

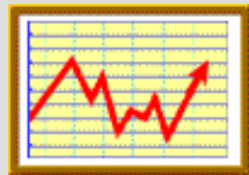


# **Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum  
HORVÁRTH & PARTNERS

Gunter Czisch  
Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

# ERWARTUNGEN ?



## Des Gemeinderats



## Der Verwaltung



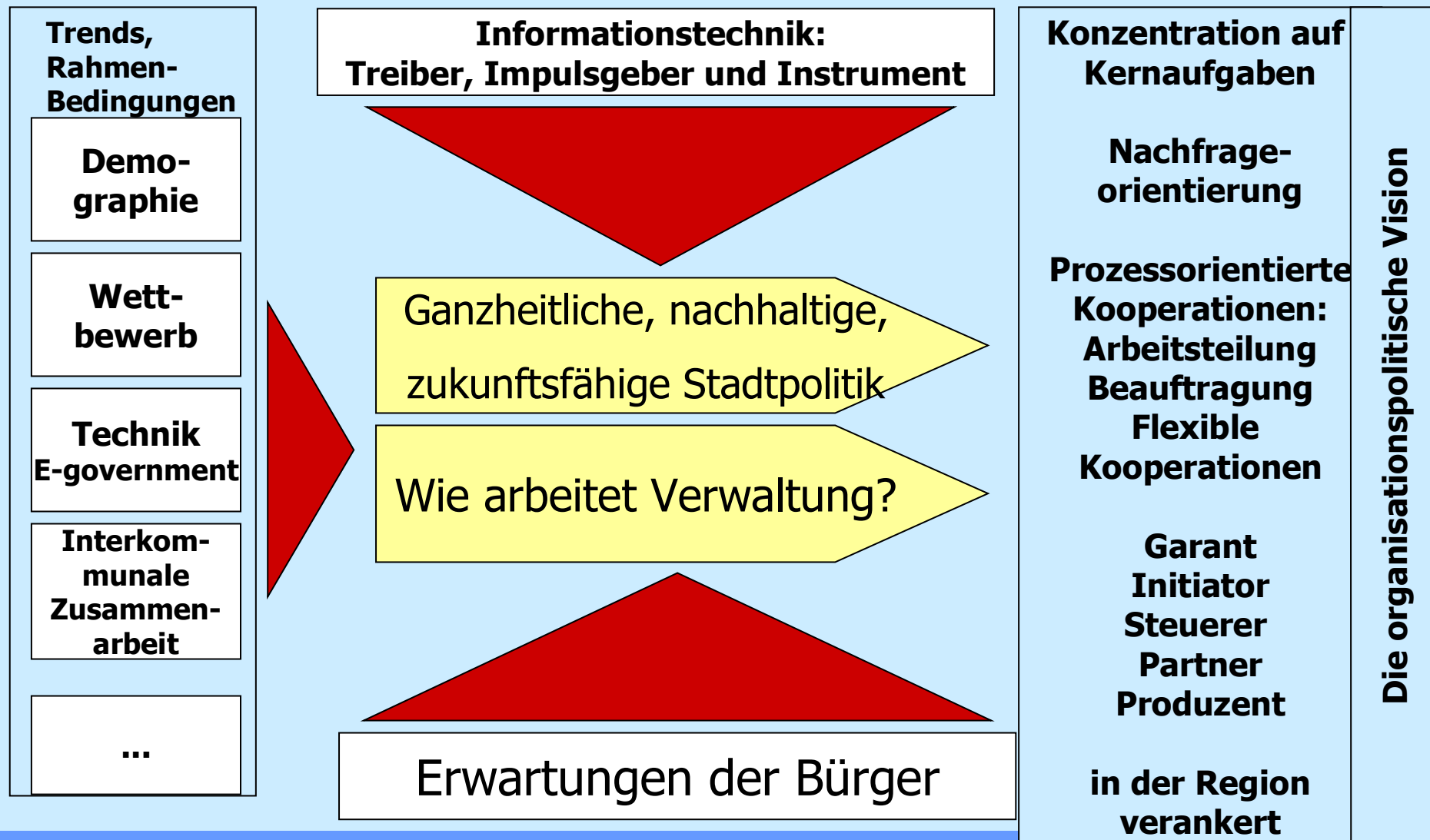
## Der Bürger

**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

Welche Fragen stellen  
wir uns?

# Trends und Perspektiven für eine zukunftsfähige Verwaltung



## **Organisatorische Positionierung des Controllers**

oder

wer ist das und wo sitzt er?

## **Rollenwandel des Controllers**

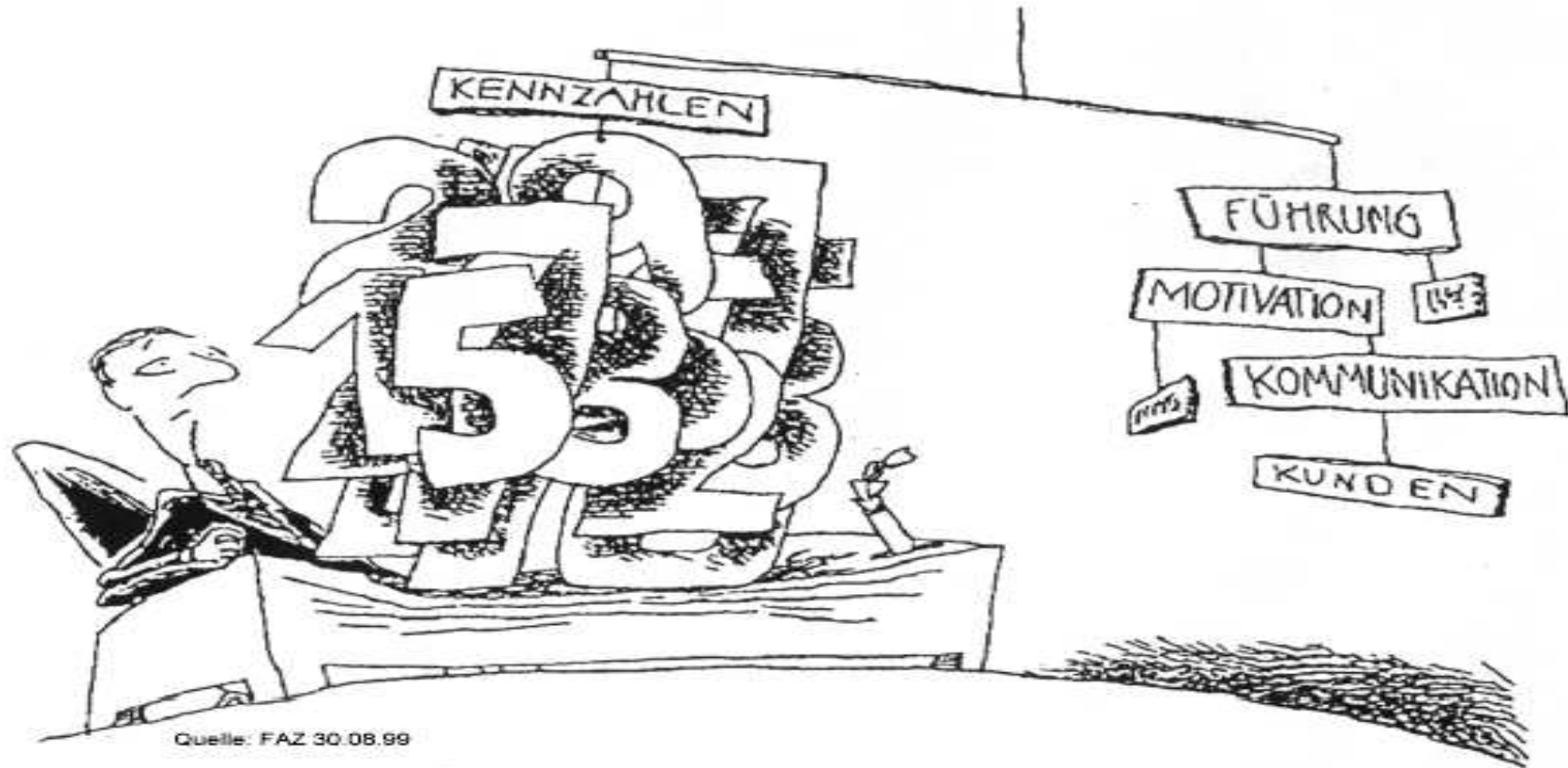
oder

was muss sich verändern?

