Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.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:
SOME RIGHTS RESERVED
creative commons
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe.
Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen

„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.

Es heißt, Controlling sei Gewinnsteuerung durch (Kenn-)Zahlen. Welche Kennzahlen aber sind auf welcher Ebene zur Produktsteuerung in der Weiterbildung geeignet? Beispielhaft werden dargestellt regionale Kennzahlen für politische Gremien, Institutskennzahlen für Bürgermeister/Dezernenten sowie die wichtigen institutsinternen Kennzahlen zum Produktcontrolling mit praxiserprobten Werkzeugen wie Kostendeckungslisten, Kennzifferntableaus und Fachbereichs-Kalkulationsbögen. Für Insider besonders interessant sind kennzifferngestützte Strukturanalysen des Lehrbetriebs zur Optimierung der Geschäftsprozesse sowie zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

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

Kapitel 6

Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen

*„**Kennzahlen** sind numerische Informationen, die eine Aussage über betriebswirtschaftliche Sachverhalte zulassen. Sie haben von jeher eine überragende Bedeutung für den Controller."*[1] Entsprechend hat sich eine eigene Kennzahlen-Literatur entwickelt. Jedoch gibt es keine allgemeingültigen Modelle, da Kennzahlen immer aus dem Bereich abzuleiten sind, den sie messen und steuern wollen.

6.1 Kennzahlensysteme

Im Weiterbildungsbereich sind mehrere Akteure mit Steuerungsansprüchen teils bildungspolitischer, teils bildungsökonomischer Art auszumachen, z. B. das Bundesland, die Kommune, die Institutsleitung, die Fachbereichsleitung. Bislang hat sich kein Kennzahlensystem herausgebildet, das dem Anspruch genügen könnte, *„… eine geordnete Gesamtheit von mehreren Einzelkennzahlen* [zu sein]*, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und erklären und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren."*[2]

Es mag daher für unsere Zwecke genügen, aus einer überinstitutionellen Perspektive regionale Kennzahlensysteme anzusprechen, im Wesentlichen aber aus dem Blickwinkel des Controllers und der Institutsleitung geeignete Kennzahlen darzustellen, die sich aus einer klaren Steuerungsaufgabe ergeben und im Rahmen eines mathemati-

[1] Baus 1996, S. 131

[2] a. a. O., S. 132

schen Kennzahlenverbundes letztlich den Horizont des Machbaren abstecken.

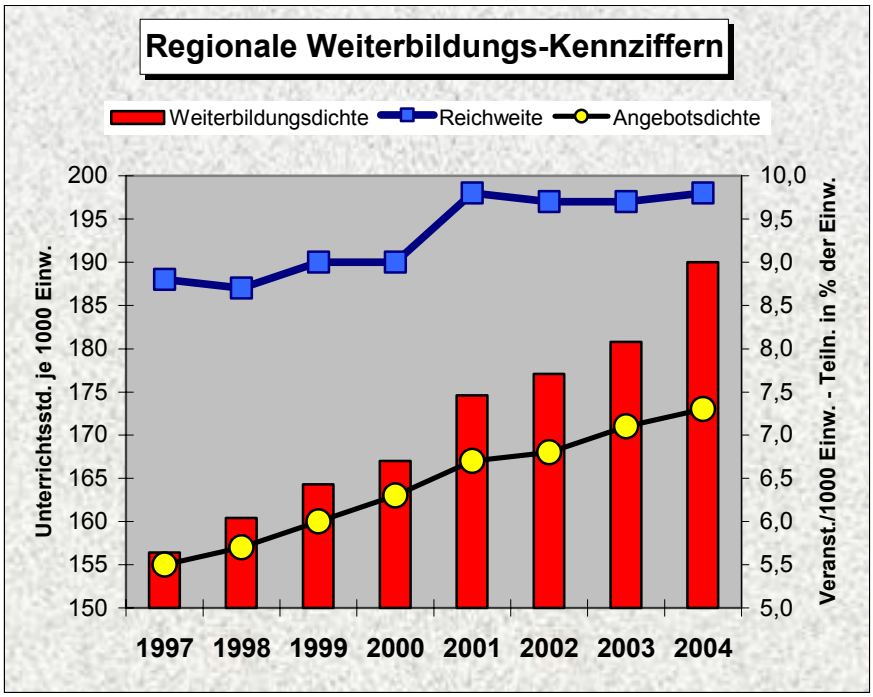
6.2 Regionale Weiterbildungs-Kennzahlen

Regionale Kennzahlen sind insbesondere für kommunale Steuerungszwecke interessant. Sie erlauben durch den Vergleich mit anderen regionalen Weiterbildungsmärkten eine Aussage über den Sättigungs- oder Versorgungsgrad vor Ort.

