen wie beispielsweise der demografischen Entwicklung der Region zu erklären. In diesen Fällen ist bei der Interpretation der Werte verstärkt darauf zu achten, dass es sich nicht um einfache Ursache-Wirkung-Beziehungen handelt. Die reine Veränderung einer Größe weist somit nicht zwangsläufig auf eine Kausalität hin, vielmehr sind auch externe Bedingungen in die Interpretation einzubeziehen. Dies sollte bereits bei der Entscheidung darüber, welche Kennzahlen in das Kennzahlensystem aufgenommen werden, beachtet werden.[49]

3.2 Ausgewählte Kennzahlensysteme

Im Folgenden werden ausgewählte Kennzahlensysteme kurz vorgestellt. Bei dem DuPont-System handelt es sich um das älteste Kennzahlensystem, welches noch verwendet wird. Sowohl das ZVEI-System, als auch das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem bauen darauf auf, erweitern es aber jeweils. Diese drei Systeme legen den Fokus klar auf finanzielle Kenngrößen. In Abgrenzung dazu wird anschließend auf die Balanced Scorecard eingegangen, die die finanzielle Sicht um weitere Bereiche erweitert. Dabei gibt es eine Möglichkeit der Anpassung an kommunale Besonderheiten. Abschließend wird das Sächsische Kommunale Kennzahlensystem vorgestellt, welches alle gesetzlichen Vorgaben für Kommunen erfüllt.

3.2.1 Das DuPont-System

Das DuPont-System ist ein Rechensystem, welches bereits Anfang des 20. Jahrhunderts vom amerikanischen Chemiekonzern DuPont entwickelt wurde.[50] „Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass nicht die Gewinnmaximierung als absolute Größe als Unternehmensziel anzustreben ist,

[48] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2001b, S. 32
[49] Vgl. Ebenda, S. 13–15
[50] Vgl. Joos-Sachse 2002, 282

sondern die relative Größe Gesamtkapitalrentabilität (Return on Investment).“[51] Dieser Return on Investment (ROI) dient dem System als Spitzenkennzahl und errechnet sich als Quotient aus Betriebsergebnis und investierten Kapital. Der ROI wird dann in die Umsatzrentabilität und den Kapitalumschlag aufgelöst.[52]

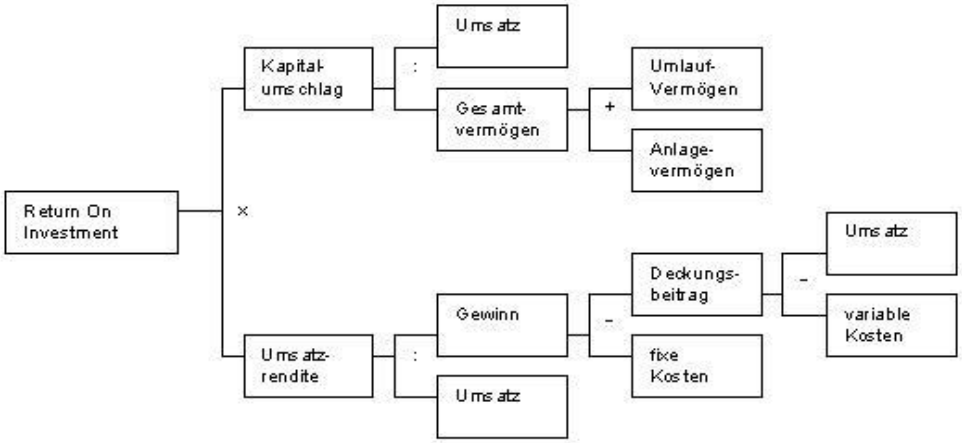


Abbildung 3-1: ROI[53]

Wird die Umsatzrentabilität weiter aufgelöst, können die verschiedenen Kosteneinflussfaktoren erkannt werden. Die Auflösung des Kapitalumschlags hingegen gibt Aufschluss über das Anlage- und Umlaufvermögen.[54] Durch eine solche Zerlegung sind die Ursachen-Wirkungszusammenhänge eindeutig, was ein umfassenderes Verständnis für die Entwicklung der Kennzahlen ermöglicht. Diese Zusammenhänge leiten sich aus dem ROI als Spitzenkennzahl ab.[55]

Die Stärken des DuPont-Systems sind primär in der Kontroll- und Steuerungsfunktion zu sehen. Diese ergeben sich daraus, dass aus der Spitzenkennzahl Zusammenhänge erkannt werden, die konkret beeinflusst werden können. Ein weiterer Vorteil kann darin gesehen werden, dass der ROI als Spitzenkennzahl eine relative Größe ist, d. h. er kann nicht nur durch Anpassung eines Faktors optimiert werden. Vielmehr liegen vielseitige Möglichkeiten vor, um die angestrebte Vorgabe zu erreichen. Das gibt den Bereichsverantwortlichen einen größeren Spielraum hinsichtlich der Maßnahmen, die sie zur Zielerreichung nutzen.[56]

An der relativen Kennzahl ROI gibt es jedoch auch Kritik. So ist bei einer Veränderung „nicht unmittelbar erkennbar, ob sich […] der Zähler oder Nenner

[51] Barth und Barth 2008, S. 139
[52] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 183
[53] Jankowiak 2017
[54] Vgl. Ebenda
[55] Vgl. Sandt 2004, S. 34
[56] Vgl. Barth und Barth 2008, S. 139

verändert hat."[57] Dies erfordert immer eine genaue Analyse aller Änderungen. Zu beachten gilt weiterhin, dass bei diesem System eine Kernrechengröße der Gewinn ist. Daraus lässt sich ableiten, dass das DuPont-Schema nicht für Unternehmen empfohlen werden kann, die nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Insbesondere bei kommunalen Beteiligungen gibt es defizitäre Unternehmen, für die dieses System nicht aussagekräftig ist. Weiterhin ist kritisch zu betrachten, dass es sich lediglich um eine einperiodische Betrachtung handelt. Dies verleitet zur Förderung einer kurzfristigen Gewinnoptimierung. Eine alleinige Ausrichtung eines Unternehmens auf den ROI ist somit nicht empfehlenswert.[58]

3.2.2 Das ZVEI-System

Das ZVEI-System wurde in Anlehnung an das DuPont-System vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V. (ZVEI) 1970 entwickelt. Es handelt sich um ein Rechensystem, welches auf zwei Analysestufen, der Wachstumsanalyse und der Strukturanalyse, basiert.[59] Bei der Wachstumsanalyse werden die vier Felder Vertriebstätigkeit, Ergebnis, Kapitalbindung und Wertschöpfung bzw. Beschäftigung untersucht. Dabei werden neun absolute Kennzahlen verwendet. Diese werden isoliert voneinander betrachtet und nicht in Zusammenhang gebracht.[60] Bei diesen Kennzahlen handelt es sich um den Auftragsbestand, die Umsatzerlöse, das umsatzbezogene Ergebnis vor Zinsen und Steuern, den Jahresüberschuss, den Cash Flow, das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, den Personalaufwand, die Wertschöpfung und die Mitarbeiter. Es soll ein Zeitablauf dargestellt werden, bei dem mehrere Perioden nebeneinander betrachtet werden.[61]

Bei der Strukturanalyse hingegen wird lediglich eine Periode betrachtet. Sie stellt den Hauptteil des ZVEI-Systems dar. Die Spitzenkennzahl ist die Eigenkapitalrentabilität. Sie wird in Rentabilität, Liquidität, Vermögen, Kapital, Investition, Aufwand, Umsatz, Kosten, Beschäftigung und Produktivität zerlegt. Diese Kennzahlen sind miteinander verknüpft.[62]

---

[57] Schmeisser et al. 2009, S. 13
[58] Vgl. Barth und Barth 2008, S. 139–140
[59] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 284
[60] Vgl. Schmeisser et al. 2009, S. 14
[61] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 284
[62] Vgl. Schmeisser et al. 2009, S. 14

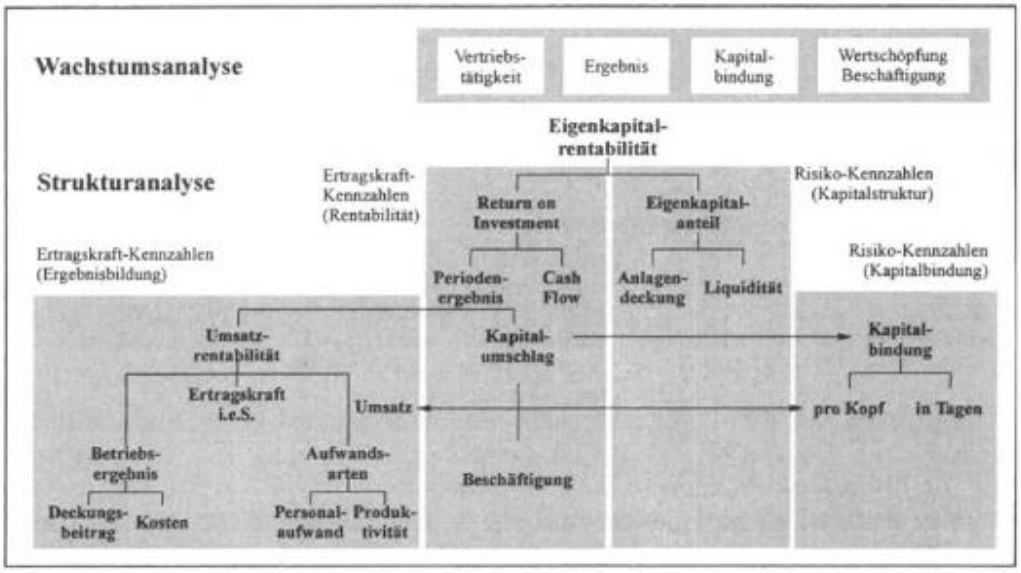


Abbildung 3-2: ZVEI-System[63]

Diese Verknüpfungen werden durch Hilfskennzahlen hergestellt.[64] Das System besteht aus 210 Kennzahlen, von denen meist jedoch nur 88 wirklich relevant sind. Diese Vielzahl führt dazu, dass die Übersichtlichkeit abnimmt und der Aufwand, sie zu analysieren, zunimmt.[65]

3.2.3 Das RL-Kennzahlenmodell

Das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-System) von Reichmann und Lachnit geht über das reine Rentabilitätsdenken hinaus. Es handelt sich somit um ein multidimensionales System[66] und besteht aus einem allgemeinen und einem Sonderteil. Während sich der allgemeine Teil primär zum Vergleich mit anderen Unternehmen eignet, werden im Sonderteil betriebsspezifische Besonderheiten berücksichtigt.[67]

Die Spitzenkennzahlen im allgemeinen Teil sind der Erfolg, mit dem ordentlichen Ergebnis als wichtigste Größe und die Liquidität, mit den liquiden Mitteln als Basisgröße. Im Sonderteil ist vorwiegend die gesonderte Erfassung der Fixkosten von hoher Relevanz, da diese sich nur mit einem hohen Aufwand ändern lassen, was bei der Steuerung zu beachten ist.[68]

---

[63] Gladen 2003, S. 98
[64] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 284
[65] Vgl. Schmeisser et al. 2009, S. 14
[66] Vgl. Ebenda
[67] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 285
[68] Vgl. Ebenda

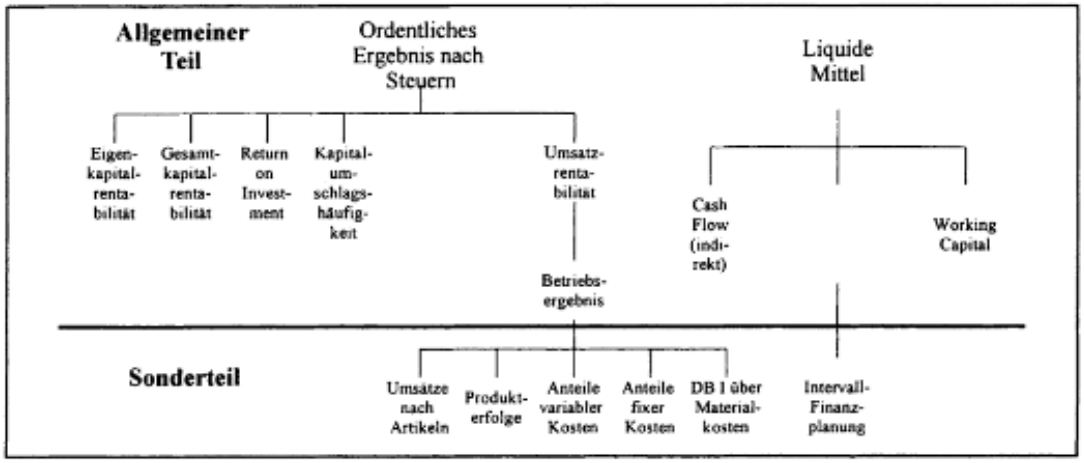


Abbildung 3-3: RL-System[69]

Das RL-System enthält die wichtigsten Informationen, die für die Steuerung und zur Schaffung eines Überblicks notwendig sind. Die gleichzeitige Betrachtung von Liquidität und Rentabilität sorgt dafür, dass nicht das Betriebsergebnis allein zum Unternehmensziel wird. Durch das Fehlen von klar definierten Zusammenhängen sind jedoch zunächst vom jeweiligen Unternehmen selbst Überlegungen anzustrengen, inwieweit die Kennzahlen sich gegenseitig beeinflussen. Des Weiteren gibt es wenige theoretische Begründungen zu diesem System. Daher kann man von einer etwas verminderten Aussagekraft ausgehen.[70]

3.2.4 Die Balanced Scorecard (BSC)

„Die Balanced Scorecard ("ausbalancierte Wertematrix") ist ein von Kaplan & Norton in 1992 vorgestelltes kennzahlenbasiertes Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe die Aktivitäten über Ziele in verschiedenen Bereichen beobachtet und ggf. besser auf die Vision und Strategie einer Organisation ausgerichtet werden können.“[71] Dieses System wurde vor allem aus der Kritik an den bestehenden Kennzahlensystemen heraus entwickelt. Es sollen weniger rein finanzielle Größen im Fokus stehen, vielmehr sollen die Ursachen für die realisierten Ergebnisse aufgezeigt werden.[72]

Um dies umzusetzen, werden strategische und diagnostische Kennzahlen verwendet. „Strategische Kennzahlen definieren eine Strategie und dienen der Zielerreichung“[73]. Die diagnostischen Kennzahlen hingegen dienen der Über-

[69] Gladen 2003, S. 102
[70] Vgl. Barth und Barth 2008, S. 146
[71] Heuermann und Tomenendal 2011, S. 106
[72] Vgl. Joos-Sachse 2002, S. 289
[73] Schmeisser et al. 2009, S. 77

wachung. Sie sollen vor drohenden und ungewöhnlichen Ereignissen warnen, um einen gezielten Eingriff zu ermöglichen.[74]

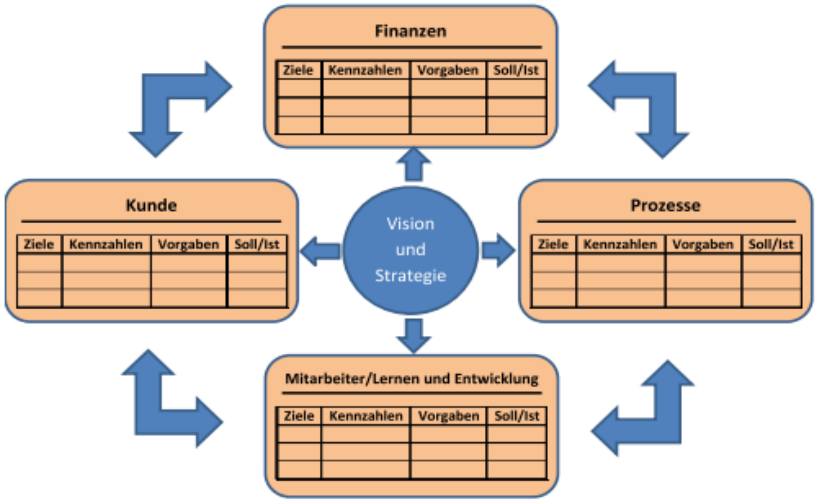


Abbildung 3-4: Balanced Scorecard

Grundsätzlich können die Kennzahlen bei der BSC nach vier Perspektiven sortiert werden. Dabei orientiert sich die finanzielle Sicht stark an den klassischen Kennzahlen. Bei der Kundensicht werden primär die Ansprüche der Kunden mit der Leistung des Unternehmens verglichen. In der Prozessperspektive werden innerbetriebliche Abläufe betrachtet. Im Bereich Lernen und Entwicklung wird die kontinuierliche Optimierung des Unternehmens und der Beschäftigten untersucht.[75]

