Harald Bechberger

# Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

## Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.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 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen**

„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 Budgetierung auf der Basis von Zielvereinbarungen ist das wichtigste Werkzeug des Controllers zur Produktsteuerung, insbesondere für solche Einrichtungen, die (noch) über keine Kostenrechnung verfügen. Nach einer knappen Skizze, was „Better Budgeting“ bedeutet, werden die in Weiterbildungseinrichtungen vorkommenden Kosten- und Erlösarten im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit in Budgetierungs-Systemen betrachtet und beispielhaft zu Stellgrößen zur Ergebnissteuerung operationalisiert. Anschließend wird ein durchgängiges Vertragsmanagement-System dargestellt, das erweiterte Handlungsspielräume begründet, und mit Praxisbeispielen etwa zu Zielvereinbarungsgesprächen, zur Entgeltordnung, zur Dienstanweisung, zum Umgang mit Ergebnisabweichungen usw. ergänzt.

## 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
**Gesamtdatei**
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf

# ▼ Kernelemente für den schnellen Erfolg: Produkt-Controlling

Kapitel 5

## Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen

Dienstleistungsunternehmen wie überhaupt alle *People Businesses*[1] sind durch ihre Personalintensität gekennzeichnet. In der Sprache der Kostenrechner sind sie durch einen relativ hohen Fixkostenanteil mit einer entsprechenden Gemeinkostenproblematik erkennbar: Kosten, die den Produkten nur indirekt zugerechnet werden können, weil sie nicht eindeutig und ausschließlich von diesen verursacht wurden. Wirtschaftlichkeitsbestrebungen müssen daher an zwei Fronten ansetzen:

1. *Fixkosten-Management* zur Steuerung beschäftigungsunabhängiger Kosten

2. *Produktcontrolling* zur Steuerung variabler Produktions- und Absatzgrößen

Beide Bereiche fallen nach der Konzeption des Neuen Steuerungsmodells in den Kompetenzbereich des Institutsmanagements. Idealerweise müsste eine Weiterbildungseinrichtung sämtliche zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen über Budgets zugesichert erhalten. Selbst in Krisenzeiten dürfte die Konzernführung diese Budgets nicht einfach kappen, sondern müsste über revidierte Output-Ziele die dann erforderliche Ressourcenausstattung neu verhandeln. Ein solches Planungssystem mit einer konse-

[1] Unternehmen bzw. Unternehmenssparten, bei denen Investitionsgüter (insbesondere Maschinen) eine untergeordnete Rolle spielen.

quenten Input-Output-Beziehung (Kosten-Erlös-optimierte Geschäftsprozesse) wäre durchgängig rational. Eine „Haushaltssperre“ etwa hätte in diesem System den Charakter eines Vertragsbruches, der den Vertragspartner automatisch von den eingegangenen Verpflichtungen entbinden würde.

Die *Budgetierung* ist das wichtigste Steuerungswerkzeug des Controllers. Die Unternehmenssteuerung arbeitet auf allen Planungsstufen mit vereinbarten Budgets.

> *Ein **Budget** ist ein in Wertgrößen formulierter Plan, bezogen auf eine bestimmte Organisationseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einer bestimmten Verbindlichkeit.*
>
> ***Budgetierung** ist das Planungs- und Steuerungsverfahren zur koordinativen Ausrichtung aller Teilfunktionen auf die wertmäßigen Organisationsziele. (Hierin besteht die besondere Aufgabenstellung des Controllings.)*

## ► Konzeptionelle Überlegungen

Budgetierungssysteme existieren nun seit bald 100 Jahren.

(I.) Die ersten, stark bürokratisierten Ansätze entstanden in tayloristischen Produktionsumgebungen, die durch extreme Arbeitsteilung mit entsprechenden Koordinationsproblemen gekennzeichnet waren. Eingebettet in *zentralistische Führungssysteme* waren sie geprägt durch autoritären Führungsstil, detaillierte Ergebniskontrollen, undifferenzierte Unternehmensrechnung, Koordination durch Zentralisation der Entscheidungs- und Weisungskompetenzen (Hierarchie).

