

# Informations- versorgung

2.1 Informationssysteme

2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen

2.3 Arten von Kennzahlen

2.4 Kennzahlensysteme

2.5 Gestaltung des Berichtswesens

## Phasen des Informationsversorgungsprozesses

- Ermittlung des Informationsbedarfes
- Informationsbeschaffung
- Informationsaufbereitung
- Informationsspeicherung
- Informationsabgabe

*Controlling hat die Aufgabe,  
Informationsdefizite zu erkennen und zu schließen*

- *in der Planung und*
- *bei der Kontrolle.*

## Informationsversorgung

### **2.1 Informationssysteme**

2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen

2.3 Arten von Kennzahlen

2.4 Kennzahlensysteme

2.5 Gestaltung des Berichtswesens

## 2.1 Informationssysteme I

Informationssysteme =  
alle Systeme, die steuerungsrelevante Basisdaten bereitstellen.

Grundlage ist v. a. das betriebliche Rechnungswesen.

Dieses gliedert sich in

1. Finanzbuchhaltung
2. Kosten- und Leistungsrechnung
3. Statistik
4. Planungsrechnung

## 2.1 Informationssysteme II

### 1. Finanzbuchhaltung

1. Buchhaltung und Zahlungsabwicklung
2. Bilanz
3. Ergebnisrechnung
4. Finanzrechnung
5. Teilrechnungen

=> „Erfassen und dokumentieren“

=> Externe (und interne) Adressaten

### 2. Kosten- und Leistungsrechnung

1. Kostenartenrechnung
2. Kostenstellenrechnung
3. Kostenträgerrechnung

=> „Kalkulieren und informieren“

=> Interne Adressaten

## 2.1 Informationssysteme III

### 3. Statistik

1. Zeitvergleiche (vertikaler Vergleich)
2. Betriebsvergleiche (horizontaler Vergleich)
3. Soll-Ist-Vergleiche

=> „Vergleichen und informieren“

=> „Vom Besten lernen“ („Benchmarking“)

### 4. Planungsrechnung

1. Ergebnisplan
2. Finanzplan
3. Teilpläne
4. Mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung
5. Gebühren-/Preiskalkulationen

=> „Planen und alternativ reagieren“

=> „Blick in die Zukunft“

## Informationsversorgung

2.1 Informationssysteme

## **2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen**

2.3 Arten von Kennzahlen

2.4 Kennzahlensysteme

2.5 Gestaltung des Berichtswesens



## 2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen I

- Definition:

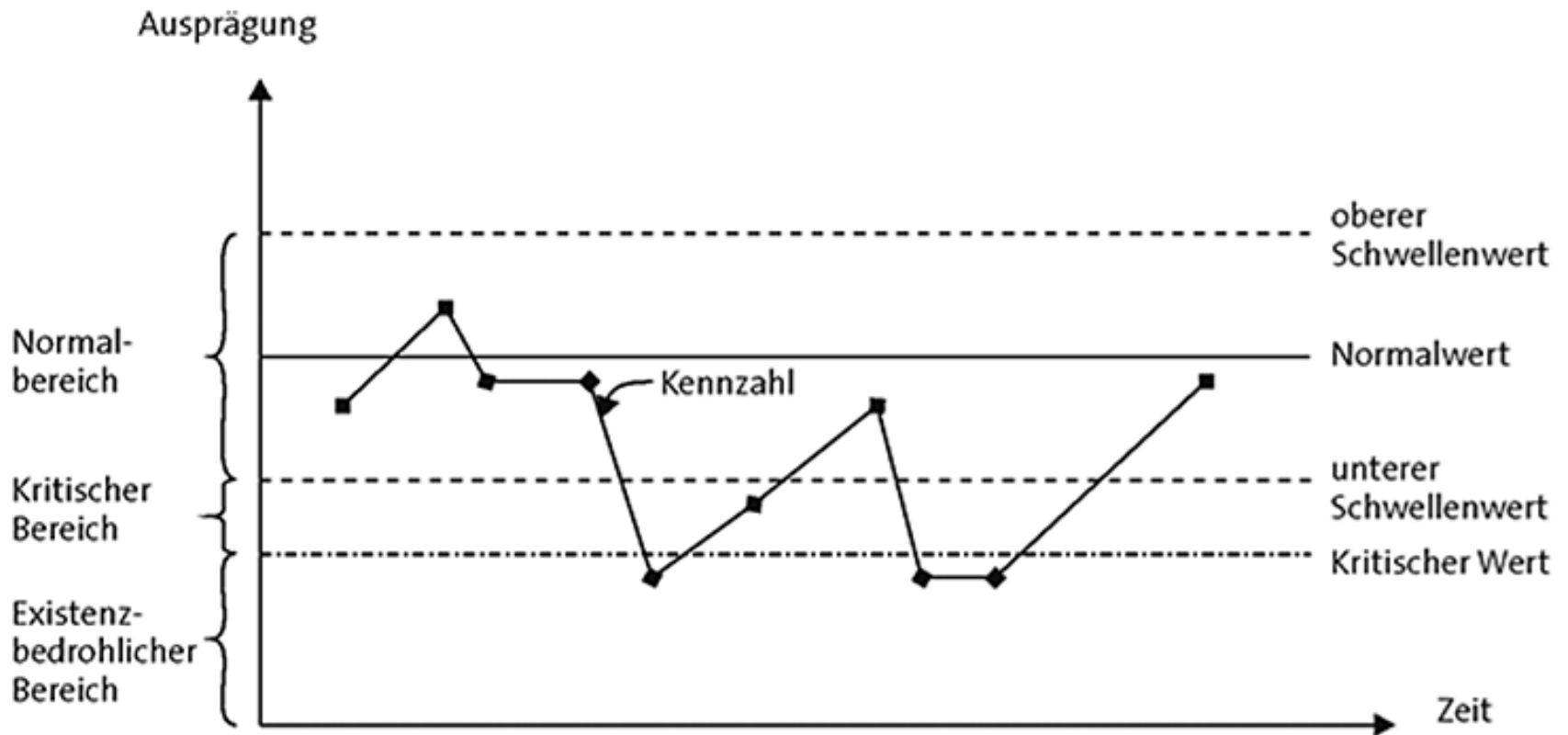
Kennzahlen sind Informationen, die in konzentrierter Form einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt einfach und schnell beschreiben und erläutern.

- Der Aussagewert einer einzelnen Kennzahl ist häufig begrenzt.  
=> Entwicklung von Kennzahlensystemen!

## Funktionen von Kennzahlen

- **Bündelungs- bzw. Scheinwerferfunktion**  
(komprimierte Darstellung von komplexen Sachverhalten)
- **Ampel- und Frühwarnfunktion**  
(rechtzeitige Identifizierung von Trends und Entwicklungen durch Zeitvergleiche)
- **Steuerungsfunktion**  
(Orientierung an Planwerten zur Selbst- und Fremdkontrolle und Gegensteuerung auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen)
- **Grundlage für das Berichtswesen**  
(adressatenbezogene Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung steuerungsrelevanter Daten)

## Analyse aufgrund von Kennzahlen



## Informationsversorgung

2.1 Informationssysteme

2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen

### **2.3 Arten von Kennzahlen**

2.4 Kennzahlensysteme

2.5 Gestaltung des Berichtswesens

## 2.3 Arten von Kennzahlen

### Absolute Zahlen

Einzelwerte

Summen

Differenzen

### Verhältniszahlen

Gliederungszahlen

Beziehungszahlen

Indexzahlen

Zudem ist zu unterscheiden zwischen **monetären (finanziellen)** und **nicht monetären (nicht finanziellen)** Kennzahlen.

*Beispiel: Sachanlagevermögen in € versus Anzahl der Vermögensgüter.*

## 2.1 Arten von Kennzahlen II

### Absolute Kennzahlen

- werden direkt aus den Datensätzen entnommen oder als Summe oder Differenz,
- wurden nach ihrer Gewinnung noch nicht weiterbearbeitet
- sind Grundlage von Verhältniszahlen.
- der Aussagewert ist in der Regel gering
- Beispiele:
  - Anzahl Sachbearbeiter Amt x
  - Anzahl Sachbearbeiter Amt x plus Sachbearbeiter Amt y
  - Anzahl Sachbearbeiter Amt z ohne mittlerer Dienst

## 2.1 Arten von Kennzahlen III

### Verhältniskennzahlen (relative Kennzahlen)

- werden aus dem Verhältnis von mindestens zwei (meist absoluten) Kennzahlen ermittelt
- drücken
  - Quoten (=> Gliederungszahlen)
  - Beziehungen (=> Beziehungszahlen) oder
  - Entwicklungen (=> Indexzahlen)aus.
- Ihr Aussagegehalt ist in der Regel hoch.