Die BSC als strategisches Steuerungselement kann auch auf öffentliche Beteiligungen angewendet werden. Dabei ist zu beachten, dass die rein finanziellen Ziele zwar relevant, jedoch meist eher nachrangig sind, da der öffentliche Zweck, der erfüllt werden soll, im Fokus steht. Im Gegensatz dazu erhalten die Prozess- und Leistungsziele einen höheren Stellenwert, insbesondere da diese durch politische Interessen beeinflusst werden. Daher muss der klassische BSC-Ansatz an die Besonderheiten des öffentlichen Sektors angepasst werden.[76]

[74] Vgl. Ebenda
[75] Vgl. Heuermann und Tomenendal 2011, S. 106–107
[76] Vgl. Haldemann et al. 2011, S. 75

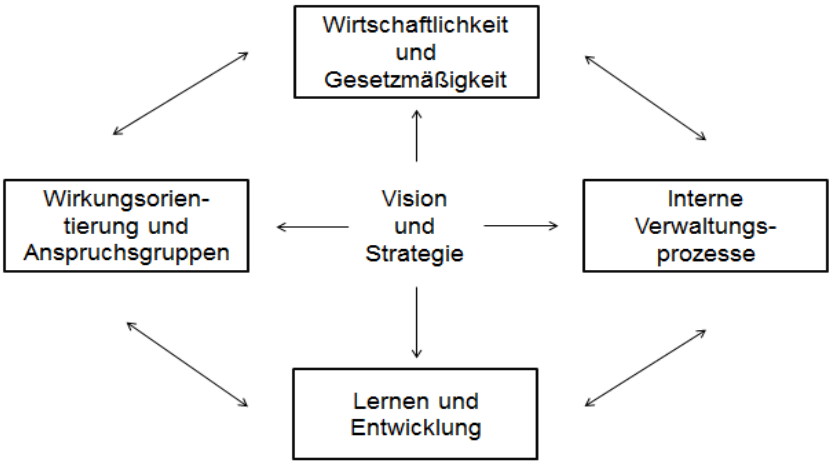


Abbildung 3-5: BSC für den öffentlichen Sektor[77]

Zu beachten ist jedoch, dass die Einführung und Umsetzung einer BSC schwierig sein kann, „[…] weil in der durch Recht- und Ordnungsmäßigkeitsstreben geprägten Verwaltungskultur das Verfolgen von Zielen, die eine realistische Chance des Scheiterns beinhalten, eher misstrauisch betrachtet wird.“[78] Der Zielerreichung wird auch insoweit weniger Bedeutung beigemessen, dass häufig politische Interessen und deren Umsetzung von höherer Relevanz sind.[79]

3.2.5 Das Sächsische Kommunale Kennzahlensystem

Das Sächsische Kommunale Kennzahlensystem wurde an der HSF in Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Staatsministerium des Innern, der Landesdirektion Sachsen, dem Sächsischen Rechnungshof, dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag und dem Sächsischen Landkreistag entwickelt. Ziel war es, ein einheitliches System zu schaffen, welches konkret auf die sächsischen Regelungen zugeschnitten und somit für die sächsischen Kommunen anwendbar ist. Dabei wurden nicht nur Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaft einbezogen. Vielmehr fanden auch Aspekte der kommunalen Haushaltswirtschaft Beachtung.[80] Bei der Arbeit mit Kennzahlen in Kommunen ist auch zu berücksichtigen, dass die ermittelten Größen vordergründig der Steuerung dienen sollen, wobei die Haushaltsplanung ebenfalls einbezogen werden muss.[81]

---

[77] Nach Heuermann und Tomenendal 2011, S. 107
[78] Fisch 2013, S. 189
[79] Vgl. Fisch 2013, S. 189
[80] Vgl. Jänchen 2012, S. 162
[81] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2014, S. 9

In diesem Kennzahlensystem wird analog der drei Rechnungsarten des kommunalen Jahresabschlusses in Ergebnis-, Vermögens- und Finanzkennzahlen unterschieden. (siehe Anhang 4)

Mithilfe der Finanzkennzahlen wird eine Liquiditätsanalyse durchgeführt. Zwar kann eine Kommune aufgrund gesetzlicher Vorgaben nicht zahlungsunfähig werden, jedoch ermöglicht diese Analyse einen Überblick darüber, woher Einzahlungen kamen und wofür Auszahlungen verwendet wurden. Durch diese Kenntnisse können künftige Zahlungsströme besser gesteuert werden. Bei der Erfolgsanalyse wird über die Erträge und Aufwendungen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Kommune ermittelt, um so Prognosen bezüglich der künftigen Entwicklung geben zu können. Durch die Einführung der Doppik wurde die Vermögensrechnung, welche Mittelherkunft und –verwendung gegenüberstellt, Teil des Jahresabschlusses. Diese wird zur Erstellung der Analyse der Vermögens- und Kapitalstruktur herangezogen.[82] „[Diese] zeigt sowohl die langfristige Entwicklung innerhalb verschiedener Vermögens- und Kapitalpositionen auf (vertikale Bilanzanalyse) als auch die Relationen zwischen den einzelnen Vermögens- und Kapitalpositionen (horizontale Bilanzanalyse) und lässt damit Schlussfolgerungen auf die Beziehung zwischen den Positionen der Aktiv- und der Passivseite zu.“[83]

Die im Rahmen dieses Systems ermittelten Kennzahlen lassen sich auf drei Arten sinnvoll miteinander vergleichen: durch einen Zeitvergleich, einen interkommunalen Vergleich und einen Nettovergleich (Soll-Ist-Vergleich). Beim Zeitvergleich werden die Kennzahlen verschiedener Perioden miteinander verglichen, um so Entwicklungen zu verdeutlichen. Das dafür notwendige Datenmaterial muss dazu zunächst aufgebaut werden, d. h. es müssen zuerst ausreichend Zahlen ermittelt werden, mit denen später ein Vergleich erstellt werden kann. Bei Durchführung eines interkommunalen Vergleichs gilt es zu beachten, dass die herangezogenen Größen und die zu betrachtenden Kommunen vergleichbar sind. In diesem Fall muss jedoch auf bereits bestehende Unterschiede z. B. in der Bewertung geachtet werden. Im Gegensatz hierzu werden beim Nettovergleich interne Referenzgrößen als Ziele festgesetzt. Anhand der Ermittlung erster Kennzahlen können diese festgelegt werden. Alternativ besteht die Möglichkeit auch externe Größen wie Branchen-

[82] Vgl. Jänchen 2012, S. 163
[83] Ebenda

durchschnitte oder die Werte des erfolgreichsten anderen Unternehmens als Maßstab heranzuziehen.[84]

Dieses Kennzahlensystem ist auf die spezifischen Besonderheiten von Kommunalverwaltungen ausgelegt. Das hat zur Folge, dass eine Anwendung auf kommunale Beteiligungen nicht ohne vorherige Anpassung möglich ist. Dies zeigt sich beispielsweise an der Kennzahl Sozialtransferaufwandsquote. Die dafür notwendige Größe Sozialtransferaufwand findet sich nicht in den Haushalten von Beteiligungen. Jedoch finden im Sächsischen Kommunalen Kennzahlensystem die Grundsätze kommunaler Haushaltsführung verstärkt Beachtung, welche auch für die Beteiligungen von Relevanz sind.

[84] Vgl. Ebenda, S. 163–164

4 Gesetzliche Regelungen

In § 99 SächGemO ist die Pflicht der Gemeinden zur Erstellung eines Beteiligungsberichtes geregelt. Über § 63 SächsLKrO, der lediglich auf die Gemeindeordnung verweist, sind die Regelungen dieser direkt auf die Landkreise anwendbar.[85]

Im Folgenden wird ausschließlich auf die Regelungen bezüglich Beteiligungen in privater Rechtsform eingegangen. Die Besonderheiten bei Zweckverbänden und Eigenbetrieben sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

4.1 Inhalt und Ziel des § 99 SächsGemO bzw. § 63 SächsLKrO

4.1.1 Inhalt des Beteiligungsberichtes

„Dem Gemeinderat ist jeweils bis zum 31. Dezember des dem Berichtsjahr folgenden Jahres ein Bericht über die Eigenbetriebe und die Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts vorzulegen, an denen die Gemeinde unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist.“[86] Dieser wird Beteiligungsbericht genannt und besteht aus einer Übersicht über alle Beteiligungen, einer Darstellung der Finanzbeziehungen zwischen Kommune und Unternehmen und einem Lagebericht, der ein Gesamtbild der tatsächlichen Lage der konkreten Beteiligung vermitteln soll.[87]

Sofern die Kommune mit mindestens 25 % an einem Unternehmen in Privatrechtsform beteiligt ist (sowohl mittelbar als auch unmittelbar), sind außerdem auszuweisen: „die Organe des Unternehmens, die Zusammensetzung der Organe […], die Anzahl der Mitarbeiter sowie den Namen des bestellten Abschlussprüfers und, soweit möglich, die Namen und Beteiligungsanteile der anderen Anteilseigner, die wichtigsten Bilanz- und Leistungskennzahlen für das Berichtsjahr und die beiden dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre; für das Berichtsjahr sind die Planwerte den aktuellen Ist-Werten gegenüberzustellen; die Kennzahlen sollen eine Beurteilung der Vermögenssituation, der Kapitalstruktur, der Liquidität, der Rentabilität und des Geschäftserfolgs des Unternehmens zulassen, wesentliche Sachverhalte aus dem Lagebericht der Geschäftsführung

[85] Vgl. § 63. SächsLKrO
[86] § 99 Abs. 2 Satz 1. SächsGemO
[87] Vgl. § 99 Abs. 2. SächsGemO

zum Berichtsjahr und dem darauffolgenden Geschäftsjahr einschließlich einer Bewertung der Kennzahlen."[88]

Eine Pflicht zur Ermittlung von Kennzahlen ergibt sich im Kommunalrecht somit für Beteiligungen, an denen die betreffende Kommune einen Anteil von 25 % oder mehr hält. Außerdem werden nur Bilanz- und Leistungskennzahlen gefordert. Welche konkreten Zahlen angegeben werden müssen, ist aus der Gesetzesbegründung ersichtlich. So werden dort die Kennzahlen analog des gesetzlichen Wortlautes nach Vermögenssituation, Kapitalstruktur, Liquidität und Rentabilität unterschieden. Weiterhin ist die Berechnung des Geschäftserfolgs und der Arbeitsproduktivität gefordert.[89] Diese sind in Anhang 5 aufgeführt.

Zur Gestaltung des Beteiligungsberichts haben die kommunalen Spitzenverbände (Sächsischer Landkreistag und Sächsischer Städte- und Gemeindetag) einen Vorschlag erarbeitet, welcher neben den gesetzlich vorgeschriebenen Inhalten einige weitergehende Aspekte beinhaltet.

4.1.2 Ziel der Berichtspflicht

Ziel des Beteiligungsberichtes ist es, „ein[en] Beitrag zu größerer Transparenz der Gemeindeverwaltung hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung durch ausgegliederte, organisatorisch und finanzwirtschaftlich verselbständigte Organisationseinheiten [zu leisten]."[90] Dies ist insbesondere deshalb notwendig, da Kommunen ihre Aufgaben in immer größerem Maß in Unternehmen und Zweckverbände auslagern. Dies lässt sich daran erkennen, dass im Jahr 2012 76,5 % der Gesamtverschuldung auf diese Auslagerungen entfielen. Des Weiteren waren nur 45,7 % des Personals im Kernhaushalt beschäftigt.[91]

Außerdem werden durch die übersichtliche Darstellung die „Gemeinderäte mit den notwendigen Informationen versorgt, um ihre Lenkungsfunktion ausüben zu können".[92] Weiterhin dient der Beteiligungsbericht auch der Information der Öffentlichkeit. Da die Beteiligungen der Kommunen öffentliche Aufgaben erfüllen, haben auch die Bürger sowie ansässige Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran, einen Gesamtüberblick zu erhalten.[93]

Um diese Informations- und Steuerungsfunktion zu wahren, ist es notwendig, die dargestellten Daten nicht unnötig zu vertiefen, um die Übersichtlichkeit nicht zu

---

[88] § 99 Abs. 3. SächsGemO
[89] Vgl. Sächsisches Staatsministerium des Innern 2003, S. 22
[90] Ebenda, S. 19
[91] Vgl. Quecke 1993, § 99 Rn. 2
[92] Sächsisches Staatsministerium des Innern 2003, S. 19
[93] Vgl. Quecke 1993, § 99 Rn. 33

gefährden.[94] Aus diesem Grund wird auch auf die Erstellung eines vollständigen Lageberichts nach §§ 264, 289 HGB verzichtet.[95]

Der im Gesetz geforderte Soll-Ist-Vergleich dient insbesondere der Überprüfung der Planungsgenauigkeit und kann mögliche unerwartete Geschäftstendenzen identifizieren.[96] Eine Betrachtung der Kennzahlen über mehrere Jahre ermöglicht außerdem eine zielgenauere Steuerung der Beteiligungen und so eine wirkungsvolle Beteiligungsverwaltung.