(II.) Heute ist in vielen Unternehmen noch eine Budgetierung vorherrschend, die in hierarchischen Denkmodellen wurzelt und streng auf ein „command & control“ mit büro-

kratischen Detailplänen und engen Handlungsspielräumen ausgerichtet ist. Derartigen Ansätzen wird vorgehalten, schwerfällig und teuer zu sein und nicht zur heutigen Wettbewerbssituation zu passen. Auf die Entscheidungsträger wirken sie demotivierend und zur Defensive verleitend, zudem bergen sie die Gefahr der Budgetmanipulation.

***Der Erfolg eines Budgetierungssystems ist maßgeblich von den Handlungsspielräumen der untergeordneten Einheiten abhängig.*** Die entscheidende Frage lautet dann: Welche Koordinationssysteme ermöglichen untergeordneten Einheiten die größten Handlungsspielräume, um für ihren Verantwortungsbereich auf die zunehmende Dynamik und Diskontinuität der Unternehmensumwelt angemessen reagieren zu können?

(III.) Dem entsprechen heute jene Budgetierungs-Modelle, die am Markt ausgerichtet sind, also an Verrechnungs- und Lenkungspreissystemen, und größere Handlungsspielräume eröffnen, insbesondere durch Vereinfachung, Beschleunigung und Flexibilisierung der Budgetierung *(„Better Budgeting")*. Hierauf sind die wesentlichen Merkmale ausgerichtet: hoher Delegationsgrad, kooperativer Führungsstil (Zielvereinbarungen), flexible Kontrollformen, relativ wenige (da einengend wirkende) Ressourcenrestriktionen und Leistungsvorgaben, Einbindung der einzelnen Bereiche über gesamtzielbezogene Kennzahlen, stärker ergebnis- als verhaltensorientierte Kontrollen usw.

## ► Operationalisierung

Welche Kosten- und Erlösansätze kommen in Weiterbildungsbetrieben für Budgetierungsüberlegungen in Frage?

In der Praxis ist die Delegation von Fixkostenverantwortung (1.) – insbesondere über die Personal- und Gebäudekosten-Budgetierung – eher selten anzutreffen, zumal diesbezügliche Budgets wertmäßig recht umfangreich sind. Dem Produktcontrolling (2.) fällt deshalb eine herausgehobene Bedeutung zu. Für die Einführung von Controlling ist

diese Situation zunächst vorteilhaft, weil so eine Konzentration auf die variablen Größen der Produktion erfolgt,, die die größten Produktivitätserfolge in Aussicht stellen. In Weiterbildungsbetrieben kommen hier vor allem die Honorar- und Reisekosten wie auch die Teilnahmeentgelte ins Blickfeld des Controllers. Zudem setzt dieser Reformschritt keine reformierte Systemumgebung voraus, ist also auch unter Fortbestand althergebrachter Verwaltungsstrukturen in der Zentralverwaltung umsetzbar.

Die folgende Tabelle listet alle hier in Frage kommenden Kosten wie auch Erlöse auf. Sie unterscheidet dabei, inwieweit diese Größen veranstaltungsbezogen (Produktebene) bzw. fachbereichsbezogen (Organisationsebene) anfallen, was für die Zurechenbarkeit von Kosten und Erlösen von großer Bedeutung ist:

