

25. Stuttgarter Controller-Forum

Controlling Excellence im Public Sector

Controlling Excellence

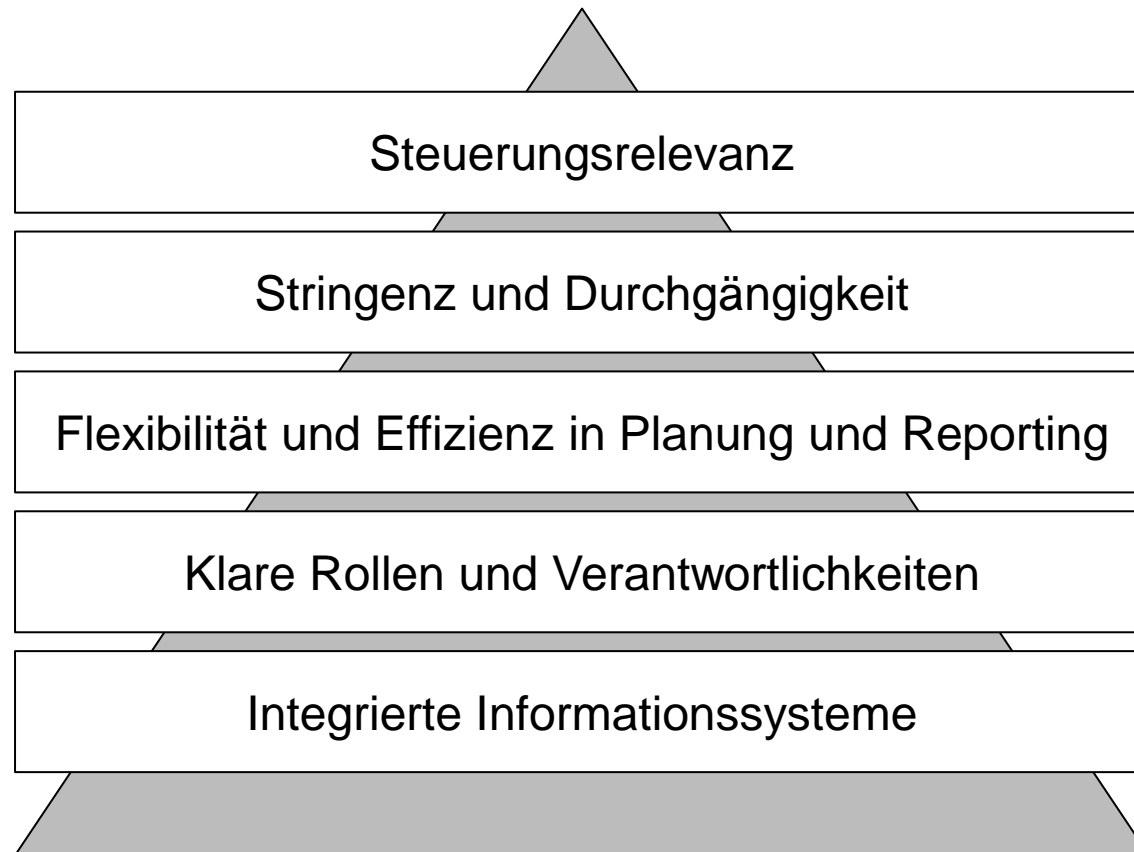
Unter „Controlling Excellence“ verstehen wir die dynamische Fähigkeit einer Organisation zur effektiven und effizienten Ausrichtung ihrer Controllingmethoden, -systeme und -werkzeuge.

„Excellence“ beschreibt in diesem Sinne keinen Zustand, sondern die kontinuierliche Anstrengung, das Controlling an sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen und immer wieder zu optimieren.

Controller-Leitbild der IGC: Controller ...



Kriterien für exzellentes Controlling



Zum aktuellen Stand des Controllings im Public Sector

Hertie School of Governance (2010)

... neue Konzepte werden nicht konsequent und nachhaltig umgesetzt.

BARC Institut (2009)

„Der noch geringe Einsatz spezialisierter Werkzeuge, die verglichen mit dem privatwirtschaftlichen Sektor seltenere Nutzung spezifischer Funktionen, häufig fehlende Architekturen, Datenmanagementkonzepte sowie organisatorische Verankerung zeigen deutlich, dass sich der öffentliche Sektor noch in einer früheren Einführungsphase von Planungs- und Steuerungssystemen befindet.“

Hill (2011)

... oftmals wurde bei der Einführung der „ersten Generation von Ansätzen der Verwaltungsmodernisierung“ übertrieben, zu pauschal vorgegangen oder die Instrumente und Methoden verabsolutiert.