Inwieweit eine höhere Transparenz allein durch die gesetzlich geforderten Angaben erreicht werden kann, ist nicht eindeutig festzustellen. Insbesondere bei den Kennzahlen gilt zu beachten, dass ihnen nur eine tendenzielle Bedeutung zugemessen werden kann, da vor allem die Bilanzkennzahlen lediglich auf Buchwerten beruhen, die nicht zwingend den tatsächlichen Wert wiedergeben.[97]

---

[94] Vgl. Schlegeit in Binus und Sponer 2016, § 99 Rn. 21
[95] Vgl. Sächsisches Staatsministerium des Innern 2003, S. 22
[96] Vgl. Schlegeit in Binus und Sponer 2016, § 99 Rn. 19
[97] Vgl. Brüggen in Brüggen et.al. 2015, § 99 Rn. 5

5 Lage im Landkreis Bautzen

5.1 Beteiligungen des Landkreises

Der Landkreis Bautzen hat neben den beiden Eigenbetrieben (Kreismusikschule/Kreisvolkshochschule und Deutsch-Sorbisches Volkstheater) auch eine Vielzahl an Beteiligungen (siehe Anhang 6). „Zum Stichtag 31.12.2016 war der Landkreis an 10 Gesellschaften unmittelbar beteiligt […]. Er war zudem Mitglied in 11 Zweckverbänden […]. Über die Kapitalgesellschaften und Zweckverbände kommen zudem 13 mittelbare Beteiligungen des Landkreises dazu.“[98] Diese Beteiligungen lassen sich unterteilen in die Bereiche Kultur / Bildung & Bau / Umwelt, Gesundheit / Soziales, Wirtschaftsförderung / Tourismus und Verkehr.[99]

Eine der bedeutendsten Beteiligungen ist die Oberlausitz-Kliniken gGmbH (OLK), welche als Konzern noch drei Töchter (Oberlausitz Pflegeheim & Kurzzeitpflege gGmbH, OL-Physio GmbH und das Medizinische Versorgungszentrum Oberlausitz gGmbH) sowie Enkel und Urenkel umfasst. Dabei handelt es mit Ausnahme der Pflegeheim Bautzen-Seidau gGmbH durchweg um 100%-ige Beteiligungen. Im Bereich Kultur / Bildung ist der Landkreis mit 100 % an der Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH (KaBi) und mit 55% an der POLYSAX Bildungszentrum Kunststoffe GmbH beteiligt. Der Landkreis Bautzen ist an vier Gesellschaften aus dem Bereich Wirtschaftsförderung und Tourismus direkt beteiligt. Dabei handelt es sich um das Technologie- und Gründerzentrum Bautzen GmbH (zu 33,33%), das Lausitzer Technologiezentrum GmbH (zu 33,20%), das Rossendorfer Technologiezentrum GmbH (zu 70,00%) und die Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH (zu 26,25%). Weiterhin unterhält der Landkreis drei unmittelbare Beteiligungen im Bereich Verkehr: die Flugplatz Kamenz GmbH (zu 40,00%), die Flughafen Dresden GmbH (zu 0,58%) und die Regionalbus Oberlausitz GmbH (zu 26,00 %).[100]

---

[98] Landkreis Bautzen 2016, S. 8
[99] Vgl. Ebenda, S. 9
[100] Vgl. Ebenda, S. 9–10

5.2 Kennzahlen im Landkreis Bautzen

Der Landkreis Bautzen verfügt wie dargestellt über eine Vielzahl an Beteiligungen. Im Folgenden wird auf ausgewählte Beispiele eingegangen und deren spezifische Kennzahlen ausgewertet. Dazu wird der Beteiligungsbericht aus dem Jahr 2016 als der derzeit aktuellste fertiggestellte Bericht zugrunde gelegt. Die Auswahl erfolgte unter dem Gesichtspunkt, dass der Landkreis jeweils einen beachtlichen Anteil an der Beteiligung trägt. Weiterhin wurde darauf geachtet, Beteiligungen aus verschiedenen Branchen auszuwählen, um so einen möglichst umfassenden Überblick zu gewinnen.

5.2.1 Die Oberlausitz-Kliniken gGmbH

Aufgaben und allgemeine Informationen

Die Oberlausitz-Kliniken gGmbH (OLK) haben mit ihrem hohen Finanzvolumen großen Einfluss auf die Entwicklung der Beteiligungsgesellschaften des Landkreises.[101] „Zweck der Gesellschaft ist als Aufgabe der Daseinsvorsorge die Gewährleistung und Sicherstellung einer bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen, wirtschaftlich gesicherten und eigenverantwortlich wirtschaftenden Kliniken und Sozialbetrieben sowie die Teilnahme und/ oder Sicherstellung des Notarztdienstes/ des Rettungsdienstes im Einzugsgebiet […] [und] weiterhin die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie die Bildung, Ausbildung und Erziehung.“[102] Die OLK ist selbstlos tätig, sie verfolgt lediglich gemeinnützige Ziele.[103]

Geschäftsführer der OLK ist Reiner E. Rogowski. Der Aufsichtsrat besteht aus sechs Mitgliedern. Durchschnittlich waren im Jahr 2016 1.177 Mitarbeiter in den Oberlausitz-Kliniken beschäftigt. Der Landkreis Bautzen ist der einzige Gesellschafter mit einem Stammkapital i. H. v. 100.000 €.[104]

Am Standort Bischofswerda wurden im Jahr 2016 184 Betten vorgehalten, in Bautzen 467 Betten.[105]

Besonderheiten im Jahr 2016

Die OLK erhielten Erstattungen i. H. v. rund 375.000,00 € von der Stadt Bautzen für verschiedene erbrachte Leistungen, unter anderem für die Tätigkeit des

---

[101] Vgl. Ebenda, S. 15
[102] Landkreis Bautzen und Oberlausitz-Kliniken gGmbH 2011, § 2 Abs. 1 Satz 1 und 2
[103] Vgl. Ebenda, § 2 Abs. 1 Satz 4 bis 6
[104] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 46–47
[105] Vgl. Ebenda, S. 48

Jugendärtztlichen Dienstes, des Betriebsarztes sowie den Betrieb der Rettungswache. Dem Landkreis wurden etwa 140.000 € Personalkosten von den OLK erstattet.[106]

„Die überregionale Bedeutung bzw. der Einzugsbereich beider Standorte [Bautzen und Bischofswerda] ist auch im Jahr 2016 weiter gewachsen. Immer mehr Patienten kommen auch aus dem östlichen und nördlichen Bereich der Oberlausitz nach Bautzen. Neuerdings auch aus dem Bereich Sächsische Schweiz. Dies ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass einige der dortigen Nachbarkrankenhäuser, zumindest temporär, Facharztstellen nicht nachbesetzen können. Wesentlich ist jedoch die Leistungs- und Qualitätsentwicklung der medizinischen Bereiche der OLK-Krankenhäuser, die im Bereich der Patienten und der Zuweiser immer mehr Anerkennung findet.“[107]

Weiterhin fanden an beiden Krankenhausstandorten Bau- und Modernisierungsmaßnahmen sowie Instandhaltungsarbeiten statt. Dieser Bauabschnitt III verursachte einen Mehraufwand von etwa 884.000 €. Aufgrund der Tatsache, dass ein Teil dieses Bauabschnittes bereits aktiviert wurde, entstanden so Abschreibungen i. H. v. 267.000 €. Außerdem sind zusätzlich Zinsen von 118.000 € zu berücksichtigen.[108]

Aufgrund des Personalmangels, vor allem auch im ärztlichen Bereich, mussten im Jahr 2016 Honorar- und Konsiliarärzte eingesetzt werden. Dies war notwendig, um den Klinikbetrieb aufrechtzuerhalten. Der Aufwand hierfür belief sich auf 1.218.000 €.[109] Dabei sind auch demografische Gegebenheiten zu beachten. „Die Altersstruktur im Personalbestand ist in engem Zusammenhang mit den Ausfallquoten wegen Krankheit und Langzeitkrankheit am Gesamtdurchschnitt der OLK zu beachten. Insbesondere im Krankenpflegebereich ist die körperlich schwere Arbeit der Mitarbeiter nur bedingt durch Einsatz technischer Hilfsmittel ersetzbar.“[110]

Durch die sektorale Zusammenarbeit zwischen ambulantem und stationärem medizinischen Bereich konnte die personelle Situation etwas entlastet werden. Diese Zusammenarbeit fand im Jahr 2016 noch in geringem Maße statt, jedoch

---

[106] Vgl. Ebenda, S. 46
[107] Ebenda
[108] Vgl. Ebenda, S. 48
[109] Vgl. Ebenda
[110] Ebenda, S. 50

war eine Verbesserung zu den Vorjahren ersichtlich. Dieses Vorgehen soll trotz einiger Vorbehalte weiter ausgebaut werden.[111]

Kennzahlen

Durch stetige Investitionen ist die Anlagenintensität seit 2012 kontinuierlich gestiegen. Das ist primär mit den umfassenden Baumaßnahmen zu begründen. Zur Ermittlung der Investitionsdeckung werden die Abschreibungen den Neuinvestitionen gegenübergestellt. Dieser Wert liegt bei 40,57%.[112]

Bei den OLK blieben sowohl die Eigenkapitalquote, als auch die Fremdkapitalquote in den letzten Jahren konstant. Es wurde ein Jahresüberschuss i. H. v. 16.900,00 € erwirtschaftet. Da somit kein Jahresfehlbetrag erzielt wurde, ist die Eigenkapitalreichweite nicht zu ermitteln.[113]

	2014 (Ist)	2015 (Ist)	2016 (Ist)
Arbeitsproduktivität	1,56	1,55	1,53
Effektivverschuldung	1.948.747,80	4.298.523,69	6.796.875,23
Eigenkapitalquote	32,57	32,52	32,80
Eigenkapitalreichweite	0,00	0,00	0,00
Eigenkapitalrendite	9,66	6,20	1,76
Fremdkapitalquote	67,43	67,48	67,20
Gesamtkapitalrendite	3,72	2,59	1,27
Investitionsdeckung	17,71	15,92	40,57
kurzfristige Liquidität	151,48	181,58	154,61
Pro-Kopf-Umsatz	87.133,51	88.780,47	90.433,23
Anlagenintensität	60,93	71,21	75,80

Abbildung 5-1: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Oberlausitz-Kliniken gGmbH[114]

Die kurzfristige Liquidität ist im Vergleich zum Vorjahr von 182% auf 155% gesunken. Im Rahmen von Baumaßnahmen wurden neue Kredite aufgenommen, so dass die Effektivverschuldung angestiegen ist. Da im Jahr 2016 ein Jahresüberschuss i. H. v. etwa 0,6 Mio. € erwirtschaftet wurde, sind sowohl Eigen-, als auch Gesamtkapitalrendite positiv (1,76% bzw. 1,27%). Der Pro-Kopf-Umsatz stieg an und die Arbeitsproduktivität blieb in etwa konstant.[115]

Soll-Ist-Vergleich

Sowohl die betrieblichen Erträge, als auch die betrieblichen Aufwendungen weichen nur geringfügig (etwa 2%) von den geplanten Werten ab. Die Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen überstieg den Plan um 783.790 € (65,25%). Auch die Aufwendungen aus Zuführungen zu Sopos lag bei

[111] Vgl. Ebenda, S. 51
[112] Vgl. Ebenda, S. 55–56
[113] Vgl. Ebenda, S. 55
[114] Ebenda
[115] Vgl. Ebenda, S. 55–56

591.674,86 € und somit 34,80% über dem Plan. Das Betriebsergebnis blieb mit 676.600,12 € unter dem erwarteten Ergebnis. Das Finanzergebnis fiel negativer aus als erwartet, was unter anderem durch die erhöhten Zinsen und ähnlichen Aufwendungen begründet war. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lag mehr als 50 % unter den Erwartungen. Auch die Steuererträge fielen deutlich geringer aus. Im Ergebnis wurde ein Jahresüberschuss i. H. v. 594.871,78 € erwirtschaftet. Geplant waren 1.289.000,00 €. Es wurde somit weniger als die Hälfte des geplanten Jahresüberschusses erzielt.[116]

5.2.2 Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH

Aufgaben und allgemeine Informationen

Aufgabe der KaBi ist es, hilfeberechtigten Menschen im Landkreis Bautzen den dauerhaften Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Ziel ist die Integration benachteiligter Personen ins Arbeitsleben. Weiterhin stellen sie Bildungsangebote für die ganze Bevölkerung zur Verfügung.[117] „Die Gesellschaft ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Ziele.“[118]

Geschäftsführerin der KaBi ist Anja Geißler. Der Aufsichtsrat der Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH besteht aus fünf Mitgliedern. Im Jahr 2016 waren durchschnittlich 33 Mitarbeiter für die KaBi tätig. Neben diesen waren weiterhin durchschnittlich zwölf geringfügig Beschäftigte und fünf Auszubildende beschäftigt.[119] Der Landkreis Bautzen ist der einzige Gesellschafter mit einem Stammkapital i. H. v. 25.600 €.[120]

Besonderheiten im Jahr 2016

Die KaBi erhielt im Berichtsjahr Erstattungen vom Landkreis i. H. v. rund 70.000 € sowie weitere 47.284,00 € als Leistung vom Jobcenter. Ein Großteil der Erstattungen (ca. 47.500 €) wurden für die Arbeit im Bereich Asyl geleistet.[121]

Eine grundsätzliche Schwierigkeit liegt in der beständig sinkenden Zahl von geförderten Maßnahmen, wodurch sich der Schwerpunkt auf die Qualifizierung im Beschäftigungsbereich verlagerte. Durch die Verringerung von förderfähigen Projekten und ähnlichen Möglichkeiten nimmt der Wettbewerb diesbezüglich zu, was einen erheblichen Preisdruck zur Folge hat. Zudem hat sich auch aufgrund

---

[116] Vgl. Ebenda, S. 56–57
[117] Vgl. Landkreis Bautzen und Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH 2015, § 3 Abs. 4
[118] Ebenda, § 3 Abs. 2 Satz 1
[119] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 142
[120] Vgl. Ebenda, S. 137
[121] Vgl. Ebenda, S. 136

der positiven Arbeitsmarktlage eine Zielgruppe herauskristallisiert, die aus zunehmend arbeitsmarktfernen Teilnehmern besteht. Dadurch steigt der Aufwand zur Integration dieses Klientels auf dem ersten Arbeitsmarkt.[122]

„Im Jahr 2016 wurden drei Maßnahmen mit Mehraufwandsentschädigung (MAE) als Gruppenmaßnahmen umgesetzt. Neben der Maßnahme mit Mehraufwands-entschädigung, Verbesserung der Nutzbarkeit überregionaler Rad- und Wanderwege‘ wurde im Jahr 2016 auch die Maßnahme ‚Bergung von Gebrauchtgütern‘ fortgesetzt. In Zusammenarbeit mit dem Projekt ‚Fair - Kaufhaus‘ wurde und wird dabei ein wichtiger Beitrag zur Unterstützung sozial Benachteiligter geleistet. Zur Schaffung von Arbeitsgelegenheiten mit [MAE] [gemäß] § 16d SGB II wurde die Maßnahme ‚Hilfe geben - Freude schenken‘ durchgeführt.“[123]

Aufgrund einer Änderung in den gesetzlichen Regelungen werden Mieterträge seit dem Berichtsjahr nicht mehr als sonstige Erträge sondern nunmehr als Umsatzerlöse verbucht. Dies führt dazu, dass die Mieteinnahmen in i. H. v. 56.338,36 € 2016 entsprechend der Neuregelung als Umsatzerlös ausgewiesen werden, was zu einer Erhöhung dieser Position führte. Ohne diese Mieterträge wäre jedoch weniger Umsatz erzielt worden als 2015. Eine immense Erhöhung wurde jedoch im Bereich der Unterbringung von Asylbewerbern erzielt. Dies lässt sich damit erklären, dass im Gegensatz zu 2015 im Berichtsjahr eine ganzjährige Unterbringung erfolgte.[124]

Der Personalbedarf richtet sich bei der KaBi nach den Personalschlüsseln der geförderten Projekte. Dies macht eine Vielzahl von befristeten Verträgen notwendig. Insgesamt sind die Personalkosten im Jahr 2016 gestiegen. Dies resultiert daraus, dass durchschnittlich zwei Mitarbeiter mehr beschäftigt wurden als im Vorjahr.[125]

Kennzahlen

Die Investitionsdeckung lag mit 143,80% über 100%. Das bedeutet, dass die nicht voll reinvestiert wurden. Des Weiteren ist die Anlagenintensität leicht gestiegen, was durch den Rückgang des Umlaufvermögens zu erklären ist. Daraus ergibt sich, dass die Umlaufquote gesunken ist.[126]

---

[122] Vgl. Ebenda, S. 137
[123] Ebenda, S. 138
[124] Vgl. Ebenda, S. 140
[125] Vgl. Ebenda, S. 143
[126] Vgl. Ebenda, S. 149

Durch den erwirtschafteten Jahresüberschuss i. H. v. 11.660,26 € stieg das Eigenkapital an. Dies führte zu einer höheren Eigenkapital- und damit zu einer geringeren Fremdkapitalquote. Aufgrund des Überschusses war die Eigenkapitalreichweite nicht zu ermitteln.[127]

	2014 (Ist)	2015 (Ist)	2016 (Ist)
Arbeitsproduktivität	1,91	1,97	1,97
Effektivverschuldung	41.496,01	-150.393,04	-172.507,64
Eigenkapitalquote	47,48	53,25	57,01
Eigenkapitalreichweite	1,49	0,00	0,00
Eigenkapitalrendite	-64,60	26,43	2,05
Fremdkapitalquote	52,52	46,75	42,99
Gesamtkapitalrendite	-29,16	15,83	2,46
Investitionsdeckung	174,59	668,30	143,80
kurzfristige Liquidität	369,49	396,74	474,83
Pro-Kopf-Umsatz	59.730,00	51.457,95	53.176,03
Anlagenintensität	63,28	48,58	49,40

