Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.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 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting

„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.

Das Berichtswesen versorgt die Führungskräfte mit allen steuerungsrelevanten Informationen und wird deshalb treffender „Management Reporting“ genannt. Es ist zugleich der beste Ausweis der geänderten Informationskultur im NSM. Dargestellt werden konzeptionelle Überlegungen zu einem Berichtssystem wie auch die enge Verzahnung von Berichtsformen mit dem Leistungsprozess. Anschauliche Beispiele unter schlüssiger Verwendung zuvor dargestellter Kennzahlen verdeutlichen die verschiedenen Werkzeuge des Management Reporting.

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 7

Berichtswesen – genauer: Management Reporting

Das Berichtswesen hat die Gewinnung, Verarbeitung und Vermittlung von steuerungsrelevanten Informationen zur Aufgabe. In der englischen Bezeichnung *Management Reporting* klingt deutlicher an, dass die Führungskräfte des Unternehmens während des gesamten Geschäftsprozesses mit allen steuerungsrelevanten Informationen zu versorgen sind.

Um die komplexen Anforderungen an das Berichtswesen deutlich zu machen, lohnt es sich, für das Controlling als System der Unternehmenssteuerung eine in Fachkreisen beliebte Metapher zu bemühen, die den Controller als Navigator auf einem im Ozean treibenden Schiff sieht. Der Kapitän entscheidet, welchen Hafen das Schiff anlaufen soll, während der Controller den jeweiligen Standort während der Reise ermittelt, die Abdrift errechnet, den neuen Kurs vorschlägt und die (Führungs-)Mannschaft informiert, damit sie den vorgegebenen Kurs einhalten kann. Diese Darstellung ist natürlich vereinfachend, aber sie betont den Team- und Mannschaftsgeist, der in Controlling-basierten Unternehmensphilosophien konstitutiv ist.

Der Geschäftsprozess (die „Schiffsreise") wird durch die beschreibenden Zahlen des Controllings kognitiv begreifbar und als Prozess dynamischen Wirtschaftens erlebbar – erst das Berichtswesen aber macht diesen Prozess unter den beteiligten Führungskräften kommunizierbar.

7.1 Änderung der Informationskultur

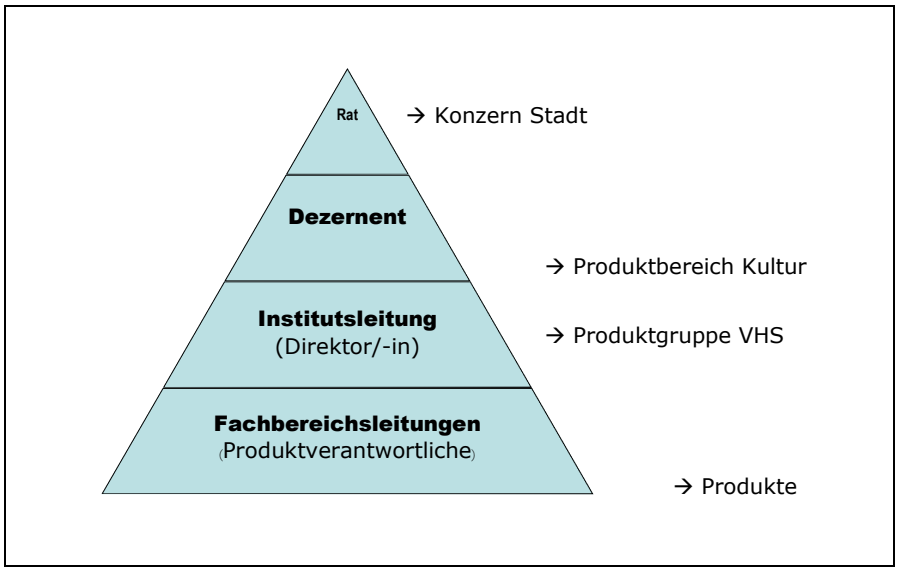
Im Berichtswesen wird der extreme Gegensatz zur **Informationskultur** klassischer Bürokratien deutlich, die alle steuerungsrelevanten Informationen in der hierarchischen Spitze bündeln. Richter führt dies auf die Interessenlage von Führungskräften im öffentlichen Sektor zurück, „da bei einem schlechten Informationssystem der relative Informationsvorsprung eine stabilere Machtposition sichert", zumal „schlechtes Management für die im System befindlichen Personen nicht existenzbedrohend ist ..."[1]