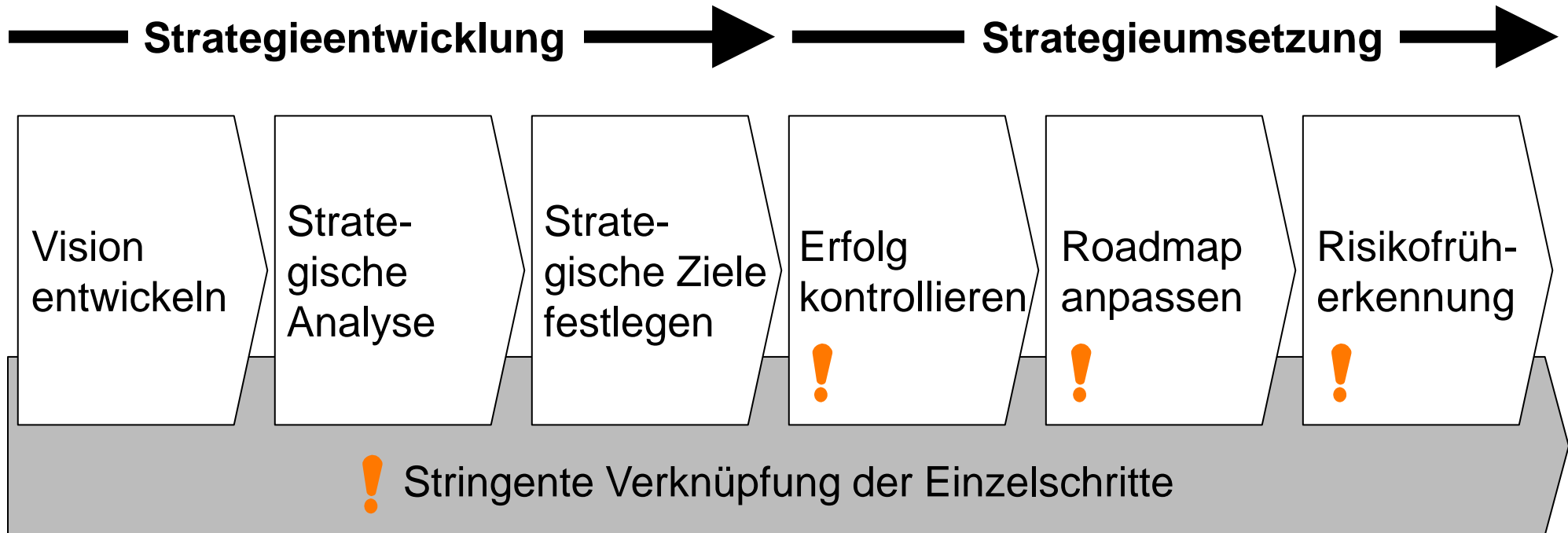
Wie muss sich das Controlling im Public Sector weiterentwickeln, um seine Funktion als „Business Partner“ und „Management-service“ umfassend wahrnehmen zu können?

Controllingaufgaben

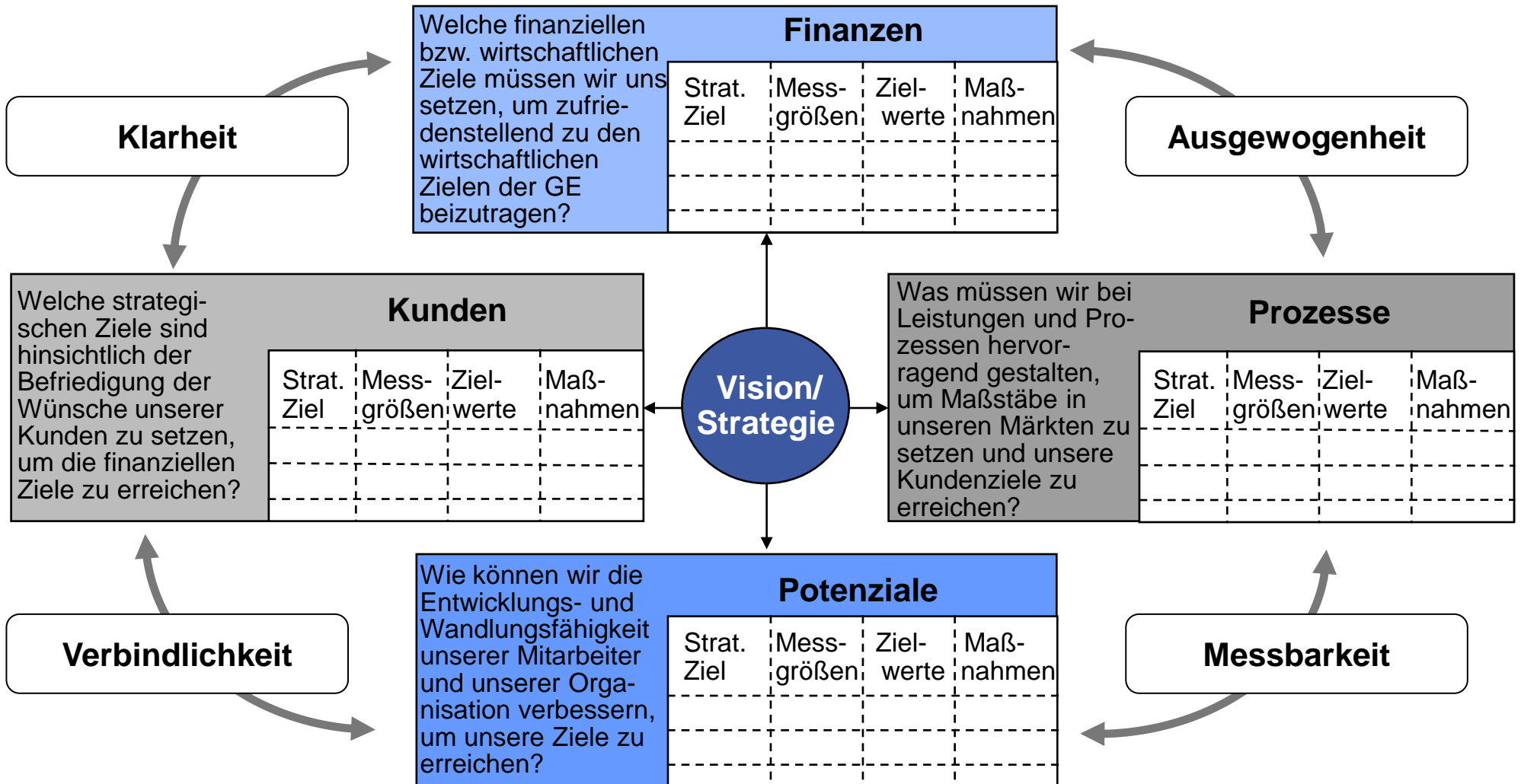
- Strategisches Controlling
- Operative Planung und Budgetierung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Wirkungscontrolling
- Prozesscontrolling
- Projektcontrolling
- Reporting
- Organisation des Controllings