Indikatoren für Leistungen sind etwa die Anzahl der Teilnehmenden (Kunden), die Menge der durchgeführten Unterrichtsstunden oder der realisierten Veranstaltungen. Bezogen auf die Marktgröße – etwa die Wohnbevölkerung – lassen sich so Kennziffern bilden, die in Prozent oder je Tausend Einwohner interregionale Vergleiche ermöglichen. Da vor Ort unter Umständen mehrere Weiterbildungsanbieter aktiv sind, müssten die Daten aller Anbieter aggregiert werden, um eine vollständige marktbezogene Aussage treffen zu können. Dies ist regelmäßig wegen fehlender Daten nicht möglich. Doch auch institutsspezifische Kennziffern machen Sinn, da der marktbezogene Leistungscharakter der Einrichtung korrekt beschrieben wird; die Kennziffern haben dann weniger für den (unvollständig erfassten) Markt, wohl aber für den Leistungsanbieter Gültigkeit. Beispiele für eingeführte Kennziffern:

Reichweite	Anzahl Teilnehmer in Prozent der Einwohnerzahl
Weiterbildungsdichte	Unterrichtsstunden je 1.000 Einwohner
Angebotsdichte	Veranstaltungen je 1.000 Einwohner

Diese Kennziffern gewinnen an Aussagekraft, wenn sie als Zeitreihe dargestellt und im Verbund ausgewertet werden. Zudem lassen sie sich grafisch ansprechend visualisieren.



■ *Abb. 11: Regionale Weiterbildungs-Kennziffern VHS Düsseldorf*[3]

Im Verbund der Kennziffern lässt sich so aussagen, dass sich Jahr für Jahr nicht nur mehr Einwohner – nämlich im Beispiel zuletzt um die zehn Prozent – weitergebildet haben (Reichweite), sondern dass auch die Intensität des Weiterbildungsbemühens zugenommen hat – im Beispiel von 156 auf 181 Unterrichtsstunden pro Tausend Einwohner (Weiterbildungsdichte). Etwas ungenauer ist die Angebotsdichte, die im Beispiel von 5,5 auf 7,1 Angebote je 1.000 Einwohner gestiegen ist, da sich hinter einem Angebot ein kurzweiliger Vortrag, aber auch ein vielstündiger Lehrgang verbergen kann.

6.3 Instituts-Kennzahlen

Instituts-Kennzahlen sind sowohl zur internen Steuerung als auch im Rahmen der Berichtspflicht gegenüber dem Dezernenten, dem Bürgermeister bzw. dem Schulausschuss oder Stadtrat geeignet. Sie beziehen sich auf die wesentlichen Steuerungsgrößen, die häufig auch Gegenstand der Zielvereinbarung sind.

[3] Vgl. Landeshauptstadt Düsseldorf 2004, S. 5

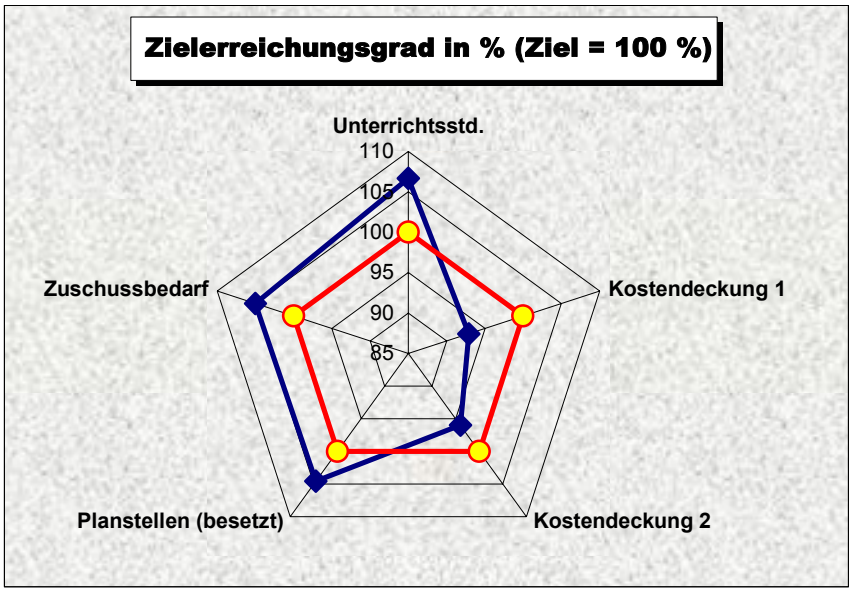
Denkbar sind hier zum Beispiel:

1. **Unterrichtsstunden-Anzahl** (zur Leistungssteuerung)
2. **Kostendeckung 1** in € (Saldo von Teilnehmerentgelten und Dozentenhonoraren zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit des Lehrbetriebs)
3. **Kostendeckung 2** in € (Nebenkosten-Einnahmen zur Steuerung der Refinanzierung von Lehr-/Lern-/Arbeitsmitteln)
4. **Personal** (Stellenzahl, besetzte Stellen)
5. **Zuschussbedarf** in € (kommunaler Zuschuss)

Im Rahmen einer mittelfristigen Zielplanung könnte etwa folgende Wertereihe aufgestellt werden:

Zieldimension	Status 2004	Ziel 2007	Status 2004 in %	Ziel 2007 in %
Unterrichtsstd.	112.000	105.000	107	100
Kostendeckung 1	850.000	915.000	93	100
Kostendeckung 2	120.000	125.000	96	100
Planstellen	92	88	105	100
Zuschussbedarf	2.100.000	2.000.000	105	100

Werden darin die Ziele gleich 100 Prozent gesetzt, kann im Statuswert sofort das Ausmaß der Unter- oder Überschreitung der Zieldimension erkannt und beispielsweise in einer Netzgrafik veranschaulicht werden:



■ *Abb. 12: Netzdiagramm: Zielerreichungsgrad*

Die Grafik zeigt unmittelbar, dass das Unterrichtsstundenziel bereits übererfüllt ist, während die Kostendeckungsziele beide erst um die 95 Prozent erreicht haben. Möglicherweise muss ein weiterer Unterrichtsausbau realisiert werden, um die Kostendeckung auf 100 Prozent steigern zu können. Spannend könnte auch die Zielsetzung sein, das noch verfehlte Zuschussziel nicht über Personalabbau (Status 105 %), sondern über Wirtschaftlichkeitserfolge im Lehrbetrieb zu erreichen. Die Grafik hilft, bestehende Abhängigkeiten zwischen den Zielgrößen zu kommunizieren.

6.4 Produktcontrolling im Fachbereich: Strukturen erkennen und zur Steuerung nutzen

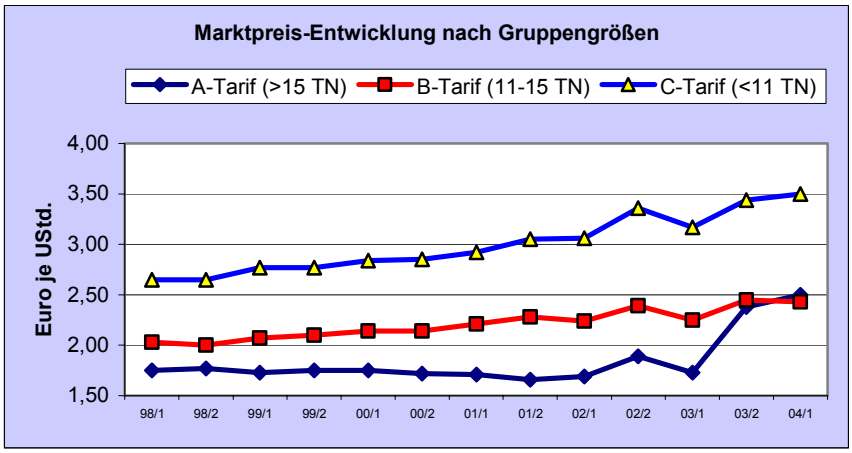
Während die bisherigen Kennziffern insbesondere im Berichtswesen eingesetzt werden, dienen Kennziffern im Fachbereich der unmittelbaren Leistungssteuerung. Das Produktcontrolling hat die Aufgabe, der saldoverantwortlichen Fachbereichsleitung zu jeder Veranstaltung alle zielrelevanten Informationen an die Hand zu geben, damit diese während des Leistungsprozesses steuernd eingreifen kann