Ganz anders die neue Unternehmenskultur im NSM: Sie benötigt Mitdenker, Mitsteuernde und erschließt deren wertvolles Qualifikationspotential über eine angemessene Informiertheit. Für den Betrieb bedeutet dies Kultur im Umbruch. Und nirgendwo sonst wird dieser Umbruch sichtbarer als im Berichtswesen. Zu dieser mehr sachlichen, prozessfunktionalen, kybernetischen Argumentation tritt eine weitere: Der Unternehmenserfolg ist zu einem nicht zu unterschätzenden Anteil eine psychologische Variable. Das Neue Steuerungsmodell gründet ja auf der natürlichen Bereitschaft der Menschen, sich mit Ziel und Ergebnis des Arbeitsprozesses zu identifizieren. Wer bedenkt, dass Anerkennung, Vertrauen und Freude **die stärksten Produktivkräfte** darstellen, wird die Möglichkeiten eines strategischen Berichtswesens besser zu **entfalten** wissen.

Pragmatisch geht es zunächst darum festzulegen, WER WANN WELCHE Informationen benötigt. Auf der **Zeitachse** eines Geschäftsjahres fügen sich Zielfindung – Planung – Prognose – Ergebnis – Abweichung kybernetisch zum meist semesterrhythmischen Geschäftsprozess aneinander. Dem entsprechen die unterschiedlichen Berichtsformate: Zielvereinbarung – Planungsreport – Prognose – Ergebnisreport – Abweichungsreport (forecast …).

[1] Richter 1998, S. 348

Vom **Managerkreis** her lassen sich für Volkshochschulen in der Regel folgende Entscheidungsebenen unterscheiden, wobei entsprechend der jeweiligen Steuerungsaufgabe die Datendichte im Berichtswesen mit zunehmender Produktnähe wächst:

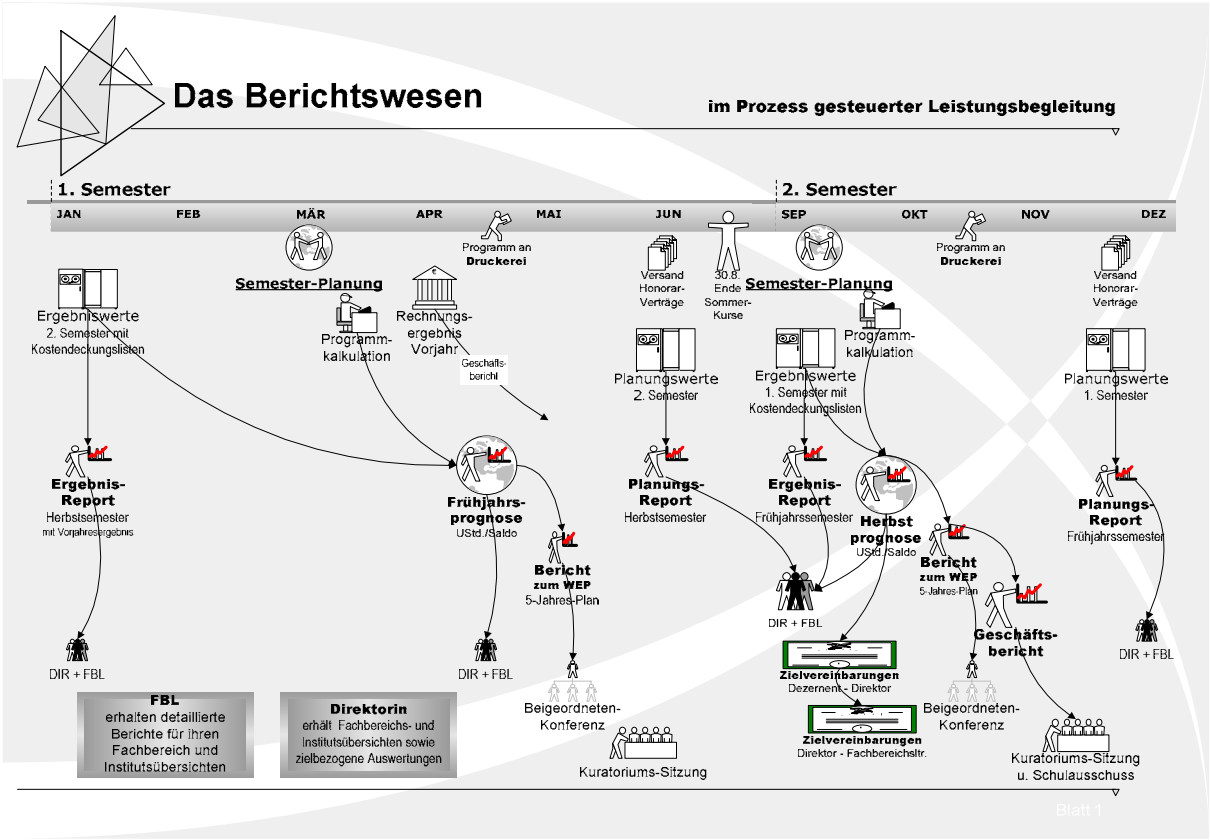


■ *Abb. 15: Produktbeziehungen des Managerkreises*

Dabei entscheidet die Qualität des realisierten Steuerungsmodells vor Ort, wie stringent Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen diesen Akteuren aufgeteilt sind (vgl. Kap. 5 und Abb. 5).

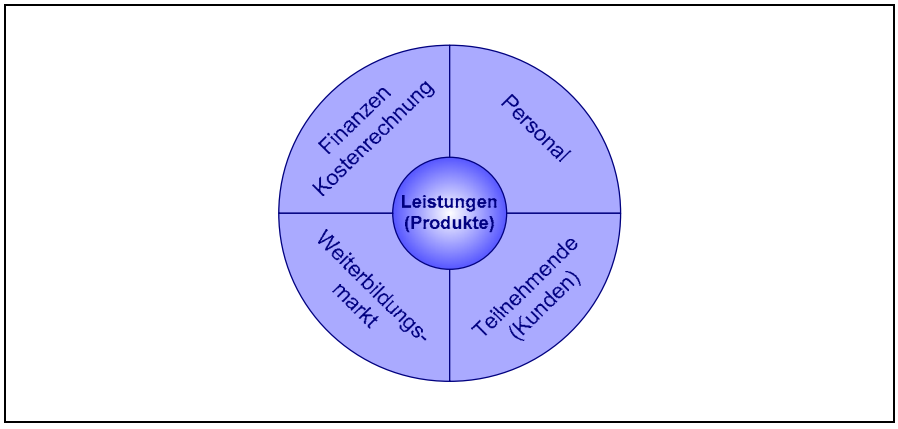
7.2 Geschäftsprozess-begleitendes Berichtswesen

In der folgenden Grafik ist das bisher begründete Wirkungsgeflecht dargestellt und an markanten Ereignissen im Geschäftsprozess (z. B.: Programm an die Druckerei, Versand der Honorarverträge) festgemacht.



■ *Abb. 16: Berichtswesen im Prozess der gesteuerten Leistungsbegleitung*

Im nächsten Schritt ist zu entscheiden, WAS Gegenstand der Berichte werden soll bzw. welcher Teil der komplexen Wirklichkeit des Weiterbildungsgeschehens als für Steuerungszwecke irrelevant auszublenden ist. Im Zweifel wird eine gewisse Informationsüberversorgung hingenommen werden können, zumal ein Plus an Informationen für die Motivation und Arbeitszufriedenheit zuträglich ist. Konzeptionell sollte das Berichtswesen die folgenden fünf **Bereiche** umfassen:



■ *Abb. 17: Bereiche des Berichtswesens*

Grundlage hierzu ist eine dem Produktplan entsprechende, verbindliche Gliederung der Fachbereiche (Arbeitsplan-Nummernbereiche) sowie eine Codierung der zu unterscheidenden Veranstaltungsarten (Kurse, Seminare etc.). Diese möglichst langfristig und auf Konstanz hin anzulegenden **Datenstrukturen** sind für spätere Zeitreihenvergleiche unerlässliche Voraussetzung. Einige Beispiele aus der Praxis:

Planwerte-Bericht

Der Planreport informiert über die Entwicklung auf Instituts- und Fachbereichsebene sowie über Planungskennziffern in anhängenden Tabellen. In der Übersicht werden ausgewählte Kennzahlen zum Planungszeitraum wie auch vergleichend zum entsprechenden Vorjahressemester mit Veränderungsquoten dargestellt. Das Kommentarfeld enthält eine Kurzinterpretation sowie ergänzende Hinweise zum Verständnis.

Planwerte für 2004/1		
Kennziffern	**2003/1** **zum Vergleich**	**2004/1**
Plan-UStd. (alle Veranst.) Plan-Honorare (alle V.) Plan-Honorar je UStd. (nur K/S/U/D)	58.432 UStd. 1.044.289 € 17,87 €/UStd.	62.500 → +7,0 % 1.200.400 € → 1,2 % 19,21 €/UStd. → +7,5 %
Preisspielgel (Entgeltgeb. oh. NK-Einn.) - A-Gruppen-Entgelt - B-Gruppen-Entgelt - C-Gruppen-Entgelt	 1,75 €/UE 2,33 €/UE 3,24 €/UE	 **1,79 €/UE = + 2,3 %** **2,29 €/UE = - 1,7 %** **3,38 €/UE = + 4,32 %**
Unterrichtsvolumenanteile (ohne V/E) - A-Gruppen-UStd. - B-Gruppen-UStd. - C-Gruppen-UStd.	 19,6 % 31,4 % 48,2 %	 **22,5 %** = +14,8 % **25,2** % = -19,7 % **52,8 %** = +11,2 %

■ *Tab. 5: Controlling-Bericht – Planwerte-Report*

Frühjahrs-Prognose

Die **Frühjahrsprognose** dient der unterjährigen Information der Institutsleitung wie insbesondere auch der dezentral verantwortlichen Fachbereichsleitungen, damit diese bei kritischen Entwicklungen noch steuernd in den laufenden Geschäftsprozess eingreifen können. Das Controlling gibt hier nur Handlungsempfehlungen. Die Kompetenz zur Lösung der in den unterschiedlichen Fachbereichen möglicherweise völlig unterschiedlichen Probleme liegt in den Fachbereichen selbst.

Controlling-Bericht
Verteiler:
- Institutsleitung u. Geschäftsführer
- alle saldoverantwortlichen Fachbereichsleitungen
- SG Öffentlichkeitsarbeit

Frühjahrsprognose für 2004

	UStd.	**Saldo** **Kostendeckung 1**
Ergebnis 2003	88.400	860.500 €
Prognose 2004 (Stand: Mai)	**95.800**	**895.350 €**
Veränderung zum Vorjahr - in % - dito abs.	 108 % + 7.400 UStd.	 104 % + 34.850 €

Kommentar:

Die Frühjahrsprognose ermittelt eine 4-%ige Saldosteigerung, die auf einer 8-%igen Steigerung des Unterrichtsvolumens basiert, also auf abnehmenden Stückerträgen.
Allerdings sind die ganzjährig beworbenen Auftragsmaßnahmen in der Frühjahrsprognose vorsichtig angesetzt

Maßnahmen:
1. Fachbereiche, bei denen sich ein Wachstum auf Kosten der Wirtschaftlichkeit abzeichnet, sollten bei noch ausstehenden Anmeldeschlussterminen kritisch alle Möglichkeiten zur Gegensteuerung prüfen.
2. Auftragsmaßnahmen stärker bewerben

Anlage
- Übersicht nach Fachbereichen mit Vorjahresvergleich

■ *Tab. 6: Controlling-Bericht - Frühjahrsprognose*

Die **Herbstprognose** ist strukturgleich aufgebaut. Sie erlaubt im Verbund mit den zwischenzeitlich vorliegenden Ergebniswerten aus dem ersten Semester eine recht sichere Jahresprognose. Sie ist zugleich die wesentliche Orientierungshilfe für die anstehenden Zielvereinbarungsgespräche zum Folgejahr und soll zu Beginn der Planung des Frühjahrsemesters verfügbar sein.