| | Kosten | Erlöse |
|---|---|---|
| **Veranstaltungsbezogene Kosten/Erlöse** | - Dozentenhonorare (inkl. Fahrtkosten)<br>- Übernachtungs-/Verpflegungskosten für Dozenten<br>- Abzuführende Prüfungsgebühren<br>- Bewirtung<br>- Veranstaltungsbezogene Ausgaben durch Kooperationen | - Entgelteinnahmen<br>- Unterrichtsstundenbezogene Zuschüsse (bspw. Sprachenverband)<br>- Veranstaltungsbezogene Einnahmen durch Kooperationen |
| | - Übernachtungs-/Verpflegungskosten für Teilnehmende<br>- Vorführer und anderes nebenamtliches Personal<br>- Kassierer<br>- Medieneinsatz<br>- Mieten (Fremd-, städtisch, kalk.)<br>- Mietausfallkosten<br>- Sonstige veranstaltungsbezogene Kosten | - Übernachtungs- und Verpflegungsentgelte<br>- Einnahmen für Nebenkosten<br>- Sonstige veranstaltungsbezogene Einnahmen |
| **Fachbereichsbezogene Kosten/Erlöse** | - Unterrichtsmittel (inkl. Geräte und Verbrauchsmaterial für den Unterricht)<br>- Reparatur, Wartung, Unterhaltung von Unterrichtsmitteln<br>- Kopierkosten für Unterricht<br>- Seiten im VHS-Programm<br>- Sonderdrucke<br>- Weitere Werbungskosten (inkl. Porto)<br>- Abonnements, Zeitschriften<br>- Publikationen, Produktionen<br>- Porto<br>- Dienstreisen<br>- Fortbildungen (Hauptamtliche) | - Werbeeinnahmen (durch Sonderdrucke u. a.)<br>- Sponsoren<br>- Mieteinnahmen in Fachräumen und Gebäuden |

Die Einführung der Budgetierung mit Übernahme von Ergebnisverantwortung durch untergeordnete Einheiten kann auch stufenweise erfolgen, was ein sukzessives Einüben von Erfolgstechniken ermöglicht. In der Praxis bewährt hat sich z. B. auf der Ebene der Fachbereichsleitungen die Beschränkung auf zunächst wenige, überschaubare Steuerungsgrößen aus dem Spektrum der veranstaltungsbezogenen Kosten und Erlöse (1. Reihe der Tabelle → sog. Kostendeckung I). Das Konzept wird in Kap. 5.2 weiterverfolgt.

## 5.1 Vertragsmanagement mit Instituten/Ämtern

Die eingangs geschilderte Systemschwäche teilrationaler Führungsstrukturen wird im Neuen Steuerungsmodell mit einem effektiven Mittel bekämpft: der Budgetierung mit Zielvereinbarung (Kontrakt-Management):

- Das Ziel (WAS) wird zentral entschieden, also etwa wie viel Weiterbildung „produziert" werden soll (Output); die hierzu erforderlichen Ressourcen (Input) werden im Dialog ausgehandelt.

- Dem Versprechen, die vereinbarten Ziele zu erreichen, wird das Versprechen gegenübergestellt, die erforderlichen Produktionsmittel und Entscheidungskompetenzen (!) zur Verfügung zu stellen bzw. zu gewähren.

Budgetierung im NSM hat eine besondere Qualität durch die Bildung bereichsbezogener Teilbudgets, die zu einem Gesamtbudget koordiniert werden. Sie bereitet damit im Rahmen Dezentraler Ressourcen-Verantwortung das wertmäßige Umfeld dezentraler Entscheidungsträger bzw. Produktverantwortlicher.

In Düsseldorf wird eine relativ einfache – d. h. auf wenige Faktoren gestützte – Zielvereinbarung zwischen Dezernat und Institut getroffen. Sie hat komplexeren Ansätzen

gegenüber den Vorteil, gut steuerbar (Operationalisierung, Kommunizierbarkeit, Kontrollierbarkeit usw.) zu sein und relativ wenige Systemwidersprüche zu produzieren. Bereits Lao-Tse wusste: *„Je mehr Gesetze, desto mehr Diebe gibt es“*. Wichtige Zielgrößen können sein:

1. Die Menge der Unterrichtsstunden (evtl. weiter nach Produkten oder Produktgruppen differenziert)

2. Die Wirtschaftlichkeit der Faktorkombination als Finanzsaldo (z. B. die Deckung von beschäftigungsabhängigen Honorar- und vergleichbaren Kosten durch Teilnehmerentgelte)

3. Der kommunale Zuschuss (etwa als Betriebsergebnis einer Kosten- und Leistungsrechnung)

4. Die Personalausstattung (= Ressourcen), verbunden mit einer Personalkostenbudgetierung

Eine konsequente Dezentralisierung der Ressourcen-Verantwortung würde auf eine separate Personalkostenbudgetierung verzichten und die Aufteilung von Personal- und Sachkosten an die Institutsleitung delegieren – ein Schritt, der auch in einer späteren Reformphase erwogen werden kann.

