

**Anlagenband**

**zum**

***Leitfaden***

***zum Aufbau und Betrieb***

***eines operativen Controllings***

***in den Behörden des Geschäftsbereichs***

***des***

***Bundesministeriums des Innern***

# Inhaltsverzeichnis

1. Führungs- und Controllingaufgaben im Planungsprozess .....	3
2. Beispiel für die Struktur eines Planungskalenders aus dem BVA (jährliche Planung) .....	4
3. Produktplanung (Leistungs- und Ressourcenplan) .....	8
4. Kostenplanungsübersichten .....	2
4.1 Übersicht 1: Gesamtsumme der geplanten Kosten .....	2
4.2 Übersicht 2: Geplante Kosten der (Hilfs- und Haupt-) Kostenstellen.....	3
4.3 Übersicht 3: Geplante Kosten der internen und externen Produkte .....	4
5. Exkurs: Kennzahlen.....	5
6. Zielsystem.....	7
6.1 Baumstruktur.....	7
6.2 Methode der Zielfindung .....	8
6.3 Hinweise zum Projektmanagement zur Entwicklung eines Zielsystems .....	9
7. Vorgehensmodell zur Leistungsrechnung.....	11
7.1 Identifizierung von Qualitätsindikatoren .....	11
7.2 Operationalisierung von Qualitätsindikatoren.....	11
7.3 Gewichtung der Produkte.....	12
7.4 Berechnung der Produktqualität.....	12
7.5 Aggregation der Produktqualitäten zu Zielqualitäten.....	13
7.6 Aggregation von Zielqualitäten zu Zielqualitäten auf höheren Zielebenen .....	13
7.7 Das Rangfolge-Punktegewichtungsverfahren .....	13
7.8 Beispiel .....	15
7.9 Berechnungsbeispiel für die Berechnung von Zielqualitäten.....	21
8. Beispiel zur Dokumentation von Zielen und Kennzahlen.....	22
8.1 Zieldokumentation.....	22
8.2 Checkliste Kennzahlen.....	23
8.3 Beispiel für Kennzahlen-Dokumentation .....	25
8.4 Beispiel für einen Bewertungs-Kriteriums-Bogen.....	26
9. Analysen.....	27
9.1 - Ist-Analysen .....	27
9.2 - Plan-Ist-Analyse .....	27
9.3 - Soll-Ist-Vergleiche .....	29
10. Weiterführende Literatur .....	32

# 1. Führungs- und Controllingaufgaben im Planungsprozess

	Führungsaufgaben
Führung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planungsproblem identifizieren</li><li>• Planungsinformation beschaffen / generieren</li><li>• Planungsinformation auswerten</li><li>• Sollwerte aufstellen</li><li>• Planprämissen erarbeiten</li><li>• Planentwürfe erstellen</li><li>• Planalternativen testen</li><li>• Planbewertungen vorschlagen</li><li>• Plankorrekturen vornehmen</li><li>• Plan genehmigen</li></ul>

	Planungsmanagementaufgaben = Controllingaufgaben
Controlling	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sammeln und Kommentieren von Planentwürfen</li><li>• Überprüfen von Planentwürfen</li><li>• Aufbereiten der Planentwürfe für die Entscheidungsträger</li><li>• Erarbeiten von Planungstechniken (Modelle, Methoden...)</li><li>• Koordination von Planungstechniken (Begriffe etc.)</li><li>• Erarbeiten und Warten von Datenbanksystemen</li><li>• Aus- und Weiterbilden der Planungsträger</li><li>• Abgrenzen des Planinhalts</li><li>• Erarbeiten von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung</li><li>• Genehmigen dieser Richtlinien</li><li>• Terminieren von Planungsarbeiten (Planungskalender)</li><li>• Überwachen und Kontrolle der Planerstellung</li><li>• Motivieren und Anregen zum Planen</li><li>• Planerstellen veranlassen</li><li>• Koordinieren und Integrieren hinsichtlich anderer Pläne</li></ul>

## 2. Beispiel für die Struktur eines Planungskalenders aus dem BVA (jährliche Planung)

t = zu beplanende Periode (Periode hier = Jahr)

J = Jahr, W = Woche, KW = Kalenderwoche; Subtraktion (t – xy W) gerechnet ab Beginn t

Zeitpunkt		Gegenstand			Beteiligung		Weiteres Vorgehen
t	Beispiel		Phase	Inhalt	Federführung	Weitere Teilnehmer	
t – 10 W	43. KW 2000	<b>Ressourcen- planung</b>	Planungsgespräch I (strategische Schwerpunktände- rungen)	Erörterung der extern vorgegebenen oder durch die Hausleitung gewünschten Schwer- punktänderungen; Fest- legen der betroffenen Produktgruppen und –be- reiche	Hausleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Abteilungsleitungen (soweit betroffen),</li> <li>◦ zentrales Controlling (AL I + I A 6)</li> <li>◦ dezentrales Controlling (soweit betroffen),</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Koordination über zentrales Controlling (I A 6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Protokoll durch zentra- les Controlling (I A 6) an alle Beteiligten (max. 2 Tage nach Pla- nungsgespräch I)</li> <li>◦ Umsetzung in Pla- nungsgespräch II</li> </ul>
t – 8 W	45. KW 2000		Planungsgespräch II (operative Schwer- punktänderungen)	Umsetzung der Ergeb- nisse des Planungsge- sprächs I; Festlegen der betroffenen Produkte	Abteilungs- leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ dezentrales Controlling</li> <li>◦ Produktverantwortliche (soweit betroffen)</li> <li>◦ Kostenstellenverant- wortliche (soweit be-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Protokoll durch dezent- rales Controlling an alle Beteiligten und zentr. Controlling (I A 6) (max. 2 Tage nach Pla-</li> </ul>

Zeitpunkt		Gegenstand			Beteiligung		Weiteres Vorgehen
t	Beispiel		Phase	Inhalt	Federführung	Weitere Teilnehmer	
						getroffen) ◦ Projektverantwortliche (soweit betroffen)  Koordination über dezentrales Controlling	nungsgespräch II) ◦ Umsetzung in Einzelplanungen (Kostenplanung)
t – 6 W	47. KW 2000	Kostenplanung	Produkt- / Kostenstellenplanung	◦ Umsetzung der Ergebnisse des Planungsgesprächs II in Einzelpläne, ◦ soweit durch Planungsgespräche nicht betroffen: Planung auf bisheriger Basis, ggf. Alternativpläne	Produkt- / Kostenstellen- / Projektverantwortliche	◦ dezentrales Controlling ◦ Produktverantwortliche (soweit betroffen – Beteiligungen!) ◦ Kostenstellenverantwortliche (soweit betroffen – Beteiligungen!) ◦ Projektverantwortliche (soweit betroffen - Beteiligungen)	◦ Bündelung der Einzelpläne, Aufbereitung für Abteilungsleitung