Semesterergebnis-Bericht

Der Semesterergebnis-Bericht weist einen Vergleich zum Vorjahressemester aus (dennoch sind unterschiedliche Semesterlaufzeiten zu beachten) und enthält weitere, erklärungskräftige Kennzahlen. Wenn es hermeneutisch nicht gelingt, den ausgewiesenen Zahlentrend ganzheitlich zu begründen, wäre dies ein Hinweis darauf, dass noch nicht alle bedeutsamen Kennzahlen erhoben bzw. hier berücksichtigt wurden.

Controlling-Bericht

Verteiler:
- Institutsleitung u. Geschäftsführer
- alle saldoverantwortlichen Fachbereichsleitungen
- SG Öffentlichkeitsarbeit

Semesterergebnis 2003/I

- ohne FB Schulabschlüsse -

Kennziffern	**2002/I** Ergebnis	**2003/I** Ergebnis	Veränderung zum Vorj.sem.
Unterrichtsstunden (alle VA)	44.800	**51.000**	+ 14 %
Teilnehmer (alle VA)	28.700	**30.000**	+ 5 %
Teilnehmerstunden (alle VA)	620.000	**690.000**	+ 11 %
Kostendeckung 1	420.000 €	**470.000 €**	+ 12 %
- dito je UStd.	9,38 €	**9,22 €**	- 2 %
- KD-Grad in %	145 %	**144 %**	- 1 %-P.
Kostendeckung 2	63.000 €	**70.000 €**	+ 11 %
Durchschnittshonorar (nur K/S)	19,60 €/UStd.	**20,15 €/UStd.**	+ 3 %
gezahlte Ausfallhonorare	0,7%	0,5%	- 0,2 %-P.
gewährte Entgeltermäßigungen	5,5%	8,7%	+3,2 %-P.
Entgeltgebühr pro UStd. (Zuordnung nach der festgelegten Mindestbelegungszahl)			
A-Tarif	1,65 €	**1,70 €**	+ 3 %
B-Tarif	2,25 €	**2,25 €**	0 %
C-Tarif	3,05 €	**3,15 €**	+ 3 %
UStd.-Anteile in % (Zuordnung nach der tatsächlichen Gruppengröße)			
A-Gruppen (ab 16)	33 %	**33 %**	± 0 %
B-Gruppen (11-15)	33 %	**30 %**	- 3 %
C-Gruppen (bis 10)	34 %	**37 %**	+ 3 %

Kommentar

Das Frühjahrssemester konnte – auch wegen seiner längeren Laufzeit (Sommerschulferien) – um beachtliche 14 % bei den Unterrichtsstunden zulegen und auch bei der Kostendeckung 1 um 12 % reüssieren. Der Teilnehmerzulauf ist mit 5 % beachtlich.
Im A- und C-Bereich ließen sich Entgeltsteigerungen realisieren, also jenen Bereichen, die auch stunden- und anteilmäßig an Bedeutung weiter zugelegt haben. Auch konnten die Ausfallhonorare durch vorausschauendes und schnelles Reagieren auf 0,5 % der Honorarsumme gesenkt werden. Sorgen bereiten die rückläufigen Grenzerträge vor dem Hintergrund des abermals angestiegenen Durchschnittshonorarsatzes wie auch deutlich gestiegener Entgeltermäßigungen (die Zahl der Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger ist um 0,8 % auf 8,3 % gestiegen).

Anlagen
Kostendeckungsliste (Fachbereich und Gesamt), Kennziffern (6 Tab.)