Strategisches Controlling sichert die Umsetzung strategischer Ziele und Planungen

! Herausforderungen



Strategisches Controlling betrachtet mehrere Zieldimensionen ...



... und sorgt für ein durchgängiges und vernetztes Zielemanagement



Stimmen aus der Praxis zu aktuellen Problemen der Planung und Budgetierung

„In zwei Nächten etwas auf Papier schreiben, ist besser als 6 Monate geplant.“

„Planung ist bei uns zu einem jährlichen Ritual verkommen.“

„Planung ist etwas für Bürokraten.“

„Wir planen für die Controller.“

„Was budgetiert wird, wird auch ausgegeben.“

Aufwand-Nutzen-Relation der Planung verbessern

Mangelnde Effektivität infolge ...

Fehlender Strategieorientierung

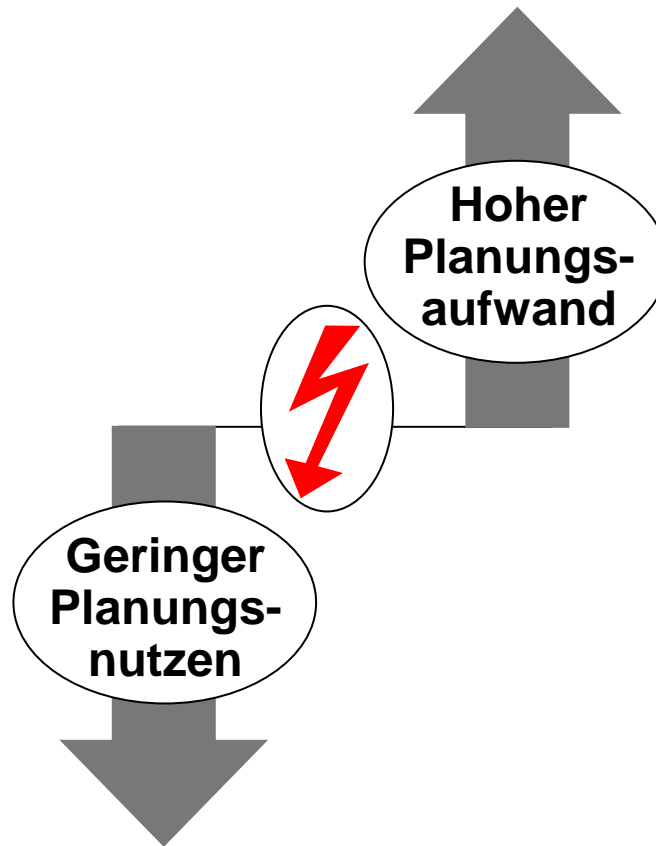
Starrer (Jahres-) Periodenfixierung

Ausschließlicher Planung finanzieller Aspekte

organisationsinterner Sichtweisen

Geringer Aktualität und vieler Abweichungen

Fehlender Planungsintegration



Mangelnde Effizienz aufgrund ...