t – 4 W	49. KW 2000			<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Erörterung der Einzelpläne, soweit diese im Gesamtergebnis nicht zum Inhalt der Planungsgespräche kompatibel sind</li> <li>◦ Erörterung vorgelegter Alternativpläne</li> <li>◦ Vereinbaren der endgültigen Planung</li> </ul>	Abteilungsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ dezentrales Controlling</li> <li>◦ Produktverantwortliche (soweit betroffen)</li> <li>◦ Kostenstellenverantwortliche (soweit betroffen)</li> <li>◦ Projektverantwortliche (soweit betroffen)</li> </ul> <p>Koordination über dezentrales Controlling</p>	<p><b>Übermittlung der endgültigen Planung vom dezentralen Controlling an</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Produktverantwortliche / Kostenstellen- / Projektverantwortliche der Abteilung</li> <li>◦ zentrales Controlling (I A 6)</li> </ul>
t – 2 W	51. KW			Koordination der Abteilungspläne – ggf. weitere Abstimmungsgespräche, sofern Einzelpläne nicht in Gesamtplanung einzufügen sind	Zentrales Controlling (AL I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Abteilungsleiter</li> <li>◦ dezentrales Controlling</li> <li>◦ zentrales Controlling</li> </ul> <p>Koordination über zentrales Controlling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <b>Übermittlung der endgültigen Planung vom zentralen Controlling an Hausleitung</b></li> <li>◦ ggf. Rückmeldung an Abteilungen, evtl. verbunden mit erneutem Eintreten in das Planungsverfahren</li> </ul>

t	2001		Realisierungsphase	Ausführung der Planung	Produkt- / Kostenstellen- / Projektver- antwortliche		
t + 40 W	40. KW 2001		Analysephase bzgl. des bis dahin ver- gangenen Teils von t incl. Prognose für restliche Zeit von t	Erstellen eines Standard- Berichts, ergänzt um Prognose für restl. Zeit von t und Betrachtung von t (Gesamt)	dezentrales Controlling		<b>Bericht des dezentralen Controllings</b> ◦ an Produkt- und Kos- tenstellen- / Projekt- verantwortliche ◦ an Abteilungsleitung ◦ an zentrales Controlling
				Soll-Ist-Vergleich; zugleich Vorbereitung der erneuten Planung	Produkt-/ Kostenstellen- / Projektver- antwortliche		
t + 42 W	42. KW 2001			Erörterung der Abtei- lungsergebnisse durch Hausleitung; zugleich Grundlage für ggf. Ent- scheidungen für t + 1 J (Folgejahr) ⇒ weiter wie t – 10 W	Hausleitung	◦ Abteilungsleitungen ◦ zentrales Controlling (AL I + I A 6) ◦ dezentrales Controlling (soweit betroffen), Koordination über zentrales Controlling (I A 6)	

### 3. Produktplanung (Leistungs- und Ressourcenplan)

Nr.	Produktbezeichnung	verantw. Referat	Leistung	LME	Planungsgröße
1	2	3	4	5	6
	Grundstudium	Dekanat	26 Kurse	Dozentendeputate	1.800 Deputatstunden
	Unterstützung Amts- und Behördenleitung	Leitung	40 Abteilungsleiterbesprechungen bei der Leitung p. a.	Sitzung	500 Stunden

#### Spaltenbeschreibung:

- Spalte 1: Nummer des Produktes laut Produktkatalog
- Spalte 2: Produktbezeichnung laut Produktkatalog
- Spalte 3: Produktverantwortlicher
- Spalte 4: Volumen der geplanten Leistung (z. B. 1.000 Bescheide)
- Spalte 5: Leistungsmengeneinheit z. B. Bescheide
- Spalte 6: geplanter Ressourceneinsatz = Stunden

## 4. Kostenplanungsübersichten

Als Ergebnisse der Kostenplanung liegen folgende **Übersichten** vor, die hier als Prinzipskizzen dargestellt werden.

- Übersicht über die Gesamtkosten
- Übersicht über die Kosten der (Hilfs- und Haupt-) Kostenstellen
- Übersicht über die Kosten der internen Produkte
- Übersicht über die Kosten der externen Produkte (inklusive der Gemeinkosten nach erfolgter Verrechnung der internen Produkte).

Die beiden letztgenannten Übersichten werden dabei aus Platzgründen in einem Abschnitt dargestellt.

### 4.1 Übersicht 1: Gesamtsumme der geplanten Kosten

- Personalkosten
  - liquiditätswirksame Personalkosten
  - nicht-liquiditätswirksame Personalkosten
- Sachkosten
  - Büro- und Verwaltungskosten (liquiditätswirksam)
  - Kommunikations- und Reisekosten (liquiditätswirksam)
  - Material-, Hilfs- und Betriebskosten (liquiditätswirksam)
  - Infrastrukturbetriebskosten (liquiditätswirksam)
  - Dienstleistungen Dritter (liquiditätswirksam)
  - kalkulatorische Kaltmiete (nicht-liquiditätswirksam)
  - kalkulatorische Kapitalkosten ohne kalkulatorische Infrastrukturkosten (nicht-liquiditätswirksam)<sup>1</sup>
  - kalkulatorische Risikokosten ohne kalkulatorische Infrastrukturkosten (nicht-liquiditätswirksam)
  - nachrichtlicher Ausweis** der kalkulatorischen Infrastrukturkosten<sup>2</sup>
    - kalkulatorische Kapitalkosten der Infrastruktur (kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen)
    - kalkulatorische Risikokosten der Infrastruktur
  - Sonstige Kosten aus dienstlicher Veranlassung (liquiditätswirksam)

---

<sup>1</sup> Die kalkulatorischen Kapitalkosten werden weiter unterteilt in kalkulatorische Zinskosten und kalkulatorische Abschreibungen.

<sup>2</sup> Diese Kosten gehen nicht in die Berechnung der Gesamtkosten ein.