– etwa während der ersten beiden Wochen zu Kursbeginn. Hier sind Entscheidungen über eine Preiskorrektur (in Absprache mit den Teilnehmenden) oder eine Änderung der Mindestteilnehmerzahl denkbar, aber auch Werbeaktionen usw. (Die hierfür erforderlichen Entscheidungsspielräume wurden bereits in Kapitel 5 dargestellt).

In der Praxis hat es sich zudem als höchst bedeutsam erwiesen, die Kurse und Seminare **nach der Gruppengröße** differenziert zu betrachten, um sie besser steuern zu können – auch bei der Preisgestaltung. Bei der Veranstaltungsplanung legt die zuständige Fachbereichsleitung für jede Veranstaltung eine Mindestteilnehmerzahl fest und wählt das hierzu passende Entgelt (Tarif). Bewährt hat sich die folgende Dreiteilung.

A-Gruppen	← ab 16 Teilnehmende →	**A-Tarif**
B-Gruppen	← 11–15 Teilnehmende →	**B-Tarif**
C-Gruppen	← bis 10 Teilnehmende →	**C-Tarif**

Für jeden Tarif sind **Entgeltspannen** kalkuliert, deren untere Preisgrenze mindestens das gewünschte Deckungsverhältnis der Honorarkosten durch die Entgelteinnahmen gewährleistet. Wird beispielsweise mit einer Nachfrage von bis zu zehn Teilnehmenden gerechnet, wird der C-Tarif ausgewählt, der pro Unterrichtsstunde ein entsprechend höheres Entgelt vorsieht. Die Auswertung erlaubt nun eine nach der Gruppengröße differenzierte Betrachtung und Steuerung der Preisstruktur.



■ *Abb. 13: Marktpreis-Entwicklung nach Gruppengrößen*

Die Koppelung von Gruppengröße und Preishöhe kann in der Praxis sehr dynamisch gehandhabt werden und erlaubt sogar nach Beginn der Veranstaltung Anpassungen: Wird etwa die erwartete Mindestteilnehmerzahl tatsächlich nicht erreicht, so kann in Absprache mit den Teilnehmenden die Fortsetzung des Kurses zu einem entsprechend höheren Entgelt vereinbart werden. Früher mussten solche Veranstaltungen mit „Unterdeckung" geschlossen werden. (Entsprechende Regelungen müssen in den Teilnahmebedingungen dargestellt werden).

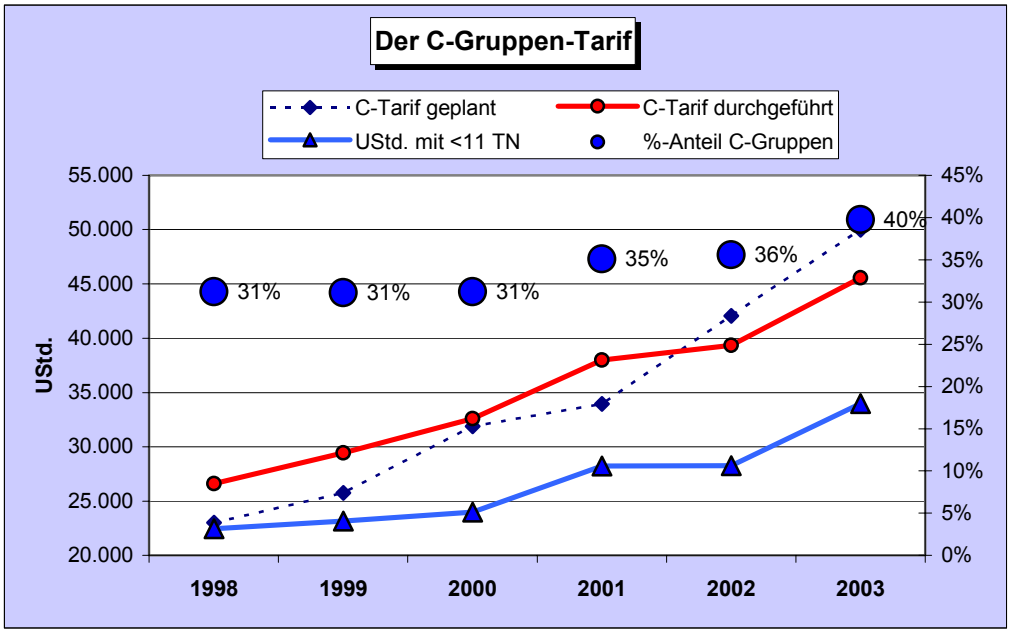
Das Instrument ermöglicht also eine sehr feine Passung von Angebot und Nachfrage sowie eine verantwortbare Steuerung der zu erzielenden Kostendeckung. Zudem eröffnen sich strukturell genauere Auswertungsmöglichkeiten, die durch einen Vergleich von Planungs- und Ergebnisdaten weiteren Erkenntnisgewinn bringen.