## 2.1 Arten von Kennzahlen IV

### Beziehungskennzahlen

- bilden das Verhältnis von zwei verschiedenartigen Größen, die in einem sachlichen Zusammenhang (einer Beziehung) stehen, ab.
- Beispiele:
  - Kosten einer Heimunterbringung
  - Bearbeitungsdauer einer Baugenehmigung



## 2.1 Arten von Kennzahlen V

### Gliderungskennzahlen

- stellen eine Teilgröße in Bezug zu einer Gesamtgröße
  
- Beispiele:
  - Frauenquote
  - Personalaufwandsquote

## 2.1 Arten von Kennzahlen VI

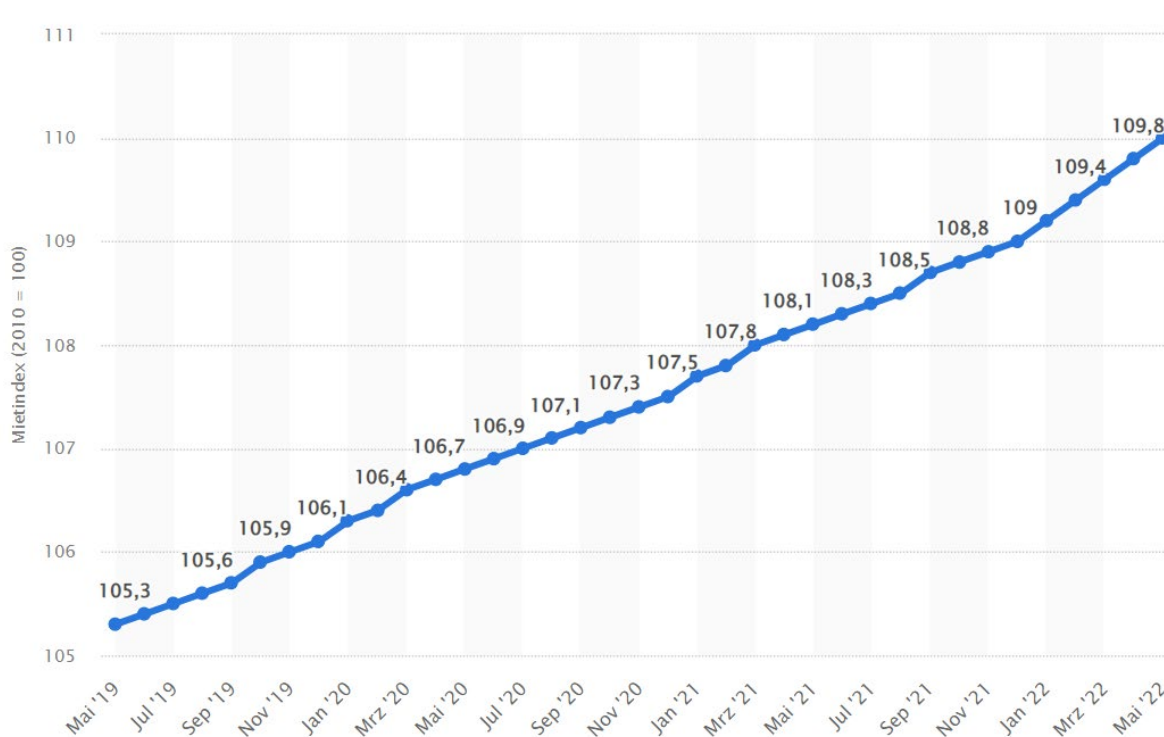
### Indexkennzahlen

- bilden zeitliche Veränderungen (Entwicklungen) von Kennzahlen ab, indem sie das Verhältnis gleichartiger Werte zu verschiedenen Zeitpunkten aufzeigen
- werden aus einem Basiswert gebildet (Basiswert = 100)
- die übrigen Werte werden im Verhältnis dazu umgerechnet

## 2.1 Arten von Kennzahlen VII

### Indexkennzahlen

Beispiel einer Indexreihe:



„Die Mieten in Deutschland steigen weiter – nach Angaben des Statistischen Bundesamts lag der Index zur Entwicklung der Wohnungsmieten in der Bundesrepublik im Mai des Jahres 2022 bei einem Wert von 110 Punkten. Dies entspricht einem Anstieg von etwa 10 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2015 (Index = 100).“ (A. a. O.)

## 2.1 Arten von Kennzahlen VII

### Beispiel Indexkennzahlen

- *Honorare Musikschullehrer*
- Januar: 100 T€
- Februar: 110 T€
- Basis: 100 T€ = Index 100 % (Januar)
- 110 T€ = Index ? % (Februar)

Berechnung Index Februar:  
 $110 \text{ T€} / 100 \text{ T€} = \underline{\underline{110 \%}}$

- Aussagegehalt:
  - Steigerung um 10 %
- Analysemöglichkeiten:
  - Vergleich mit Entwicklung
    - der Unterrichtsstunden
    - der Musikschüler
    - genauer untersucht nach
      - Geigenunterricht
      - Trompetenunterricht
      - Klavierunterricht
    - in anderen Bereichen der Verwaltung z.B. VHS

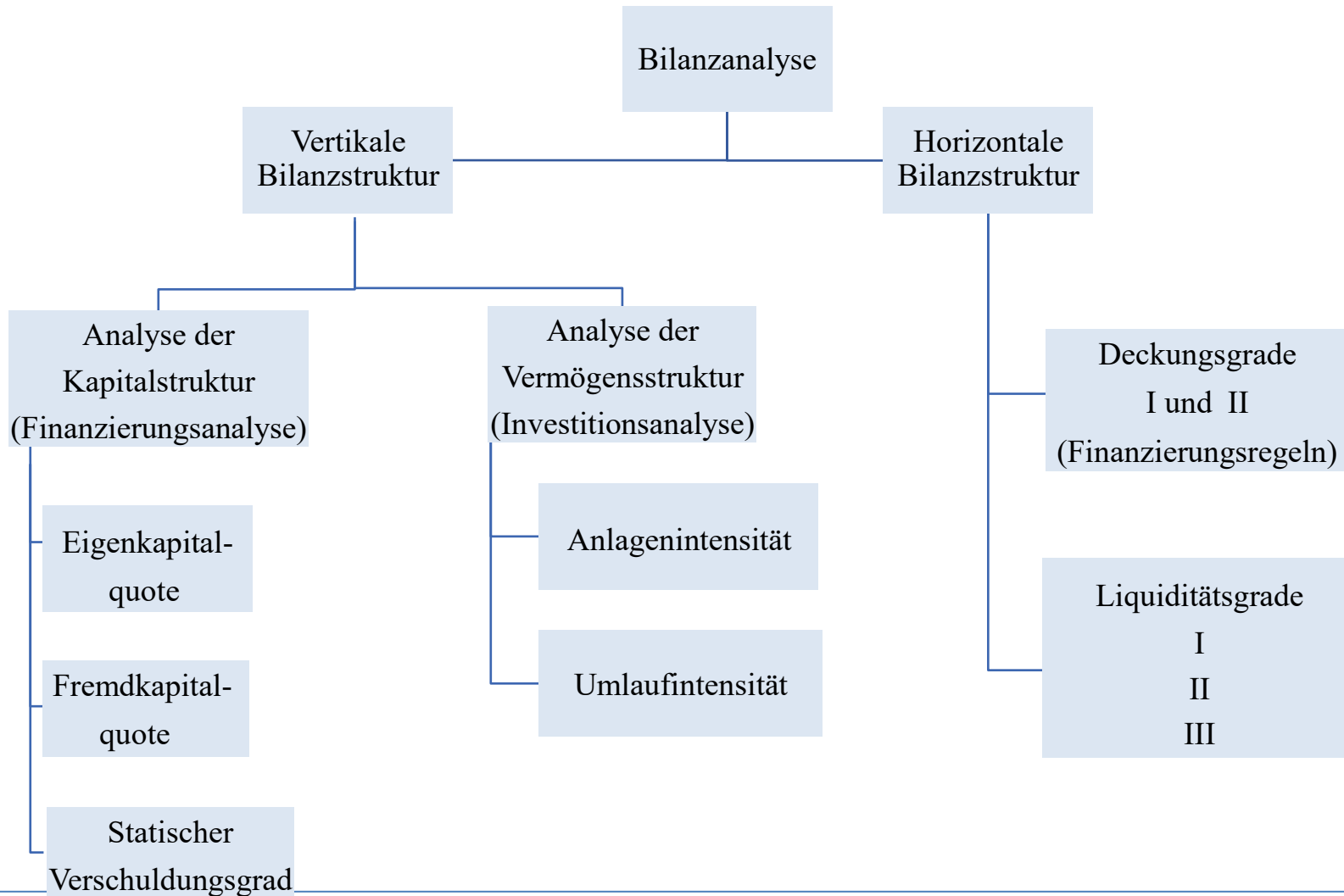
## Kennzahlenbeispiele

Inhalt der Kennzahl	Beispiel	Normwert
Termintreue	Bauvorhaben	Einhaltung der Bauzeit
Abwicklung	1. Wartezeit Besucher im Amt X 2. Telefonische Erreichbarkeit der Sachbearbeiter	1. Wartezeit < x Minuten 2. Bei Abwesenheit Rückruf nach maximal x Stunden bzw. Tagen
Zeitdauer	Bearbeitung einer Baugenehmigung	Abschluss nach maximal x Tagen
Zufriedenheit	Befragung Besucher Bürgeramt	Zufriedenheit > x % der Besucher mit 😊
Widerspruchsquote	Bescheide Jobcenter	Anzahl erfolgreicher Widersprüche < x %
Fehlerquote	Unbeabsichtigte Fehlbuchungen	< x % des Buchungsvolumens oder der Buchungsfälle