## **Effizienzsteigerung der Controllingprozesse**

oder

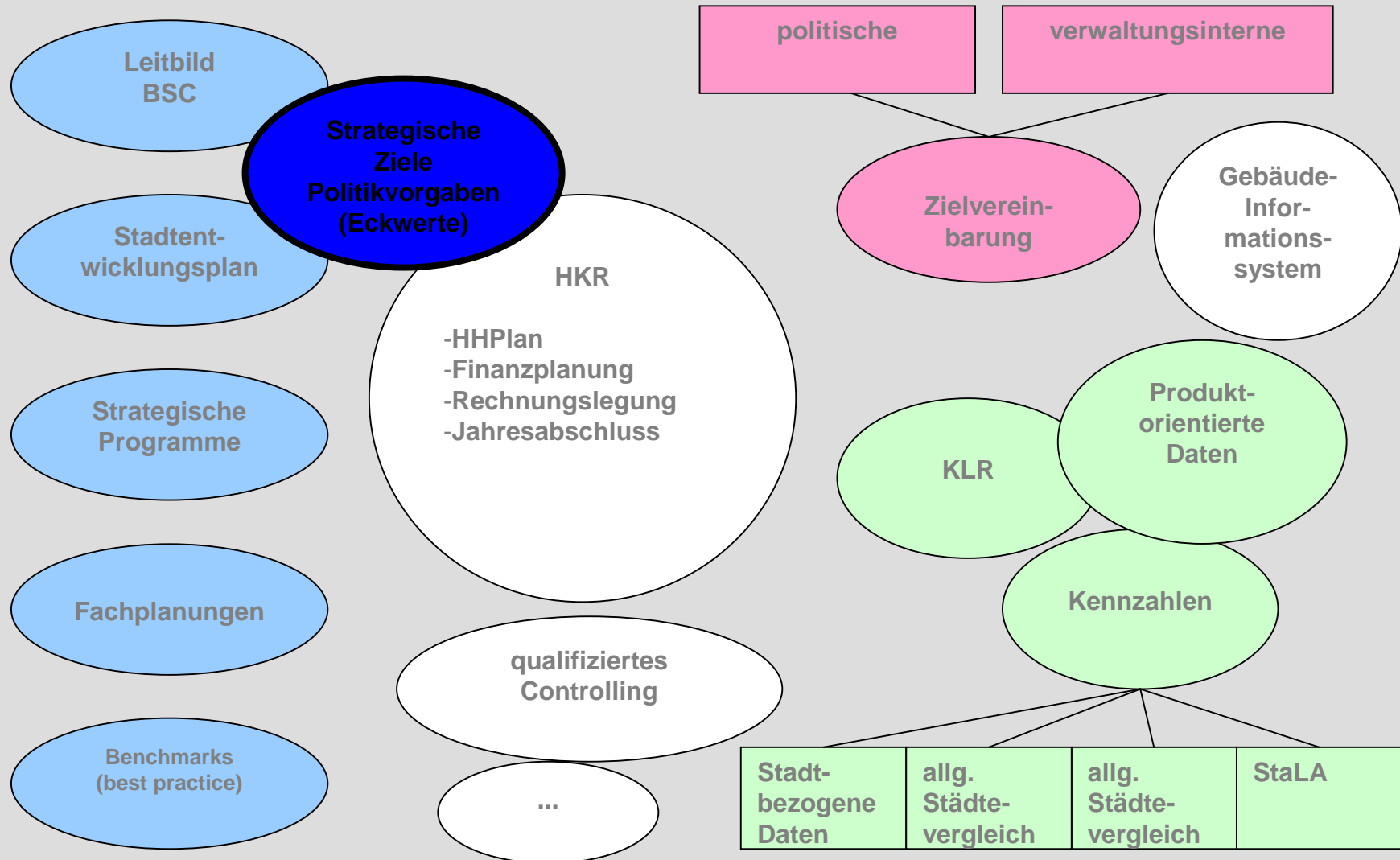
was und wie sagt er es und wer hört auf ihn



Quelle: FAZ 30.08.99

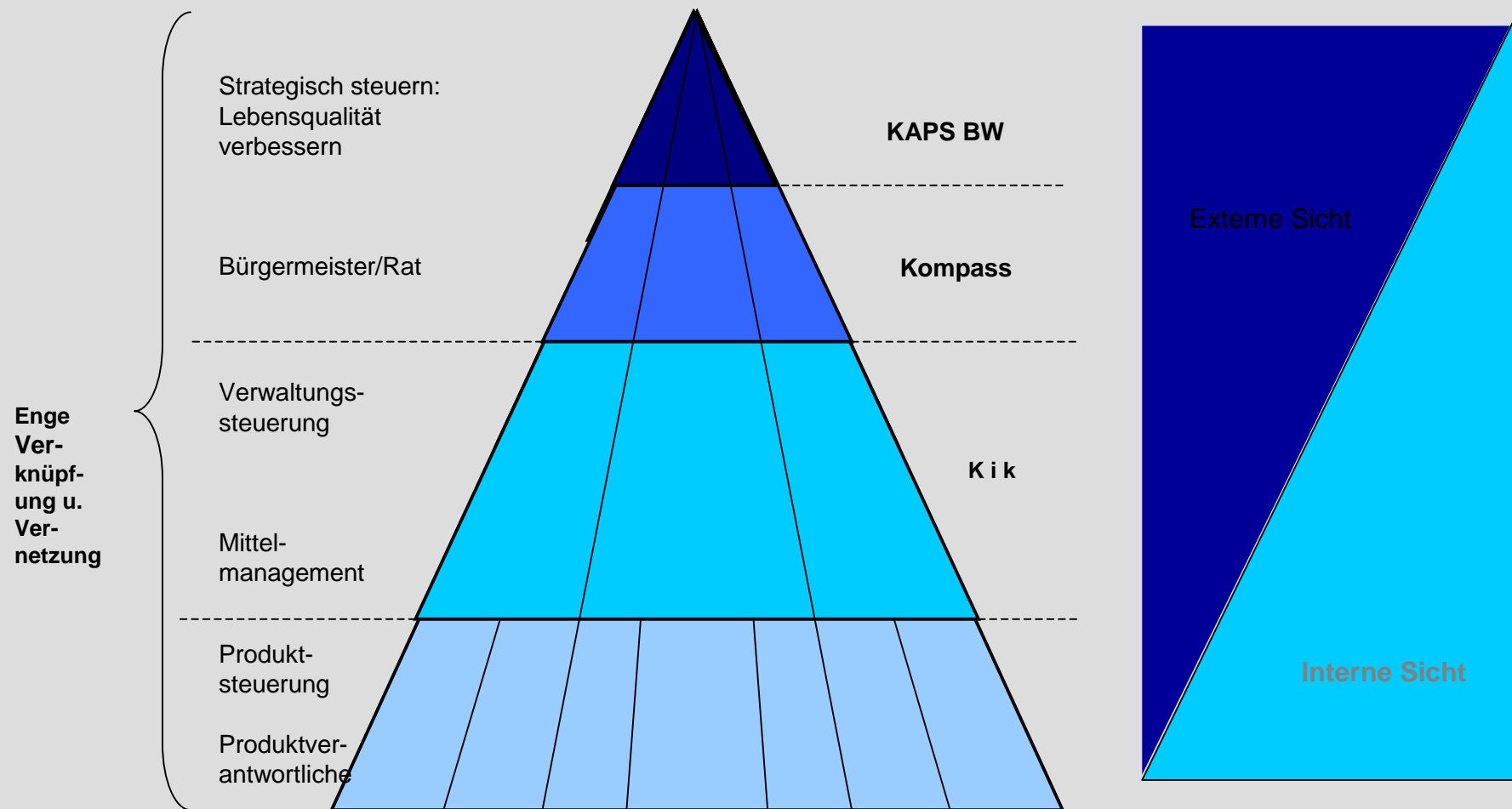
Überzeugung und Vertrauen  
nicht die Fülle der Information

# Bausteine eines kommunalen Steuerungssystems sehr umfangreich?!



# Wie kann eine Kommune ganzheitlich gesteuert werden? Und wie ist das alles unter einen Hut zu bringen?

## Konzept nach Bertelsmann Stiftung:



Wir haben uns umfangreiche Waffen zugelegt  
um zu Überzeugen oder  
**Mit Zahlen können wir alle erschlagen**  
Vorhandene Werkzeuge „spucken“ eine Flut  
an Informationen aus



# Mal ehrlich: wie läuft wirklich

## Management by Fingerspitzengefühl

Interessengruppen

wer schreit am lautesten

Partikulare Verwaltungs-  
interessen

die Fachleute wissen alles

Macht einzelner oder weniger  
ausschließlich Intuition

Macht macht süchtig

Management by Bauch

Zufälle

Management by Feuerwehr

Aktionismus

rein in die Kartoffeln, raus ...

...

# Die Hoffnung: wie geht's besser

Welche Fragen, Analysen sind für die Zielentwicklung, das Berichtswesen, usw. wichtig?