Eine typische Problemstellung aus der Praxis: Das Kuratorium (zu dem auch Ratsmitglieder des Schulausschusses gehören) möchte eine höhere Wirtschaftlichkeit erzielen und empfiehlt der Volkshochschule hierzu, die durchschnittliche Belegungszahl pro Kurs zu erhöhen. Die Auswertungen zeigen jedoch, dass die Teilnehmenden kleinere Gruppen bevorzugen[4] und sogar bereit sind, hierfür einen höheren Preis zu zahlen. Entsprechend wurden die Klein-

[4] Mit der Gruppengröße ändert sich natürlich auch der mikrodidaktische Rahmen einer Bildungsveranstaltung. So lassen sich beispielsweise mit Kleingruppen andere Unterrichtsmethoden einsetzen, als dies mit größeren Gruppen möglich wäre, so etwa Rollenspiele mit Videounterstützung, die dem einzelnen Teilnehmenden einen höheren Nutzen stiften können, jedenfalls in seiner Nutzerpräferenz höher stehen.

gruppen-Angebote ausgebaut (also die Durchschnittsbelegung gesenkt!) und die Wirtschaftlichkeit durch entsprechend höher kalkulierte Preise gesteigert.

Die folgende Grafik wertet hierzu vier Kennziffern zum C-Segment aus, das für Kleingruppen bis zehn Teilnehmende kalkuliert ist. Erstaunlicherweise wächst das Kleingruppen-Segment trotz des relativ teuren C-Tarifs, und zwar relativ wie absolut. Die Grafik deckt einen weiteren, erfolgswirksamen Zusammenhang auf:



■ *Abb. 14: Der C-Gruppen-Tarif*

Es wächst ein Unterrichtssegment-Anteil, der zum höheren C-Tarif kalkuliert ist, aber von mehr als zehn Teilnehmenden nachgefragt und bezahlt wird!

Die Einführung einer auf die Gruppengröße bezogenen Preisstruktur bringt also mehrere **eminente Vorteile**:

1. Es können auch speziellere Themenstellungen für kleinere Interessentenkreise durchgeführt werden.

2. Ausfälle wegen „Unterbelegung“ werden vermieden, ebenso unnötig leerstehende Räume, die Ausfallquote wird gesenkt, das Programm ausgebaut.

3. Weniger Kursausfälle führen zu höherer Kundenzufriedenheit, auch die der Lehrenden steigt.

4. Es werden weniger Ressourcen (Räume, Werbung …) verschwendet.

5. Bei entsprechender Preiskalkulation: höhere Wirtschaftlichkeit.

► Kostendeckungslisten und Kennzahlen-Tabellen

Die wichtigste Hilfestellung zum Produktcontrolling liefern die **Kostendeckungslisten**, in denen alle Veranstaltungen eines Fachbereichs ausgewiesen und ausgewertet sind und die als gebündeltes Ergebnis je Fachbereich und Semester einen unterjährigen Soll-Ist-Vergleich im Hinblick auf die getroffene Zielvereinbarung ermöglichen. Der Grundaufbau einer Kostendeckungsliste kann etwa folgendermaßen strukturiert sein:

Kostendeckungsliste für den FB 12 … - Semester 03/II **Seite 1 - Druckdatum**

APL-Nr.	Kurztitel	Status	VA	UStd.	Min.TN	Teiln.	Entg.Einn.	weitere Einn.	Honorar	weitere K.	KD-1	in %	NK-Einn.
120071	Schreibwerkstatt	J	K	18	6	10	440,00		630,00		-190,00	69,8 %	
120075	Grundwissen Gesch.	N	K		11								
120042	Heimatschutzarchitektur	J	V	2	15	18	108,00		250,00		-142,00	43,2 %	
…													
12	**Summe FB 12**			**616**	**1.814**		**13.636,00**	**0,00**	**12.542,20**	**0,00**	**1.093,80**	**108,7%**	**0,00**

Legende: **Status** (J = stattgefunden – N = ausgefallen) **VA**: Veranstaltungsart (K = Kurs – V = Vortrag - …)

■ *Tab. 3: Kostendeckungsliste*

Weitere **Kennzahlentabellen** informieren über die Entwicklung der einzelnen Fachbereiche und werten hierzu zahlreiche Kennziffern aus. Denkbar ist folgende Tabellenstruktur, in der jede Tabelle nach Fachbereichen gegliedert ist und zusätzlich die Summe ausweist:

Tabelle 1: Basisdaten

Unterrichtsstunden – Veranstaltungen – Teilnehmer – Teilnehmerstunden → jeweils für Kurse/Seminare [K/S], Vorträge/Exkursionen [V/E] und Summe

Tabelle 2: Teilnehmer

Teilnehmer [K/S], Veranstaltungen [K/S] nach A-B-C, Teilnehmer pro durchgef. K/S nach A-B-C, Teilnehmer pro V/E, Auslastung [K/S], Warteliste: Teilnehmer und Quote

Tabelle 3: Entgeltgebühr

Unterrichtsstunden (durchgef. Kurse/Seminare) nach A-B-C, Entgeltgebühr pro UStd. (durchgef. K/S) nach A-B-C, Gesamtgebühr … (dito), Gebühren pro Vortrag/Exkursion, Veranstaltungen ohne Gebühr: Anzahl und UStd.

Tabelle 4: Honorare

Honorare (durchgef. K/S): Summe und je UStd., dito für Vorträge/Exkursionen, Prüfungshonorare, übrige Honorare (absolut und Quote), Ausfallhonorare (absolut und Quote)

Tabelle 5: Entgelt-Einnahmen

Entgelteinnahmen pro UStd. [durchgef. K/S] nach A-B-C-Gruppen, Gesamteinnahmen … (dito), Einnahmen pro V/E, Entgeltermäßigungen (absolut und Quote), übrige Einnahmen

Tabelle 6: Unterrichtsstunden

UStd. pro K/S, Entgelteinnahme pro UStd., Unterrichtsstunden nach *tatsächlicher* Gruppengröße [durchgef. K/S]: ab 16 – 11-15 – bis 10 (ferner als Quote) --- *Hinweis: sonst Zuordnung zu den A-B-C-Gruppen nach der Mindestbelegungszahl*

Aus den Zahlen dieser Tabellen bzw. Datenbank lassen sich alle gewünschten Auswertungen, Zusammenfassungen und Visualisierungen ableiten. Um keinen Datenfriedhof entstehen zu lassen, sollte nach mehreren Jahren geprüft werden, welche der erhobenen Kennziffern tatsächlich Aussagekraft besitzen – der Rest entfällt und erleichtert dadurch die Übersicht.

Im Kapitel zum Berichtswesen (Kap. 7) werden weitere Instrumente wie der Planwerte-Report, Prognoserechnungen u. a. dargestellt, die ebenfalls mit den hier vorgestellten Größen arbeiten.

6.5 Der Fachbereichs-Kalkulationsbogen

Für die Unternehmenssteuerung mit dezentraler Ressourcenverantwortung ist der Fachbereichs-Kalkulationsbogen (Tab. 4) ein absolut unverzichtbares Hilfsinstrument. Er begleitet die Programmplanung über vier Arbeitsabschnitte (Semester) durch Kalkulation der Zielvereinbarungs-Größen, im Beispiel: der Saldo zur Kostendeckung 1 und die Unterrichtsstunden.