## 4.2 Übersicht 2: Geplante Kosten der (Hilfs- und Haupt-) Kostenstellen

- (Produkt-)Einzelkosten der Kostenstelle <sup>3</sup>
  - Personaleinzelkosten
    - liquiditätswirksame Personaleinzelkosten
    - nicht-liquiditätswirksame Personaleinzelkosten
  - Sacheinzelkosten
    - Büro- und Verwaltungskosten (liquiditätswirksam)
    - Kommunikations- und Reisekosten (liquiditätswirksam)
    - Material-, Hilfs- und Betriebskosten (liquiditätswirksam)
    - Dienstleistungen Dritter (liquiditätswirksam)
    - Sonstige Kosten aus dienstlicher Veranlassung (liquiditätswirksam)
- (Produkt-)Gemeinkosten der Kostenstelle
  - Personalgemeinkosten
    - Kosten berechtigter Abwesenheitszeiten (KbA)
      - liquiditätswirksame KbA
      - nicht-liquiditätswirksame KbA
    - Kosten referatsinterner Angelegenheiten (KrA)
      - liquiditätswirksame KrA
      - nicht-liquiditätswirksame KrA
  - Sachgemeinkosten
    - Büro- und Verwaltungskosten (liquiditätswirksam)
    - Kommunikations- und Reisekosten (liquiditätswirksam)
    - Material-, Hilfs- und Betriebskosten (liquiditätswirksam)
    - (verrechnete) Infrastrukturbetriebskosten (liquiditätswirksam) <sup>4</sup>
    - Dienstleistungen Dritter (liquiditätswirksam)
    - (verrechnete) kalkulatorische Kaltmiete (nicht-liquiditätswirksam)
    - kalkulatorische Kapitalkosten ohne kalkulatorische Infrastrukturkosten (nicht-liquiditätswirksam)
    - kalkulatorische Risikokosten ohne kalkulatorische Infrastrukturkosten (nicht-liquiditätswirksam)
    - Sonstige Kosten aus dienstlicher Veranlassung (liquiditätswirksam)

---

<sup>3</sup> Hier spiegelt sich die Produktsicht auf der Ebene der Kostenstellen wieder: die Produktdaten werden auf Kostenstellenebene zusammengefaßt, wobei bereits bei der Einrichtung der Kostenstellen zwischen Produkteinzel- und Produktgemeinkosten unterschieden wurde, indem hierfür jeweils getrennte Kostenstellen eingerichtet wurden.

<sup>4</sup> Verrechnete Kosten sind immer Sekundärkosten der Kostenstelle.

### 4.3 Übersicht 3: Geplante Kosten der internen und externen Produkte<sup>5</sup>

- (Produkt-) Einzelkosten
  - Personaleinzelkosten
    - liquiditätswirksame Personaleinzelkosten
    - nicht-liquiditätswirksame Personaleinzelkosten
  - Sacheinzelkosten
    - Büro- und Verwaltungskosten (liquiditätswirksam)
    - Kommunikations- und Reisekosten (liquiditätswirksam)
    - Material-, Hilfs- und Betriebskosten (liquiditätswirksam)
    - Dienstleistungen Dritter (liquiditätswirksam)
    - Sonstige Kosten aus dienstlicher Veranlassung (liquiditätswirksam)
- (Produkt-) Gemeinkosten
  - (Produkt-) Gemeinkosten der Kostenstelle
    - liquiditätswirksame (Produkt-) Gemeinkosten der Kostenstelle
    - nicht-liquiditätswirksame (Produkt-) Gemeinkosten der Kostenstelle
  - (Produkt-) Gemeinkosten aus der Verrechnung der Kosten interner Produkte
    - liquiditätswirksame (Produkt-) Gemeinkosten aus der Verrechnung der Kosten interner Produkte
    - nicht-liquiditätswirksame (Produkt-) Gemeinkosten aus der Verrechnung der Kosten interner Produkte

Ein differenzierterer Kostenausweis ist derzeit nur bei den Produkteinzelkosten, jedoch *nicht* bei den Produktgemeinkosten vorgesehen<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Interne und externe Produkte unterscheiden sich nur in Bezug auf die (Produkt-) Gemeinkosten aus der Verrechnung der Kosten interner Produkte: bei den internen Produkte werden unter dieser Position nur die Kosten der Produkte 1.3.6, 1.3.7 und 1.3.10 ausgewiesen, die im Rahmen der internen Leistungsverrechnung auch auf andere interne Produkte verrechnet werden; bei den externen Produkten werden unter dieser Position die verrechneten Kosten aller internen Produkte ausgewiesen.

<sup>6</sup> Dies ist im Fall des Modellmandanten in MACH M1 im wesentlichen ein Ergebnis der Abwägung des Nutzens eines differenzierteren Kostenausweises im Vergleich zum erheblich höheren Einrichtungsaufwand. Ein differenzierterer Ausweis ist jedoch prinzipiell möglich.

## 5. Exkurs: Kennzahlen

Es gibt keine allgemein gültige Definition des Begriffs „Kennzahl“. In dem hier betrachteten Zusammenhang ist eine Kennzahl eine messbare Größe und gibt eine vereinfachte und komprimierte Abbildung der Wirklichkeit wieder.

Kennzahlen lassen sich differenzieren in quantitative und qualitative Kennzahlen.

**Quantitative** Kennzahlen werden unterteilt in absolute und in relative Kennzahlen. Ein Beispiel für eine **absolute quantitative** Kennzahl ist die Anzahl der erteilten Bescheide in einer Periode. Relative Kennzahlen setzen zwei Kennzahlen zu einander ins Verhältnis. Zu unterscheiden sind hier

- Beziehungszahlen: z. B. Kosten pro Stück
- Gliederungszahlen: Anteil einer Größe an einer Gesamtmenge
- Indexzahlen: Verhältnis inhaltlich gleichartiger, aber zeitlich oder örtlich verschiedenartiger Größen.

**Qualitative** Kennzahlen bilden die Produktqualität ab. Zur Bildung qualitativer Kennzahlen wird auf Kapitel 7 verwiesen.

Kennzahlen erfüllen die folgenden **Funktionen**:

- Informationsfunktion
- Steuerungsfunktion durch die Vorgabe von Sollwerten
- Messfunktion für den erreichten Erfolg
- Vergleichsmaßstäbe
- Beurteilung von Alternativen zur Entscheidungsfindung.

Folgende **Anforderungen** werden an die Entwicklung von Kennzahlen gestellt:

- Kennzahlen sollen ebenengerecht erhoben werden,
- Kennzahlen sollen einfach und verständlich sein
- Erkenntnistiefe und Erhebungsaufwand müssen in angemessener Relation zueinander stehen
- vorhandene Datenquellen sollen genutzt werden.

Als Instrumente der Kennzahlenerhebung eignen sich neben der Auswertung vorhandener Datenquellen, die Befragung und die Aufschreibung.

## **Weniger ist mehr!**

Durch die überaus vielfältigen Möglichkeiten, Kennzahlen zu bilden, sollten nur die Kennzahlen berechnet werden, die eine Steuerung eines bestimmten Bereichs zulassen. Nur wirklich bedeutsame Kennzahlen, deren Veränderung für das Gesamtprodukt von herausragender Bedeutung sind, sollten zur Bildung aggregierter Kennzahlen herangezogen werden.

Durch welche Kennzahlen ist ein Produkt oder ein Ziel zu beschreiben? Zunächst ist es die Kosten als absolute oder relative quantitative Größen. Des Weiteren gibt es die qualitativen Kennzahlen, die eine Aussage über die erbrachte Leistung zulassen. Diese Größen sind immer vergangenheitsbezogen. Bei der Beurteilung der Produkterstellung sind also immer mindestens diese beiden Werte in Relation zu einander zu betrachten. Die Betrachtung dieser beiden Werte ist ausreichend zur Lösung von operativen Fragestellungen.

