Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf

Online veröffentlicht am: 21.02.2006

Stand Informationen: 18.10.2005

Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:



http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe.
Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren

„Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe“ wendet sich an **Praktiker**, die Controlling als Führungskonzeption kennen lernen wollen, um aus verfügbaren Ressourcen mehr Dienstleistungen, bessere Qualität und mehr Kundenfreundlichkeit zu erreichen und dies unter reduzierten Kosten. Der Leser erhält eine strukturierte Anleitung zur Reorganisation mit zahlreichen praxiserprobten Lösungsvorschlägen.

Die Reform beginnt im Kopf. Wesentliche Voraussetzung ist daher eine Selbstklärung, welche Produkte in der jeweiligen Einrichtung eigentlich erstellt werden – eine in manchen Verwaltungsbereichen nicht einfach zu beantwortende Frage. Für Weiterbildungseinrichtungen werden diesbezügliche Empfehlungen der KGSt auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft und ein Produktplan vorgestellt, der eine angemessene Feinsteuerung einer Weiterbildungseinrichtung sicherstellen kann. Die so gefundene Produktstruktur ist für die gesamte weitere Reorganisation von zentraler Bedeutung!

Autor

Harald Bechberger, Dr. phil., Dipl.-Betriebswirt, ist Fachbereichsleiter/Controller und Mitglied des Lenkungskreises der VHS Düsseldorf, außerdem Lehrbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Düsseldorf.

Hinweise zum Download

Um lange Downloadzeiten zu vermeiden, wird der Leitfaden kapitelweise in einzelnen Dateien bereitgestellt, die untereinander verbunden sind. Der Leitfaden kann aber auch in einer Datei vollständig heruntergeladen (3.266 KB) werden.

Einleitung/Inhaltsverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf
Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf
Kapitel 2: Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_03.pdf
Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf
Kapitel 4: Produkte brauchen Produktmanager
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_05.pdf
Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.pdf
Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.pdf
Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.pdf
Kapitel 8: Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_09.pdf
Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf
Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf

▼ Voraussetzungen schaffen

Kapitel 3

Produkte und Kunden identifizieren

Pädagogen sträuben sich nahezu instinktiv dagegen, im Ergebnis ihrer Arbeit ein Produkt sehen zu wollen. Kolleginnen und Kollegen im Jugendamt, Friedhofsamt usf. geht es nicht anders.

Und doch wünschte sich jeder, dass zum Beispiel „Die Bahn“ wüsste, welche Produkte sie hat. Wer mit dem Zug ins Büro fährt, durch das Gebiet zweier Verkehrsverbünde, hierzu im Gebiet A fünf Prozent und im Gebiet B 45 Prozent der möglichen Linienstrecke benutzt, aber zweimal 100 Prozent Strecke bezahlt und dazu über das Firmenticket mit drei verschiedenen Verkaufsstellen korrespondieren (und dann im Zug auch noch meistens stehen) muss, wünscht sich, „Die Bahn“ würde „seine Strecke“ als Produkt erkennen können.

3.1 Grundproblematik

Auch Verwaltungen haben es in manchen Bereichen schwer, ihre Dienstleistungen auf den Begriff zu bringen bzw. die diversen Teilvollzüge einer mitunter hoch arbeitsteiligen Behörde zu erkennbaren Produkten zu bündeln. In einem Fortbildungsseminar zum Neuen Steuerungsmodell hat mir ein Mitarbeiter des Jugendamtes einmal geantwortet, sein Kunde sei das Jugendhilfegesetz.

Produkte haben mit Kunden zu tun, müssen vom Kunden als Produkt verstehbar sein, um vom Kunden gekauft oder abgenommen zu werden. Und für diesen Prozess der Erstellens und Verkaufens von Produkten braucht es Produktverantwortliche, die sinnigerweise möglichst nah am Kunden, am Markt sein sollten.

Welche Produkte haben Weiterbildungsbetriebe? Der Leistungsumfang einer Weiterbildungseinrichtung kann nach verschiedenen Kriterien, die quer zu einander liegen, beschrieben werden: Das *Fachprinzip* ordnet das Angebot nach der inhaltlichen Thematik (beispielsweise Sprachen, Politik, Musik); das *Zielgruppenprinzip* stellt den Gesichtspunkt des Adressaten in den Mittelpunkt (beispielsweise Frauen, Ausländer, Senioren, Behinderte). Ein *formales Kriterium* ist die Orientierung an Angebotsformen (beispielsweise Kurse, Seminare, Projekte).

3.2 Empfehlungen der KGSt und Praxiserfahrungen

Die einschlägige **Empfehlung der KGSt**,[1] die nach Produktgruppen wie „Veranstaltungen“ oder „Auftrags- und Vertragsmaßnahmen“ und darin dann Produkte wie z. B. Gesundheit, Sprachen usw. unterscheidet, hilft hier nicht unbedingt weiter. Unsere Teilnehmer kaufen nicht „Veranstaltungen“ oder „Drittmittelmaßnahmen“, sondern zum Beispiel einen bestimmten Englisch-Kurs. Nach einer Umfrage des Landesverbandes der Volkshochschulen NRW hat nur eine von 139 Volkshochschulen den KGSt-Produktplan eingesetzt.[2] Da die Angebotsinhalte auf dem Weiterbildungsmarkt die entscheidende Steuerungsrelevanz besitzen, sollten sie als wichtigstes Kriterium der Produktbildung zu Grunde gelegt werden.