### Praxisbeispiel:

## *Zielvereinbarung*

### *mit der Volkshochschule für das Jahr 2004*

*Dieser Kontrakt legt die Ziele für die Arbeit der Volkshochschule und die dafür erforderlichen Ressourcen für das Jahr 2004 fest. Im Rahmen dieser Zielvereinbarung hat die Volkshochschule eine umfassende Kompetenz zur eigenverantwortlichen Entscheidung in allen Fachangelegenheiten. Über die Erfüllung der vereinbarten Leistungen informiert die Volkshochschule zum 30.4. und 31.10. im Rahmen des „Berichtswesens zum Weiterbildungsentwicklungsplan".*[2]
*Grundlage der Zielvereinbarung ist der Weiterbildungsentwicklungsplan 2003–2007 in der Fassung vom … Darin sind die Grundzüge der Entwicklung der Volkshochschule bis zum Jahre 2007 beschrieben einschließlich der Entwicklung von Programmumfang, Stellen und Zuschussbedarf.*

### *I. Allgemeine Aufgabenstellung*

*…*

### *II. Programmentwicklung*

*Vereinbart werden folgende Ziele:*

*Produkt 1 – Volkshochschule: mind. 85.000 Unterrichtsstunden und 850.000 € Kostendeckung 1*
*Produkt 2 – Schulische Weiterbildung: mindestens 16.000 Unterrichtsstunden*

### *III. Personalentwicklung*

*Vereinbart werden folgende Zahlen (Stellenplan):*

*20 Stellen für Hauptberufliche Pädagogische Mitarbeiter (einschl. Direktor/in)*

*25 Stellen für Weiterbildungslehrer*

*38 Stellen für Hauptberufliche Verwaltungsmitarbeiter*

### *IV. Zuschussentwicklung*

*Vereinbart wird ein Zuschussbedarf in Höhe von maximal 1,950 Millionen Euro.*

### *V. Qualitätsziele*

*…*

*Datum*

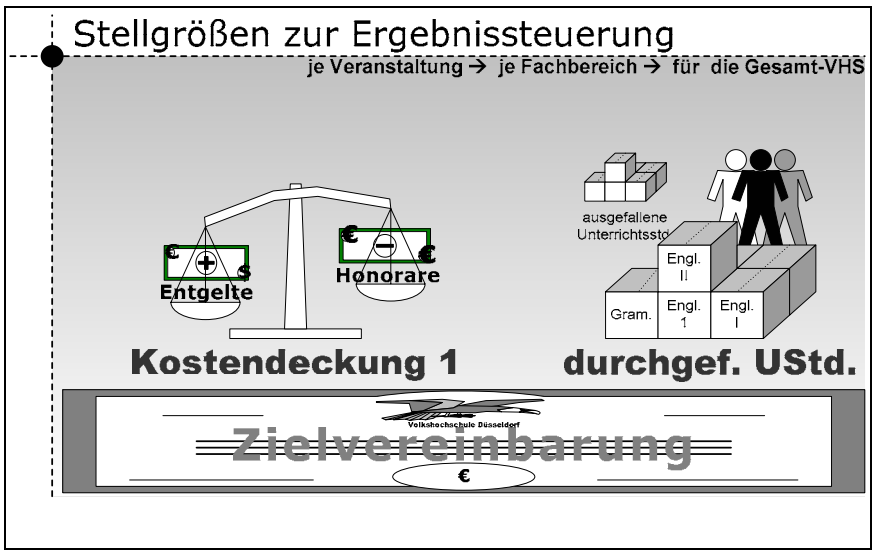
*Unterschrift Bürgermeister (oder Dezernent)* *Unterschrift VHS-Leitung*

[2] Ein Praxisbeispiel hierzu ist in Kap. 7, Abb. 8 gegeben: Bericht an die Beigeordneten-Konferenz.