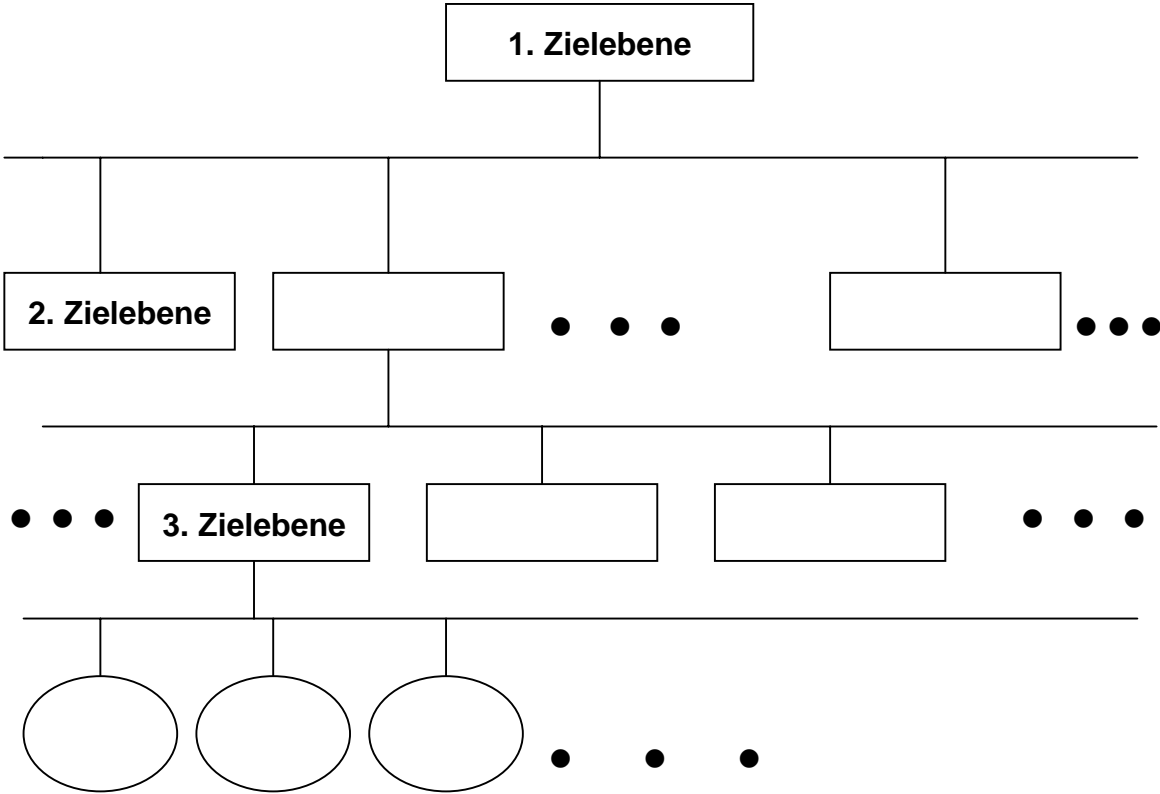
Die Erweiterung der Analyse in Richtung strategischer Fragestellungen erlaubt der Balanced Scorecard (BSC)-Ansatz. Der BSC-Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er außer der Kosten- und Leistungsseite noch zusätzliche Dimensionen mit in die Betrachtung einbezieht. Diese Dimensionen sind zum einen die Mitarbeiter, die Kunden und zum anderen das Entwicklungspotential.

In Kapitel 8.3 ist ein Beispiel enthalten, wie Kennzahlen dokumentiert werden können und in Kapitel 8.2 ist eine Checkliste zur Bildung von Kennzahlen enthalten.

# 6. Zielsystem

## 6.1 Baumstruktur

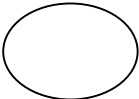
Das zu entwickelnde Zielsystem hat die folgende Grundstruktur:



Legende:



= Ziel



= Produkte / Projekte

## 6.2 Methode der Zielfindung

**S chriftlich.** Dahinter verbirgt sich die „Zielvereinbarung“. Auf den entsprechenden Leitfaden zum Erstellen einer Zielvereinbarung wird an dieser Stelle verwiesen. Schriftlich vereinbarte Ziele haben, obwohl es sich bei einer Zielvereinbarung nicht um einen Vertrag im rechtlichen Sinn handelt, einen verbindlicheren Charakter als mündliche Abreden getreu der alten Weisheit: Quod non est in actis non est in mundi – Was nicht in den Akten steht, das existiert nicht.

**M essbar.** Nur Ziele, die messbar sind, also gezählt, gewogen oder bewertet werden können, lassen sich auch kontrollieren.

**A mbitioniert.** Ziele müssen ehrgeizig und damit im positiven Sinn fordernd sein. Dabei kann die Herausforderung in „mehr“ oder „besser“ ebenso liegen wie im Erhalt des aktuellen Zustands oder darin, einen unvermeidbaren Rückgang so gering wie möglich zu halten, oder.....

**R ealistisch.** Bei allem Forderungscharakter von Zielen muss beachtet werden, dass die Ziele zugleich auch in realistischer Weise erreichbar sein müssen. Einerseits nämlich führen nicht erreichbare Ziele letztlich nur zur Frustration. Andererseits, wenn die Nichterreichbarkeit bekannt ist, strebt niemand nach Zielerreichung – somit sind unrealistische Ziele für Steuerungszwecke unbrauchbar.

**T ermin.** Kein Ziel, ohne dass irgendwie ein Termin mit der Zielerreichung verbunden ist. Ohne Termin gibt es nur eine (unverbindliche) Selbstverpflichtung, ohne Termin keinen überprüfbaren Meilenstein, ohne Termin ist ein Ziel für Steuerungszwecke ungeeignet. Für die Terminsetzung selbst gelten die Buchstaben „A“ und „R“.

Wie Ziele dokumentiert werden können ist in Kapitel 8.1 beschrieben.

### 6.3 Hinweise zum Projektmanagement zur Entwicklung eines Zielsystems

Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem System von Zielen und Kennzahlen befasst werden, müssen für sich Neuland betreten. Es empfiehlt sich daher ein gestuftes Vorgehen.