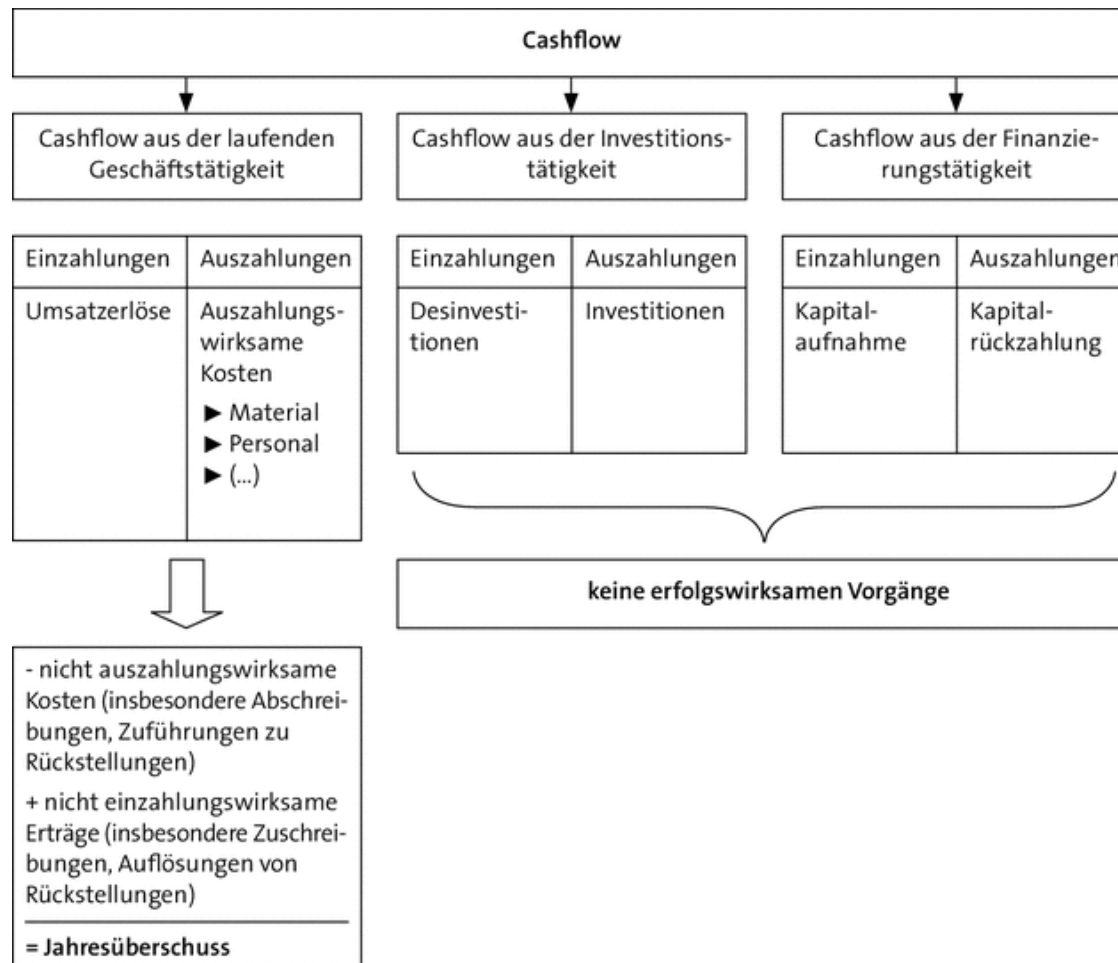
## Kennzahlenbeispiele

Inhalt der Kennzahl	Beispiel	Normwert
Termintreue	Bauvorhaben	Einhaltung der Bauzeit
Abwicklung	1. Wartezeit Besucher im Amt X 2. Telefonische Erreichbarkeit der Sachbearbeiter	1. Wartezeit < x Minuten 2. Bei Abwesenheit Rückruf nach maximal x Stunden bzw. Tagen
Zeitdauer	Bearbeitung einer Baugenehmigung	Abschluss nach maximal x Tagen
Zufriedenheit	Befragung Besucher Bürgeramt	Zufriedenheit > x % der Besucher mit 😊
Widerspruchsquote	Bescheide Jobcenter	Anzahl erfolgreicher Widersprüche < x %
Fehlerquote	Unbeabsichtigte Fehlbuchungen	< x % des Buchungsvolumens oder der Buchungsfälle

## Bilanzanalyse durch Kennzahlen



## Cash-Flow-Analyse





## Informationsversorgung

2.1 Informationssysteme

2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen

2.3 Arten von Kennzahlen

**2.4 Kennzahlensysteme**

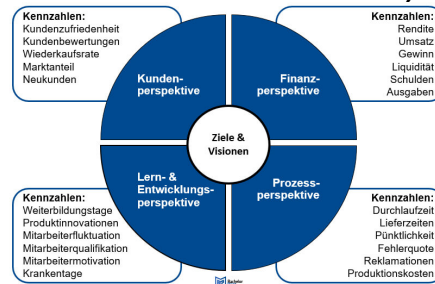
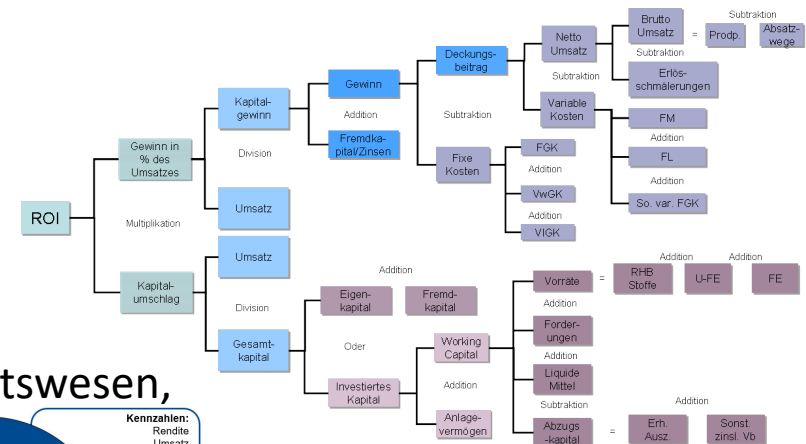
2.5 Gestaltung des Berichtswesens

## Kennzahlensysteme I

- Zusammenstellung von quantitativen Variablen,
  - wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen,
  - einander ergänzen oder erklären und
  - insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.

- **Rechensysteme:**  
mathematische Verknüpfung  
(z. B. *DuPont-Kennzahlensystem*)

- **Ordnungssysteme:**  
sachlogische Verknüpfung  
(vorherrschend im kommunalen Berichtswesen,  
z. B. *Balanced Scorecard*)



## Kennzahlensysteme II

### **Wichtige Anforderungen an Kennzahlensysteme**

- Objektivität und Widerspruchsfreiheit
- Einfachheit und Klarheit
- Informationsverdichtung
- multikausale Analyse (übergeordnete Kennzahlen werden in den darunter liegenden Ebenen aufgespalten)
- Partizipation
- Indikatorfunktion (= Hinweise auf qualitative Aspekte)

## Kennzahlen und Indikatoren I

- Kennzahlen messen objektive Merkmale
- Problem:  
In der Verwaltung sind immaterielle Werte bzw. qualitative Aspekte bestimmend
  - Beispiele:
    - Beratungsqualität
    - Bürgerfreundlichkeit
    - Arbeitsklima
    - Gesundheitsmanagement
    - Nachhaltigkeit

## Kennzahlen und Indikatoren II

- In der Privatwirtschaft spiegelt sich Kunden(un)freundlichkeit bspw. in Umsatzzahlen wider.
- Im Verwaltungsbereich: gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben, Monopolstellung (Abfall-, Abwasserbeseitigung, Wasserversorgung, behördliche Genehmigungen)
- Zielerreichung im immateriellen Bereich muss messbar sein
  - Dies kann nur indirekt erfolgen

Hierzu bedient man sich **Indikatoren**:

Größen, die stellvertretend für eine direkte Messung Aussagen über immaterielle Produkte und Prozesse erlauben

## Kennzahlen und Indikatoren III

### Beispiele für Indikatoren

- Beratungsqualität → Fortbildungen
- Bürgerfreundlichkeit → Meinung der Bürger
- Arbeitsklima → Fehlzeiten, Krankheitsstand
- Gesundheitsmanagement → s. Arbeitsklima
- Nachhaltigkeit → sparsame Geräte, Umweltpapier