## 5.2 Vertragsmanagement im Betrieb: Stellgrößen zur Ergebnissteuerung

Die Zielvereinbarung aus dem vorangehenden Beispiel bezieht sich auf das Gesamtinstitut und arbeitet daher mit recht groben Stellgrößen. Sie ist für Steuerungszwecke innerhalb der Volkshochschule – also zur eigentlichen Produktsteuerung – ungeeignet. Im nächsten Schritt geht es deshalb darum, Gesamtziele zu operationalisieren, d. h. herunter zu brechen auf die Ebene dezentraler Entscheidungsträger im Institut. In Weiterbildungsbetrieben werden dies in der Regel die Fachbereichsleitungen sein, die im Rahmen ihres fachlichen Zuständigkeitsbereiches als Produktmanager Ergebnisverantwortung übernehmen sollen. Hierzu wird eine Budgetierung auf der Basis von Zielvereinbarungen eingeführt.

**Unerlässliche Vorbedingung** einer solchen Budgetierung ist die Delegation von Kompetenzen, also die Eröffnung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen. Wer für Ergebnisse verantwortlich werden soll, muss auch die wesentlichen Stellgrößen verändern können. Die folgende Grafik (8) weist als mögliche Stellgrößen die „Kostendeckung I“ und die „durchgeführten Unterrichtsstunden“ aus:




■ *Abb. 9: Stellgrößen zur Ergebnissteuerung*

Welche Kompetenzen werden durch diese Stellgrößen berührt? Das Mengenziel **Unterrichtsstunden** setzt Planungsautonomie voraus und wer eine bestimmte **Kostendeckung** erreichen will, muss die diesen Saldo bildenden Honorare und Preise in ihrer Höhe beeinflussen können. Üblicherweise werden hierzu aber vom Stadtrat in einer Honorar- und Entgeltordnung Größen zentral festgelegt, die deshalb zumindest in gewissen Spannweiten geöffnet werden müssen. Der nächste Reformschritt lautet deshalb:

## 5.3 Notwendige Handlungsspielräume schaffen und erweiterte Kompetenzen delegieren

In der **Honorarordnung** kann zum Beispiel neben einem Regelhonorar (als Richtwert) ein oberer Honorarhöchstsatz pro Unterrichtsstunde benannt werden. Die sich hieraus ergebende Spanne bildet den Entscheidungsspielraum für die Fachbereichsleitungen. Staffelhonorare sind zudem die unerlässliche Voraussetzung für eine wenigstens ansatzweise leistungsgerechte Honorardifferenzierung. Die nordrhein-westfälischen Volkshochschulen wenden die Festbetrags-Honorierung mehrheitlich nicht mehr an: 85 von 101 befragten Volkshochschulen zahlen Staffelhonorare.[3]

Analog hierzu kann eine Änderung der **Entgeltordnung** erfolgen, wobei im folgenden Beispiel eine – politisch gewollte – Differenzierung zwischen bestimmten Angebotsbereichen vorgesehen ist:

[3] Vgl. Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen (2004), S. 5

*Änderung der Entgeltordnung:*

*Das Entgelt für eine Unterrichtsstunde (45 Minuten) wird von der Volkshochschule festgelegt und beträgt bei Kursen/Seminaren*

*zwischen … und … € im Bereich der Politischen Bildung*

*zwischen … und … € im Bereich Kreative Weiterbildung und Sport*

*zwischen … und … € in sonstigen Bereichen*

**In der kommunalen Praxis** werden Stadträte derartige Entscheidungskompetenzen ungern aus der Hand geben wollen. Die Öffnung der Honorar- und Entgeltordnung bietet aber ein hervorragendes gemeinsames Lernfeld des „Politischen Controllings", da hier eine sukzessive Vertrauensbildung möglich ist. So kann zunächst eine vorsichtige Öffnung über enge Entgelt- und Honorarspannen vereinbart und später erfolgsabhängig erweitert werden.