Abbildung 5-2: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH[128]

Die kurzfristige Liquidität konnte von 396,74% im Jahr 2015 auf 474,83% verbessert werden, was sich primär dadurch begründen lässt, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten stärker sanken als die Forderungen und die liquiden Mittel im Berichtsjahr stiegen. Die Effektivverschuldung entwickelte sich gegenüber dem Vorjahr positiv, was sich durch den Abbau der Gesamtverbindlichkeiten erklären lässt. Aufgrund des erzielten Jahresüberschusses waren sowohl Eigenkapital-, als auch Gesamtkapitalrendite positiv. Sie sind jedoch deutlich geringer ausgefallen als im Vorjahr. [129]

„Die Umsatzerlöse betrugen im Geschäftsjahr 2016 1.861 TEUR (VJ: 1.801 TEUR). Aufgrund der höheren Umsatzerlöse lagen der Pro-Kopf-Umsatz sowie die Arbeitsproduktivität trotz Einstellung zweier zusätzlicher Mitarbeiter und damit verbundenen höheren Personalaufwendungen auf dem Niveau des Vorjahres.“[130]

Soll-Ist-Vergleich

Sowohl bei den betrieblichen Erträgen, als auch bei den betrieblichen Aufwendungen, gab es im Berichtsjahr nur geringfügige Abweichungen (jeweils zwischen 2% und 3%). Das Betriebsergebnis fiel 7.648,30 € (ca. 23%) günstiger aus als veranschlagt. Das Finanzergebnis lag mit -12.639,69 € etwa 2.600 € unter der Prognose. Dies lag vor allem daran, dass die Erträge aus Zinsen und ähnlichen Erträgen deutlich geringer (250,77 € anstatt der veranschlagten

[127] Vgl. Ebenda
[128] Ebenda
[129] Vgl. Ebenda, S. 149–150
[130] Ebenda, S. 149

1.700,00 €) ausfielen und gleichzeitig die Aufwendungen für Zinsen und Ähnliches etwas über dem Plan lagen. Im Gegensatz dazu lag das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit etwa 5.000 € über den prognostizierten Werten. Daraus resultiert ein Jahresüberschuss, der mit 11.660,26 € mehr als das 2,5-fache des geplanten Ergebnisses darstellt. [131]

5.2.3 Regionalbus Oberlausitz GmbH

Aufgaben und allgemeine Informationen

„Der Gegenstand des Unternehmens ist die Beförderung von Personen und Gütern im Rahmen des Öffentlichen Personennahverkehrs sowie die Durchführung von Linien- und Gelegenheitsverkehr, Kraftfahrzeuginstandsetzungsleistungen und einschlägige Serviceleistungen.“[132]

Der Landkreis Bautzen hält an der Regionalbus Oberlausitz GmbH (RBO) nur einen Anteil von 26%. Der Anteil am Stammkapital beträgt 1.066.000 €. Die Rhenus Veniro GmbH & Co. KG, ein Nahverkehrsanbieter mit Sitz in Moers, ist der andere Gesellschafter mit einem Anteil von 74%.[133] Die Geschäftsführung der RBO setzt sich aus Uwe Rößler und Andrea Radtke zusammen. Der Aufsichtsrat umfasst fünf Mitglieder. Im Berichtsjahr waren durchschnittlich 244 Mitarbeiter „(199 gewerbliche Mitarbeiter, 29 Angestellte und 16 Aushilfen)“[134] beschäftigt.[135]

Besonderheiten im Jahr 2016

Die RBO unterhält starke Finanzbeziehungen zum Landkreis. So erhielt das Unternehmen im Jahr 2016 mehr als 10,5 Mio. € von der Kommune. Davon entfielen rund 4,2 Mio. € auf die Kosten der Schülerbeförderung, etwa 2,8 Mio. € auf Ausgleichszahlungen gemäß Verkehrsverträgen und 3,5 Mio. € auf die Finanzierung des Ausbildungsverkehrs. Im Gegenzug wurden 175.255 € Gewinn an den Landkreis ausgeschüttet.[136]

„Die Leistungserbringung der RBO im ÖPNV erfolgt in zwei Tarifgebieten, im Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien (ZVON) und im Verkehrsverbund Oberelbe (VVO). In beiden Verbünden erfolgten im Jahr 2016 keine Veränderungen bei den Beförderungstarifen. Außerdem wurden in beiden

---

[131] Vgl. Ebenda, S. 150
[132] Ebenda, S. 82
[133] Vgl. Ebenda
[134] Ebenda, S. 85
[135] Vgl. Ebenda, S. 83
[136] Vgl. Ebenda, S. 82

Verbünden mehr Schüler befördert. Insbesondere im ZVON wurden wegen der Tariferhöhung am 01.08.2015 mehr Einnahmen erzielt.“[137]

Zum 28.02.2017 wurde eine Vergütungserhöhung um 60,00 € für alle Vergütungsgruppen beschlossen, wodurch steigende Personalkosten erwartet werden können. Im Berichtsjahr lag der Altersdurchschnitt bei 49 Jahren und war somit relativ hoch. Um altersbedingten Abgängen entgegenzuwirken, werden gezielt Auszubildende beschäftigt.[138]

„Die aktiven latenten Steuern, die wesentlich aus den temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz im Bereich des Fuhrparks (handels- und steuerrechtlicher Abschreibungsmethoden) und der angenommenen Nutzung der steuerlichen Verlustvorträge resultieren, betrugen 1.272,0 T€ (VJ: 1.370,7 T€). Im Hinblick auf die Buchwertunterschiede ist vor allem auf die Investitionen in neue Busse im Jahr 2016 und im Vorjahr hinzuweisen, da die Busse handelsrechtlich degressiv abgeschrieben werden.“[139]

Die Umsatzerlöse konnten im Berichtsjahr gesteigert werden. Dies gelang primär durch die Erhöhung der Fahrgeldeinnahmen und Ausgleichszahlungen in beiden Verkehrsverbünden. Die gestiegenen Ausgleichszahlungen nach dem Gesetz zur Finanzierung des Ausbildungsverkehrs im Öffentlichen Personennahverkehr wurden durch sinkende Zuschüsse größtenteils ausgeglichen.[140]

Kennzahlen

	2014 (Ist)	2015 (Ist)	2016 (Ist)
Arbeitsproduktivität	2,99	2,92	2,85
Effektivverschuldung	3.074.024,78	2.132.136,59	1.838.329,23
Eigenkapitalquote	47,78	52,31	53,80
Eigenkapitalreichweite	0,00	0,00	0,00
Eigenkapitalrendite	7,04	11,52	8,01
Fremdkapitalquote	52,22	47,69	46,20
Gesamtkapitalrendite	4,33	6,84	5,04
Investitionsdeckung	80,35	183,06	146,54
kurzfristige Liquidität	134,16	86,58	155,99
Pro-Kopf-Umsatz	96.776,68	96.994,18	98.950,42
Anlagenintensität	62,77	60,42	60,16

Abbildung 5-3: Bilanz- und Leistungskennzahlen der Regionalbus Oberlausitz GmbH[141]

Die RBO erzielte im Jahr 2016 Abschreibungen i. H. v. etwa 2,1 Mio. €. Die Investitionsdeckung lag bei 147%, was bedeutet, dass die Abschreibungen nicht

[137] Ebenda, S. 84
[138] Vgl. Ebenda, S. 85
[139] Ebenda, S. 86
[140] Vgl. Ebenda, S. 87
[141] Ebenda, S. 91

vollständig reinvestiert wurden. Die Anlagenintensität lag bei 60,16%, was einen leichten Rückgang gegenüber den Vorjahren darstellte.[142]

Aufgrund des Jahresüberschusses i. H. v. rund 700.000 € konnte das Eigenkapital und somit auch die Eigenkapitalquote erhöht werden. Letztere lag im Berichtsjahr bei 53,8%. Daraus ergibt sich, dass die Fremdkapitalquote leicht zurückging. Da ein Überschuss erwirtschaftet wurde, war die Eigenkapitalreichweite nicht zu bestimmen.[143]

Die kurzfristige Liquidität lag am Bilanzstichtag bei etwa 156 %, was einen Anstieg gegenüber dem Vorjahr darstellt. Aufgrund der Tatsache, dass die Verbindlichkeiten stärker sanken als das monetäre Umlaufvermögen, verbesserte sich die Effektivverschuldung auf ca. 1,84 Mio. €. Aufgrund des Jahresüberschusses waren sowohl die Eigen-, als auch die Gesamtkapitalrendite positiv, jedoch geringer als im Vorjahr.[144]

Der Pro-Kopf-Umsatz erhöhte sich nur sehr leicht gegenüber dem Jahr 2015. Die Arbeitsproduktivität hingegen ging leicht zurück. Beide können jedoch allgemein als in etwa konstant bezeichnet werden.[145]

Soll-Ist-Vergleich

Im Jahr 2016 entsprachen sowohl die betrieblichen Erträge, als auch die betrieblichen Aufwendungen in etwa den Planzahlen. Lediglich die sonstigen betrieblichen Erträge lagen deutlich über den Erwartungen, so dass das Betriebsergebnis mit 842.196,74 € in etwa doppelt so hoch ist wie erwartet. Das Finanzergebnis war wie veranschlagt negativ (rund -114.500 €), jedoch leicht besser als veranschlagt. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit fiel deutlich positiver aus als geplant. Dies lag unter anderem an einem erhöhten Ertrag aus Steuern vom Einkommen und Ertrag. Dies führte zu einem Jahresüberschuss i. H. v. 695.150,27 €, welcher deutlich über dem kalkulierten Jahresergebnis (296.000,00 €) lag.[146]

---

[142] Vgl. Ebenda, S. 91
[143] Vgl. Ebenda, S. 91–92
[144] Vgl. Ebenda, S. 91
[145] Vgl. Ebenda
[146] Vgl. Ebenda, S. 92

6 Kritische Betrachtung der Kennzahlen

Grundsätzlich ist bei der Arbeit mit Kennzahlen zu beachten, dass es sich um verdichtete Daten handelt, die durchaus interpretiert werden müssen. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, das Zahlenmaterial kritisch zu hinterfragen und die vorhandenen Kennzahlen auch hinsichtlich der Branchenspezifik zu untersuchen.

Die im Folgenden angegebenen Durchschnittswerte der jeweiligen Branchen wurden in unterschiedlichen Jahren erhoben. Dieses wird jeweils angegeben. Aufgrund der nur geringfügigen Änderungen in Zeiträumen von wenigen Jahren können trotzdem Tendenzen abgeleitet und so die Lage der Beteiligungen des Landkreises Bautzen eingeschätzt werden.

6.1 Oberlausitz-Kliniken gGmbH

Eine besonders branchenabhängige Kennzahl ist die Anlagenintensität. Ist diese Größe hoch, bedeutet das, dass ein großer Anteil des Kapitals langfristig gebunden ist, was wiederum hohe Abschreibungen zur Folge hat. Dies wiederum steigert Fixkosten, so dass das Unternehmen empfindlicher auf sinkende Umsätze reagiert. Der Branchendurchschnitt für Krankenhauskonzerne liegt im Jahr 2012 für die Anlagenintensität bei etwa 80%. Die OLK erreichen einen Wert von lediglich 75,8% und liegen somit leicht unter dem Durchschnitt. Dies kann als durchaus positiv betrachtet werden. Jedoch ist auch zu beachtet, dass Unternehmen wie Krankenhäuser aufgrund der notwendigen Ausstattung zur Behandlung immer auf ein gewisses Maß an Anlagevermögen angewiesen sind, sodass eine zu niedrige Quote in diesem Bereich die Gefahr birgt, dass das Unternehmen seine Aufgaben nicht in einem ausreichenden Maße erfüllen kann. Diese Gefahr ist bei einer so leichten Abweichung wie bei der OLK nicht ersichtlich.[147]

Im Jahr 2008 wurde die durchschnittliche Rentabilität aller Krankenhäuser in Sachsen erhoben. Dabei lag die Eigenkapitalrendite bei 12,5% und die Gesamtkapitalrendite bei 3,3%. Bei der Unterteilung aller bundesweiten Krankenhäuser in städtische und ländliche liegt der Durchschnittswert für solche auf dem Land bei 6% bzw. 1,2%. Da der Landkreis insgesamt eher rural geprägt ist, können auch diese Werte herangezogen werden. Die Rentabilitäten der OLK liegen bei 1,76% bzw. 1,27%. Damit liegt das Unternehmen deutlich unter

[147] Vgl. Wolke 2013, S. 84–85

dem sächsischen Durchschnitt. Bei einer Betrachtung von ländlichen Krankenhäusern hingegen ist lediglich die Eigenkapitalrendite deutlich zu niedrig. Die Gesamtkapitalrendite hingegen wäre branchenüblich.[148]

In diesem Zusammenhang ist es notwendig auch die Eigenkapitalquote und somit die Höhe des Eigenkapitals zu betrachten. Diese Quote lag bei ländlichen Krankenhäusern bundesweit ebenso wie sachsenweit bei durchschnittlich 27% (ohne Sopos). Die OLK erreichte eine Eigenkapitalquote von 32,8%. Da allgemein ab einer Höhe von 30% von einem stabilen Unternehmen ausgegangen wird, ist das Ergebnis der OLK im Vergleich zu anderen Krankenhäusern durchaus positiv.[149]

Bei der Betrachtung der OLK darf auch nicht aus den Augen verloren werden, dass seit einigen Jahren eine umfassende Modernisierung stattfindet. Dies erfordert im Rahmen der Finanzierung die Aufnahme von Krediten, was wiederum das Fremdkapital und somit die Fremdkapitalquote erhöht. Durch die so entstandenen Verbindlichkeiten steigt außerdem die Effektivverschuldung weiter. Insbesondere bei derart finanzintensiven Investitionen ist eine Deckung durch liquide Mittel nicht zu erwarten.

Die kurzfristige Liquidität lag bei den OLK im Jahr 2016 mit 154,61% über dem Ziel von 100%. Daraus ergibt sich, dass es mehr liquide Mittel als kurzfristig fällige Verbindlichkeiten gibt und somit ausreichend Liquidität vorliegt. Daten für einen Branchenvergleich sind für diese Kennzahl nur schwer zu erheben. Da jedoch das betriebswirtschaftliche Ziel erreicht wurde, kann die angestrebte Liquidität grundsätzlich als erfüllt betrachtet werden.[150]

Bei der Investitionsdeckung sollte immer ein Wert von unter 100% angestrebt werden. Das würde bedeuten, dass die Abschreibungen vollumfänglich reinvestiert werden, was einen Werteverzehr ausgleicht. Dies ist mit einer Investitionsdeckung von 40,57% deutlich erreicht. Somit ist ein echter Anlagenzuwachs zu verzeichnen.

Die Arbeitsproduktivität gibt das Verhältnis von Umsatzerlösen zu Personalkosten an. Insgesamt blieb diese in den letzten Jahren konstant. Der erzielte Umsatz je Mitarbeiter (Pro-Kopf-Umsatz) stieg kontinuierlich. Für eine weitergehende Interpretation dieser Kennzahlen wäre es jedoch notwendig, die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten Jahren zu kennen. Ein

---

[148] Vgl. Augurzky et al. 2010, S. 174–175
[149] Vgl. Ebenda
[150] Vgl. Wolke 2013, S. 86

Personalabbau würde sowohl die Mitarbeiterzahl, als auch voraussichtlich die Personalkosten senken. Dies würde die beiden Kenngrößen erhöhen, ohne dass sich der Umsatz verbessert hätte.