Vorbereitung	<b>Dauer :</b> nach <b>Bedarf</b>	Information der Hausleitung über die beabsichtigte Konzeption und Einholen der Billigung;  Information aller mit der Steuerung befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vorab Personalrat und dezentrale Controller (soweit vorhanden), sodann abteilungsbezogene Vorträge (Teilnehmerkreis mindestens: AL, GrL, RefL und – soweit vorhanden – dezentrale Controller). <b>Einrichten von Workshops in den Abteilungen, dort erfolgt – ggf. mit Unterstützung des zentralen Controllings – unter Leitung der dezentralen Controller die eigentliche Sacharbeit.</b>
1. Stufe	<b>Dauer 2</b> <b>Monate</b>	Erarbeiten von Abteilungszielen für das Folgejahr inkl. (weniger) quantitativer Zielgrößen
2. Stufe	<b>Dauer 2</b> <b>Monate</b>	Zumindest in einem Pilotbereich je Abteilung soll für die bereits feststehenden Ziele ein Kennzahlensystem mit sämtlichen quantitativen und qualitativen Kennzahlen (d.h.: es muss pro Ziel zumindest ein Kosten- und ein Leistungsziel mit entsprechender Kennzahl bestehen; vielfach wird eine weitere Differenzierung erforderlich sein) entwickelt werden.

<b>3. Stufe</b>	<b>Dauer 3 Monate</b>	<p>Bilden sämtlicher - steuerungsrelevanter* - Ziele (des Folgejahres) einschließlich aller quantitativer und qualitativer Kennzahlen</p> <p><b>*Aus Sicht der Abteilungen für nicht steuerungsrelevant erachtete Produkte, die nicht als Ziele definiert und für die keine Kennzahlen gebildet werden sollen, sind aus Gründen der Gesamtkoordination dem zentralen Controlling mitzuteilen.</b></p>
-----------------	---------------------------	---

## **7. Vorgehensmodell zur Leistungsrechnung**

Die Produktqualität gibt darüber Auskunft, wie gut das Ergebnis der Arbeit ist. Beurteilt wird dies an Hand von Qualitätskriterien. Zu unterscheiden sind dabei objektive und subjektive Qualitätskriterien. Objektive Qualitätskriterien lassen sich durch messen oder zählen ermitteln. Subjektive Qualitätskriterien basieren auf einer subjektiven Bewertung.

Um die Produkterstellung einer Beurteilung unterziehen zu können, wird die Qualität in der Regel indirekt, d. h. über Qualitätsindikatoren ermittelt. So lässt sich z. B. die Qualität der Bescheiderstellung an Hand der Indikatoren Bearbeitungsdauer und / oder stattgegebenen Widersprüchen messen.

### **7.1 Identifizierung von Qualitätsindikatoren**

Die Qualitätsindikatoren beantworten die Frage:

**Wann ist das Ergebnis meiner Arbeit gut?**

Indikatoren dienen der Abbildung nicht direkt messbarer Sachverhalte und sollen diese einer Quantifizierung und Beurteilung zugänglich machen. Sie werden verwendet, wenn sich die Realität nicht vollständig abbilden lässt (z. B. die Krankenquote als ein Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit).

Diese Indikatoren müssen in Workshops durch die Fachleute ermittelt werden, die die betrachtete Leistung erbringen. Denn nur sie sind in der Lage zu beurteilen, an welchen Indikatoren sich die Qualität ihrer Arbeit festmachen lässt.

### **7.2 Operationalisierung von Qualitätsindikatoren**

Wenn die Frage, welche Indikatoren die Leistung messen, beantwortet ist, gilt es für jeden Indikator eine Bewertungsregel aufzubauen. Die Werte der Indikatoren werden zwischen 0 und 1 skaliert.

Abstrakt lässt sich die Vorgehensweise wie folgt darstellen:

Qualitätsindikator A	Beispiel Bearbeitungsdauer
Bewertungsregel	
1,0 gilt, wenn ...	1,0 innerhalb von 2 Tagen
0,5 gilt, wenn ...	0,5 innerhalb von 3 – 5 Tagen
0,0 gilt, wenn ...	0,0 bei mehr als 5 Tagen

Bei einem Produkt, bei dem sich die Produktqualität nur an einem Indikator festmachen lässt, entspricht diese dem Wert des Indikators. Wird die Produktqualität aus mehreren Indikatoren zusammengesetzt, muss überlegt werden, mit welchem Gewicht die einzelnen Indikatoren die Produktqualität beeinflussen, wobei die Summe der Gewichte gleich eins ergeben muss. Für die Dokumentation der Bewertungsregeln ist in Kapitel 8.4 ein Beispiel beigefügt.

### 7.3 Gewichtung der Produkte

Abschließend müssen noch die einzelnen Produkte, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles beitragen, gewichtet werden. Auch hier ist darauf zu achten, dass die Summe der Gewichte gleich eins ergeben muss.

### 7.4 Berechnung der Produktqualität

Die Produktqualität lässt sich dann nach der folgenden Formel berechnen:

$$\text{Produktqualität} = \text{QI}_1 \times \text{Gewicht}_1 + \text{QI}_2 \times \text{Gewicht}_2 + \dots + \text{QI}_n \times \text{Gewicht}_n$$

## 7.5 Aggregation der Produktqualitäten zu Zielqualitäten

Die im letzten Schritt berechnete Produktqualitäten werden nach ihrem Beitrag zur Erreichung des ihnen zugeordneten Ziels gewichtet. Die Zielqualität setzt sich dann zusammen aus der Summe der mit den Gewichten multiplizierten Produktqualitäten.

$$\text{Zielqualität} = \text{Produktqualität}_1 \times \text{Gewicht}_1 + \dots + \text{Produktqualität}_n \times \text{Gewicht}_n$$

## 7.6 Aggregation von Zielqualitäten zu Zielqualitäten auf höheren Zielebenen

Um herauszufinden, inwieweit die Ziele auf höherer Ebene erreicht wurden, müssen die Ziele auf unterer Ebene auf Ziele höherer Ebene aggregiert werden. Dazu ist eine Gewichtung der Ziele der unteren Ebene in Bezug auf ihren Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Ziels notwendig. Auch hier ist darauf zu achten, dass die Summe der Gewichte gleich eins ergibt.

Berechnungsformel:

$$\text{Zielqualität auf höherer Ebene} = \text{Zielqualität}_1 \text{ auf unterer Ebene} \times \text{Gewicht}_1 + \dots + \text{Zielqualität}_n \text{ auf unterer Ebene} \times \text{Gewicht}_n$$

## 7.7 Das Rangfolge-Punktegewichtungsverfahren

Als Verfahren zur Zielgewichtung kann im Rahmen von Workshops das Rangfolge-Punktegewichtungsverfahren verwendet werden. Die Leitfrage des Workshops heißt:

„Welche Bedeutung haben die vorgegebenen Ziele bzw. Produkte im Hinblick auf den Zielbeitrag zum unmittelbar übergeordneten Ziel?“

In den Workshops werden die vorgegebenen Ziele bzw. Produkte in eine Rangfolge gebracht. Die Rangfolge ergibt sich aus der persönlichen Einschätzung jedes Abstimmungsteilnehmers über die Bedeutung der vorgegebenen Ziele im Hinblick auf den Zielbeitrag zum unmittelbar übergeordneten Ziel.