*Delegation von Kompetenzen*

*(Bestandteil der Dienstanweisung)*

*Folgende Befugnisse des VHS-Direktors werden an die Fachbereichsleitungen* ***delegiert****:*

*Unterschreiben der Honorarverträge – Vereinbarung von Honorarvergütungen über dem Regelsatz – Erstattung von Fahrt- und Unterkunftskosten – Angebote mit begrenzter Teilnehmerzahl und erhöhtem Entgelt – Erhebung von Nebenkosten-Einnahmen – Herabsetzung der Höchstbelegungszahlen – Unterschreiten der Mindestteilnehmerzahlen – …*

*Für alle Fachbereichsleitungen werden zwei* ***Ziele*** *verbindlich:*

*(1) die Vorgabe der Unterrichtsstundenzahl und*

*(2) die Vereinbarung eines Budgets, d. h. der Differenz zwischen Entgelteinnahmen und Honorarausgaben.*

*Die Saldoverantwortung wird der Fachbereichsleitung übertragen.*

## 5.4 Zielvereinbarungsgespräche und Ergebnisabweichungen

Welche Kompetenzen sollten delegiert werden? Eine Konzentration der Zielvereinbarung auf die wesentlichen Stellgrößen – im Beispiel: die Zahl durchgeführter Unterrichtsstunden und der Saldo aus Entgelteinnahmen und Honorarausgaben – bietet den Vorteil relativ großer Handlungsspielräume, denn alles, was nicht vorgegeben ist, kann ja zum Zwecke der Zielerreichung (!) verändert werden. Damit steigen die Erfolgschancen erheblich.

Mit der Anzahl der Zielfaktoren steigt die Gefahr von **Zielkonkurrenzen** an. Selbst in unserem Modell mit nur zwei Stellgrößen hat die Fachbereichsleitung den potenziellen Entscheidungskonflikt zu lösen, bspw. dem vereinbarten Unterrichtsvolumen den Vorrang vor der vereinbarten Kostendeckung geben zu müssen, wenn beide Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können und die Zielvereinbarung keine Zielprioritäten festgelegt hat. Bei Vorrang der Kostendeckung hingegen müssten Kurse/Seminare, die aufgrund geringerer Nachfrage weniger Entgelte erzielen, gestrichen werden – zu Lasten des Ziels der Unterrichtsmenge. Damit wird u. U. der Zusammenbruch eines ganzen Programmbereichs riskiert, wenn das Kostendeckungsziel nachfragefremd hoch angesetzt ist.

Zur **Vorbereitung der Zielvereinbarungsgespräche** der Direktion mit den Fachbereichsleitungen wertet das Controlling die Bereichsergebnisse aus und entwickelt im Hinblick auf die Gesamtzielsetzung mit hierzu geeigneten Methoden – z. B. einem Portfolio-Management (vgl. Kap. 9.2 ff.) – Zielvorstellungen für die einzelnen Entscheidungsbereiche. Hierzu hilfreiches Datenmaterial kann beispielsweise folgendermaßen aufbereitet sein:

| Fachbereich | Ergebnis Vorjahr | **Ziel 2003** | Prognose Frühjahr | Prognose Herbst | **Ergebnis 2003** | Ziel-abwei-chung |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **FB 07: Fremdsprachen** | | | | | | |
| - Unterrichtsstunden: | 10.207 | **11.000** | 11.310 | 10.700 | **10.330** | -6,1% |
| - *Saldo Kostendeckung* | *79.399 €* | ***81.000 €*** | *85.689 €* | *91.839 €* | ***92.262 €*** | 13,9% |
| **FB 10: Politik, Gesellschaft** | | | | | | |
| - Unterrichtsstunden: | 942 | **900** | 1.077 | 1.062 | **1.050** | 16,7% |
| - *Saldo Kostendeckung* | *-5.257 €* | ***-5.000 €*** | *-6.699 €* | *-6.295 €* | ***-5.983 €*** | -19,7% |
| … | | | | | | |
| **Summe VHS** | | | | | | |
| - Unterrichtsstunden: | | | | | | 8,0% |
| - Saldo Kostendeckung | | | | | | 12,1% |