6.2 Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH

Referenzwerte für Bildungsgesellschaften bzw. für Bildungsträger zu erheben, ist nur begrenzt möglich. Dies ist vor allem darin begründet, dass viele Kennzahlen von dem Tätigkeitsbereich abhängig sind, in welchem diese Träger tätig sind. Soweit keine branchenspezifischen Referenzwerte vorliegen, kann alternativ auch eine Bezugnahme auf allgemeine Aussagen zur Höhe der Kenngrößen zielführend sein.

Die Investitionsdeckung lag bei über 140%. Das angestrebte Ziel, die Abschreibungen vollständig zu reinvestieren, konnte somit nicht erreicht werden. Dabei ist zu beachten, dass in diesem Fall hauptsächlich wenig investiert wurde. Es besteht jedoch erheblicher Investitionsbedarf an dem genutzten Gebäude. Daher ist davon auszugehen, dass sich die Höhe der Investitionen in späteren Berichtsjahren steigern wird.[151]

Gemäß der vertikalen Finanzierungsregel sollte die Eigenkapitalquote 50% betragen, wobei branchenabhängig durchaus niedrigere Werte angesetzt werden. Mit 57,01% erfüllt die KaBi jedoch auch die höheren Anforderungen. Daraus ergibt sich außerdem, dass die Fremdkapitalquote unter 50% liegt, d. h. dass nicht einmal die Hälfte des Kapitals fremdfinanziert ist. Man kann somit entsprechend dieser Kriterien von einem stabilen Unternehmen sprechen.[152]

Aus diesen Punkten ergibt sich auch, dass die Effektivverschuldung einen für die KaBi sehr positiven Wert annimmt. So übersteigt das monetäre Umlaufvermögen die Verbindlichkeiten um mehr als 170.000 €. Aufgrund der verhältnismäßig geringen Investitionstätigkeit und des hohen Eigenkapitals kann darauf geschlossen werden, dass es nur wenige langfristigen Verbindlichkeiten, insbesondere gegenüber Kreditinstituten gibt. Diese belaufen sich laut der Bilanz auf etwa 260.000 €. Mit 372.827,37 € sind auch die Gesamtverbindlichkeiten relativ niedrig.

Die kurzfristige Liquidität liegt bei über 400%. Ziel ist jedoch ein Wert zwischen 100% und 120%.[153] Häufig kann eine zu hohe Liquidität II. Grades die

---

[151] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 149
[152] Vgl. Fellermeier 2013, S. 8
[153] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 18

Rentabilität des Unternehmens beeinträchtigen. Dies wird insbesondere dadurch bedingt, dass die verfügbaren liquiden Mittel meist deutlich geringer verzinst werden. Aus diesem Grund sollte eine Balance zwischen Liquidität und Rentabilität angestrebt werden.[154] Daher wäre es ratsam, die vorhandene kurzfristige Liquidität abzubauen.

Die KaBi erzielte im Jahr 2016 eine Eigenkapitalrendite von 2,05% und eine Gesamtkapitalrendite von 2,46%. Grundsätzlich sollten beide Werte so hoch wie möglich ausfallen. Bei Betrachtung des Zeitvergleichs lässt sich feststellen, dass beide Größen in den letzten Jahren stark schwankten. Während im Berichtsjahr 2014 beide negativ waren, da ein Jahresdefizit erwirtschaftet wurde, waren die Werte 2015 deutlich höher (bei 26,43% bzw. 15,83%). Dies lässt sich jedoch mit dem stark schwankenden Jahresergebnis erklären.

Die Anlagenintensität ist grundsätzlich stark branchenabhängig. Bei Bildungsträgern wie der KaBi ist zusätzlich zu beachten, dass auch die Art der Bildungsangebote relevant sein kann. Im Fall der KaBi wird unter anderem in Werkstätten gearbeitet. Bei diesen ist es erforderlich, dass ein gewisses Maß an Ausstattung und Maschinen vorhanden ist. Das erhöht den Wert an Anlagevermögen. Allgemein ist es kritisch zu hinterfragen, wenn die Anlagenintensität unter 25% liegt. Durchaus üblich ist ein Wert zwischen 25% und 65%, was von der KaBi mit 49,4% erfüllt wird.[155]

Die Arbeitsproduktivität ist in den letzten Jahren relativ konstant geblieben. Auch der Pro-Kopf-Umsatz hat sich nur leicht erhöht. Dies konnte erreicht werden, obwohl zwei zusätzliche Mitarbeiter eingestellt wurden und somit auch die Personalkosten stiegen. Da jedoch auch die Umsatzerlöse gesteigert werden konnten, konnten die Vorjahreswerte gehalten werden.

6.3 Regionalbus Oberlausitz GmbH

Die RBO ist im Bereich öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) tätig. Laut Beteiligungsbericht konnte im Jahr 2016 ein deutlicher Jahresüberschuss von fast 700.000 € erzielt werden. Bereits in den beiden Jahren zuvor hatte das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Generell sind Betriebe des ÖPNV eher defizitär. Untersuchungen haben gezeigt, dass im Durchschnitt lediglich ein Kostendeckungsgrad von 76,1% (in 2015) erreicht werden konnte. In diesen Untersuchungen wurden Busbetriebe verschiedenster Kommunen betrachtet,

[154] Vgl. Losbichler 2015, S. 59
[155] Vgl. Walter 2006, S. 85

also auch in deutlich urbaneren Gebieten, wo die Kostendeckung in der Regel höher ist als im ländlichen Raum.[156] Da der Landkreis Bautzen zweifelsohne strukturell zu diesem Gebiet gehört, muss der erzielte Gewinn kritisch betrachtet werden. Wie in den Finanzbeziehungen ausgewiesen, wird das Unternehmen mit Leistungen i. H. v. mehr als 10 Mio. € vom Landkreis bedacht. Zwar dienen diese konkreten Zwecken, so sind sie dennoch nicht am freien Markt erwirtschaftet. Laufende oder investive Zuschüsse vom Landkreis erhält die RBO hingegen nicht. Um eine reale Vergleichbarkeit mit anderen Busunternehmen zu schaffen und auch um einen realistischeren Überblick zu bekommen, wäre es trotzdem notwendig, das Jahresergebnis auch ohne diese Leistungen zu betrachten.

Die Regionalbus Oberlausitz GmbH gehört zu den anlagenintensivsten Beteiligungen des Landkreises. Die liegt unter anderem darin begründet, dass neben preisintensiven Bussen auch eine Vielzahl an Gebäuden zur Unterbringung dieser Busse notwendig sind.[157] Die Anlagenintensität von 60,16% ist somit als durchaus branchenüblich einzuschätzen.

Die Investitionsdeckung der RBO lag mit 146,54% deutlich über 100%. Das Ziel konnte somit nicht erreicht werden. Zwar wurden im Berichtsjahr durchaus Investitionen getätigt („Beschaffung von 10 Standardlinienbussen i. H. v. [1.426.000] EUR“[158]), doch stehen dem auch enorme Abschreibungen entgegen. So werden Linienbusse beispielsweise nur über sechs Jahre abgeschrieben.[159] Um die so entstehenden Abschreibungen vollständig zu refinanzieren, wäre eine immense Investitionstätigkeit erforderlich. Insofern ist diese Kennzahl entsprechend des Ziels nicht erreicht, jedoch ist im Vergleich zum Vorjahr bereits eine Verbesserung ersichtlich.

Die Eigenkapitalquote liegt bei 53,8%, die Fremdkapitalquote bei 46,2%. Diese Verteilung gilt als optimal und deutet auf ein stabiles Unternehmen hin, das in nicht zu hohem Maß von Fremdfinanzierung abhängig ist.

Sowohl die Eigen-, als auch die Gesamtkapitalrendite sind im Vergleich zum Vorjahr etwas zurückgegangen, jedoch mit 8% bzw. 5% nicht ausgesprochen niedrig. Beide Ergebnisse hängen mit dem Jahresüberschuss zusammen, der im Berichtsjahr deutlich geringer ausfiel als im Jahr 2015. Eigen- bzw. Gesamtkapital haben sich hingegen kaum verändert.

---

[156] Vgl. Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. 2017, S. 36
[157] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 18
[158] Ebenda, S. 91
[159] Vgl. Nr. 16.2.4.1 AfA-Tabelle für den Wirtschaftszweig "Personen- und Güterbeförderung“

Die kurzfristige Liquidität des RBO lag am Stichtag bei rund 156% und somit leicht über dem angestrebten Maximalwert von 120%. Da es sich jedoch um einen stichtagbezogenen Wert handelt, ist eine eher leichte Überschreitung nicht zwangsläufig ein Zeichen für einen generell zu hohen Bestand an liquiden Mitteln. „Die Verbindlichkeiten verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr stärker als das monetäre Umlaufvermögen, im Ergebnis verbesserte sich die Effektivverschuldung.“[160] Jedoch übersteigen die Verbindlichkeiten das monetäre Umlaufvermögen noch immer um mehr als 1,8 Mio. €. Zu beachten ist außerdem, dass von den etwa 7,3 Mio. € Verbindlichkeiten 5,24 Mio. € gegenüber Kreditinstituten bestehen. Diese sind in der Regel nicht mehrheitlich kurzfristig fällig, so dass es nicht notwendig wird, die Gesamtverbindlichkeiten in kurzer Zeit zu tilgen.

Sowohl der Pro-Kopf-Umsatz, als auch die Arbeitsproduktivität liegt in etwa auf dem gleichen Niveau wie in den Vorjahren, obwohl es eine Erhöhung der Vergütung entsprechend des Tarifvertrages gab. Da die Umsatzerlöse ebenfalls stiegen, kam es nicht zu Schwankungen.

6.4 Zwischenfazit

Die geforderten Finanzkennzahlen im Beteiligungsbericht ermöglichen bei umsichtiger Interpretation und genauer Betrachtung des gesamten Datenmaterials, also auch der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz durchaus einen Einblick in die Situation der Unternehmen. Jedoch sind alle diese Kennzahlen in Bezug zu den Besonderheiten der Betrachtungsperiode zu sehen. So können gesetzliche Veränderungen oder andere spezielle Entwicklungen (wie beispielsweise die Flüchtlingswelle, die im Bereich Asyl und Integration umfassende Aufgaben mit sich brachte) enorme Auswirkungen auf das Jahresergebnis haben.

Hinzu kommt, dass die Kennzahlen allein oft nur einen Teil der Informationen bieten. Um beispielsweise den Pro-Kopf-Umsatz oder die Arbeitsproduktivität wirklich einschätzen zu können, sind Kenntnisse über den Personalstand und die Personalkosten notwendig. Grundsätzlich liegt ein Problem bei der Beurteilung darin, dass zwar die Kennzahlen zugänglich sind, für eine vollständige Interpretation jedoch immer auch die zur Berechnung heranzuziehenden Werte ebenfalls analysiert werden müssen. Ändern sich in einer Formel sowohl Dividend als auch Divisor, so kann das Ergebnis durchaus unverändert bleiben.

---

[160] Landkreis Bautzen 2016, S. 91

Ohne Betrachtung der Größen, die der Berechnung dienen, könnte somit der Trugschluss gezogen werden, dass sich die Unternehmenssituation an sich wie die Kennzahl nicht verändert hat.

Auch sind viele der Kennzahlen immer im Kontext der jeweiligen Branche zu betrachten. Insbesondere die Anlagenintensität kann stark schwanken. Um also einen wirklich realistischen Blick auf die Unternehmenslage zu erhalten, ist es zwingend erforderlich, die branchenspezifischen Durchschnitte zu kennen und gegebenenfalls auch zu wissen, warum bei konkreten Beteiligungen die Kennzahlen von diesem abweichen (beispielsweise aufgrund regionaler Besonderheiten oder der demografischen Entwicklung).

Des Weiteren sind die Kennzahlen häufig stichtagbezogen. Vor allem bei Lagerbeständen und ähnlichem ist zu bedenken, dass sich die Daten innerhalb weniger Tage stark ändern können und damit gegebenenfalls auch die Bilanz und somit die Kennzahlen anders ausfallen würden. [161]

Eine weitere Schwierigkeit bei der Bewertung von Kennzahlen liegt darin, dass es kaum möglich ist, allgemeingültige Referenzwerte zu definieren. Während man anfangs davon ausging, dass eine Eigenkapitalquote von unter 50% auf Instabilität des Unternehmens hinweise, so ist in vielen Branchen eine Eigenkapitalquote von 20%-30% durchaus auch für stabile Unternehmen üblich.[162] In diesen Fällen ist es schwer bis unmöglich eine verbindliche Aussage über die optimale Ausprägung der Kennzahlen zu treffen.

Die im Beteiligungsbericht geforderten Bilanz- und Leistungskennzahlen ermöglichen somit einen komprimierten und punktuellen Einblick in die finanzielle Situation anhand der Jahresabschlüsse der Beteiligungen. Sie bieten jedoch keine umfassende alleinige Grundlage für Entscheidungen mit großer Tragweite. Dafür sind mehr und vielseitigere Daten notwendig.

---

[161] Vgl. Wolke 2013, S. 87
[162] Vgl. Fellermeier 2013, S. 8

7 Ansätze für weitere Kennzahlen

Wie bereits aufgezeigt, bieten die Bilanz- und Leistungskennzahlen keinen umfassenden Blick auf das gesamte Unternehmen. Im Folgenden sollen einige ausgewählte Beispiele zeigen, welche weiteren Aspekte durch ein Kennzahlensystem beleuchtet werden können und sollten. Dabei wird zwischen Kennzahlen unterschieden, die für jedes Unternehmen erhoben werden können und solchen, die spezifisch für die hier ausgewählten Beteiligungsbereiche sind.

7.1 Kennzahlen der Kundenzufriedenheit

Grundsätzlich gilt: „Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichs. Der Kunde hat bezogen auf den Kauf einer Ware oder Dienstleistung eine bestimmte Erwartung. Kauft er das Produkt oder die Dienstleistung ein, vergleicht er seine ursprüngliche Erwartung mit der tatsächlichen Wahrnehmung.“[163] Um die Kundenzufriedenheit in Erfahrung zu bringen, müssen die Kunden befragt werden. Die numerische Kennzahl ergibt sich dann als prozentualer Anteil der zufriedenen Kunden an der Gesamtkundenzahl.[164] Weitere Kennzahlen können auch der Marktanteil oder die Kundenbindung sein.[165]

Bei dieser Kenngröße handelt es sich jedoch um einen äußerst subjektiven Wert. Daher ist neben der aktuellen Höhe der Zufriedenheit vor allem die Veränderung dieser von Interesse.[166] Dabei ist insbesondere bei sinkender Kundenzufriedenheit nach den Ursachen zu suchen. Nicht immer muss der Grund in der nachlassenden Qualität der Unternehmensleistung liegen. Vielmehr ist es möglich, dass sich die Kundenerwartungen verändert haben. Dann ist es erforderlich, dass der Betrieb diese Veränderungen in Erfahrung bringt und in seiner Unternehmenspolitik und Leistungserbringung darauf eingeht.

An diesem Punkt muss beachtet werden, dass kommunale Beteiligungen zwar am Markt tätig sind, in der Regel aber nur wenig bis keine Konkurrenz haben, da sie meist der Daseinsvorsorge dienen. In diesen Fällen haben die Kunden kaum die Möglichkeit sich einen anderen Anbieter zu suchen. Zwar können sie beispielsweise den ÖPNV meiden, doch sollte es zu schwerwiegenderen Verletzungen kommen, sind sie in der Regel gezwungen, das nächstgelegene Krankenhaus aufzusuchen. Diese Tatsache bedeutet jedoch nicht, dass die

---

[163] Beck 2016
[164] Vgl. Bonack 2014, S. 112
[165] Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2011, S. 1
[166] Vgl. Bonack 2014, S. 112

Kundenzufriedenheit für kommunale Beteiligungen weniger relevant wäre. Gerade weil sie meist eine sonstige Versorgungslücke abdecken, sollten sie darauf achten, dass die Kunden damit auch zufrieden sind.