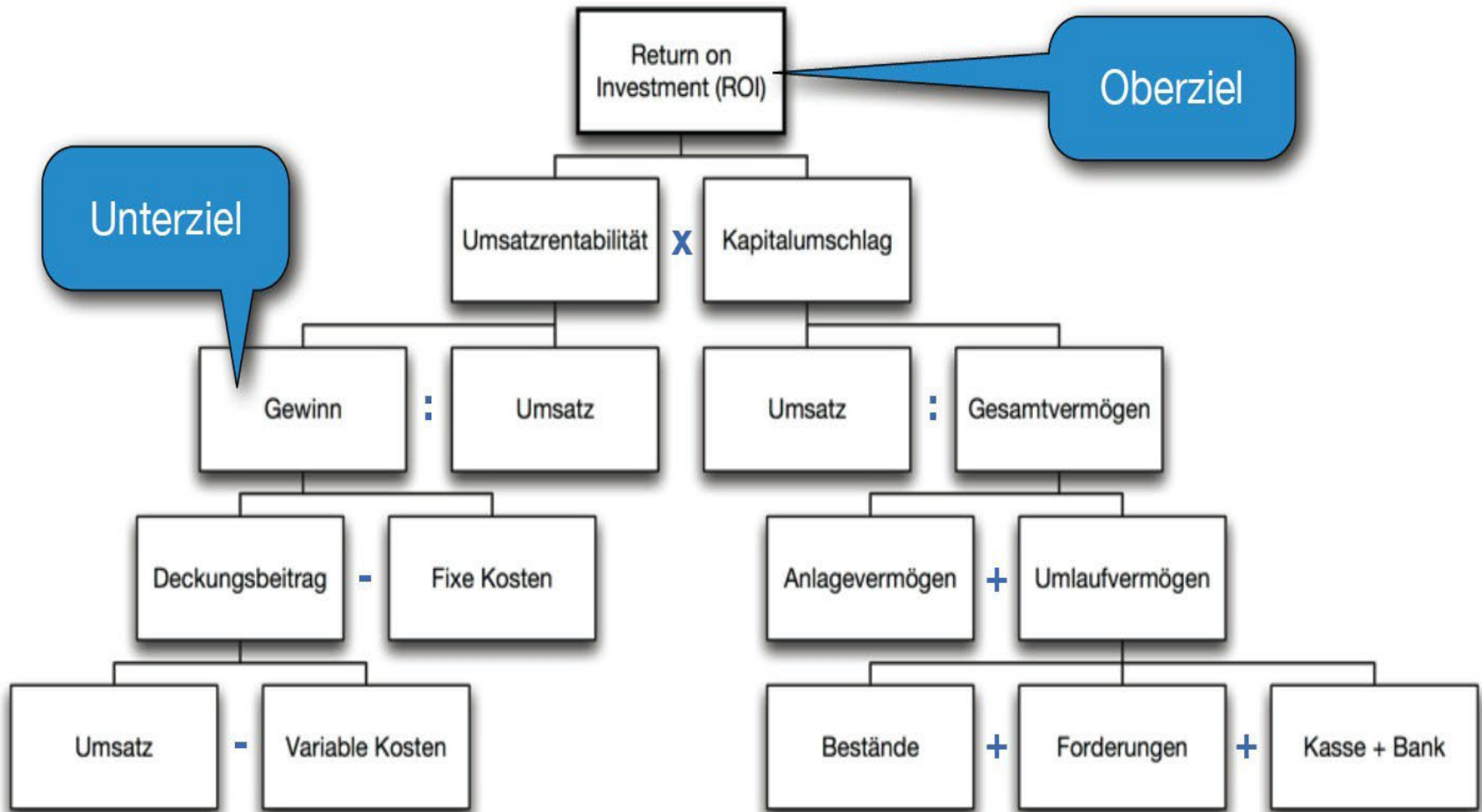
## 2.4 Kennzahlensysteme

### **Rechensysteme**

(mathematische Verknüpfung)

*DuPont-Kennzahlensystem*

## DuPont-Kennzahlensystem





## Return on Invest - ROI

- **Kapitalumschlag**: Gibt an, wie oft das Vermögen durch den Umsatz umgeschlagen worden ist; Ausdruck dafür, wie intensiv die Vermögensgegenstände genutzt werden. Bspw. bedeutet ein Kapitalumschlag „5“, dass für jeden im Vermögen eingesetzten € ein Umsatz von 5 € generiert wurde.
- **Umsatzrentabilität** (auch: **Umsatzrendite**, **ROS = Return on Sales**): Gibt an, wie viel Gewinn je Einheit Umsatz erzielt wird.

### Beispiele:

Im Lebensmittelhandel ist der Kapitalumschlag hoch, aber die Rentabilität gering; im Schmuckwarenhandel ist der Kapitalumschlag niedrig, aber die Umsatzrendite hoch.

## Kritik am ROI

- + Berücksichtigung zahlreicher und unterschiedlicher Einzeldaten;
- + Verdeutlichung der Abhängigkeit der Rentabilität vom Umsatz, von den Kosten und vom Vermögen bzw. Kapital;
- + Unterstützung des Rentabilitätsziels.
  
- Die Verhältniszahl ROI lässt nicht erkennen, ob der Zähler oder der Nenner der Größe sich verändert hat;
- Begünstigung der Tendenz kurzfristiger Gewinnmaximierung (keine langfristige Betrachtung);
- ungeeignet für Bereiche ohne Gewinnerzielung;
- mangelnde Zielwerte.

## Return on Invest - ROI

$$ROI = \text{Umsatzrentabilität} * \text{Kapitalumschlag}$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{(\text{investiertes}) \text{ Kapital}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

$$ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

Erhöhung des ROI ist möglich durch

- ✓ Umsatzsteigerung
- ✓ Kostensenkung
- ✓ Kapitaleinsatzverringering

## Return on Invest - ROI

	<b>Stadtwerke A</b>	<b>Stadtwerke B</b>
<b>ROI</b> (= ROS * Kapitalumschlag)	<b>3,75 %</b>	<b>≈3,53 %</b>
<b>Umsatzrentabilität (ROS)</b> (= Gewinn / Umsatz)	<b>3,75 %</b>	<b>4,00 %</b>
Gewinn (in Mio. €)	3	6
Umsatz (in Mio. €)	80	150
<b>Kapitalumschlag</b> (= Umsatz / Kapital)	<b>1,00</b>	<b>≈0,88</b>
Umsatz (in Mio. €)	80	150
Kapital (in Mio. €)	80	170

Die Stadtwerke A haben trotz geringeren ROS einen höheren ROI, weil der Kapitalumschlag höher ist.

## Return on Invest - ROI

Erhöhung des ROI

ist möglich durch

- ✓ Umsatzsteigerung
- ✓ Kostensenkung
- ✓ Kapitaleinsatzverringering

***Rechts finden Sie das  
Basis-Beispiel.***

Menge	100 Stück
Verkaufspreis	1,00 €
variable Stückkosten	0,20 €
Fixkosten	50,00 €
Kosten gesamt	70,00 €
Umsatz	100,00 €
Gewinn	30,00 €
Kapital	800,00 €
<b>ROS</b>	<b>30,00 %</b>
<b>Kapitalumschlag</b>	<b>12,50 %</b>
<b>ROI</b>	<b>3,75 %</b>

## Return on Invest - ROI

Erhöhung des ROI

(Basisbeispiel: 3,75 %)

ist möglich durch

- ✓ **Umsatzsteigerung**
- ✓ Kostensenkung
- ✓ Kapitaleinsatzverringering

<b>Menge</b>	<b>150 Stück</b>
Verkaufspreis	1,00 €
variable Stückkosten	0,20 €
Fixkosten	50,00 €
Kosten gesamt	80,00 €
Umsatz	150,00 €
Gewinn	70,00 €
Kapital	800,00 €
<b>ROS</b>	<b>46,67 %</b>
<b>Kapitalumschlag</b>	<b>18,75 %</b>
<b>ROI</b>	<b>8,75 %</b>

## Return on Invest - ROI

Erhöhung des ROI

(Basisbeispiel: 3,75 %)

ist möglich durch

- ✓ Umsatzsteigerung
- ✓ **Kostensenkung**
- ✓ Kapitaleinsatzverringering

Menge	100 Stück
Verkaufspreis	1,00 €
<b>variable Stückkosten</b>	<b>0,10 €</b>
Fixkosten	50,00 €
Kosten gesamt	60,00 €
Umsatz	100,00 €
Gewinn	40,00 €
Kapital	800,00 €
<b>ROS</b>	<b>40,00 %</b>
<b>Kapitalumschlag</b>	<b>12,50 %</b>
<b>ROI</b>	<b>5,00 %</b>

## Return on Invest - ROI

Erhöhung des ROI

(Basisbeispiel: 3,75 %)

ist möglich durch

- ✓ Umsatzsteigerung
- ✓ Kostensenkung
- ✓ **Kapitaleinsatzverringering**

Menge	100 Stück
Verkaufspreis	1,00 €
variable Stückkosten	0,20 €
Fixkosten	50,00 €
Kosten gesamt	70,00 €
Umsatz	100,00 €
Gewinn	30,00 €
<b>Kapital</b>	<b>500,00 €</b>
<b>ROS</b>	<b>30,00 %</b>
<b>Kapitalumschlag</b>	<b>20,00 %</b>
<b>ROI</b>	<b>6,00 %</b>