Fehlender Zielvorgaben

Unnötiger Schleifen

Verhandlungsspielen

Hohem Detaillierungsgrad

Unzureichendem Prozessmanagement

Unzureichender IT-Unterstützung

Eine schnelle, einfache und flexible Planung unterstützt die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit

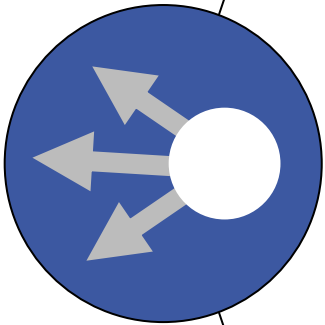
- Vereinfachung durch Reduzierung der Planungstiefe und Fokussierung der Planungsinhalte
- Relative Ziele
- Kennzahlenbasierte Planungen
- Budgetierung strategischer Projekte und Maßnahmen
- Simulations- und Prognoserechnungen
- Erstellung von über das Budgetjahr hinausgehenden Vorschau- und Erwartungsrechnungen/rollierende Planung

Die Leistungssteigerung erfolgt durch den Einsatz innovativer Controllinginstrumente

Flexibilisierung



Die Kosten- und Leistungsrechnung ist das zentrale Informationsversorgungsinstrument im Controlling

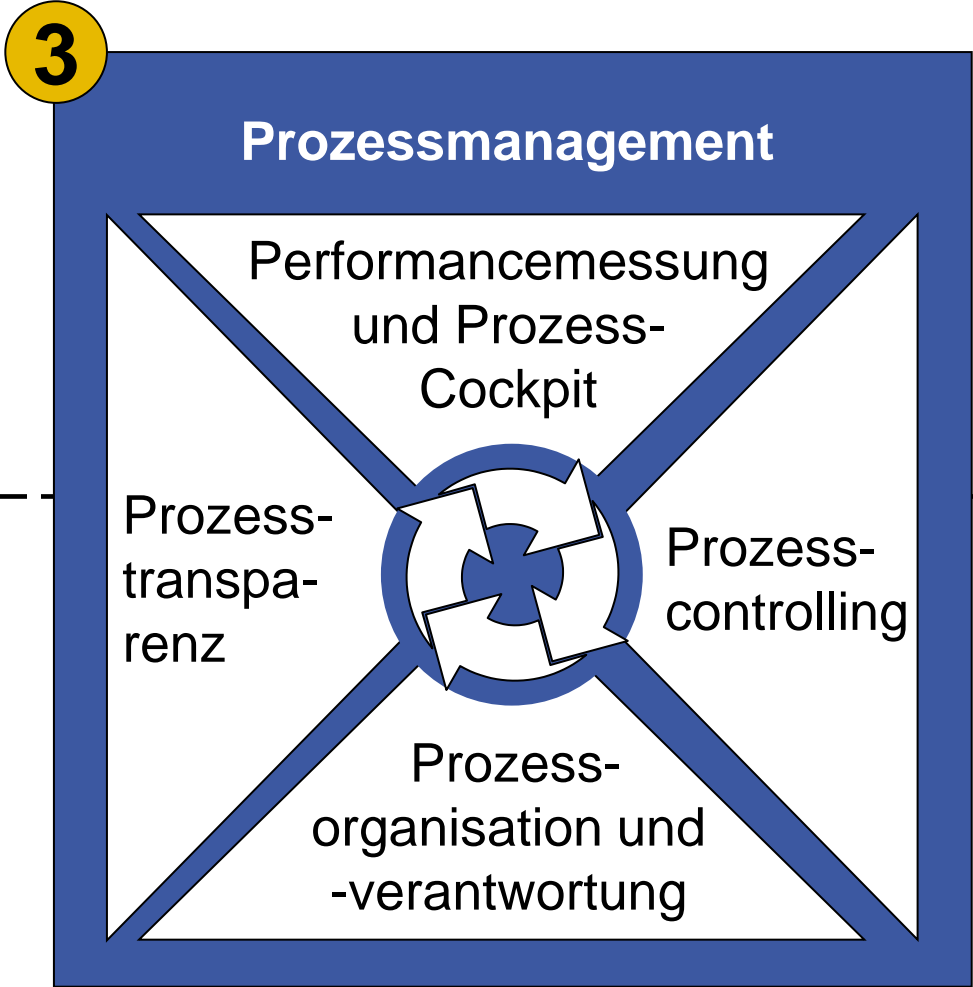
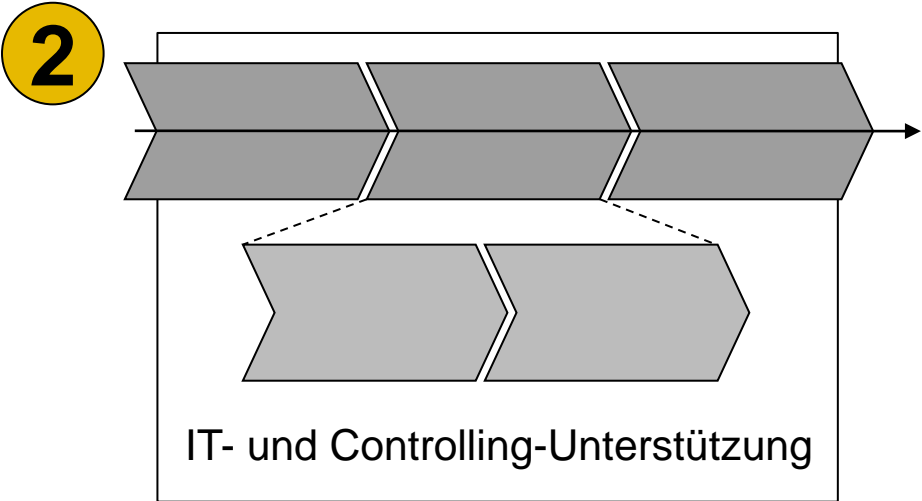
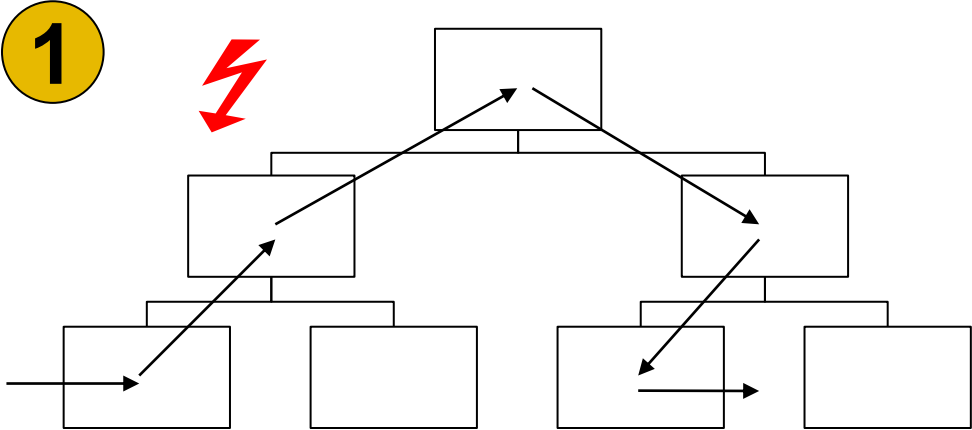