Die Hauptschwierigkeit bei der Arbeit mit Kennzahlen der Kundenzufriedenheit ist die Gewinnung des Datenmaterials. In der Regel liegen keine Daten hierzu vor, so dass eine Primärerhebung, vorrangig durch Kundenbefragung, notwendig ist. Diese ist meist kosten- und zeitintensiv.[167] Dies kann zu einem Spannungsverhältnis führen. So sollen die Kommunen sparsam und wirtschaftlich arbeiten und auch die Beteiligungen als Unternehmen müssen sorgsam mit ihren finanziellen Mitteln umgehen. Des Weiteren ist für eine umfassende Kundenbefragung ausreichend Personal notwendig. Dieses müsste zeitweise von seinen betrieblichen Aufgaben entbunden werden oder es müsste neues Personal für die Erhebung beschafft werden. Beides ist mit einem enormen Mittelaufwand verbunden.[168]

Nichtsdestotrotz ist die Kundensicht für eine umfassende Betrachtung eines Unternehmens von Vorteil. Bei genauen Kenntnissen über die Kundenwünsche und –erwartungen kann das Leistungsangebot besser angepasst werden, was unter anderem die Umsätze fördern kann.

7.2 Personalkennzahlen

Sowohl der Unternehmenserfolg, als auch die Unternehmensentwicklung hängen eng mit der Ressource Personal zusammen. Um die tatsächliche 'Personalwirklichkeit' so genau wie möglich abzubilden, ist der Einsatz von Personalkennzahlen notwendig. Diese sollen auf mögliche Probleme und Gefahren ebenso hinweisen. Außerdem können sie als Indikator für den Erfolg von Maßnahmen dienen und Veränderungsnotwendigkeiten aufzeigen.[169]

Aufgrund der hohen Relevanz der Ressource Personal gibt es eine Vielzahl von Kennzahlen und Kennzahlensystem, die einen Orientierungsrahmen bieten können. In dieser Arbeit ist lediglich eine Auswahl der am häufigsten erhobenen Größen dargestellt (siehe Anhang 7).

Eine der wichtigsten Grundlagen für Personalkennzahlen ist die Personalstruktur. Sie „informiert über die Zusammensetzung der Belegschaft nach unterschied-

[167] Vgl. Birker 2003, S. 87–88
[168] Vgl. § 72 Abs. 2 Satz 1. SächsGemO
[169] Vgl. Schmidmaier 2015, S. 36–37

lichen Kriterien."[170] Die Erfassung dieser Zusammensetzung ist insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels von hoher Bedeutung. Weiterhin lässt sich in den letzten Jahren auch ein Wandel in der Personalpolitik feststellen. So geht der Trend weg von der reinen kapazitäts- und kostenorientierten Betrachtung hin zu einer langfristigen Gewinnung, Aufbau und Bindung von gut ausgebildeten Mitarbeitern, die speziell entsprechend der Anforderung des Unternehmens qualifiziert werden. Die Entwicklung erfordert auch eine Erweiterung der Kennzahlen.[171]

Insbesondere die Altersstruktur sollte nicht aus den Augen verloren werden. Auch im Landkreis Bautzen macht sich der demografische Wandel bemerkbar. So liegt beispielsweise das Durchschnittsalter der Beschäftigten der RBO bei 49 Jahren. Um dem entgegenzuwirken bildet das Unternehmen gezielt entsprechend der Altersabgänge aus, um Personalengpässe zu vermeiden. Ein solches Vorgehen ist für alle Beteiligungen sinnvoll.[172]

Weiterhin kann es aufschlussreich sein zu sehen, welcher Anteil der Beschäftigten sich in einem befristeten Arbeitsverhältnis befindet. So zeigen Untersuchungen, dass ein befristeter Arbeitsvertrag oft das Risiko erhöht, weiterhin eher befristete Verträge zu erhalten. Dies kann zu Unsicherheit und Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen.[173] Jedoch muss beachtet werden, dass es in machen Unternehmen zwangsläufig Befristungen geben muss. So ist beispielsweise die KaBi stark in geförderten Projekten aktiv. Durch diese Projektarbeiten kommt es zeitweise zu einem erhöhten Personalbedarf. Das führt dazu, dass die zusätzlich Beschäftigten nur befristet für das jeweilige Projekt eingestellt werden können.

Neben der Erfassung der Personalstruktur kann auch die Analyse der Arbeitszeit aufschlussreich sein. Sie „zeigt die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden und Überstunden. Darüber hinaus werden Daten zu Urlaub, Krankheit und Betriebsstörungen festgehalten."[174] So gilt beispielsweise eine stark steigende Krankenquote als Indikator für innerbetriebliche Probleme wie Überarbeitung oder ein schlechtes Betriebsklima. Wenn anhand der Kennzahlen derartige Schwierigkeiten frühzeitig identifiziert werden, kann gezielt gegengesteuert

---

[170] Kowalski 2014, Rn. 73
[171] Vgl. Schübbe 2016, S. 60
[172] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 85
[173] Vgl. Geißler 2017, S. 156
[174] Kowalski 2014, Rn. 73

werden. Jedoch ist die Krankenquote stark branchenabhängig, da sie unter anderem auch mit den Risiken am Arbeitsplatz zusammenhängt.[175]

Um die Personalsituation möglichst umfassend beurteilen zu können, sollten auch die Personalzu- und -abgänge analysiert werden. Die in diesem Bereich am häufigsten betrachtete Kennzahl ist die Fluktuationsrate. Sie „setzt sich aus der Anzahl der Kündigungen und der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl zusammen [und] berechnet sich als Verhältniszahl. Sie kann als Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit dienen. Die Fluktuationsquote kann in anderen Versionen auftreten, wie zum Beispiel die Anzahl der Kündigungen durch den Mitarbeiter/Gesamtanzahl Mitarbeiter, Kündigungen ab einen bestimmten Alter/Anzahl MA, Kündigungen in bestimmten Abteilungen/Anzahl MA der Abteilung oder Kündigungen nach Geschlecht/Anzahl MA.“[176]

Eine Verbindung zu den Bilanz- und Leistungskennzahlen stellen die Personalkosten dar. Diese umfassen neben der Personalintesität auch die Personalbeschaffungskosten, die Lohnquote und Weiterbildungskosten je Mitarbeiter. Letztere werden auch „herangezogen, um die Mitarbeiter-zufriedenheit zu messen, da häufig davon ausgegangen wird, dass gut geschulte Mitarbeiter zufriedener und motivierter sind als ungeschulte. Diese These wird unter anderen davon gestützt, dass die Mitarbeiter sich vom Unternehmen bestätigt fühlen.“ [177]

Eine selten erhobene Kennzahl ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei orientiert sich das Vorgehen zu Beschaffung von Datenmaterial stark an der Vorgehensweise bei der Erhebung der Kundenzufriedenheit, das heißt, es ist eine Befragung möglichst aller Mitarbeiter aller Positionen im Unternehmen erforderlich. Dies ist ebenfalls sehr zeit- und kostenintensiv. Obwohl die so gewonnenen Informationen für ein Unternehmen sehr interessant sind, wird aus Gründen der Sparsamkeit meist darauf verzichtet. Stattdessen werden eher Rückschlüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus anderen Kennzahlen wie der Fluktuationsquote gezogen.

Personalkennzahlen können somit insbesondere bei komplexen Unternehmens-strukturen die Transparenz erhöhen. Bei Auswahl von relevanten Kennzahlen können die wichtigsten Informationen gebündelt werden und so die Grundlage für schnelle und gezielte Personalentscheidungen sein. Außerdem können sie bei

---

[175] Vgl. Wildt 2008
[176] Ebenda
[177] Ebenda

der Personalentwicklung als Ansatzpunkte und Orientierung dienen. Hinzu kommt, dass die Kennzahlen als Frühwarnsystem funktionieren können, wodurch beispielsweise eine Erfassung altersbedingten Abgängen besser vorhersehbar wird. Dies wiederum ermöglicht es, frühzeitig geeigenete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.[178]

Als ein Nachteil kann auch bei Personalkennzahlen der zusätzliche Arbeitsaufwand gesehen werden. Jedoch wird dieser durch den Nutzen, der aus den berechneten Größen gezogen wird, durchaus aufgewogen. Weiterhin ist auch bei diesen Kennzahlen zu beachten, dass die alleinige Betrachtung dieser nie ausreichend sein kann, um ein umfassendes Bild zu bekommen. Vielmehr ist es auch hier notwendig, bei konkreten Entscheidungen oder Problemen alle vorliegenden Daten zu untersuchen, nicht nur einzelne Größen.[179]

Auch wenn Personalkennzahlen allein nicht ausreichen, um die Unternehmenssituation einzuschätzen, so bieten sie doch eine interessante und erkenntnisbringende Ergänzung zu den betriebswirtschaftlichen Größen. Sie helfen, personelle Probleme zu identifizieren und bieten einen Orientierungsrahmen für die Personal- und Unternehmenspolitik.

7.3 Branchenspezifische Kennzahlen

Neben den bereits oben erläuterten Kennzahlen, die für jedes beliebige Unternehmen erhoben werden können, gibt es weiterhin solche, die stark an eine Branche gebunden sind. Sie geben Informationen wieder, die lediglich in einem eingeschränkten Betätigungsfeld relevant sind. Insbesondere für die Vergleichbarkeit von Unternehmen der gleichen Branche sind diese Kennzahlen von immenser Bedeutung.

7.3.1 Kennzahlen im Bereich Krankenhäuser

Im Bereich der Krankenhäuser gibt es eine Vielzahl branchenspezifischer Kennzahlen, die erhoben werden können. Ein Großteil bezieht sich dabei auf die direkte Arbeit an und mit den Patienten. So sind beispielsweise Komplikationsrate, Infektionsrate oder Verweildauer beliebte Kenngrößen. Auch die Mortalitätsrate wird häufig erhoben.[180] Bei diesen Kennzahlen sind immer die begleitenden Umstände mit zu beachten. So kommt es bereits innerhalb eines Krankenhauses zu einem Schwanken der Werte zwischen den Stationen. Es kann beispielsweise

---

[178] Vgl. Schmidmaier 2015, S. 39
[179] Vgl. Ebenda, S. 40
[180] Vgl. Zapp 2010, S. 46

davon ausgegangen werden, dass die Sterberate auf einer Palliativstation deutlich höher ausfallen muss, als auf einer Geburtenstation. Des Weiteren sollte auch die Patientenzusammensetzung und somit die demografischen Gegebenheiten der Region betrachtet werden, in der sich das Krankenhaus befindet. So ist vor allem in ländlichen Gegenden mit durchschnittlich älterer Bevölkerung in der Regel die Mortalitätsquote höher, ebenso wie die Zahl der Patienten, die sich länger in Behandlung befinden. Dies lässt sich damit erklären, dass Verletzungen in zunehmendem Alter langsamer verheilen. Umgekehrt ist in solchen Regionen häufig auch die Geburtenrate niedriger.

Bei den genannten Kennzahlen ist es also eher zielführend, sie ins Verhältnis zu einer Bezugsgröße zu setzen. So können beispielsweise die Anzahl der Geburten im Verhältnis zur Einwohnerzahl angegeben werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass demografische Effekte so eliminiert werden können. Vielmehr müssen diese bei der Interpretation beachtet werden.

Außerdem können Kennzahlen bezüglich der Einrichtung selbst erhoben werden. Die Bettenzahl ist in diesem Bereich eine der bedeutendsten Größen.[181] Diese kann durchaus dem Vergleich mit anderen Kliniken dienen, da sie ein Maß bietet, um die Größe eines Krankenhauses zu erfassen. Im Zusammenhang damit kann die Zahl der Patienten erfasst werden, die in einer Periode behandelt wurden. Dies kann in Kombination mit dem Alter oder der Art der Beschwerden zu Erkenntnissen darüber führen, welche Bereiche einer Klinik besonders gefordert werden.

Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung ist vor allem in Krankenhäusern eine Erfassung des Fachpersonals von Interesse. Neben Ärzten, die zweifelsohne fachlich ausgebildet sind, arbeitet in Kliniken auch Pflegepersonal. Dies besteht, auch verursacht durch den Fachkräftemangel in diesem Bereich, häufig nicht nur aus ausgebildeten Gesundheits- und Krankenpflegern, sondern oft auch aus Quereinsteigern, die keine umfassende Berufsausbildung in dieser Branche durchlaufen haben.[182]

7.3.2 Kennzahlen im Bereich Bildung

Die wohl verbreitetste Kennzahl in diesem Bereich ist die Teilnehmerzahl und die Merkmale dieser. Diese kann weiter entsprechend der verschiedenen Sparten, in denen es Bildungsangebote gibt, unterteilt werden. Insbesondere bei Einrichtungen wie beispielsweiser der KaBi kann zusätzliche eine Betrachtung

[181] Vgl. Ebenda, S. 44
[182] Vgl. Augurzky et al. 2010, S. 164

dieser Größe nach den durchgeführten Projekten aufschlussreiche Informationen bieten. Weiterhin können die Teilnehmer entsprechend ihrer bereits vorhandenen Qualifikationen betrachtet werden. Das bedeutet beispielsweise, dass bei beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen danach unterschieden wird, welche Schulabschlüsse die Teilnehmer mitbringen, aber auch, ob bereits Berufe erlernt wurden und wenn ja, mit welcher Qualifikation diese abgeschlossen wurden.

Ein weiteres Kategorisierungsmerkmal könnte der Anteil der nichtdeutschen Teilnehmer sein. Insbesondere im Rahmen von Integrationsprojekten kann dieser Wert jedoch stark erhöht sein, da in diesem Fall diese der Zielgruppe entspricht.[183]

Bezogen auf die einzelnen Bildungsangebote kann neben der Teilnehmeranzahl auch erhoben werden, wie viele von ihnen das Angebot erfolgreich absolviert haben und abschließen konnten und welcher Anteil der Kunden die Teilnahme frühzeitig abbricht. In diesem Fall wäre eine weitere Erhebung der Gründe für diesen Abbruch sinnvoll.

In jedem Fall sollte auch in diesem Bereich die Kennzahlen bezüglich der Teilnehmer im Kontext der demografischen Gegebenheiten der Region betrachtet werden. Dabei kann auch die regional vorherrschende Lage auf dem Arbeitsmarkt herangezogen werden. Vor allem da derzeit eher Beschäftigte gesucht werden und viele Stellen offen sind, kann eine Betrachtung der entscheidenden Besonderheiten der Teilnehmer aufschlussreich sein.

Weiterhin kann die Qualifikation des Personals erhoben werden. Gerade im Bereich Berufsbildung sind häufig neben ausgebildeten Pädagogen auch Personen tätig, die ‚aus der Praxis' kommen und so eine andere Perspektive auf ihre Tätigkeit haben. Außerdem können, abhängig von den Kunden und den Zielen der Angebote, auch Psychologen beschäftigt sein.[184]

7.3.3 Kennzahlen im Bereich Öffentlicher Personennahverkehr

Die wohl am häufigsten erhobene Kennzahl für Unternehmen des ÖPNV ist die Fahrgastzahl. Neben dieser Gesamtangabe kann nach Fahrgastarten unterschieden werden. Eine der relevanten Gruppen sind dabei die Schüler, insbesondere da der Schülerverkehr einen großen Anteil am Umsatz ausmacht. Weiterhin sind Dauerfahrkarten (Monatskarten, Jahreskarten) eine Größe, die es zu betrachten gilt. Im Zusammenhang damit kann betrachtet werden, welchen

[183] Vgl. Michel et al. 2015, S. 52
[184] Vgl. Ebenda, S. 53

Anteil der Fahrgäste Berufspendler ausmachen, die die Verkehrsmittel regelmäßig nutzen.[185] Dabei kann auch die Anzahl der Umsteiger erhoben werden. Ein „Umsteiger [ist] [e]in Fahrgast, der von einem Verkehrsmittel eines Verkehrsunternehmens auf ein anderes Verkehrsmittel desselben Unternehmens umsteigt.“[186]

Eine weitere wichtige Kennzahl im Bereich des ÖPNV ist die Personenkilometerzahl. Diese ist das „Produkt aus beförderten Personen und der zurückgelegten Entfernung in Kilometern“[187]. Im Zusammenhang mit dieser Größe ist es notwendig, die zurückgelegten Kilometer zu erfassen. Diese Fahrkilometer dienen als Bezugsgröße für die Bemessung des Leistungsumfangs.[188] Eine weitere mögliche Kennzahl ist die mittlere Fahrtweite. Sie berechnet sich als der „Quotient aus der Summe der Fahrtweiten aller Fahrgäste in Kilometern geteilt durch die Summe aller Fahrgäste“[189] Bei der Auswertung, vor allem der zurückgelegten Kilometer, gibt es starke Unterschiede zwischen Stadt- und Regionalverkehr. Diese sollten bei einer Analyse unbedingt beachtet werden.