## 2.4 Kennzahlensysteme

### **Ordnungssysteme**

(sachlogische Verknüpfung)

Balanced Scorecard - BSC

## Balanced Scorecard

- Steuerungskonzept, das die langfristig orientierte Strategie mit der kurzfristigen Steuerung des operativen Geschäfts verknüpft.
- Es beinhaltet monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen sowie kurzfristige und langfristige Ziele
- Durch die Berücksichtigung nichtfinanzieller Aspekte ist die BSC besonders für Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung wie auch für Non-Profit-Organisationen geeignet

# Controlling

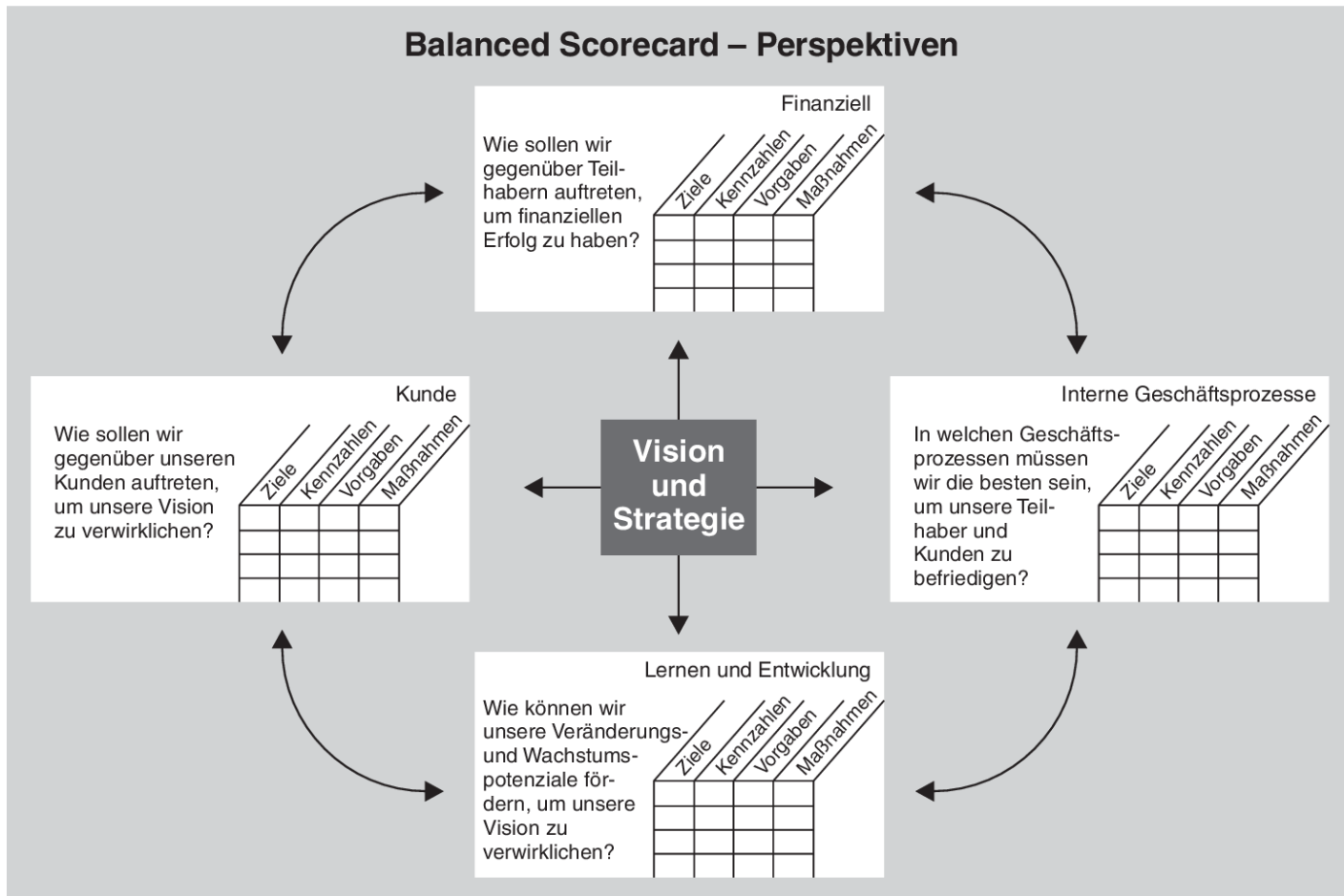
---

## Balanced Scorecard

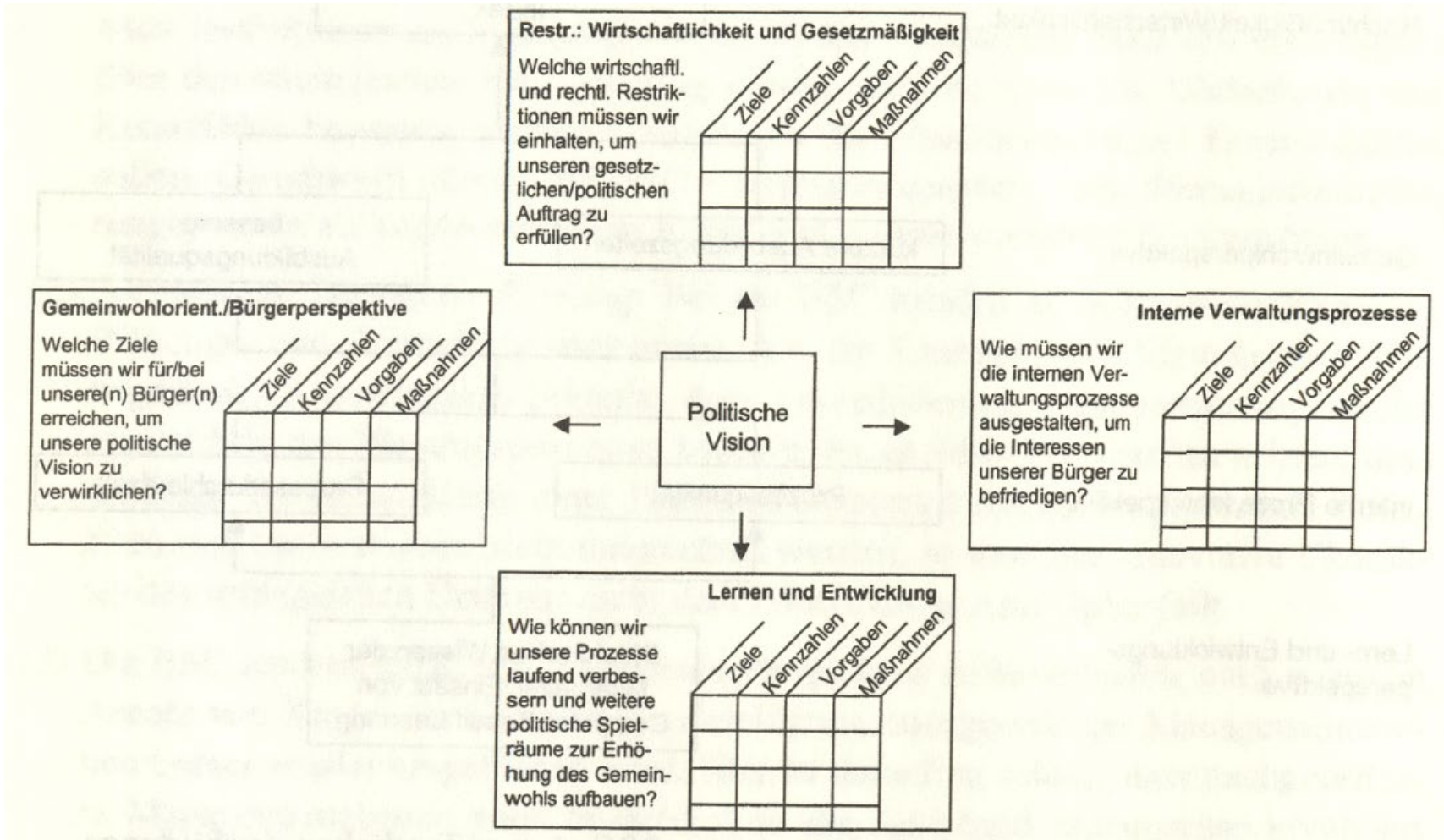
### Standardperspektiven

1. Finanzwirtschaftliche Perspektive
2. Interne Prozessperspektive
3. Lern- und Entwicklungsperspektive
4. Kundenperspektive