- Stärkere Integration von Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen der Doppik-Einführung, z.B. Abbildung der Budgetierung in der KLR
- Umsetzung regulatorischer Anforderungen aus der EU
 - Vollkostenrechnung als Abrechnungsgrundlage für Erstattung von Verwaltungs-Overheads bei EU-Förderprojekten
 - Trennungsrechnung für kommerzielle und gemeinnützige Aktivitäten nach EU-Beihilferecht
- Verursachungsgerechte Erfassung und Verrechnung von Gemeinkosten
- Ausbau des Systems der internen Leistungsverrechnung zur aktiven Steuerung interner Dienstleister
- Entscheidungsorientierte Produktkalkulation und Ergebnisrechnung

Wirkungscontrolling etablieren, um Kosten und Nutzen öffentlicher Leistungen zu beurteilen

Wirkungen	Welche Wirkung soll erreicht werden? <i>Unfallverhütung bzw. -vermeidung</i>	Ergebnis-qualität	Effekte	Beiträge zur Effektivität
Ergebnisse	Welche Ergebnisse müssen erreicht werden, um die geplante Wirkung zu erzielen? <i>Vermeidung von Sportunfällen an Schulen</i>			
Output Leistungen	Welche Leistungen müssen erreicht werden, um die geplanten Ergebnisse zu erreichen? <i>Verringerung von Ballspielunfällen</i>	Prozess-qualität	Realisierung und Implementierung	Beiträge zur Effizienz
Prozesse	Welche Abläufe sind notwendig, um die geplanten Leistungen zu erreichen? <i>Etablierung von Regeln und Aufsicht bei Ballspielen</i>			
Input Ressourcen	Welche Ressourcen sind notwendig, um die geplanten Prozesse zu realisieren? <i>Zwei Betreuungspersonen sind notwendig, um ein Ballspiel zu beaufsichtigen</i>	Struktur-qualität		

Den Wandel zur Prozesssteuerung unterstützen und vorantreiben

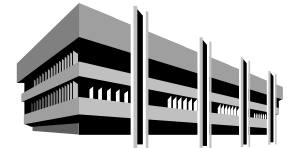


Shared-Service-Center-Konzepte als Lösung für Kostensenkung und Effizienzsteigerung