Weiterhin sollten die genannten Kennzahlen, vor allem die Fahrgastzahlen immer im Kontext der regionalen Bevölkerungsentwicklung gesehen werden. In Gegenden, in denen die Anzahl der Kinder stetig zurückgeht, kann durchaus erwartet werden, dass auch die Anzahl der beförderten Schüler sinkt. Somit ist die demografische Entwicklung nicht nur für die Planung, sondern auch für die Interpretation der Kennzahlenentwicklung von Bedeutung.

---

[185] Vgl. Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. 2017, S. 26
[186] Ebenda, S. 99
[187] Ebenda, S. 98
[188] Vgl. Landkreis Bautzen 2016, S. 83
[189] Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. 2017, S. 97

8 Ergebnisse

Die gesetzlichen Regelungen zielen lediglich darauf ab, dass durch die geforderten Kennzahlen einige Finanzdaten komprimiert zusammengefasst werden, um so eine Möglichkeit zu schaffen, sich schnell über die Lage der Unternehmen informieren zu können. Diese Kennzahlen sind auf alle Beteiligungen anwendbar, unabhängig davon, in welcher Branche sie tätig sind.

Um jedoch einen realen Einblick in die Unternehmen bekommen zu können, sind die geforderten Werte nicht ausreichend und nicht aussagekräftig genug. Damit können sie ihrer Funktion, den Gemeinde- bzw. Stadt- und Kreisräten als Grundlage für Entscheidungen dienen, nur unzureichend dienen.

Um also einen vertieften Einblick darzustellen, sollten vielmehr Daten über die Bilanz- und Leistungskennzahlen hinaus erhoben und zusammengefasst werden. Dabei sollte aufgrund der demografischen Entwicklung, insbesondere auch im Landkreis Bautzen, ein besonderer Fokus auf die Personalkennzahlen gelegt werden. Um einen ganzheitlichen Ansatz bei der Arbeit mit Kennzahlen und dem Aufbau eines Kennzahlenkonzeptes zu haben, sollte auch die Kundenperspektive hinzugezogen werden. Diese Kennzahlen können insoweit vereinheitlich werden, dass sie für jede Beteiligung definiert und erhebbar sind.

Weiterhin sollte jede Beteiligung branchentypische Kennzahlen berechnen. Dies bietet die Möglichkeit, Vergleiche mit ähnlichen Beteiligungen, aber auch mit privaten Unternehmen anzustellen. Dadurch können im Einzelfall Verbesserungspotentiale erkannt werden.

So lässt sich sagen, dass durch die Sächsische Gemeindeordnung und die Sächsische Landkreisordnung geforderten Kennzahlen zwar einen guten Ansatz bilden, jedoch kein umfängliches und ausreichendes Kennzahlensystem darstellen. Vielmehr sollte an dieser Regelung angesetzt werden und eine wie oben ausgeführte Erweiterung der Kennzahlen stattfinden.

Thesen

1. Ein Kennzahlensystem muss die erläuterten allgemeinen Anforderungen erfüllen, auch wenn es im öffentlichen Sektor für Beteiligungen genutzt wird.
2. Ein Kennzahlensystem, welches für alle kommunalen Beteiligungen verwendet werden soll, muss an die konkreten Gegebenheiten angepasst werden können und somit über die notwendige Flexibilität verfügen. Dies kann nur durch eine Teilung des Systems in einen obligatorischen und einen branchenspezifischen Teil erreicht werden.
3. Im obligatorischen Teil müssen neben den bisher erhobenen Finanzkennzahlen auch solche ermittelt werden, die weitergehende Prognosen über die Entwicklung des Unternehmens ermöglichen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Kennzahlen des Personals und der Personalentwicklung sowie der Kundenzufriedenheit.
4. Im branchenspezifischen Teil sollten Kennzahlen erhoben werden, die für den Tätigkeitsbereich der spezifischen Beteiligung kennzeichnend sind, um so eine optimale Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen dieser Branche zu ermöglichen. Dafür ist es am zielführendsten, wenn für die Geschäftsgebiete, in denen kommunale Beteiligungen schwerpunktmäßig zu finden sind (z. B. öffentlicher Personennahverkehr, Bildung, Gesundheitsversorgung), Kennzahlensysteme entworfen werden, die für die Kommunen gut anwendbar sind.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Bilanzkennzahlen IX

Anhang 2: Liquiditätskennzahlen X

Anhang 3: Rentabilitätskennzahlen XI

Anhang 4: Kennzahlen des Sächsischen Kommunalen Kennzahlensystems.....XII

Anhang 5: Gesetzliche Kennzahlen des Beteiligungsberichtes XIV

Anhang 6: Beteiligungen LK Bautzen..... XV

Anhang 7: Personalkennzahlen XVI

Anhang 1: Bilanzkennzahlen [190]

Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Fremdkapitalquote (Verschuldungsquote) = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Verschuldungsgrad = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$

Vermögensstruktur (Anlagenintensität) = $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$

Effektivverschuldung = Verbindlichkeiten – Umlaufvermögen

Umlaufintensität = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$ [191]

[190] Vgl. Landkreis Bautzen 2017, S. 200
[191] Vgl. Quecke 1993, § 99 Rn. 44

Anhang 2: Liquiditätskennzahlen[192]

Liquidität 1. Grades: = $\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$

Liquidität 2. Grades: = $\frac{\text{flüssige Mittel+kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$

Liquidität 3. Grades: = $\frac{\text{flüssige Mittel+kurzfristige Forderungen+Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$

Deckungsgrad 1 (DG A) = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$

Deckungsgrad 2 (DG B) = $\frac{\text{Eigenkapital+langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$

Deckungsgrad 3 = $\frac{\text{Eigenkapital+langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen+Vorräte}} * 100$

Cash-Flow= regelmäßige betriebliche Einnahmen
- regelmäßige laufende betriebliche Ausgaben

[192] Vgl. Enrico Reimus 2016, S. 1

Anhang 3: Rentabilitätskennzahlen [193]

Eigenkapitalrendite = $\frac{\text{Gewinn/Jahresergebnis}}{\text{Eigenkapital}} * 100$

Gesamtkapitalrendite = $\frac{\text{Gewinn+Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Umsatzrentabilität = $\frac{\text{Gewinn+Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100$

[193] Vgl. Bachmann 2009, S. 183

Anhang 4: Kennzahlen des Sächsischen Kommunalen Kennzahlensystems

Kennzahlen der Ergebnisrechnung[194]

Bezeichnung	Berechnung	Position nach Anlage 2 bzw. 5 zur VwV-KomHSyS
Ordentlicher Aufwandsdeckungsgrad	Ordentliche Aufwendungen*100/Ordentliche Erträge	M 11, Pos. 18*100/M11, Pos. 10
Steuerquote	Steuererträge*100/Ordentliche Erträge	M 11, Pos. 1*100/M11, Pos. 10
Zuwendungsquote	Erträge aus Zuwendungen*100/ Ordentliche Erträge	M 11, Pos. 2*100/M11, Pos. 10
Sozialtransfer-aufwandsquote	Sozialtransferaufwendungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	Kostenart 433*100/M11, Pos. 18
Personalauf-wandsquote	Personalaufwendungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	M 11, Pos. 11*100/M11, Pos. 18
Sach- und Dienstleistungs-aufwandsquote	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	M 11, Pos. 13*100/M11, Pos. 18
Abschreibungs-aufwandsquote	Planmäßige Abschreibungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	M 11, Pos. 14*100/M11, Pos. 18
Zinsaufwandsquote	Zinsaufwendungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	M 11, Pos. 15*100/M11, Pos. 18
Quote Sonstiger Aufwand	Sonstige Ordentliche Aufwendungen*100/ Ordentliche Aufwendungen	(M 11, Pos. 18 – Kontenart 433 – M 11, Pos. 14 – M 11, Pos. 15)*100/ M 11, Pos. 18

[194] nach Jänchen 2012, S. 170 i. V. m. Anlage 2 bzw. 5 zur VwV-KomHSyS

Kennzahlen der Ergebnisrechnung[195]

Bezeichnung	Berechnung	Position nach Anlage 2 bzw. 5 zur VwV-KomHSyS
Anlagevermögensquote	Anlagevermögen*100/Gesamt-vermögen	M 13, vgl. § 51 (2) Ziff. 1) SächsKomHVO-Doppik*100 / (M13, vgl. § 51 (2) Ziff. 2) SächsKomHVO-Doppik + M 13, vgl. § 51 (2) Ziff. 3) SächsKomHVO-Doppik + M 13, vgl. § 51 (2) Ziff. 4) SächsKomHVO-Doppik)
Anlagenabnutzungsgrad	Kumulierte Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen*100/ historische AHK	(Summe M 11, Pos. 14 seit EÖB)*100/ M 14, Sp. 1 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3) der EOB
Reinvestitionsquote	Nettoinvestitionen in Sachanlage-vermögen (inkl. Imm. Vermögens-gegenstände und Aktive Sopo)*100/ Abschreibungen auf Sachanlagen	(M14, Sp. 2 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3) – M 14, Sp. 3 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3) - M 14, Sp. 7 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3))*100/M 14, Sp. 7 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3)
Bilanzielle Pro-Kopf-Verschuldung	Verbindlichkeiten + Rückstellungen ohne Pensionsrückstellungen zum 31.12./EWZ 30.06	(M 16, Sp. 5 Ziff. 8 + (M 13, vgl. § 51 (3) Ziff. 3) SächsKomHVO-Doppik – M 13, vgl. § 51 (3) Ziff. 3a) SächsKomHVO-Doppik)- EWZ 30.06.

Kennzahlen der Finanzrechnung[196]

Bezeichnung	Berechnung	Position nach Anlage 2 bzw. 5 zur VwV-KomHSyS
Liquiditätsdeckungs-grad	Summe der Einzahlungen*100/ Summe der Auszahlungen	(M 12, Pos. 9 + M 12, Pos. 25 + M 12, Pos. 36)*100/ M 12, Pos. 16 + M 12, Pos 33 + M 12, Pos. 37
Deckungsgrad	(Kapitalposition + langfristiges Fremdkapital)*100/Anlagevermögen	(M 13, vgl. § 51 (3) Ziff. 1) SächsKomHVO-Doppik + M 13, vgl. § 51 (3) Ziff. 2) SächsKomHVO-Doppik + M 13, vgl. § 51 (3) Ziff. 3a) SächsKomHVO-Doppik + M 16, Sp. 4 Ziff. 8)*100/ M 13, vgl. § 51 (2) Ziff. 1) SächsKomHVO-Doppik
Liquidität 2. Grades	(Liquide Mittel + kurzfristige Forderungen)*100/kurzfristiges Fremdkapital	(M 13, vgl. § 51 (2) Ziff. 2d) SächsKomHVO-Doppik + M 15, Ziff. 3, Sp. 2)*100/ M 16, Ziff. 8, Sp.2
Selbstfinanzierungsgrad	(ZMS aus lfd. Verwaltungstätigkeit – Kredittilgungen + Auszahlungen für kreditähnliche Rechtsgeschäfte)*100 / Nettoinvestitionen in Sachanlagevermögen (inkl. Imm. Vermögensgegenstände und aktive Sopo)	(M 12, Pos. 17 – M 12, Pos. 37)*100/ (M 14, Sp. 2 (Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3) – M14, Sp. 7n(Ziff. 1.1 + 1.2 + 1.3))

[195] Nach Ebenda, S. 171 i. V. m. Anlage 2,5 zur VwV-KomHSyS, § 51 Abs. 2,3 SächsKomHVO Doppik
[196] Nach Ebenda, S. 171

Anhang 5: Gesetzliche Kennzahlen des Beteiligungsberichtes[197]

Zur Vermögenssituation

Investitionsdeckung = $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Neuinvestitionen}} * 100$

Vermögensstruktur = $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Fremdfinanzierung = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Zur Kapitalstruktur

Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Eigenkapitalreichweite = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Jahresfehlbetrag (mit und ohne Verlustausgleich)}} * 100$

Zur Liquidität

Effektivverschuldung = Verbindlichkeiten – Umlaufvermögen

Kurzfristige Liquidität = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$

Zur Rentabilität

Eigenkapitalrendite = $\frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Eigenkapital}} * 100$

Gesamtkapitalrendite = $\frac{\text{Jahresüberschuss+Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Zum Geschäftserfolg

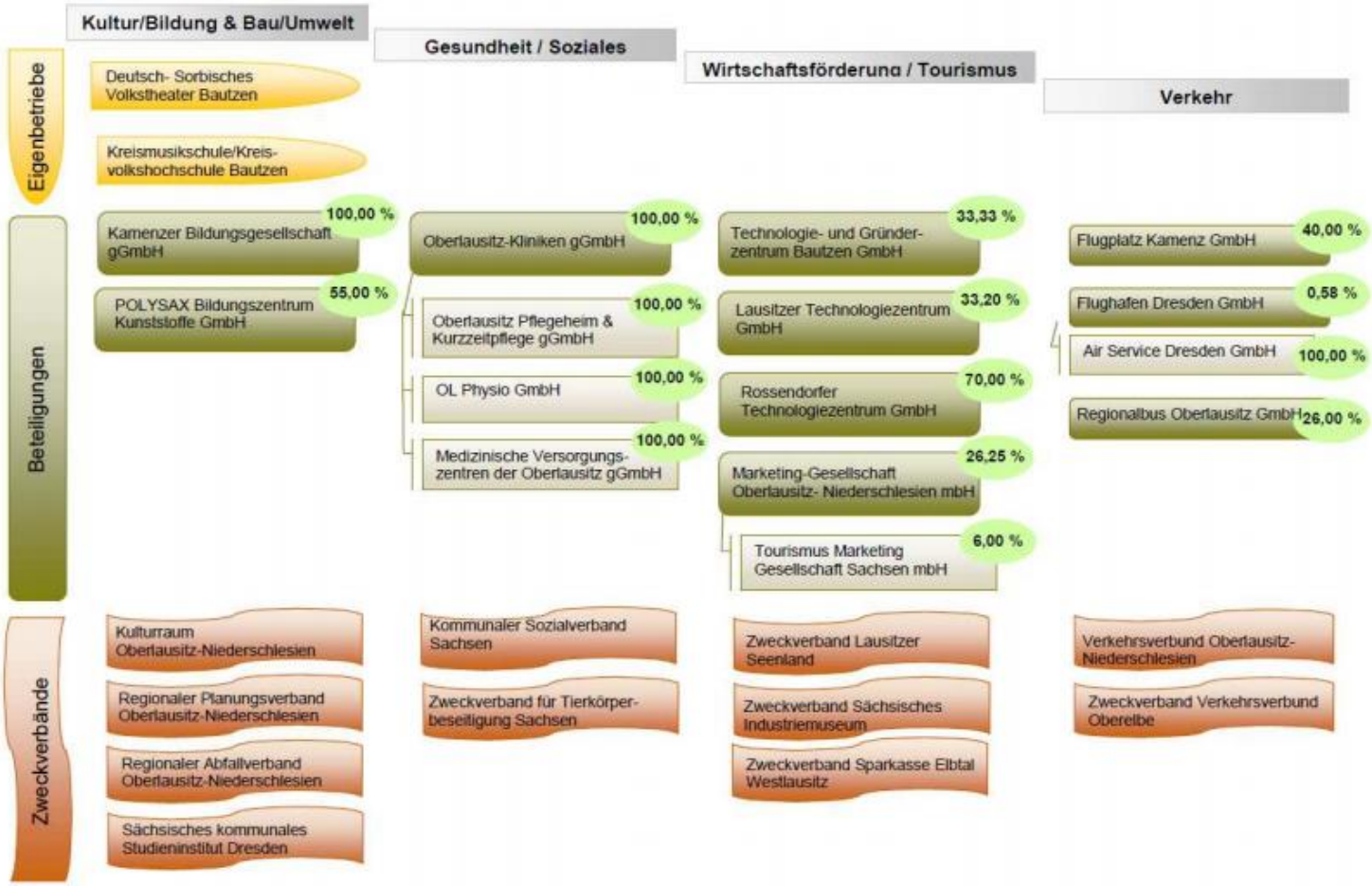
Geschäftserfolg = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiterzahl}} * 100$