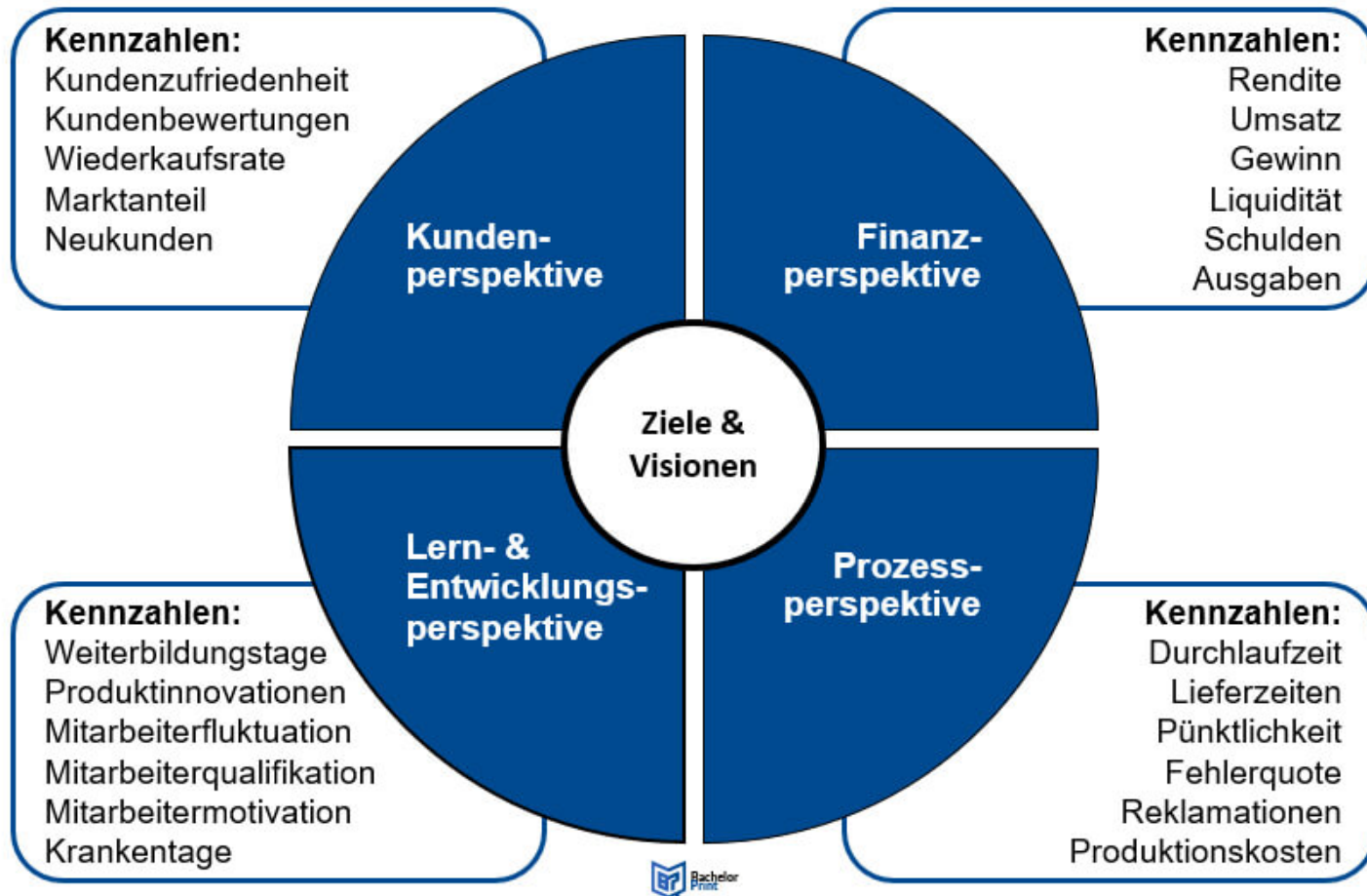
## BSC nach Kaplan & Norton



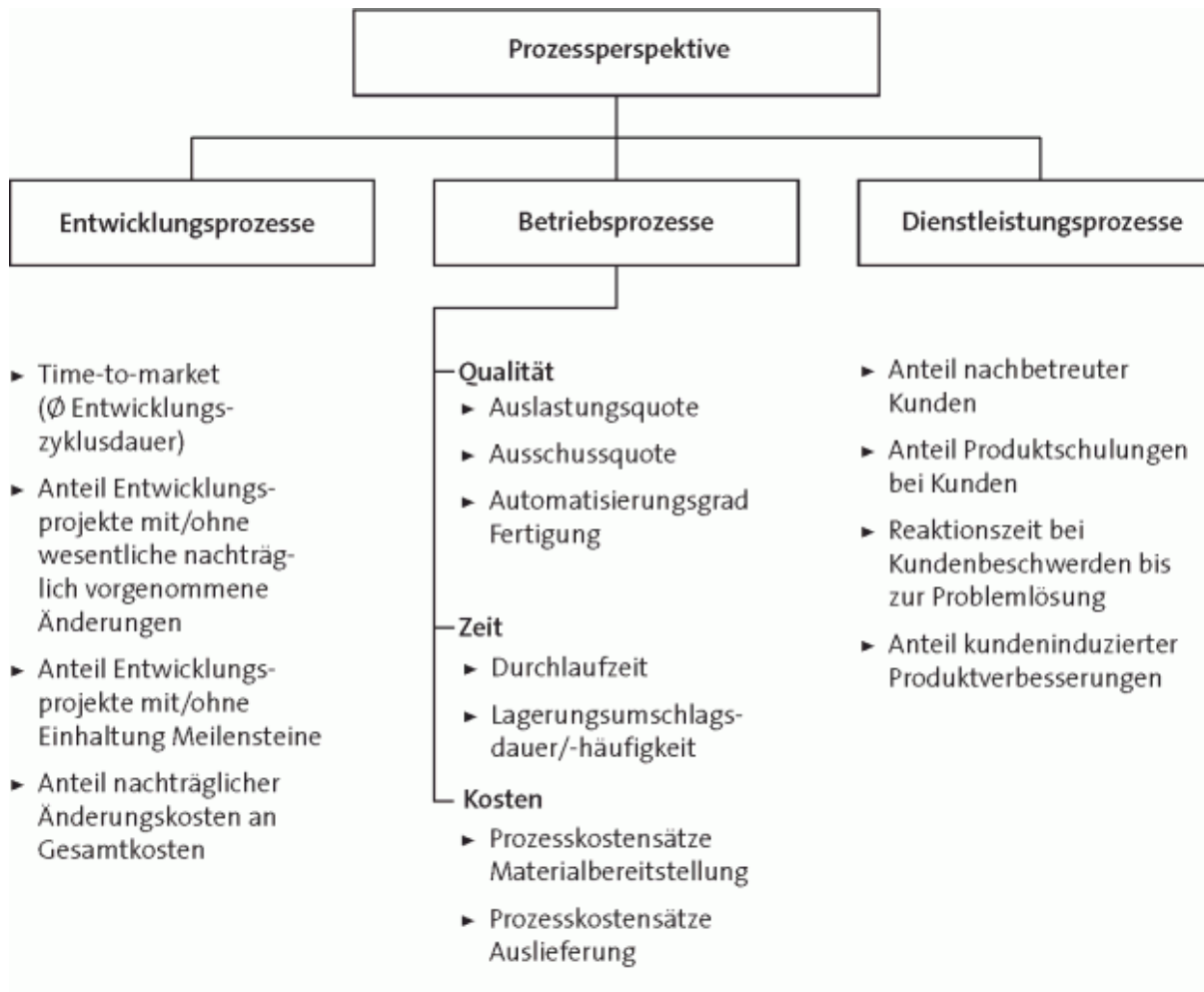
## BSC nach Kaplan & Norton



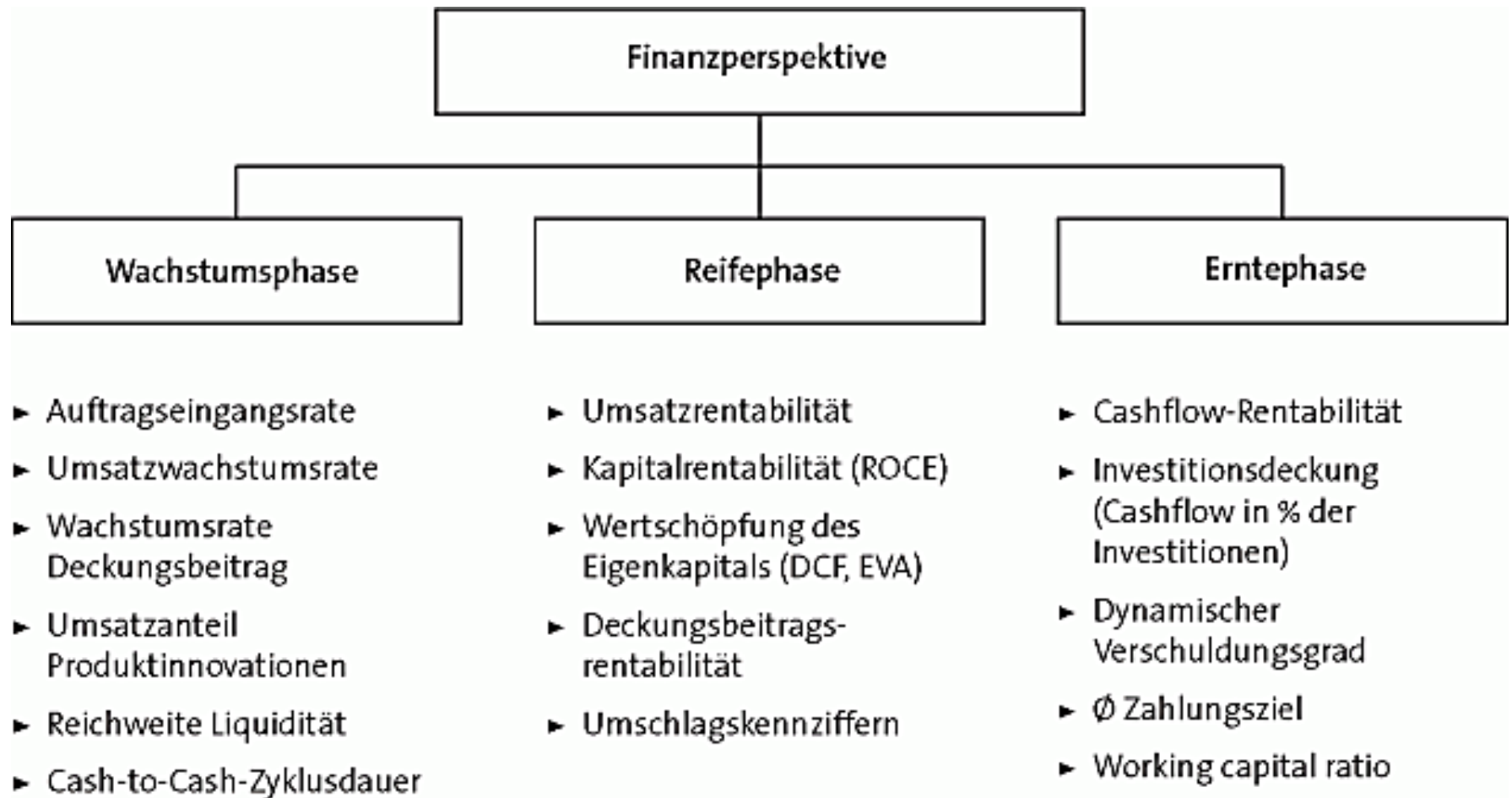
## BSC nach Kaplan & Norton



## BSC – Kennzahlen für die Prozessperspektive

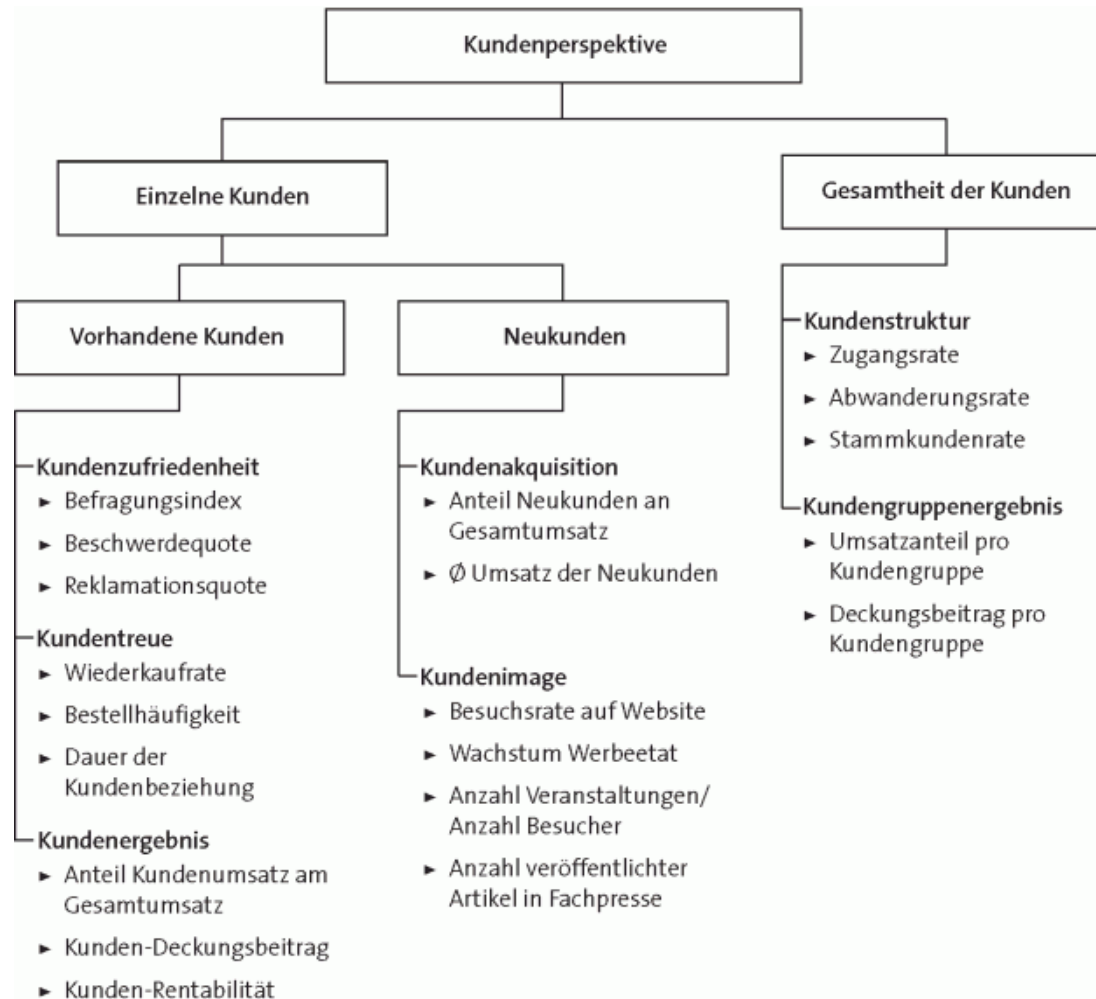


## BSC – Kennzahlen für die Prozessperspektive





## BSC – Kennzahlen für die Kundenperspektive



# Controlling

## Praxisbeispiel I BSC

### Anwendungsbereich: Abteilung Bürgerservice

#### Kunden

Ziel:  
bessere und  
einfachere  
Erreichbarkeit  
der Stadt

Kennzahlen:  
6 Tage je Woche,  
9 Stunden täglich,  
Dezentralisierung

Maßnahmen:  
Schichtdienst,  
Allzuständigkeit der  
Bürgercenter

#### Prozess

Ziel:  
Reduzierung der  
Wartezeit

Kennzahl:  
unter 10 Minuten

Maßnahmen:  
Ausweitung der  
Öffnungszeiten,  
Online-Termin-  
vereinbarung

#### Finanzen

Ziel:  
keine höheren  
Personalkosten

Kennzahlen:  
nur vorgegebene  
Erhöhungen

Maßnahmen:  
keine  
Stundenerhöhungen  
sowie keine  
Neueinstellungen

#### Mitarbeiter

Ziel:  
100 %  
Arbeitsauslastung

Kennzahlen:  
vorgegebene  
maximale  
Überstunden

Maßnahme:  
Einschränkung der  
Rahmenarbeitszeit