■ *Tab. 7: Controlling-Bericht - Semesterergebnis*

Für die Fachbereichsleitungen sind insbesondere die anhängenden Kostendeckungslisten sowie die Kennziffer-Tabellen bedeutsam (vgl. Kap. 6), da sie eine kritische Betrachtung jeder einzelnen Veranstaltung ermöglichen und die Auswirkungen auf das Fachbereichsergebnis steuern helfen.

Bericht an die Beigeordneten-Konferenz

Auf der obersten Zielebene des *strategischen* Controllings werden mittelfristige Weiterbildungsentwicklungsplanungen der nächsten fünf Jahre auch zum Gegenstand des Berichtswesens. Als Zeitreihe sind hier die beiden letzten Jahre mit Ist-Werten, das laufende Jahr mit dem Prognosewert sowie das kommende bzw. das Zieljahr mit dem Zielwert angegeben. Die Modalitäten sind mit dem Dezernats- bzw. Stadt-Controlling abzustimmen.

Im folgenden Beispiel etwa ist der Produktplan einer Volkshochschule auf nur zwei Produkte zusammengeschmolzen, was dem Steuerungsinteresse dieser Entscheidungsebene entspricht (siehe Tab. 8).

Bericht
zum 6. Entwicklungsplan der VHS 2003-2007

Frühjahrsbericht – 1. Halbjahr 2004

Produktbereich: **080 Kultur** Produktgruppe: **04 Volkshochschule**
Produkte:
01 – Veranstaltungen der VHS
02 – Schulische Weiterbildung

Berichtsweise: halbjährlich zum 30.5. und 30.10. zur Vorlage in der Beigeordnetenkonferenz
- Frühjahrsbericht: über die Entwicklung von Programm und Wirtschaftlichkeit
- Herbstbericht: zusätzlich über die Entwicklung von Personal u. Zuschussbedarf

Durchgeführte Unterrichtsstd. Zielerreichungsgrad 2004 → **100,5 %**

	2002	2003	2004	2007
Produkt			**Prognose**	**Ziel**
01-VHS	83.000	88.500	88.500	79.000-89.000
02-Schul. WB	17.500	14.500	15.000	>14.000
P-Gruppe 04-VHS	**100.500**	**103.000**	**103.500**	**93.000-103.000**
Zielerreichungsgrad	97,6 %	100,0 %	100,5 %	100 %

Kommentar:
Nach der Mai-Prognose wird die VHS in Produkt 1 etwa auf Vorjahresniveau bleiben, in Produkt 2 leicht wachsen. Hintergrund: Kapazitätsanpassung aufgrund der großen Nachfrage, nachdem im Vorjahr wegen Personaleinsparungen eine Kürzung umzusetzen war (Nachrücken aus der Warteliste)

Kostendeckung 1 (nur Produkt 1) Zielerreichungsgrad 2004 → **83,8 %**

	2002	2003	2004	2007
Produkt			**Prognose**	**Ziel**
01-VHS	820.000 €	850.000 €	770.000 €	910.000 €
Zielerreichungsgrad	89,2 %	92,5 %	83,8 %	100 %

Kommentar:
Die Frühjahrsprognose ermittelt einen 9-%igen Saldorückgang gegen den Zieltrend.
Hintergrund: intern haben zwischenzeitlich realisierte Personaleinsparungen zu einem reduzierten Planungsvolumen geführt; extern sind Auswirkungen der allenthalben festzustellenden Konsumzurückhaltung hinzu getreten. Allerdings sind die ganzjährig beworbenen Auftragsmaßnahmen in der Frühjahrsprognose vorsichtig angesetzt.

Maßnahmen:
1. Laufendes Semester: alle FB verstärkte Pressearbeit, ferner reduzierte Ausnahmegenehmigungen bei Veranstaltungen unter der kalkulierten Mindestteilnehmerzahl
2. Herbstsemesterplanung: Ausbau der FB mit günstigem Kostendeckungsgrad gem. Portfolioanalyse
3. Noch zu prüfen: Sommerferien-Kursprogramm ausbauen
4. Auftragsmaßnahmen stärker bewerben

■ *Tab. 8: Bericht an die Beigeordneten-Konferenz (Beiko-Report)*

WEITER ZU KAPITEL 8: KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG DES CONTROLLERS