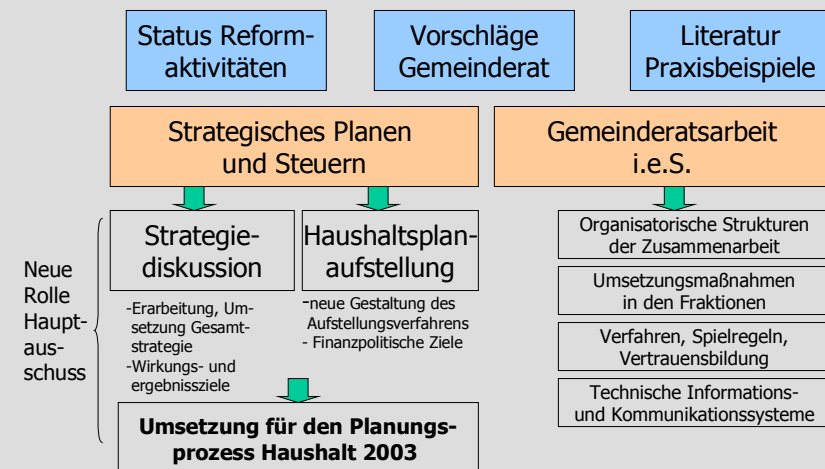
Und: mit welchem effektiven, effizienten Verfahren

Und: wer ist der Übersetzer dafür

**Wir arbeiten daran, Versuch und Irrtum**

# Wie sehen sich die Gemeinderäte?

## Optimierung der Ratsarbeit Vorgehensweise



# Optimierung der Ratsarbeit

## Ziele u.a.

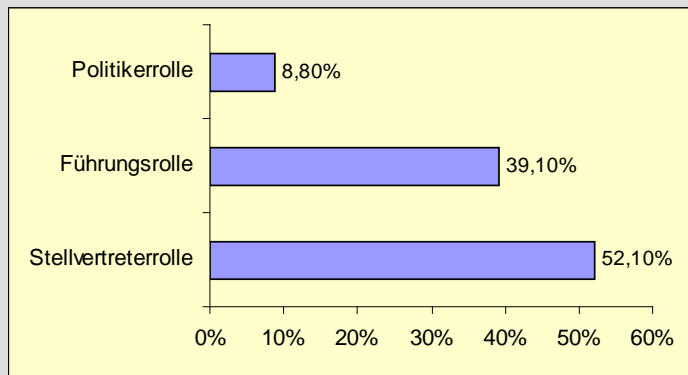
- Schaffung einer Vertrauens- und Informationskultur
- effektive und effiziente Ratsarbeit; Reduzierung der Arbeitsbelastung für die Gemeinderäte, damit auch
- Verbesserung der strategischen Steuerung, „stimmige“ Gesamtstrategie
- weder Über- noch Untersteuerung, weniger Kontrollvolumen, mehr Kontrollqualität, Verbesserung der Finanzsteuerung
- Nutzen muss Aufwand rechtfertigen (für GR und Verwaltung)

## Voraussetzungen

- einheitliche Datengrundlage bezüglich künftiger Entwicklungen
- gemeinsames Verständnis zur „strategischen Steuerung“
- Verknüpfung Budgetierung mit Vereinbarungen zu Wirkungen, Ergebnissen und Leistungen (→ Kontraktmanagement)
- Transparenz, insbesondere auch zu (Folge-)Kosten

# Umfrage Gemeinderat zur Ratsarbeit

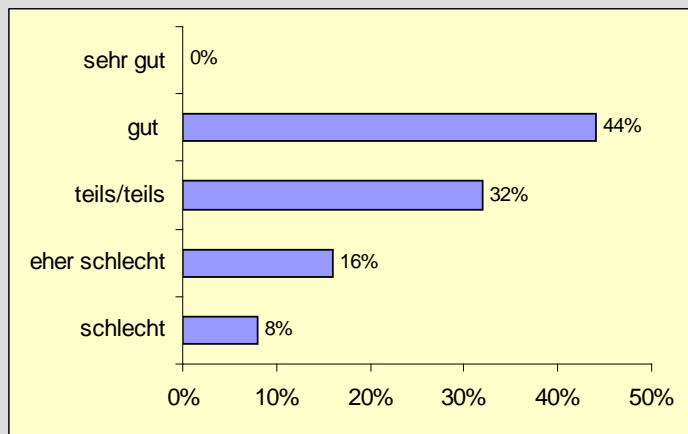
## Die drei Rollen des Gemeinderats



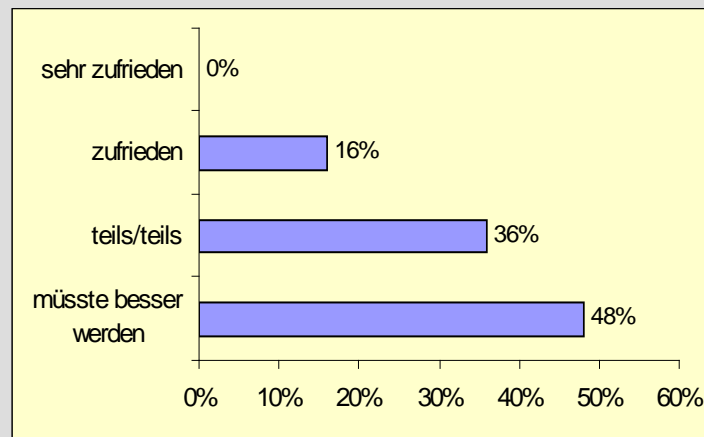
## Zusammenarbeit Rat – Verwaltung:

Durchweg gut: 8 %  
Überwiegend gut: 44 %  
Geringe Mängel: 36 %  
Müsste besser werden: 12 %  
Müsste viel besser w. 0%

## Zusammenarbeit Ausschüsse/Fraktionen



## Zusammenarbeit zwischen den Fraktionen



**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

# Umfrage Gemeinderat

## wesentlicher Handlungsbedarf

- Verbesserung der Zusammenarbeit über die Fraktionsgrenzen hinaus
- Verbesserung Einbindung des Gemeinderats in die Verwaltungsreform – Nutzung der Instrumente der Verwaltungsreform – Berücksichtigung der besonderen Rolle des Gemeinderats
- Verbesserung des „Marketings“ der Verwaltungsreform

# Strategische Programme als Richtschnur für eine Wahlperiode

Verlässliche Grundlage für die  
politische Arbeit an der Schnittstelle  
Verwaltung/Gemeinderat und  
Bürgerschaft

# Strategische Programmdiskussionen seit 2000

Vorläufer: Stadtqualitätsprogramm, Verwaltungsmodernisierung,  
Zukunftsprogramm 2005 etc.

## 2000 Bildungsoffensive

2002 Klausur Reform Ratsarbeit/ modifizierte Budgetierung

2003 Klausur Haushaltskonsolidierung – Strukturveränderung  
- Leitlinien – Prozess - Vorschläge

## 2005 Stadtentwicklung im demographischen Wandel

## 2004 Wachstums- und Impulsprogramm

2005 Wohnen in Ulm Perspektiven – Strategien – Maßnahmen

*2006 Wirtschaft/Arbeit/....*

## Gemeinderat vom 03./04. Februar 2005 Stadtentwicklung im demographischen Wandel

### Handlungsfelder

#### Handlungsfeld Wirtschaft

- Ausbau und Weiterentwicklung der Wissenschaftsstadt als dem Standortfaktor im Wettbewerb der Städte und Regionen und als Anreiz schlechthin für Zuzüge nach Ulm,
- Intensivierung des Standortmarketings, Profilierung Ulms als Ort zum Leben und Arbeiten.

#### Handlungsfeld Stadtplanung und Wohnen

- Verbesserung der Wohnsituation in innerstädtischen Altbeständen und weitere Aufwertung von Stadtquartieren,
- Förderung neuer Wohnformen für junge und alte Menschen,
- Förderung des Wohnens mit Kindern (Anreiz bei Baulandpreisen, Wohnumfeld).

#### Handlungsfeld Bildung

- Ausbau Ulms zu der „Bildungsstadt“, Weiterentwicklung von
- zukunftsorientierten Bildungseinrichtungen,
- Fortsetzung/Intensivierung der Bildungsoffensive.

Demographie Wirtschaft und Arbeit Juni 2007

## Gemeinderat 20. Juni 2007: Stadtentwicklung im demographischen Wandel Wirtschaft und Arbeit

### Leitlinien für Ulm

- ✓ Ulm baut seine gute Position im **Wettbewerb der Regionen** mit den **Erfolgsfaktoren Arbeit und Wohnen** aus.
- ✓ Ulm setzt auf die **Wissenschaftsstadt**
- ✓ Ulm und die Region **profilieren sich in erfolgreichen Clustern** und stärkt weiter die regionale Wettbewerbsposition in Europa
- ✓ Ulm **Partner für Industrie und Handel und Handwerk**
- ✓ Ulm setzt auf zukunftsorientierte **kommunale Integrations- und Bildungspolitik** als Schlüssel für einen leistungsfähigen Arbeitsmarkt
- ✓ Ulm setzt auf verstärkte **regionale Kooperationen** mit dem Umland
- ✓ Ulm bietet eine moderne, **dienstleistungsorientierte Verwaltung und ist als Arbeitgeber attraktiv**

Demographie Wirtschaft und Arbeit Juni 2007

Leitlinien für die  
Ressourcensteuerung  
insbesondere für die  
Haushaltskonsolidierung  
Maßstab für Verwaltung und  
Gemeinderat

# Gesamtstädtische Leitlinien

## Übergreifende Leitlinien

- allgemeine Leitlinien
- aufgabenorientierte Leitlinien

## Leitlinien des Verwaltungshaushalts

- Budgetierung, Zielvereinbarung, Controlling
- Soziales
- Einsparungen von Bund und Land
- Gebühren und Entgelte
- Zuschusswesen
- Personalwirtschaft
- Informations- und Kommunikationstechnik
- Organisation