# Controlling

## Praxisbeispiel II BSC

### Anwendungsbereich: Musikschule

	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Wirtschaftlichkeitsperspektive</b>	Kosten bei der Stellenbesetzung einsparen	Personal-aufwendungen	20 % kürzen	Stellen durch Honorarkräfte besetzen
<b>Prozessperspektive</b>	Optimierung von Platzzuweisungen	Durchlaufzeit	10 % kürzen	Arbeitsschritte zusammenlegen
<b>Bürgerperspektive</b>	Bürgerzufriedenheit steigern	Wartezeit	10 % kürzen	Terminvereinbarung
<b>Zukunfts-perspektive</b>	Verbesserung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens	Anzahl der Vorschläge	10 % erhöhen	Neues Anreizsystem

## Informationsversorgung

2.1 Informationssysteme

2.2 Informationsverdichtung durch Kennzahlen

2.3 Arten von Kennzahlen

2.4 Kennzahlensysteme

**2.5 Gestaltung des Berichtswesens**

## 2.5 Gestaltung des Berichtswesens

- Definition: **Kommunikationsprozess, der nach bestimmten Regeln abläuft.**
- Dient der Weiterleitung von Planungs- und Kontrollinformationen.
- Beim Berichtswesen handelt es sich um einen Informationsfluss von unten nach oben (*bottom-up*), doch die Festlegung des Inhaltes sollte durch die Führungskräfte in einem *Top-down*-Prozess erfolgen.
- Ein Bericht sollte
  - **Zeit-Vergleiche,**
  - **Plan-Ist-Vergleiche,**
  - **Betriebsvergleiche**ermöglichen.