Top-10-Finanz-Prozesse, die von Shared Service Centern erbracht werden

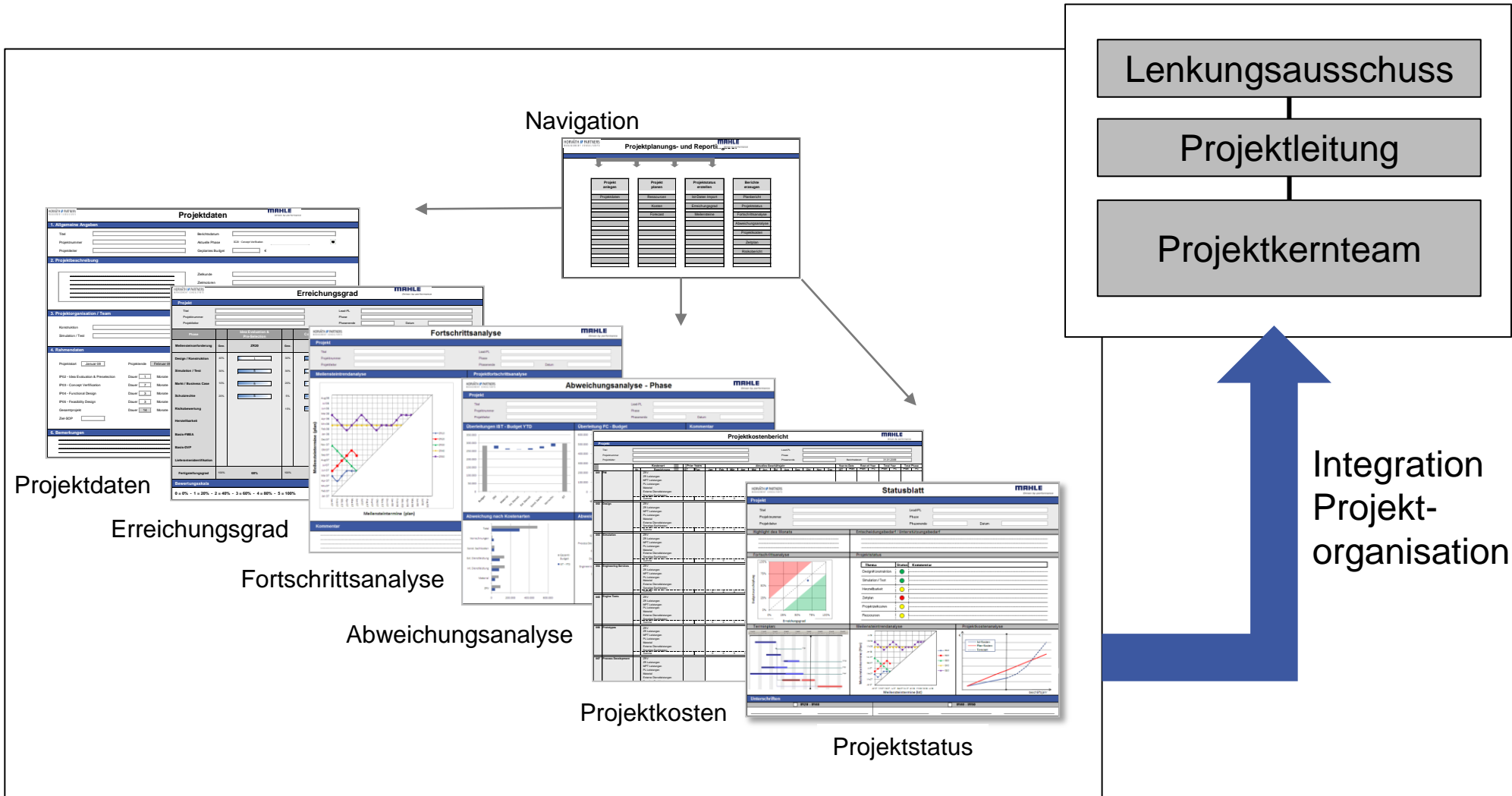
- Debitorenbuchhaltung
- Kreditorenbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung, Bestandsführung
- Reisekostenabrechnung
- Hauptbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Kredit-/Mahn-/Inkassowesen
- Cash Management
- Frachten
- Externes Berichtswesen

Shared Service Center



- Verlagerung von Unterstützungsprozessen in Shared Service Center; Kernprozesse bleiben i. d. R. außen vor
- Stark standardisierbare Prozesse mit hohem Transaktionsvolumen und geringer externer Kundenorientierung
- Neben Finanzprozessen bieten sich auch Prozesse in den Bereichen HR, IT, Beschaffung u. ä. zur Organisationsoptimierung an

Ein stringentes Projektcontrolling aufbauen und in die Projektorganisation integrieren



Das Berichtswesen ist die Visitenkarte des Controllings

Ziel- und Entscheidungsorientierung

- Konzentration auf führungs- und steuerungsrelevante Informationen
- Zukunftsorientierung der Information (Frühwarnfunktion) anstelle reiner „Rückspiegel“-Optik
- Berücksichtigung der Verantwortungen und Zuständigkeiten
- Stufengerechte Verdichtung der Informationen (Berichtspyramide)

Empfängerorientierung

- Managementorientierte Darstellung von Informationen („Cockpit“)
- Berücksichtigung der Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit

Aktualität, Flexibilität und Berichtsperiodizität

- Zeitnahe Aktualisierung von Berichtsinhalten
- Flexibilität für vertiefende Sonderbetrachtungen
- Flexible Anpassung von Reportinginhalten an neue Informationsbedürfnisse

Durchgängigkeit/ Kontinuität

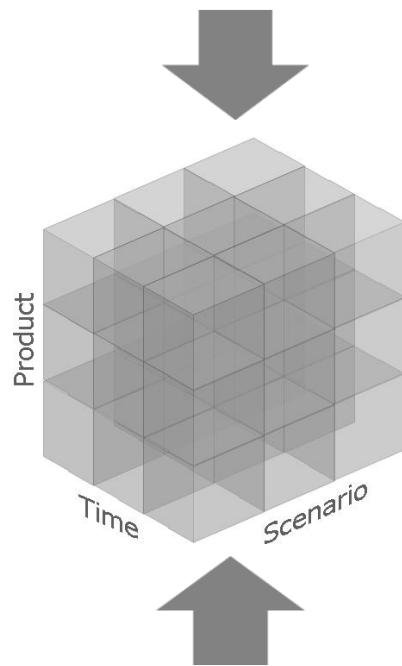
- Regelmäßige, vergleichbare Berichterstattung (Standardberichte)
- Konsistenz der Inhalte in Teilberichten – Verknüpfung der einzelnen Berichtssysteme
- Durchgängigkeit der Begriffsdefinitionen