## Leitlinien des Vermögenshaushalts

- Investitionen
- Veräußerung von Anlagevermögen

## Leitlinien der Beteiligungen

# Gesamtstädtische Leitlinien - Beispiel

## Übergreifende Leitlinien - Allgemeine Leitlinien

- Konzentration auf **Kernaufgaben**
- Konzentration auf die **Wirkung von Leistungen für den Bürger**
- **Pflichtaufgaben haben absoluten Vorrang** vor freiwilligen Aufgaben
- Kritische Überprüfung und Vermeidung von **Mehrfachangeboten**
- **Leistungen, die überwiegend Dritten** zugute kommen, werden grundsätzlich kostendeckend in Rechnung gestellt
- **Outsourcing** sowie **Public Privat Partnership**
- **Wettbewerb** und **Leistungsvergleiche**
- Intensive **Zusammenarbeit** z.B. mit Institutionen, Wirtschaft, Hochschulen, sowie Stadt Neu-Ulm
- Strukturveränderungen werden mit **nachhaltiger Wirkung** angestrebt

# Strukturen und Prozesse

Orientierung für Verwaltung und  
Gemeinderat

Die Arbeit des Gemeinderats  
wird immer komplexer

## kommunale Strategieentwicklung über strategisches Management

**Projekts „KAPS BW“:** Standardisierung Berichte und Konzepte auf der Basis der definierten Handlungsfelder

Mit **Klausurtagungen des Gemeinderats und Schwerpunktthemen** zu stadtpolitisch bedeutsamen Themen in Gemeinderatssitzungen werden stadtpolitische Herausforderungen und Themen aufgearbeitet

**Lenkungsgruppe Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung** ist weiterhin zentrales Steuerungs- und Vorbereitungsgremium des Gemeinderats und der Verwaltungsführung

Wichtige Projekte der Stadt werden über **Masterpläne** politisch gesteuert und mit den Werkzeugen eines modernen **Projektmanagements** in der gesamten Verwaltung umgesetzt

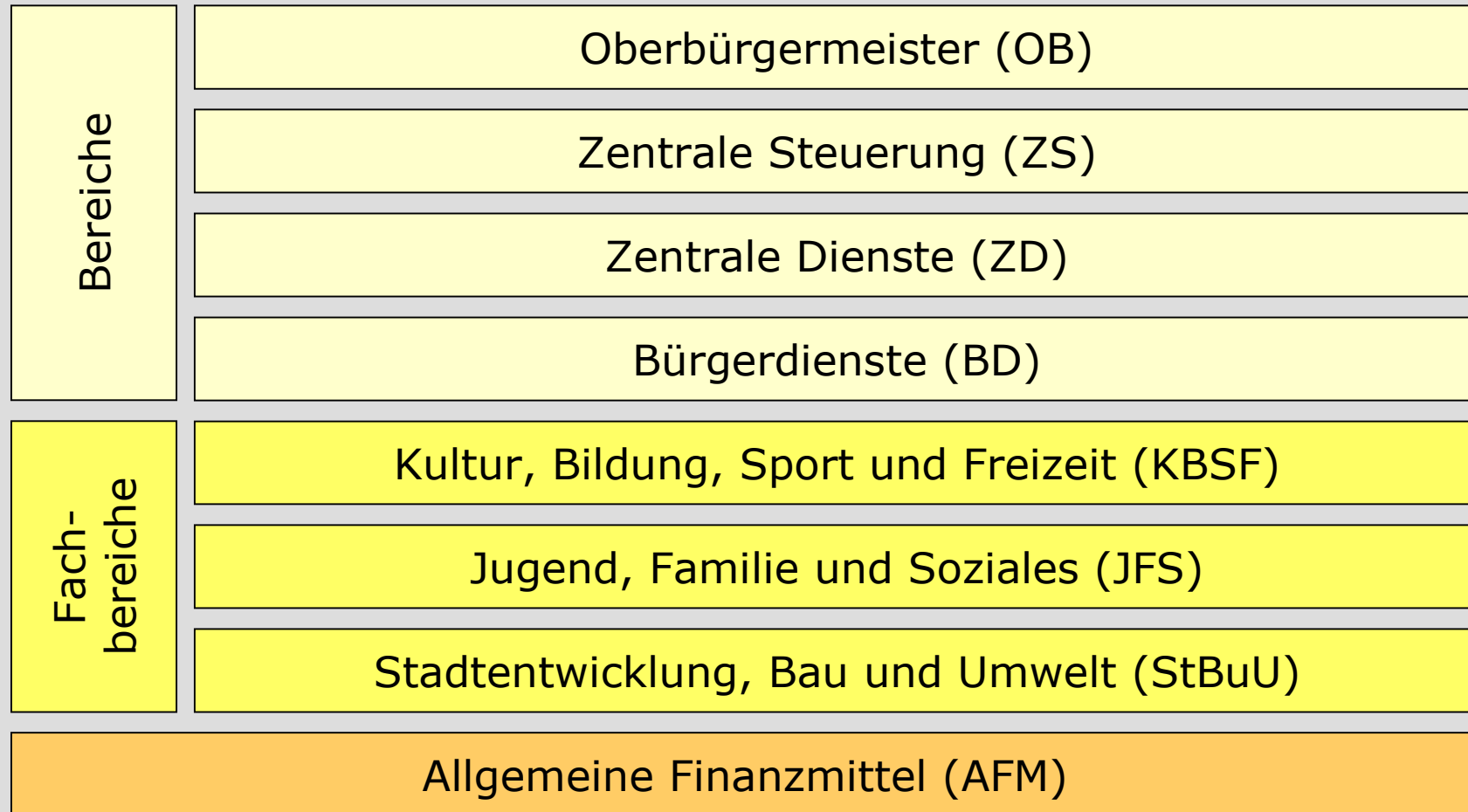
Zu besonders bedeutsamen Projekten der Stadtentwicklung,, werden **Businesspläne** erarbeitet

Verwaltungsreform und Demographie Wirtschaft und Arbeit Juni 2007

**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

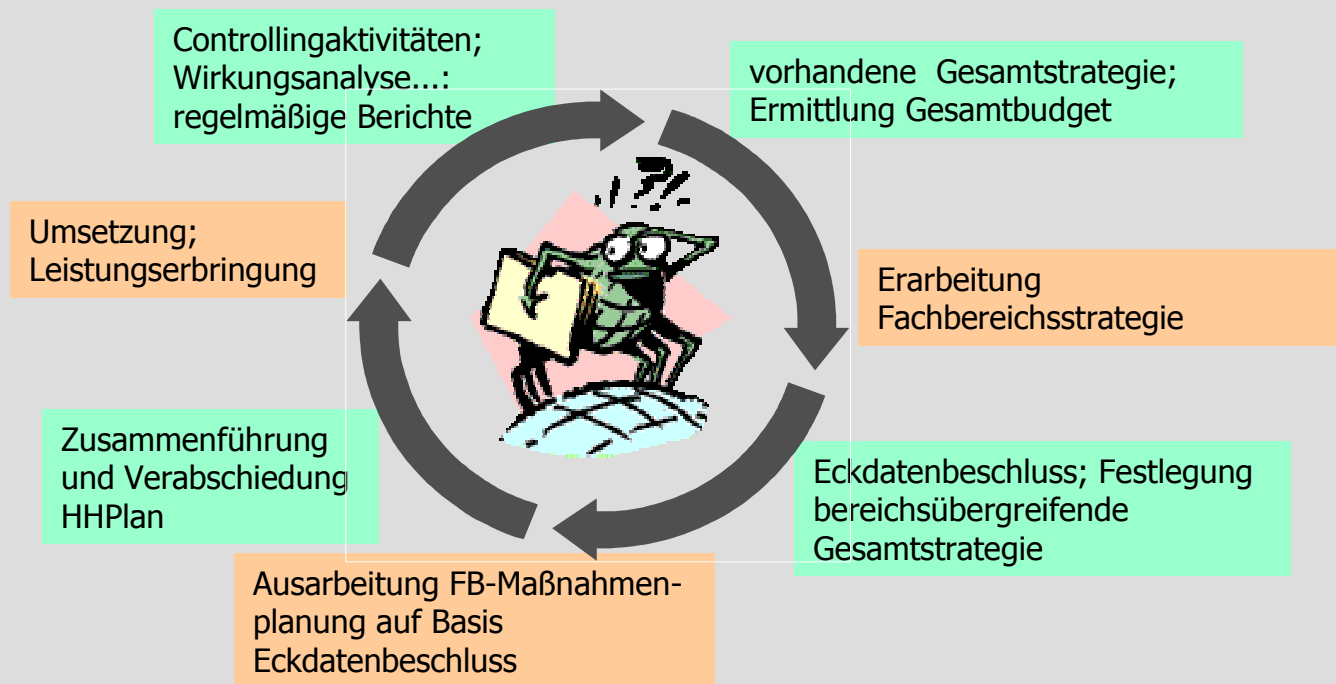
21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