## 2.5 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage

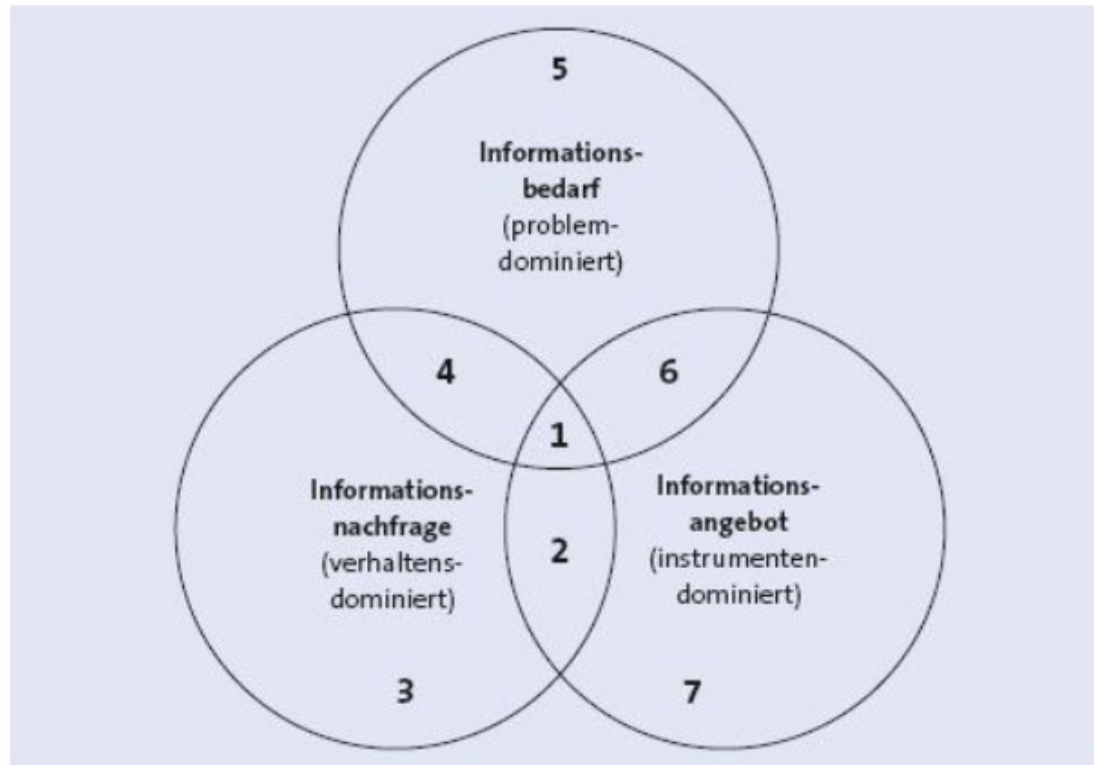
- Informationsbedarf
  - objektiv
  - abgeleitet aus Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Unternehmenszielen
  - Personenunabhängig
- Informationsnachfrage
  - „subjektiver Informationsbedarf“
  - Berücksichtigt individuelle personelle Fähigkeiten und Einstellungen der jeweiligen Person
- Informationsangebot
  - setzt sich aus Art, Menge und Qualität der Informationen zusammen

# Controlling

## 2.5 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage

*Das Berichtswesen ist bedarfs- und nachfragegerecht zu gestalten*

*Die Schnittmenge der drei Bereiche sollte maximiert werden*



## Rahmenbedingungen für ein effektives Berichtswesen

- Gute Datenbasis,
- hohe Kompetenz der Berichtsersteller und Berichtsempfänger im Umgang mit Berichten,
- empfängerorientierte Informationsaufbereitung,
- Einbettung von Berichten in die Organisation,
- sichtbare Ergebnisse aus der Arbeit mit Berichten.
- Einrichtung regelmäßiger Berichtsgespräche.

Das Controlling steuert dabei den sachgerechten Umgang mit den Berichten.

Die Interpretation und Präsentation der Berichtsinhalte ist jedoch auch Aufgabe der Führungskräfte.



## Organisation des Berichtswesens – W-Fragen

- Festlegung des **Berichtszweckes (Wozu?)**
  - Steuerungsrelevante Informationen für die Entscheidungsträger, die sie für die Planung und Kontrolle benötigen
- Festlegung von **Berichtsinhalten (Was?)**
  - Abhängig von dem Informationsbedarf der Empfänger und der Relevanz für betriebliche Entscheidungen
  - Verdichtung der Informationen je nach Hierarchieebene
- Festlegung von **Berichtspflichten** (Berichtsempfänger und Berichterstatter) in Abhängigkeit von der Hierarchiestruktur (**Wer soll wem berichten?**)
- Festlegung der **Periodizität** (Häufigkeit) der Berichte und der Fertigstellungstermine (**Wann?**)
- Festlegung der **Berichtsgestaltung** / Form (**Wie?**)

## Inhalt des Berichtswesens

- **Im operativen Bereich:**  
I. d. R. geht es um **quantitative** Informationen, d. h. es werden v. a. Zahlen über Finanzen, Kosten und Leistungen erfasst.
- **Im strategischen Bereich:**  
I. d. R. geht es um eher **qualitative** Informationen (Einzelprobleme), für die ein regelmäßiger Informationsaustausch nach feststehenden Regeln nicht sinnvoll ist.

## Mögliche Berichtsinhalte

### **Informationen zum Finanzcontrolling**

- Ausgaben
- Einnahmen (gegebenenfalls getrennt in produktbezogene und nicht produktbezogene Einnahmen)
- Budget (in der Regel als Zuschussbudget)

### **Informationen zum Kostencontrolling**

- Personalkosten
- sonstige relevante Kosten
- Gesamtkosten

### **Informationen zum Leistungscontrolling**

- Zahl der erstellten Produkte
- Quantität der erstellten Produkte
- Qualität der erstellten Produkte

Controlling nach betrieblichen Funktionen und nach besonders relevanten Einzelaspekten kann zu folgenden Informationen im Berichtswesen führen:

### **Informationen zum Personal und zur Organisation**

- Zahl und Struktur der Stellen
- Fehlzeiten und Fluktuation

### **Informationen zu den Betriebsmitteln**

- Investitionsbeträge
- Kosten der Betriebsmittel (Unterhaltung, Abschreibung, Zinsen)

## Adressaten des Berichtswesens

- Führungskräfte, bspw.:
  - Hauptverwaltungsbeamte,
  - Dezernenten / Amtsleitungen,
  - Rat und Ausschüsse und
  - die Controller, die sie unterstützen.
- Die Informationen werden um so mehr verdichtet, je höher die Hierarchiestufe, der die Informationen zugehen
- Verdichtung von Informationen bedeutet auch einen Informationsverlust

## Berichtsarten und –funktionen I

### Standardberichte

- Dienen der kontinuierlichen Informationsversorgung
  - Basieren auf einem einmal ermittelten Informationsbedarf, danach unverändert
  - Stellen steuerungsrelevanter Aspekte dar
  - Haben regelmäßige Berichtsintervalle
- 
- + Überschaubare Kosten für die Berichtserstellung
  - + Umfassende Informationsversorgung
- 
- Keine speziellen, aktuellen Daten / Informationen
  - Überangebot an Informationen

## Berichtsarten und –funktionen II

### Abweichungsberichte

- Basieren auf einem kritischen Wert, bei dessen Erreichen oder Über-/Unterschreiten berichtet wird
  - Darstellung von Ursachen und Konsequenzen
  - Unregelmäßige Erstellung
- 
- + Kosten für Berichtserstellung überschaubar
  - + Erstellung nur bei wichtigen Problemsituationen
- 
- Festlegung der kritischen Werte
  - Selektion von Daten

## Berichtsarten und –funktionen III

### **Bedarfsberichte (Sonderberichte)**

- Spezielle, aktuelle und detaillierte Informationen / Daten
  - Ergänzende Analysen
  - Fallweise Erstellung
- + Befriedigung des Informationsbedürfnisses
- Nutzbar i. d. R. nur für Berichtsempfänger
  - Kosten für Berichtserstellung hoch

## Berichtsgestaltung / -aufbau

- Formale Gestaltung
  - einheitliche Form erleichtert Lesbarkeit und Akzeptanz
  - klare und einheitliche Gliederung
  - Datenanordnung und Zusammenfassung nach gleichen Kriterien
- Darstellung der Information
  - Überschaubarkeit: Tabellen, Grafiken, Texte
- Inhaltliche Gestaltung
  - Zeitvergleich
  - Plan-ist-Vergleich bzw. Soll-Ist-Vergleich
  - Betriebsvergleich
- Quantitative Inhalte, ergänzt um Kommentierungen und Erläuterungen



## Maske für einen Controllerbericht

### 1. Schritt: Anamnese (Was ist los?)

- Ausgelöst z. B. durch einen Plan-Ist-Vergleich.
- Woher kommen die Abweichungen?
- Bei welchen Produkten / Leistungen?
- In welchen Kostenstellen / Verwaltungsbereichen sind die Abweichungen aufgetreten?

### 2. Schritt: Diagnose (Woran liegt es?)

- Was ist die Ursache?

### 3. Schritt: Therapie (Was tun oder lassen?)

- Welche Maßnahmen sollen eingeleitet werden?
- Dazu: Prognosen, wie es sich entwickeln wird.