■ *Tab. 2: Fachbereichsbudgetierung - vom Ziel zum Ergebnis*

Die Überlegenheit des Vertragsmanagements gegenüber herkömmlichen Planungsmethoden der Verwaltung resultiert wesentlich aus dem zugrunde liegenden Dialogverfahren, mit dem unsinnige Planungsansätze vermieden werden. Hierzu führen beide Vertragsparteien Zielfindungsgespräche, die auf argumentativem Wege eine beide Seiten bindende Zielformulierung festschreiben (vgl. das folgende Gesprächsprotokoll zur Zielvereinbarung).

| | | |
|---|---|---|
| **Fachbereichsleitung** | Frau/Herr N. N. | Kostenstelle |
| **Fachbereich** | 43 - Englisch | Kostenträger |

**Gesprächsprotokoll** zwischen FBL und Controller

**Das Controlling schlägt folgende Werte zur Zielvereinbarung vor:**

Unterrichtsstunden ▶ _____ Kostendeckung 1 ▶ _____

**Als Ergebnis des heutigen Vorgesprächs zur Zielvereinbarung wird festgehalten:**

☑ Fachbereichsleitung und Congrolling stimmen mit den vorgenannten Zielwerten überein.

☐ Abweichend von den Vorschlägen des Controllings begründet die Fachbereichsleitung folgende Zielwerte:

Unterrichtsstunden: _____ Kostendeckung 1: _____

Begründung: _____

DAT: |_|_|_|_|_|_| Unterschrift Controller _____

**Zielvereinbarung für 2005** zwischen Direktor/-in und Fachbereichsleitung

**Als Ergebnis des heutigen Gesprächs zwischen Direktorin, Fachbereichsleitung und Controller wird folgende Zielvereinbarung getroffen:**

Unterrichtsstunden ▶ _____

Kostendeckung 1 ▶ _____

Begründung: _____

DAT: |_|_|_|_|_|_|

Unterschrift FBL _____ Unterschrift Direktorin _____

■ *Abb. 10: Muster einer Zielvereinbarung zwischen Direktorium und Fachbereichsleitung*

Spannend wird nun die Frage, wie mit **Ergebnisabweichungen** umgegangen wird. Soll das Budgetierungsverfahren kein Papiertiger sein, wird man genau festlegen, welcher Handlungsbedarf bei Erreichen welcher Abweichungen

(Alarmgrößen) entsteht. Dies ist ein sehr sensibler Regelungsbereich, da einerseits die Verbindlichkeit von Absprachen eingeübt werden soll, ohne andererseits die (Risiko-)Bereitschaft zur Übernahme von Ergebnisverantwortung zu schwächen. In einer „Durchführungsverordnung zur Budgetierung“ könnte beispielsweise festgelegt werden:

> *Durchführungsverordnung*
>
> *zur institutsinternen Budgetierung*
>
> *…*
>
> *III. Zielerreichung*
>
> *Wird die Saldovorgabe zum Ende des Geschäftsjahres um mehr als 5 v. H. und mindestens 500 € verfehlt, so ist die Abweichung vom FBL gegenüber der VHS-Leitung zu begründen und vom Controller zu kommentieren, damit – soweit möglich – Vorschläge erarbeitet werden, wie die Zielvorgaben zukünftig realisiert werden können oder damit die Zielvorgaben korrigiert werden.*

Zur Erinnerung: Das Beispielmodell weist die wesentlichen Merkmale des *Better Budgeting* auf: Es basiert auf kooperativer Führung (Zielvereinbarungen) bei hohem Delegationsgrad, arbeitet mit wenigen Vorgaben und Restriktionen, die gleichzeitig eine gesamtzielbezogene Einbindung erlauben, und beschränkt sich auf ergebnisorientierte Kontrollen und flexible Kontrollformen (ergebnisbezogene Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen).

Im Kern geht es also um eine gegenseitige Managementunterstützung, die wesentlich vom Controlling zu leisten ist, weshalb der Controller mitunter auch als „Gewinnmanager“ bezeichnet wird. Controlling funktioniert hierzu in einem kybernetischen Regelkreis, der über Abweichungsanalysen die Zielbildungs-, Planungs-, Realisierungs-, Kontroll- und Informationsprozesse im gesamten Institut steuert.

WEITER ZU KAPITEL 6: PRODUKTE MESSEN UND STEUERN