# Durchgängige dezentrale Verantwortlichkeit



# Steuerungsprozess über 12 Monate

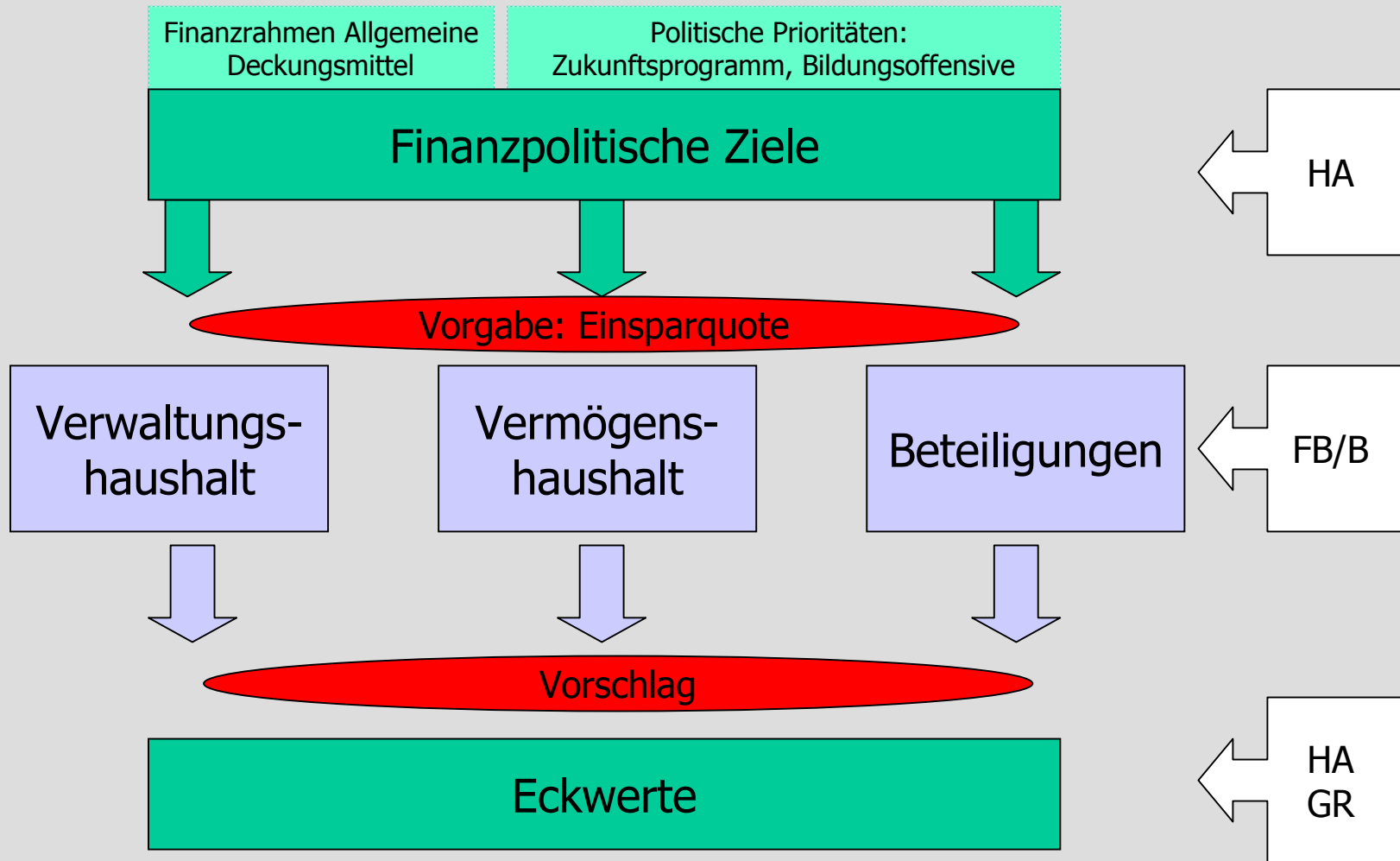
## Steuerungskreislauf



**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum HORVARTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

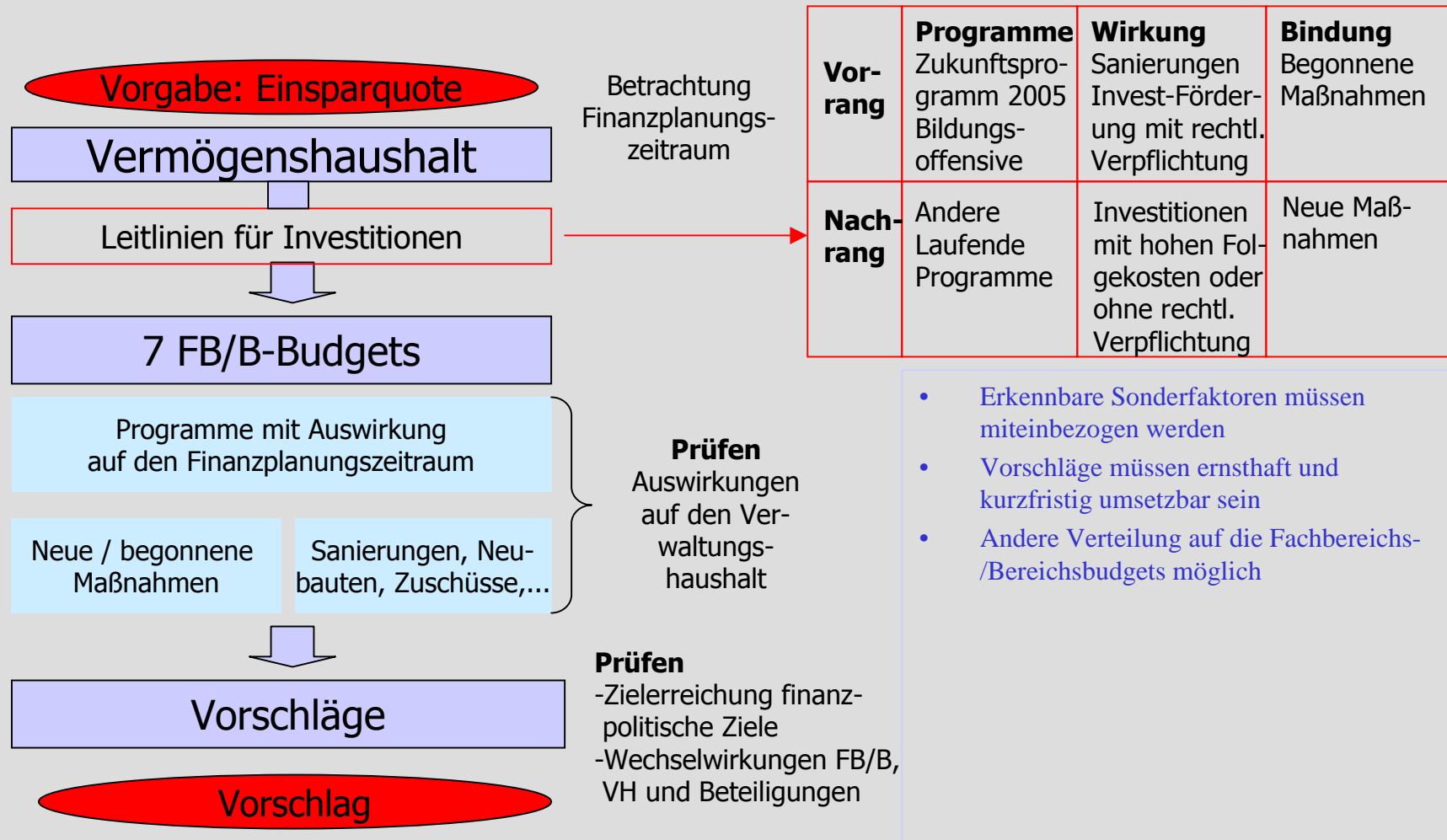
# Beispiel: Ermittlung des Gesamtbudgetrahmens



**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

# Beispiel: Ermittlung des Gesamtbudgetrahmens



**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

-Strategische Kennzahlen für  
politische Handlungsfelder

-komprimierte Berichte

verständlicher und überzeugender für  
Verwaltung und Gemeinderat

# Die Arbeit des Gemeinderats wird immer komplexer

## Handlungsfeld Wirtschaft

Ziel	Indikatoren	2000	2005	Bewertung	Durchschnitt teilnehmende Städte (2005)	Bewertung interkommunaler Vergleich (Stand 2005)
Einkommen stärken	Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigem in €	54.806	58.964 (2004)	+	64.555	-
	verfügbares Einkommen je Einwohner und Jahr in €	17.990	19.949 (2004)	+	19.703	+
	ungebundene Kaufkraft je Einwohner und Jahr in €	13.453 (1998)	14.948 (2004)	+	14.786	+
Vollbeschäftigung anstreben, Standort sichern, stabile wirtschaftliche Entwicklung	Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter an 1.000 Einwohner	634	618	-	523	+
	Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsgewerbe an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt	68,0	70,6	+	69,6	+
	Anzahl der Ausbildungsverhältnisse je 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	60,0	57,9	-	54,6	+
	Anzahl Erwerbstätiger je 1.000 Einwohner	859	835	-	738	+
	Pendlersaldo abs. In % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	34.398	35.923	+		
		46,3	48,2	+	38,7	+
Vollbeschäftigung anstreben, Wiedereingliederung ins Erwerbsleben	Durchschnittliche Jahresarbeitslosenquote in %	6,6	8,3 (2006)	-	9,3	+
	Durchschnittliche Arbeitslosenzahl	3.319	5.042 (2006)	-	8.853	+
	Arbeitslosigkeit unter 25 Jahren in %	8,3	12,8	-	11,8	-
Allgemeine Daten	Bautätigkeit je 1.000 Einwohner	5,7	2,8	-	1,8	+
	Zentralitätskennziffer	150,1	149,8		138,5	+
	Innovationsindex	46,2 (2003)	51,4 (2006)	+	38,7	+

Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

**Sehr komplexe Sachverhalte** aus den  
Unternehmen mit **sehr unterschiedlichen  
Geschäften**

Versuch über komprimierte Reports auf die  
**wesentlichen Fakten** konzentriert

**Beteiligungsverwaltung  
Stadt Ulm**

### **Instrumente**

- **Zielvereinbarung**
- **Wirtschaftsplan**
- **Berichtswesen**
- **Jahresabschluss**
- **Kennzahlenblatt**
- **Beteiligungsbericht**

# Berichtswesen Beteiligungen: trotz Vereinfachung sehr schwierig

## Beispiel einer Zielvereinbarung (Auszug)

Ziele 2003

Ziel	Operative Maßnahmen	Bewertungskriterien/Kennzahlen	Ist 1999	Ist 2000	Ist 2001	WP 2002	WP 2003
<b>1. Aufrechterhaltung einer sozial verantwortbaren Wohnungsversorgung</b>	Vorhaltung einer Mindestanzahl von Wohnungen	Anzahl eigener Wohnungen	6.966	6.954	7.000	6.982	6.967
		Anzahl insg. bewirtschafteter Wohnungen	7.458	7.442	7.359	7.340	7.340
		Durchschnittsmiete Neubau je qm (UWS) €	3,74	3,82	3,88	3,95	4,04
		Durchschnittsmiete Altbau je qm (UWS) €	2,93	3,11	3,21	3,26	3,39
		Anzahl Wohnungsbewerber	1.574	1.483	1.628	1.807	1800
	eigene Neubaumaßnahmen	Anzahl Wohnungen (Fertigstellung) Bauvolumen	80	0	0	0	0
Kauf von Gebrauchtwohnungen	Anzahl Wohnungen Investitionssumme (Tausend Euro)	0	6	78	10	0	
			0	245	0	448	0,0
<b>2. Bereitstellung von adäquaten Wohnungen</b>	Vorhaltung preisgünstiger Wohnungen	Anzahl Wohnungen unter 3,50 €/qm	3.113	2.792	2.550	2.185	1.702
		Anzahl Wohnungen unter 4,00 €/qm	2.053	2.133	2.251	2.236	2.255
		Anzahl Wohnungen über 4,00 €/qm	1.800	2.029	2.199	2.561	3.010
	Regelmäßige Instandhaltung und Modernisierung	Anzahl Wohnungen mit Modernisierungsbedarf	1.472	1.337	1.243	1.083	931
		Modernisierte Wohnungen im Jahr	127	135	94	160	152
Instandhaltungskosten im Jahr (TEUR)	3.730	5.014	4.538	3.867	4.070		
<b>3. Verbesserung des Ergebnisses der Hausbewirtschaftung</b>	Anpassung der Mieten	durchschn. Sollmiete (UWS) €/qm	3,66 €	3,75 €	3,81 €	3,87 €	3,96 €
	Reduzierung von Leerständen und Forderungsausfällen	Leerstandsquote in %	0,12	0,17	0,23	0,23	0,23
		Mietforderungsquote (einschl. Umlagen) in %	5,21	6,18	7,19	7,4	7,1
<b>4. Sicherstellung eines Mindestgewinns in Höhe von 3% des Stammkapitals</b>  (16100000*3%=483.000 €)		Jahresergebnis nach Steuern	1.319	-457	662	543	517
		Eigenkapitalquote	20,0	19,9	20,0	20,3	20,5
		Eigenkapitalrentabilität	2,3	-0,8	1,2	0,9	0,8
		Umsatzrentabilität	4,3	-1,4	2,0	1,6	1,5
		Gesamtkapitalrentabilität	3,3	2,8	3,2	3,3	3,2
	Erwirtschaftung von Überschüssen bei der Hausbewirtschaftung	Gesamtergebnis (Tausend Euro)	606	-938	-282	22	129
		Erwirtschaftung von Überschüssen bei den Betreuungstätigkeiten	Gesamtergebnis (Tausend Euro)	99	-366	25	7
	davon Ergebnis Beteiligungen (Tausend Euro)		174	-175	156	-50	-50
	Verkauf von Wohnungen	Gesamtergebnis (Tausend Euro)	1.043	777	1.109	500	500
		Anzahl verkaufter Wohnungen	18	12	19	24	15

Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

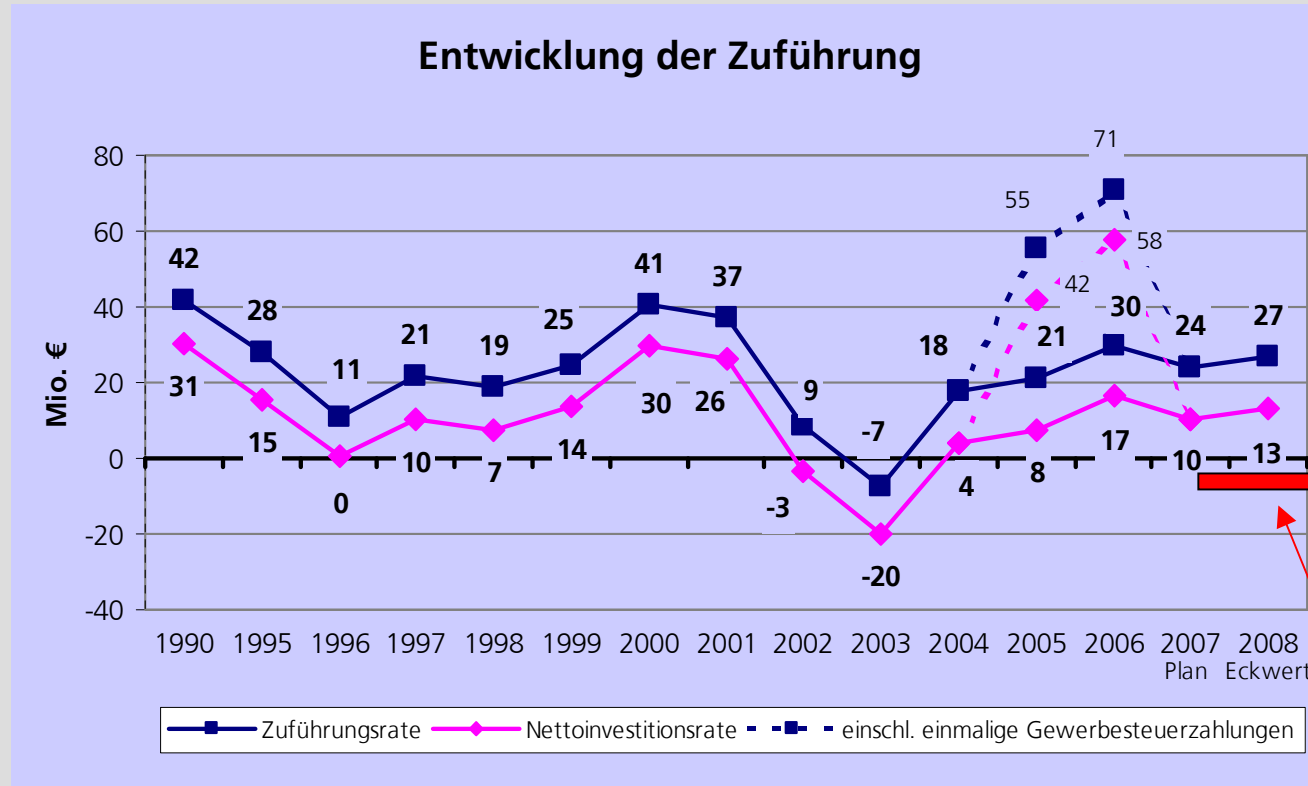
# Berichtswesen Beteiligungen: trotz Vereinfachung sehr schwierig