Wirtschaftlichkeit

- Sicherstellung eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses
- Verstärkter Einsatz geeigneter IT-Instrumente

Auf Basis einer integrierten Grundarchitektur das Reportingsystem empfängerorientiert gestalten

Manuelle Eingaben



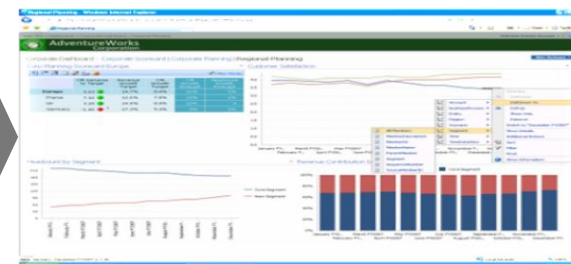
Automatisiert bereit gestellte Daten aus Vorksystemen

Value	Column Labels	
Row Labels	2006	2007
All Products	7,514,000	8,265,400
Bikes	7,514,000	8,265,400
Mountain Bikes	3,030,000	3,333,000
Road Bikes	3,381,000	3,719,100
Trekking Bikes	1,103,000	1,213,300

Ad-hoc-Analyse in Excel

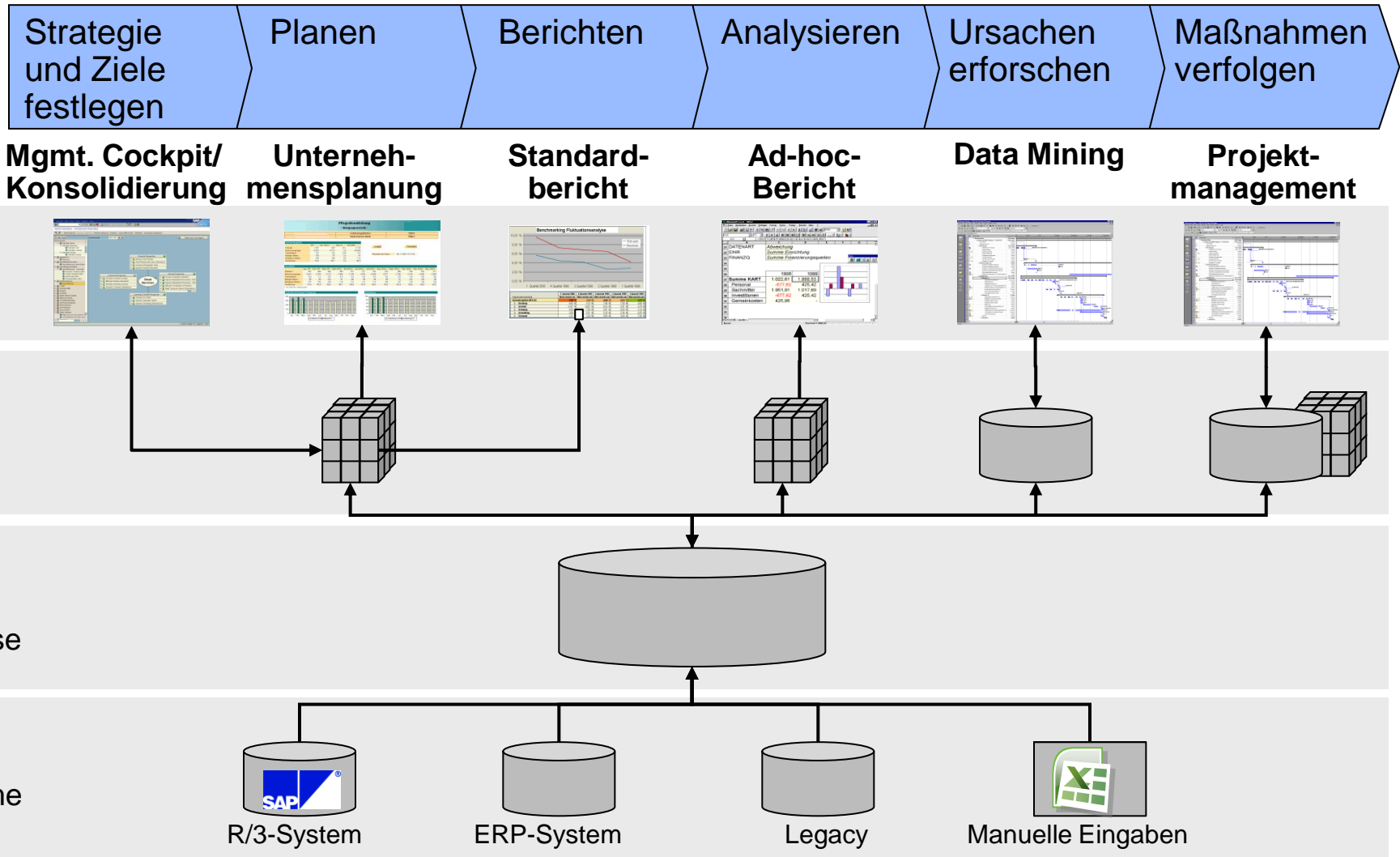


Web Reports

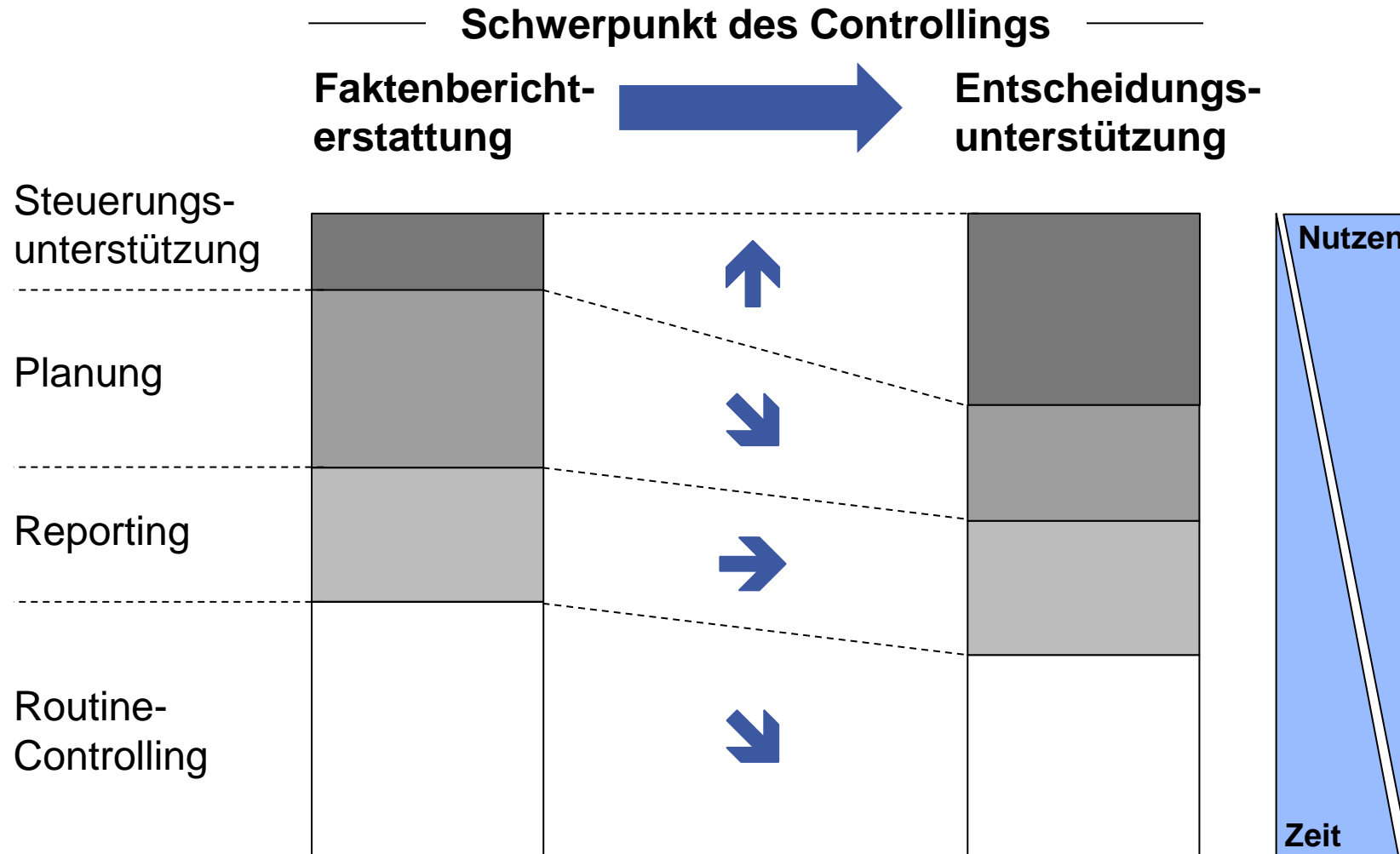


Scorecards und Cockpits

Technische und prozessuale Voraussetzungen für das Reporting schaffen



Ausblick: Die Gewichtung der Controllingaufgaben wird sich ändern



Fazit

1

Controlling Excellence im Public Sector erfordert eine konsequente Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen

2

Controllingprozesse und -informationen müssen sich an ihrer Steuerungsrelevanz und dem erreichbaren Kundennutzen orientieren

3

Die Integration der Controllingwerkzeuge und IT-Systeme bestimmt Qualität, Aktualität und Verfügbarkeit von Controllinginformationen

4

Die Etablierung einer Controllingkultur und die Positionierung des Controllings ist vor allem eine Managementaufgabe

5

Der Rollenwandel des Controllers vom Berichterstatter zum Analysespezialisten, Impulsgeber und Berater wird das Anforderungs- und Aufgabenprofil nachhaltig verändern