Auf der Zeitachse haben die Daten drei unterschiedliche Qualitäten. (1) Die ermittelten Ergebnisdaten (blau/fett dargestellt) werden vom Controlling zur Verfügung gestellt. (2) Zum laufenden (also noch nicht abgeschlossenen) Semester liefert der Fachbereich **Prognosedaten** durch Hochrechnung der gegenwärtig erreichten Ergebnisse. Ferner (3) **Planungsdaten**, die sich aus der Planung des nächsten Semesters und ihr zugrunde liegenden Entscheidungen etwa zum Preisniveau usw. ergeben. Um hier zu möglichst realitätsnahen Annahmen kommen zu können, haben sich Kennzahlen wie die Ausfallquote und die Entgelteinnahmen pro Unterrichtsstunde bewährt.

Durch Vergleich mit den Werten der Zielvereinbarung erlaubt der Kalkulationsbogen noch vor Drucklegung des Programms eine zuverlässige Einschätzung, ob der Fachbereich – und in der Summe die gesamte Einrichtung – „auf Kurs“ ist. Die aus diesen Daten erwachsende Frühjahrs- und Herbstprognose erreicht nach wenigen Jahren (Vergleichsdaten!) eine erstaunliche Prognosesicherheit mit eingebauter Frühwarnfunktion: Noch während des Frühjahrssemesters können Jahresabweichungen erkannt und gezielte Gegenmaßnahmen erarbeitet werden.

Durch die Beteiligung der Produktmanager erreicht der Kalkulationsbogen eine unübertroffene Prognosequalität – nach 20 Praxissemestern ist kein zuverlässigeres Verfahren bekannt geworden.

FB-Kalkulationsbogen 05/II

FB 0: [Bezeichung]
FBL: [Name]

Kurse/Seminare und Vorträge/Exkursionen	04/1 Ergebnis €	04/2 Ergebnis €	2004 Summe €	05/1 Prognose €	05/2 Planung €	2005 Summe €
verplantes Honorar	18.834	20.671	39.505	19.537	15.767	
Ausfallquote (geplant = 100 %)	*14%*	*15%*	*15%*	*5%*	*9%*	
tatsächliches Honorar	16.176	17.583	33.759	18.477	14.380	
Entgelteinnahmen (ohne NK)	22.923	26.362	49.285	29.275	20.880	
Entgelteinnahmen pro UStd.	*28,65*	*31,76*	*30,24*	*33,04*	*29,00*	
Saldo (Einn. - Ausgaben)	6.747	8.780	15.527	10.798	6.500	17.298

Zu den Kursen zählen auch Gesprächskreise, Bildungsurlaube und Dozentenfortbildungen.

Prüfungen/Sonstiges*						
Honorar Prüfungen						
Honorar Sonstiges						
Einnahmen Prüfungen						
Einnahmen Sonstiges						
Saldo (Einn. - Ausgaben)	0	0	0	0	0	0

**) Studienfahrten, gebührenfreie AK's, Ausstellungen, Sonderveranstaltungen, Beratungen/Tests, Arbeitsamtsmaßn. usw.*

Gesamt-Saldo	6.747	8.780	15.527	10.798	6.500	17.298
Zielvereinbarung			14.000			15.000
Abweichung:			1.527			2.298

Unterrichtsstunden						
geplante UStd. (K/S u. V/E)	926	983	1.909	938	801	
Ausfallquote (geplant = 100 %)	*14%*	*16%*	*15%*	*6%*	*10%*	
durchgeführte UStd.	800	830	1.630	886	720	1.606
geplante UStd. Sonstiges						
Ausfallquote (geplant = 100 %)						
durchgef. UStd. Sonstiges			0			0
Gesamt-UStd.	800	830	1.630	886	720	1.606
Zielvereinbarung			1.600			1.600
Abweichung:			30			6

Die Erreichung der Zielvorgaben erscheint realistisch.

Gesehen

Datum, Unterschrift FBL | Datum, Unterschrift Controller | Datum, Unterschrift Direktorin

■ *Tab. 4: Fachbereichs-Kalkulationsbogen*

WEITER ZU KAPITEL 7: BERICHTSWESEN – GENAUER MANAGEMENT REPORTING