## Beispiel Kennzahlenblatt UWS

	Plan 2004	Plan 2003	Erg.2003	Erg.2002	Erg.2001	Erg. 2000
<b>A. Erfolgsplan</b>						
<b>1. Erträge</b>						
Umsatzerlöse	33.798	33.785	34.057	33.485	32.965	31.910
Erträge aus Anlagenverkäufe	1.000	500	748	1.170	1.109	777
Sonstige betriebl. Erträge	809	1.223	881	837	1.491	2.031
Summe Erlöse	<b>35.607</b>	<b>35.508</b>	<b>35.686</b>	<b>35.492</b>	<b>35.565</b>	<b>34.718</b>
<b>2. Aufwendungen</b>						
Personalaufwand	3.192	3.127	3.072	2.858	2.764	2.737
Sachaufwand	24.284	23.921	24.317	23.766	24.437	24.468
<i>davon Zinsaufwand</i>	<i>(8.803)</i>	<i>(8.678)</i>	<i>(8.446)</i>	<i>(8.555)</i>	<i>(8.665)</i>	<i>(8.450)</i>
<i>davon Instandhaltung</i>	<i>(4.100)</i>	<i>(4.070)</i>	<i>(4.311)</i>	<i>(4.233)</i>	<i>(4.537)</i>	<i>(5.014)</i>
Abschreibungen Anlagevermögen	7.939	7.943	7.833	7.765	7.702	7.970
Summe Aufwendungen	<b>35.415</b>	<b>34.991</b>	<b>35.222</b>	<b>34.389</b>	<b>34.903</b>	<b>35.175</b>
<b>3. Ergebnis</b>	<b>192</b>	<b>517</b>	<b>464</b>	<b>1.103</b>	<b>662</b>	<b>-457</b>
<b>B. Vermögensplan</b>						
<b>1. Bauinvestitionen (ohne Betriebsausstatt.)</b>						
Neubau, (o. Verkaufsgrundstücke BHG)	u. enth.	u. enth.	479	159	220	612
Modernisierung	4.870	4.539	4.232	5.372	4.219	6.216
Summe Investitionen	<b>4.870</b>	<b>4.539</b>	<b>4.711</b>	<b>5.531</b>	<b>4.439</b>	<b>6.828</b>
<b>2. Bauinvestitionen und Instandhaltung</b>						
Insgesamt	<b>8.970</b>	<b>8.609</b>		<b>9.764</b>	<b>8.977</b>	<b>11.230</b>
<b>3. Kredite</b>						
Darlehensverbindlichkeiten am 31.12.	<b>197.855</b>	<b>202.014</b>	<b>209.515</b>	<b>206.055</b>	<b>209.751</b>	<b>211.317</b>
<b>C. Leistungen</b>						
eigener Wohnungsbestand	6.954	6.967	6.945	6.982	7.000	6.954
Wohnfläche insgesamt in qm	439.523	445.037	467.077	450.518	451.786	455.846
rechn. Durchschnittsmiete je qm	4,04 €	3,96 €	3,98 €	387 €	3,81 €	3,75 €
Wohnungsbewerber	1.850	1.800	1.799	1.807	1.628	1.483
davon dringliche Fälle			78	67	54	63
Wohnungsvergaben			660	600	691	836
Ermittlung i.R. Jahresabschluss						
Leerstandquote	0,20%	0,23%	0,20%	0,17%	0,23%	0,17%
<b>D. Verknüpfungen Stadthaushalt</b>						
Stammeinlage	8.100	16.100	16.100	16.100	16.100	16.100
Darlehen an UWS, Stand 31.12. (ab 1999 einschl. Darl. Hosp.St.)	15.828	16.258	16.672	18.774	22.480	23.710
Zinsen von UWS	589	644	644	817	828	772
<b>E. Finanzbelastung Stadthaushalt (6%)</b>						
Zinsaufwand Stammeinlage	486	966	966	966	966	966
Zinsaufwand Darlehen (aus Mittelwert)	963	1.051	1.063	1.238	1.386	1.438
Zinsertrag Darlehen	-589	-644	-644	-817	-828	-772
Gesamtbelastung netto	<b>860</b>	<b>1.373</b>	<b>1.385</b>	<b>1.387</b>	<b>1.524</b>	<b>1.632</b>

Spitzenkennzahlen zum Haushalt  
verständlicher und überzeugender für  
Verwaltung und Gemeinderat

# Stabilisierung auf niedrigem Niveau ohne Konsolidierung um 15 Mio. € schlechter



## realisierte Konsolidierung (in Mio. €)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Summe bis
Budgets	1,5	5,0	9,3	12,2	13,4	14,5	14,6	70,5
Vermögenshaushalt	28,0	2,7	3,9	-	-	-	-	34,6
Beteiligungen	17,6	10,0	13,7	2,6	2,2	2,2	0,6	48,9
<b>Summe</b>	<b>47,1</b>	<b>17,7</b>	<b>26,9</b>	<b>14,8</b>	<b>15,6</b>	<b>16,7</b>	<b>15,2</b>	<b>154,0</b>

Ohne Konsolidierung  
um 15 Mio. €  
schlechter

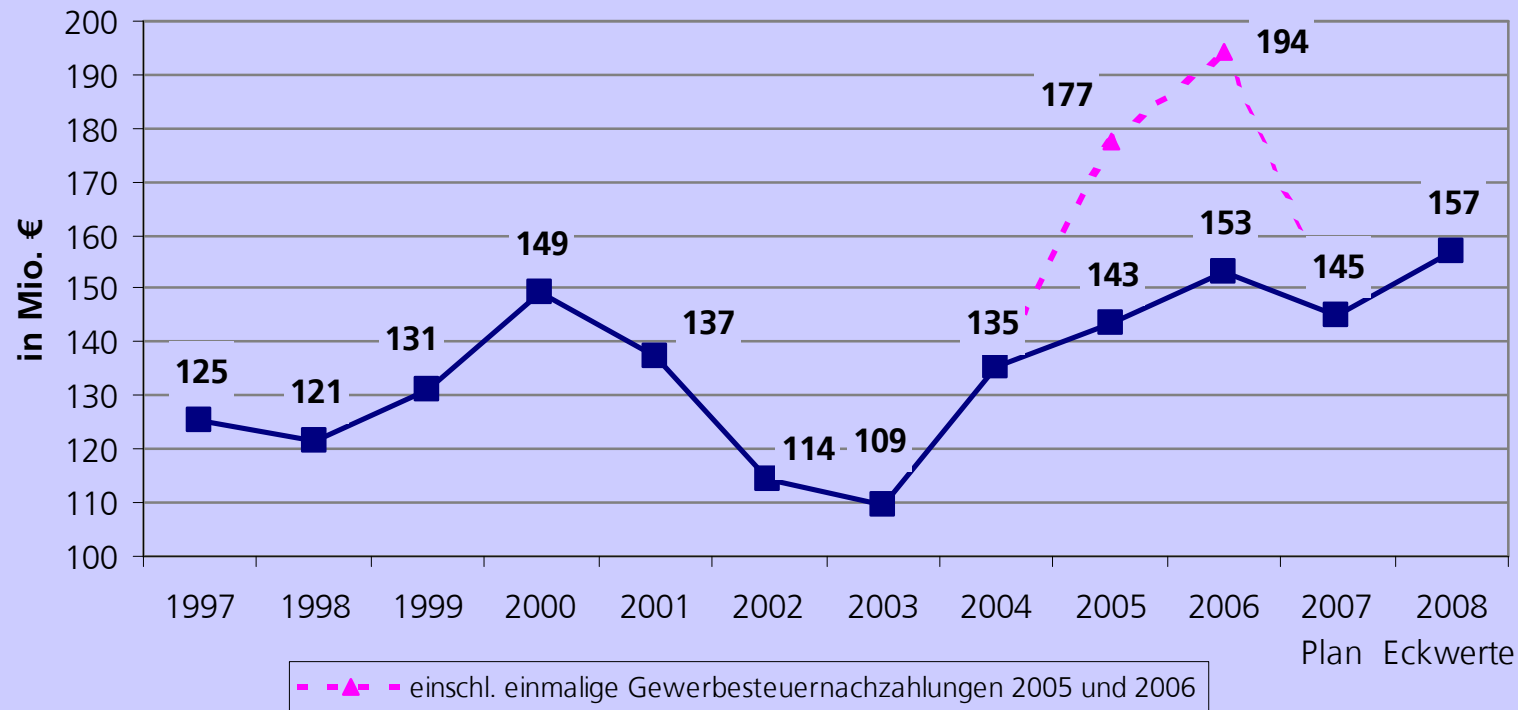
Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar!