Um die einzelnen Zielbeiträge zu quantifizieren, wird je nach Anzahl der Ziele eine bestimmte Anzahl von Punkten an die Workshopteilnehmer verteilt. Die Anzahl ergibt sich entsprechend einer Berechnungsformel ( $\text{Punktzahl} = (\text{Zielanzahl})^2 + 1$ ).

Die Punkte werden nach den folgenden Regeln verteilt:

- Ziele mit dem höchsten Zielbeitrag erhalten die meisten Punkte,
- Ziele mit dem geringsten Zielbeitrag erhalten (mindestens) einen Punkt und
- Ziele mit gleichem Zielbeitrag erhalten gleichviel Punkte.

Nach jedem Abstimmungsgang werden die gültigen Abstimmungsergebnisse zusammengezählt und die jeweiligen Zielgewichte auf der Basis der Stimmensummen berechnet.

Beispiel: 4 Workshopteilnehmer und 3 Ziele = 10 Pkte / Teilnehmer

	<b>Person1</b>	<b>Person2</b>	<b>Person3</b>	<b>Person4</b>	<b>Σ</b>
<b>Ziel 1</b>	4	2	2	2	10
<b>Ziel 2</b>	4	5	7	4	20
<b>Ziel 3</b>	2	3	1	4	10
<b>Σ</b>	10	10	10	10	40

Zielgewicht für Ziel 1 = 10 von 40 Punkten = 0,25

Zielgewicht für Ziel 2 = 20 von 40 Punkten = 0,50

Zielgewicht für Ziel 3 = 10 von 40 Punkten = 0,25

## 7.8 Beispiel

**Das zu erstellende Produkt heißt: „Bescheiderstellung“. Die Qualität der Leistung wird an Hand der Indikatoren Bearbeitungsdauer und Anzahl der Nachfragen gemessen.**

Für die Bearbeitungsdauer wird folgende **Bewertungsregel** definiert:

Indikator Bearbeitungsdauer:	
Einzelelemente	Bewertung
bis 2 Tage	1
3 - 4 Tage	0,8
5 Tage	0,4
mehr als 1 Woche	0

Wichtig: Die Bewertung der Phase „...bis 2 Tage“ mit „1“ bedeutet nicht, dass „1“ auch als Ziel verfolgt wird. Das kann sein, muss aber nicht. In dieser Phase, nämlich der Bewertung der Indikatoren, wird zunächst eine von der Zielerreichung unabhängige - am besten wie am schlechtest möglichen Fall ausgerichtete - Benotung gesetzt. Als Ziel kann später, ohne dass dies „schlecht“ wäre, eine mittlere Bearbeitungsdauer von z.B. 3 - 4 Tagen - Bewertung 0,8 - vereinbart werden!

Für die Nachfragen wird folgende **Bewertungsregel** definiert:

Indikator Nachfragen:	
Einzelelemente	Bewertung
0 Nachfragen	1
bis 2 Nachfragen	0,8
3 Nachfragen	0,6
4-5 Nachfragen	0,4
mehr als 6 Nachfragen	0

Wurden mehrere Indikatoren ausgewählt, um ein Ziel zu charakterisieren, müssen die Beiträge dieser Kriterien zur Zielerreichung zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Dazu muss der jeweilige prozentuale Anteil ausgewiesen werden (ermittelt in einer Arbeitsgruppe z.B. nach dem Rangfolge-Punktgewichtungssystem). Dieser Wert wird für den Geschäftsbereich des BMI als Anteil an der Zahl 1 dargestellt.

Ebenso wie die Bewertung innerhalb eines einzelnen Kriteriums von erheblicher Relevanz für das Kennzahlensystem ist, besteht diese Relevanz auch im Hinblick auf das Zusammenwirken mehrerer Kriterien. Daher ist auch hier dringend zu empfehlen, dem Erarbeiten der Gewichtung den notwendigen Raum zu geben.

Qualität Bescheid	
Indikator	Gewicht
Bearbeitungsdauer	0,7
Anzahl Nachfragen	0,3
	1

Die Gewichtung ist in der Kennzahlen-Dokumentation zu dokumentieren.

## Kennzahl bilden

Aus den Daten der „Bewertung“ und der „Gewichtung“ lassen sich nunmehr Kennzahlen für das Kriterium bilden.

### *Soll-Kennzahlen*

Die Soll-Kennzahl als Zielgröße entwickelt sich aus der Planung, gemein hin aus verschiedenen Alternativen, die im Zuge der Planung erarbeitet werden.

An dieser Stelle besteht die unmittelbare Verbindung zwischen den als Ziel vereinbarten (absoluten) Größen, indem diese hier in ein Kennzahlensystem integriert werden.

Als Zielgröße für die Bearbeitungsdauer wird ein Mittelwert von 3 - 4 Tagen = 0,8 vereinbart, als Zielgröße für die Anzahl der Nachfragen wird die (in diesem Beispiel) mit 0,6 bewertete Zahl vereinbart.

Qualität Bescheid			
Kriterium	Ge- wicht	Bewer- tung Soll	Kennzahl Soll
Bearbeitungsdauer	0,7	0,8	$0,7 * 0,8 =$ 0,56
Anzahl Nachfragen	0,3	0,6	$0,3 * 0,6 =$ 0,18
	1		0,74

Zusätzlich kann als Hilfe für die spätere Analyse mittels eines Zielerreichungsgrades ein Zielkorridor festgelegt werden.

Zielerreichungsgrad	Beurteilung	
		„Ampel“
< 96,0 %	„negativ“ <sup>7</sup> bedenklich	rot
96,0 - 104,0%	beden- kenfrei	gelb
> 104,0 %	„positiv“ <sup>8</sup> bedenklich	grün

Die Spannen des Zielkorridors festzulegen ist wiederum eine Tätigkeit, für die (im Rahmen einer Arbeitsgruppe) genügend Zeit vorgesehen und angesetzt werden sollte.

### *Ist-Kennzahlen*

Die Ist-Kennzahl wird auf Basis von Erhebungen (Statistiken, Stichproben etc.) ermittelt. Die dafür notwendigen Grunddaten können dem Rechnungssystem sowohl mechanisch durch Einzeleingaben als auch über Schnittstellen zu anderen Systemen zugeführt werden.

Die Berechnungsmethode unterscheidet sich nicht von der Ermittlung der Soll-Kennzahl.

Als qualitätsbezogene Kriterien der Bescheiderstellung wurden die Bearbeitungsdauer und die Anzahl der Nachfragen von Antragsstellern pro Bescheid festgelegt. Als Ist-Größe für die Bearbeitungsdauer wird ein Mittelwert von 3 - 4 Tagen = 0,8 festgestellt und als Ist-Größe für die Anzahl der Nachfragen wird der Wert 0,2 ermittelt.