[1] KGSt-Bericht 3/1997

[2] Vgl. Pehl 2003, S. 7

Es bietet sich deshalb an, die Fachbereiche als **Produkte** zu definieren, die darin stattfindenden Kurse, Seminare, Exkursionen, Vorträge usw. als **Leistungen**. Wie feinmaschig hier differenziert wird, hängt wesentlich von der erreichten Ausbautiefe eines Programms und damit von der Größe einer Einrichtung ab. Wer etwa ein Angebotsvolumen von 150.000 Jahresunterrichtsstunden über nur zehn Produkte (Fachbereiche) mit seinen Kunden kommunizieren und Nachfrageänderungen in diesem riesigen Markt nur derart grobmaschig erfassen kann, hat wahrscheinlich ein Erkenntnis- und daraus folgend ein Steuerungsproblem.

Erfahrung aus der Praxis: In einem früheren Fünfjahresplan mit der Stadt wurden Zielvereinbarungen nach fünf Produktgruppen (mit zusammen 27 Fachbereichen) differenziert. Nach fünf Jahren zeigte sich, dass es aufgrund von Nachfrageänderungen bereits mittelfristig kaum möglich war, realistische Perspektiven über derart fein strukturierte Segmente des Weiterbildungsmarktes zu treffen. Eine Produktgruppe (Personenbezogene Weiterbildung) lag um über 400 Prozent über Ziel, andere um 20 Prozent unter Ziel – das Gesamtergebnis hingegen bewegte sich in einem vertretbaren Streubereich. Nachteilig war auch, dass Nachfrageänderungen in den fünf Produktgruppen erst bei Betrachtung der Fachbereichsebene sinnfällig begründet werden konnten – dies ist einleuchtend, denn Produkte haben mit Kunden zu tun, die ihr Verhalten ändern können.

Es ist deshalb empfehlenswert, für das Controlling – also zur institutsinternen Feinsteuerung – eine hinreichend trennscharfe Produktbildung vorzunehmen. Je nach Größe der Einrichtung kann die Produktdifferenzierung zur internen Steuerung zwischen zehn und etwa 30 Produkten streuen. Die gefundene Struktur sollte mit den Kunden kommunizierbar sein und sich möglichst nicht in jedem Semester ändern. Gegenüber den Aufsichtsgremien sollten für Berichtswesen, Steuerung und Zielvereinbarung möglichst hoch verdichtete Produktgruppierungen gewählt werden. Hierzu kann auch die Verschiedenartigkeit der Auftragsgrundlage herangezogen werden. So lassen sich z. B. die Veranstaltungen der Schulischen Weiterbildung (in Nordrhein Westfalen nach § 6 WbG NRW) von den sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen unterscheiden, da sie auch unterschiedlich gefördert werden. Eine möglichst grobe

Produktgruppierung erleichtert nicht nur die Prognostizierbarkeit der Entwicklung, sondern eröffnet weitergehende Handlungsspielräume auf der Feinsteuerungsebene zur Zielerreichung – ein gravierender Vorteil!

Erfahrung aus der Praxis: Die 27 Fachbereiche der VHS Düsseldorf sind über die Jahre hinweg relativ konstant geblieben, während die darunter liegende Teilfachbereichsstruktur häufiger bestimmten Neuerungen oder auch Modetrends des Nachfrageverhaltens gefolgt ist. So lassen sich eine möglichst konstante Angebotsstruktur mit klar zugeordneten Verantwortlichkeiten einerseits und dynamisches Nachfrageverhalten andererseits problemlos vereinbaren.

Was sich hier so leicht oder selbstverständlich lesen mag, ist von höchster Bedeutung für den gesamten Reformprozess! Die Produktstruktur ist die „Wirbelsäule“ des Instituts. Sie ist maßgeblich für die Reorganisation (personelle Zuständigkeiten), die Budgetierung (Ressourcenzuteilung), die Kostenrechnung (Produkte als Kostenträger), das Berichtswesen usw. Nach meiner Kenntnis werden im Öffentlichen Dienst die meisten (und folgenreichsten) Fehler bei der Definition von Produkten gemacht.

3.3 Produktplan einer Weiterbildungseinrichtung

Der **Produktplan** einer Weiterbildungseinrichtung – am folgenden Beispiel einer kommunalen Volkshochschule – könnte für das interne Controlling wie folgt aussehen:

Produktplan
einer Weiterbildungseinrichtung

***Produktbereich**:* *080 Kulturmanagement*
***Produktgruppe**:* *04 Volkshochschule*
***Produkte**:*

***01** Kommunikation*	***11** Musik*
***02** Politik*	***12** Kreative Weiterbildung*
***03** Medien*	***13** Psychologie*
***04** Internationales*	***14** Gesundheit*
***05** Wirtschaft/Recht*	***15** Sport, Gymnastik*
***06** Natur, Technik*	***16** Alphabetisierung*
***07** EDV*	***17** Pädagogik*
***08** Deutsch a. F.*	***18** Seniorenbildung*
***09** Fremdsprachen*	***19** Zielgruppen*
***10** Kunst und Kultur*	***20** Schulabschlüsse*

Für die Steuerungszwecke der übergeordneten Instanz könnte beispielsweise folgende Verdichtung der Produktebene sinnvoll sein:

Produkt 1 – Veranstaltungen der Weiterbildungseinrichtung

Produkt 2 – Veranstaltungen der Schulischen Weiterbildung

Produkt 3 – Städtische Mitarbeiterfortbildung

WEITER ZU KAPITEL 4: PRODUKTE BRAUCHEN MANAGER