21. Stuttgarter Controller Forum HORVARTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

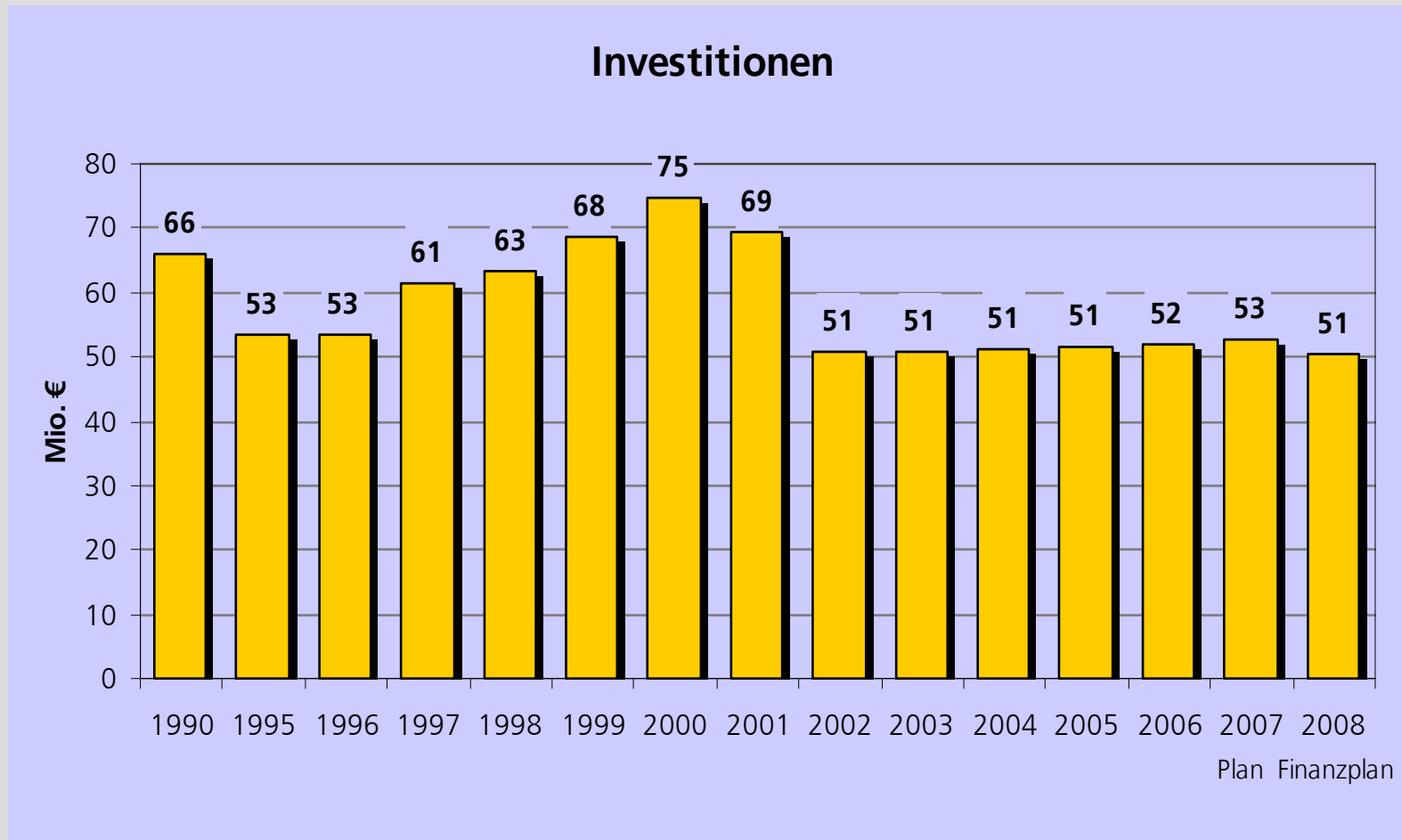
# Mehreinnahmen bei der Gewerbesteuer werden durch Belastungen Bund/Land, Soziales aufgezehrt

## Entwicklung der Allgemeinen Finanzmittel

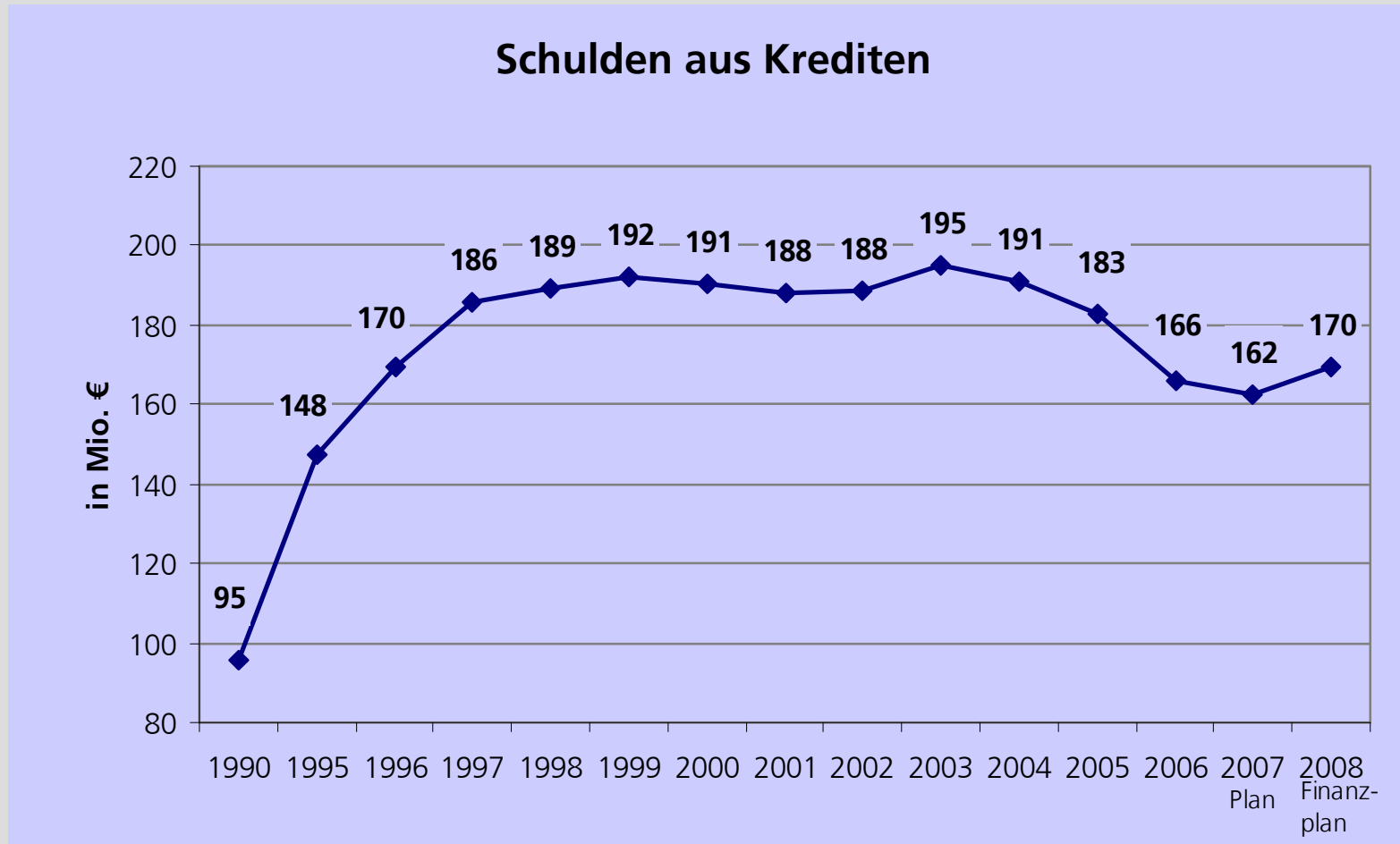
Auflösung der Landeswohlfahrtsverbände bereinigt



# Konzentration auf die wichtigen Programme aber: nicht geplante Investitionen nehmen stark zu

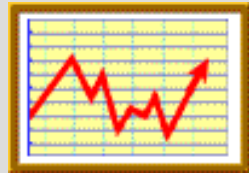


# 2005 bis 2007 Reduzierung wegen einmaliger Gewerbesteuerzahlungen



# ERWARTUNGEN ?

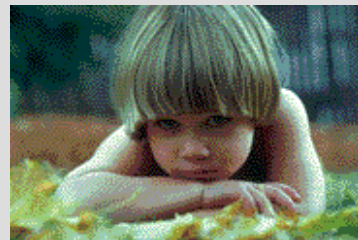
**Erfüllbar?**



## Der Verwaltung



## Des Gemeinderats

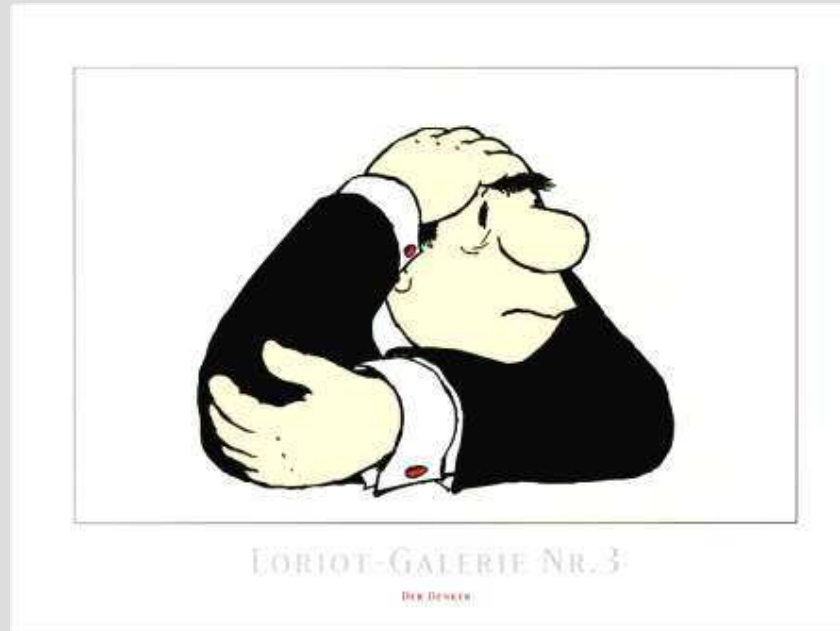


## Der Bürger

**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm

**Controlling ist  
nicht nur  
Daten sammeln  
sondern auch  
erklären und Vertrauen  
schaffen**



**Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Effizientes Controlling: einfach, aussagekräftig und politisch umsetzbar?**

21. Stuttgarter Controller Forum HORVÁRTH & PARTNERS Gunter Czisch Erster Bürgermeister der Stadt Ulm