Qualität Bescheid			
Kriterium	Gewicht	Bewertung Ist	Kennzahl Ist
Bearbeitungsdauer	0,7	0,8	$0,7 * 0,8 = 0,56$
Anzahl Nachfragen	0,3	0,2	$0,3 * 0,2 = 0,06$
	1		0,62

<sup>7</sup> „negativ“ stellt keine Wertung dar, sondern bedeutet nur eine unter 100% liegende Zielabweichung

<sup>8</sup> „positiv“ stellt keine Wertung dar, sondern bedeutet nur eine über 100 % liegende Zielabweichung

## Analysen

Für weitergehende Informationen zum Thema Analysen wird auf Kapitel 9 verwiesen.

### Plan-Ist-Vergleich

Ein Plan-Ist-Vergleich kann durch Gegenüberstellen absoluter Zahlen - wie im nachfolgenden Beispiel - ebenso durchgeführt werden wie durch das Errechnen des Zielerreichungsgrades und Vergleich mit dem (im Rahmen der Zielvereinbarung) festgelegten Zielkorridor.

Qualität Bescheid			
Kriterium	Kennzahl Soll	Kennzahl Ist	Abweichung
Bearbeitungsdauer	$0,7 * 0,8 = 0,56$	$0,7 * 0,8 = 0,56$	0
Anzahl Nachfragen	$0,3 * 0,6 = 0,18$	$0,3 * 0,2 = 0,06$	- 0,12
	0,74	0,62	- 0,12
Zielerreichungsgrad		83,78%	

Zielkorridor (Zielerreichungsgrad)	Beurteilung			
		„Ampel“		„Ampel“
< 96,0 %	„negativ“ <sup>9</sup> bedenklich	rot	83,78 %	rot
96,0 - 104,0%	bedenkenfrei	gelb		
> 104,0 %	„positiv“ <sup>10</sup> bedenklich	grün		

Das Betrachten der Soll-Ist-Abweichung geht aus von der Qualitätskennzahl. Dort wird - insbesondere bei Nutzung der Ampelfunktion - schnell und offensichtlich eine „negative“ Abweichung festgestellt. Diese Feststellung ist zunächst wertfrei („negativ“

<sup>9</sup> „negativ“ stellt keine Wertung dar, sondern bedeutet nur eine unter 100% liegende Zielabweichung

<sup>10</sup> „positiv“ stellt keine Wertung dar, sondern bedeutet nur eine über 100% liegende Zielabweichung

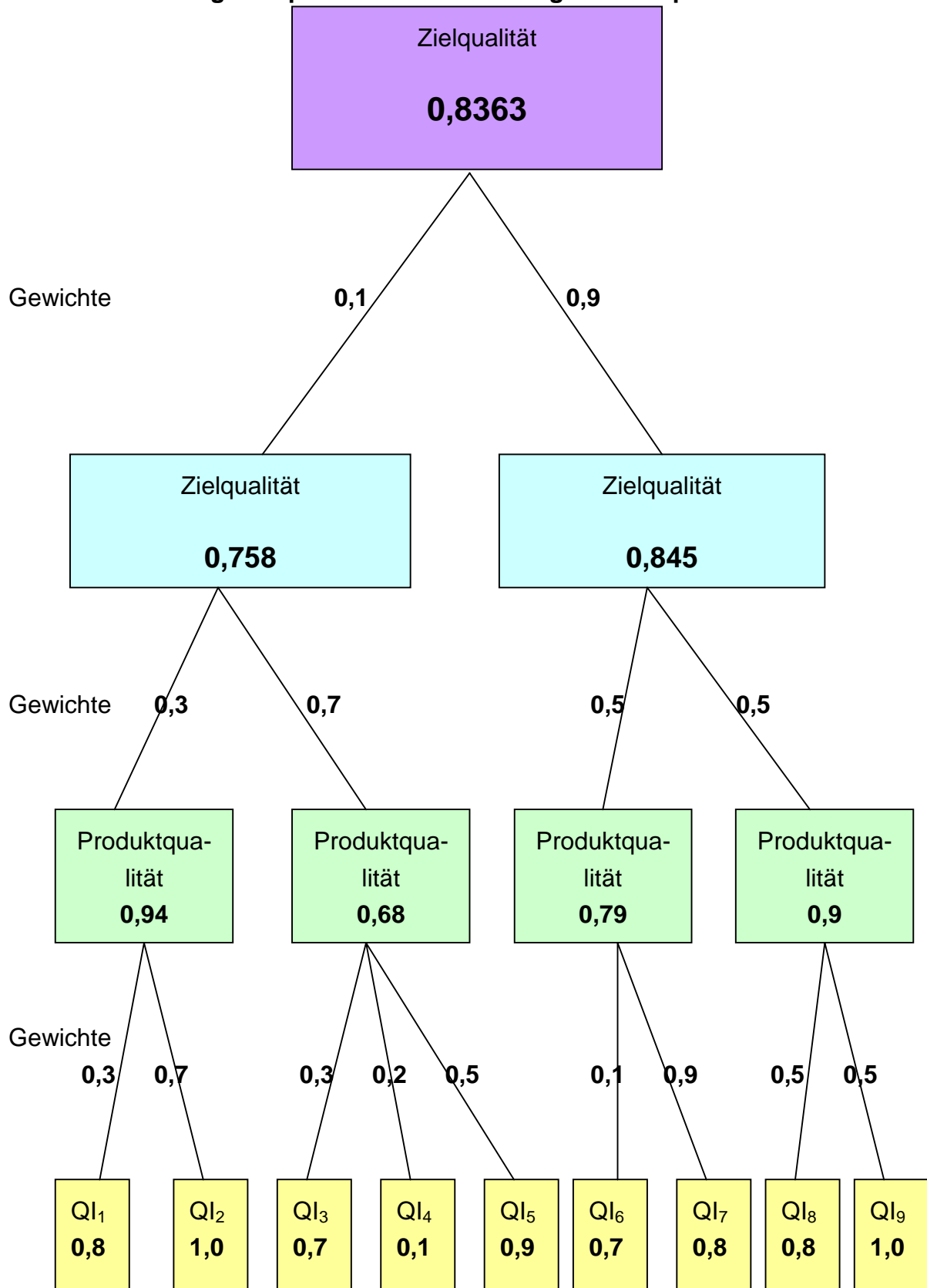
bedeutet nicht zwingend: „schlecht“!), sondern ist Anhaltspunkt für eine weitergehenden Analyse, als deren Ergebnis sich die Ursache der Zielabweichung (im vorstehenden einfachen Beispiel) auf die Anzahl der Nachfragen reduzieren lässt.