Arbeitsproduktivität = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Personalkosten}} * 100$

---

[197] Vgl. Sächsisches Staatsministerium des Innern 2003, S. 22

Anhang 6: Beteiligungen LK Bautzen[198]



[198] Landkreis Bautzen 2016, S. 9

Anhang 7: Personalkennzahlen [199]

Personalgewinnung

Auszubildendenquote = $\frac{\text{Anzahl der Auszubildenden}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Ausbildungsplatzattraktivität = $\frac{\text{Anzahl Bewerber}}{\text{Anzahl der Ausbildungsplätze}}$

Einstellungsquote = $\frac{\text{abgeschlossene Arbeitsverträge}}{\text{Anzahl der Bewerbungen}} * 100$

Vorstellungsquote = $\frac{\text{Anzahl Vorstellungsgespräche}}{\text{Anzahl der Bewerbungen}} * 100$

Grad der Personaldeckung = $\frac{\text{tatsächliche Einstellungen}}{\text{Anzahl benötigter Mitarbeiter}} * 100$

Personalkosten

Personalbeschaffungskosten je Eintritt = $\frac{\text{Personalbeschaffungskosten}}{\text{Anzahl Neueinstellungen}}$

Personalkosten je Mitarbeiter = $\frac{\text{Personalkosten der Periode}}{\text{Anzahl der durchschnittlich Beschäftigten}}$

Personalintensität = $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{gesamte Aufwendungen}} * 100$

Durchschnittlicher Pro-Kopf-Umsatz = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der durchschnittlich Beschäftigten}}$

Weiterbildungskosten je Mitarbeiter = $\frac{\text{Weiterbildungskosten}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$

Lohnquote = $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Leistung bzw.Umsatz}} * 100$

Personalstruktur

Frauenquote = $\frac{\text{Anzahl weiblicher Mitarbeiter}}{\text{Anzahl Beschäftigten}} * 100$ oder alternativ

= $\frac{\text{Normalarbeitsstunden Mitarbeiterinnen}}{\text{Anzahl der Gesamtnormalarbeitsstunden}} * 100$

Ausländeranteil = $\frac{\text{Anzahl ausländischer Mitarbeiter}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Angestelltenquote = $\frac{\text{Anzahl Angestellte}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Führungskräfteanteil = $\frac{\text{Anzahl Führungskräfte}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Teilzeitkräftequote = $\frac{\text{Anzahl Teilzeitkräfte}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

---

[199] Kowalski 2014, Rn. 737

Befristungsquote = $\frac{\text{Anzahl befristete Mitarbeiter}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit= $\frac{\text{Gesamtzahl Betriebszugehörigkeit Mitarbeiter}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$

Durchschnittsalter der Belegschaft = $\frac{\text{Summe der Lebensalter aller Beschäftigten}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$

Arbeitszeitstatistik

Mehrarbeitsquote = $\frac{\text{Anzahl Mehrarbeitsstunden}}{\text{Anzahl Regelarbeitszeitstunden}} * 100$

Krankheitsquote = $\frac{\text{Anzahl kranker Mitarbeiter}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}} * 100$

Unfallhäufigkeit = $\frac{\text{Anzahl Unfälle}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$

Fehlzeitenquote = $\frac{\text{Fehlzeiten}}{\text{Sollarbeitszeit}} * 100$

Personalaustritt

Verhältnis Kündigungen/Beschäftigten =$\frac{\text{Anzahl Kündigungen einer Periode}}{\text{durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Periode}}$

Fluktuationsquote = $\frac{\text{Anzahl der Austritte einer Periode}}{\text{Anzahl der Beschäftigten zu Periodenbeginn}} * 100$

Literaturverzeichnis

Augurzky, Boris; Gülker, Rosemarie; Krolop, Sebastian; Schmidt, Christoph M.; Schmidt, Hartmut; Schmitz, Hendrik; Terkatz, Stefan (2010): Krankenhaus Rating Report 2010. Licht und Schatten. Essen: RWI (RWI, 59). Online verfügbar unter http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-materialien/M_59_Krankenhaus-Rating-2010.pdf, zuletzt geprüft am 06.03.2018.

Bachmann, Peter (2009): Controlling für die öffentliche Verwaltung. Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Barth, Thomas; Barth, Daniela (2008): Controlling. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg (Managementwissen für Studium und Praxis Lehrbuch).

Beck, Bettina (2016): Kundenzufriedenheit: 4 Gründe, die den Unternehmenserfolg beeinflussen! Online verfügbar unter https://www.microtech.de/blog/kundenzufriedenheit/, zuletzt aktualisiert am 08.03.2018, zuletzt geprüft am 08.03.2018.

Bertelsmann Stiftung (2012): Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten. Ergebnisse einer empirischen Studie. Online verfügbar unter http://www.bertelsmann−stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Steuerung_mit_Kennzahlen_in_den_kreisfreien_Staedten.pdf, zuletzt geprüft am 26.12.2017.

Beyer, Werner (1999): Effizienz in der Kommunalverwaltung. Berlin: Erich Schmidt (Finanzwesen der Gemeinden, 8).

Binus, Karl-Heinz; Sponer, Wolfdieter (2016): Sächsische Gemeindeordnung. Kommentar. 1. Auflage. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.

Birker, Klaus (2003): Marketing - Controlling - Organisation. Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung. Berlin: Erich Schmidt.

Bonack, Christian (2014): Kennzahlen als Führungsinstrument. Erhöhung der Eigenverantwortung durch Führung mit Kennzahlen. Hamburg: Disserta-Verl. Online verfügbar unter http://www.disserta-verlag.de/.

Brüggen, Georg; Geiert, Constanze; Nolden, Frank (2015): SächsGemO. Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen ; Kommentar. 1. Aufl. Dresden: Dresdner Sachbuchverl. Medien et Recht.

Fabry, Beatrice; Appel, Matthias (Hg.) (2011): Unternehmen der öffentlichen Hand. Handbuch. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Nomos-Praxis). Online verfügbar unter http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8329-1660-2.

Fellermeier, Brunhilde (2013): Kennzahlen zur Bilanzanalyse und zur Unternehmensbewertung. Grin Verlag.

Fisch, Rudolf (2013): Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. Hg. v. Dieter Beck.

Geißler, Ferdinand (2017): Bildung, Fähigkeiten und Arbeitsmarkterträge. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Gladen, Werner (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Haldemann, Theo; Heike, Michael; Bachmann, Martin (2011): Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Erfahrungen und Empfehlungen für das Strategische Public Management. 1. Aufl. Bern: Haupt (Public Management (PM)).

Hans-Böckler-Stiftung (2011): Die Balanced Scorecard: Mehr als Kennzahlen. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bsc_konzept.pdf, zuletzt geprüft am 14.02.2018.

Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias (2011): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. Theorie - Praxis - Consulting. München: Oldenbourg (BWL 10-2012).

Jänchen, Isabelle (2012): Das Sächsische Kommunale Kennzahlensystem. Eine Empfehlung für die sächsischen Städte, Gemeinden und Landkreise. In: *Sachsenlandkurier* 23 (4), S. 162–171

Jankowiak, Stefan (2017): Kennzahlen-Systeme. Online verfügbar unter https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html, zuletzt geprüft am 03.08.2017.

Joos-Sachse, Thomas (2002): Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen - Instrumente - Neue Ansätze. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hg.) (2001a): Arbeit mit Kennzahlen. Teil 2: Empfehlungen für die Praxis. Köln (05/2001).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hg.) (2001b): Arbeiten mit Kennzahlen. Teil 1: Grundlagen. Köln (04/2001).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2014): Kommunalpolitisch steuern mit dem Haushalt. Ziele und Kennzahlen im Haushalt ausweisen. Köln (KGSt-Berichte, 15/2014).

Korte, Rainer; Pook, Manfred: Auf dem Weg in den Wettbewerb: Wo stehen wir? Wie geht es weiter? In: KGSt Material, 01/2003, S. 55–65.

Kowalski, Susanne (2014): Betriebliche Kennzahlen. Planung - Controlling - Reporting. 1. Aufl. München: C.H.Beck (Beck kompakt).

Landkreis Bautzen (2016): Beteiligungsbericht 2016. Bautzen. Online verfügbar unter https://webservice.landkreis-bautzen.de/bi/___tmp/tmp/45081036738363994/738363994/00093270/70-Anlagen/01/Beteiligungsberichtgesamt.pdf.

Landkreis Bautzen; Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH (Hg.) (2015): Gesellschaftsvertrag Kamenzer Bildungsgesellschaft gGmbH. Neufassung. Bautzen. Online verfügbar unter https://webservice.landkreisbautzen.de/bi/___tmp/tmp/45081036783114484/783114484/00032392/92-Anlagen/01/Gesellschaftsvertrag2015.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Landkreis Bautzen; Oberlausitz-Kliniken gGmbH (Hg.) (2011): Gesellschaftsvertrag der Oberlausitz-Kliniken gGmbH. Neufassung. Bautzen. Online verfügbar unter https://webservice.landkreis-bautzen.de/bi/___tmp/tmp/45081036783114303/783114303/00010035/35-Anlagen/01/Gesellschaftsvertrag_OLK_040811.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Löffelholz, Josef (1966): Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. Völlig neubearbeitete und erweiterte Buchausgabe. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Losbichler, Heimo (2015): Cashflow, Investition und Finanzierung. 3., [aktualisierte] Aufl.

Michel, Katharina; Buschle, Christina; Kainz, Florian; Tippelt, Rudolf (2015): Indikatorenentwicklung für ein kommunales Bildungsmanagement. Dokumentation eines regionalen Transferprojektes. Hg. v. Christian Werner. München: Herbert Utz Verlag (Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbunds IUNworld, Band 7).

Ozcan, Munevver (2005): Wertorientierte Unternehmensführung und Balanced Scorecard: Grin Verlag.

Prchal, Jan (2008): Cash Flow Berechnung - direkte und indirekte Methode. Hg. v. Enrico Reimus. Online verfügbar unter https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Cash-Flow-Einfuehrung-und-Ueberblick-ueber-Cashflow-Berechnungsarten.html, zuletzt aktualisiert am 22.08.2017, zuletzt geprüft am 30.12.2017.

Reimus, Enrico (Hg.) (2016): Liquiditätskennzahlen. Online verfügbar unter https://www.controllingportal.de/upload/iblock/301/301d8d12e6ecc9a679b3f6f51c2ab257.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2017.

Sächsisches Staatsministerium des Innern (Hg.) (2003): Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern. Anwendungshinweise zum Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes. Dresden. Online verfügbar unter http://www.kommunale-verwaltung.sachsen.de/download/Kommunale_Verwaltung/GemO_04.11.031.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Sandt, Joachim (2004): Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen. Gabler Edition Wissenschaft (Schriften des Center for Controlling & Management (CCM), 14).

Schmeisser, Wilhelm; Clausen, Lydia; Schindler, Falko (2009): Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz. München: Oldenbourg.

Schmidmaier, Verena (2015): Personalkennzahlen. Ein Überblick über die Anwendung von Personalkennzahlen. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH. Online verfügbar unter http://www.diplomica-verlag.de/.

Schübbe, Fred (2016): Personalkennzahlen. Vom Zahlenfriedhof zum Management-Dashboard. Norderstedt: Books on Demand.

Templin, Hans-Ulrich (1998): Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen. Gabler Edition Wissenschaft (Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft, 2).

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. (Hg.) (2017): 2016 Statistik. Köln. Online verfügbar unter https://www.vdv.de/statistik-personenverkehr.aspx, zuletzt geprüft am 05.03.2018.

Wagner, Simone (2010): Kennzahlen für das Messeprojektmanagement. Durch Leistungstransparenz erfolgreich am Markt der Messedienstleister. Hamburg: Diplomica-Verl.

Walter, Wolfgang (2006): Erfolgsfaktor Unternehmenssteuerung. Kennzahlen, Instrumente, Praxistipps. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (X.media.management).

Wildt, Alexander (2008): Personalkennzahlen - die wichtigsten im Überblick. Online verfügbar unter https://www.controllingportal.de /Fachinfo/Kennzahlen/Personalkennzahlen.html, zuletzt aktualisiert am 03.08.2017, zuletzt geprüft am 08.03.2018.

Wolke, Thomas (2013): Finanz- und Investitionsmanagement im Krankenhaus. Unter Mitarbeit von Jens Poll. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (Health Care Management).

Zapp, Winfried (Hg.) (2010): Kennzahlen im Krankenhaus. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Reihe, 2).

Zentrum für Verwaltungsforschung (2010): Produkte, Kennzahlen, Standards für die Städte-Praxis. Grundlagen zur ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung. Online verfügbar unter http://www.kdz.eu/sites/default/files/documents/MPF/Public%20 Management/Politik%20und%20Verwaltungsmodernisierung/Produkte_Kennzahlen_Endbericht.pdf, zuletzt geprüft am 25.12.2017.

Zimmermann, Horst (2009): Kommunalfinanzen. Eine Einführung in die finanzwissenschaftliche Analyse der kommunalen Finanzwirtschaft. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 211).

Rechtsquellenverzeichnis

AfA-Tabelle für den Wirtschaftszweig "Personen- und Güterbeförderung (im Straßen- und Schienenverkehr)" i. d. F. vom 26.Januar 1998 (BStBl I 1998, 123)

Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes vom 4. März 2003 (SächsGVBl. S. 49, 158)

Sächsische Gemeindeordnung i. d. F. der Bekanntmachung vom 3. März 2014 (SächsGVBl. S. 146), die zuletzt geändert wurde durch Artikel 2 des Gesetzes vom 13. Dezember 2016 (SächsGVBl. S. 652)

Sächsische Kommunalhaushaltsverordnung i. d. F. vom 10. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 910), die durch geändert wurde Artikel 1 der Verordnung vom 4. September 2017 (SächsGVBl. S. 504)

Sächsische Landkreisordnung i. d. F. der Bekanntmachung vom 3. März 2014 (SächsGVBl. S. 180), die zuletzt geändert wurde durch Artikel 3 Absatz 2 des Gesetzes vom 13. Dezember 2016 (SächsGVBl. S. 652)

VwV Kommunale Haushaltssystematik vom 29. November 2017 (SächsABl.SDr. S. S 154)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die gedruckte und digitalisierte Version der Arbeit sind identisch.

Die Arbeit oder Teile daraus wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Cölln, 26.03.2018

Unterschrift
Sarah Tittel