Die daraufhin wiederum notwendige vertiefende Analyse könnte z. B. zu dem Ergebnis führen, dass, um die Zielzahl der Bearbeitungsdauer einzuhalten, die sprachliche Sorgfalt bei der Abfassung der Bescheide nicht im gewünschten Maß eingehalten werden konnte. Hier müssten dann Überlegungen zur Abhilfe einsetzen. Welcher Art diese Abhilfe ist, ist dabei vollständig offen: Verbesserung der Sprachqualität durch Neuerstellen von Textbausteinen sind ebenso denkbar wie ein Reduzieren der Zielgröße, wenn nämlich die Bereitschaft besteht, eine erhöhte Anzahl von Nachfragen hinzunehmen (Beispiele nicht abschließend).

Kennzahl dokumentieren

Die grundlegenden Regeln zur Bildung spezifischer Kennzahlen, also die jeweilige Bewertung incl. der Vorarbeiten und die Gewichtung, sind zu dokumentieren. Das Schema einer möglichen Kennzahlendokumentation ist beigefügt.

### 7.9 Berechnungsbeispiel für die Berechnung von Zielqualitäten



## 8. Beispiel zur Dokumentation von Zielen und Kennzahlen

### 8.1 Zieldokumentation

Bezeichnung des Ziels		
Zielebene (angelehnt an die Produkthierarchie)	Ebene 4 Ebene 3 Ebene 2 Ebene 1 Basisebene	
Beteiligte Arbeitseinheit(en)		
Verbindung zu welchem Produkt? / zu welchen Produkten?	Bezeichnung: Nummer:	
	Bezeichnung: Nummer:	
	Bezeichnung: Nummer:	
	Ggf. weitere Zeilen einfügen	
Operationalisierung	Zielrichtung	Zielgröße
	Kosten  Leistung Menge Zeit Qualität Kundenzufriedenheit Mitarbeiterzufriedenheit ..... .....	
Erläuterungen		

## 8.2 Checkliste Kennzahlen

### Anhaltspunkte

### zum Bilden, Überprüfen und Anpassen eines Kennzahlensystems

#### WICHTIG:

1. Weniger ist mehr! Wenige aussagekräftige Kennzahlen sind besser als viele Kennzahlen, die leicht zu einem Datenfriedhof führen!
2. Über die endgültige festgelegte Kennzahl ist eine Kennzahlendokumentation zu erstellen.

**Nachfolgend sind einige Fragestellungen aufgeführt, die als Anhaltspunkte (nicht als schematisch abzuarbeitendes Arbeitsprogramm) bei der Bildung von Kennzahlen helfen können.**

- Sind die Kennzahlen steuerungsrelevant vor dem Hintergrund des Zielsystems? Lohnt sich das Steuerungsziel?
- Für welche Ebene ist die Kennzahl relevant? Wer kann mit ihr steuern?
- Wie wirkungsvoll ist die Kennzahl? Kann sie einen Veränderungsbedarf schnell aufzeigen?
- Sind alle Steuerungsinhalte abgedeckt? Sind die Kennzahlen also ausreichend oder müssen weitere definiert und eingeführt werden?
- Sind die Kennzahlen leicht verständlich und interpretierbar?
- Welche Strukturzahlen werden für die Interpretation bei unterschiedlichen Kennzahlenwert-Verläufen benötigt? Sind die bestehenden Strukturzahlen auch für zeitbezogene Vergleiche relevant? Gibt es aussagekräftigere Strukturzahlen für die betrachteten Kennzahlen?

- Welche Grundzahlen werden für die ausgewählten Kenn- oder Strukturzahlen benötigt? Ist die Kennzahl angesichts der Datenlage realistisch? Kann sie mit akzeptablem Aufwand erhoben werden?
- Sind die Grundzahlen vor dem Hintergrund des KLR-Systems / des Berichtswesens passend beschrieben? Kann, soll oder muss die Beschreibung geändert werden?
- Kann die Verknüpfung zu Produkten hergestellt werden? Ist die Zuordnung zu den Produkten und Steuerungsgebieten stimmig?
- Sind die Wirkungszusammenhänge zwischen den Kennzahlen vollständig, realitätsnah und zweckmäßig abgebildet?
- Hat das Kennzahlensystem einen angemessenen Umfang? Welche Kürzungen können / sollen / müssen vorgenommen werden? Steht der Auswertungsaufwand in angemessenem Verhältnis zum Nutzen?
- Sollen / können Kennzahlen verändert oder gelöscht werden, da sie nicht mehr steuerungsrelevant sind? Gibt es neue steuerungsrelevante Fragen, die mit Kennzahlen belegt werden müssen? Ist die Beschreibung der Grundzahlen noch aktuell?
- Ist der Aufwand zur Erhebung der Grundzahlen gerechtfertigt? Haben sich die Strukturzahlen zur Interpretation der Kennzahlenwert-Verläufe bewährt? Müssen sie ergänzt werden?
- Welche Erkenntnisse hat die Arbeit mit Kennzahlen erbracht? Welche Wirkungen haben sie erzeugt?
- Sind die Wirkungszusammenhänge noch aktuell?

### 8.3 Beispiel für Kennzahlen-Dokumentation

Bezeichnung der Kennzahl		
Arbeitseinheit		
Verbindung zu welchem Produkt?	Bezeichnung: Nummer:	
Welche Kennzahlen fließen in die Produkt-Kennzahl ein? Gewichtung?*	Kennzahl	Gewicht

Zweck dieser Kennzahl		
1. Welchen Zwecken dient die Kennzahl	Anregung Vorgabe Steuerung Kontrolle Sonstige (welche?)	
2. Welche Fragen soll diese Kennzahl beantworten?		
Ziele	Kosten  Leistung Qualität Kundenzufriedenheit Mitarbeiterzufriedenheit	
Adressaten	Politik Ressort (welches) Amtsleitung Abteilungsleitung Referatsgruppenleitung Referat sonstige (welche)	

---

\* Die Abstimmungsmatrix wird nachrichtlich am Ende eingefügt!

#### 8.4 Beispiel für einen Bewertungs-Kriteriums-Bogen

Indikator	(z.B. Arbeitszeit in Stunden)	
Bewertungsregeln	Wert	Bedingung (= einzelner Differenzierungspunkt)
	<b>1</b>	<b>(z.B. Arbeitszeit &lt; 2 Tage)</b>
	...	
Erhebungsverfahren	z.B. Stichproben, Selbstaufschreibung etc.	
Erhebungszeitpunkt / Erhebungsfrequenz	z.B. 1 x im Quartal, jeweils 2 Wochen vor Quartalsende etc.	
Erhebungsverantwortlicher		
Begründung der Bewertungsregeln		

# 9. Analysen

## 9.1 - Ist-Analysen

Die Ist-Analyse ist die einfachste und am wenigsten aussagekräftige Analysetechnik. Sie beschränkt sich auf eine Untersuchung der tatsächlichen Ist-Ergebnisse. Damit ist sie z.B. zu einer rückwirkenden Kalkulation hervorragend geeignet, die dann ihrerseits Grundlage einer in die Zukunft gerichteten Planung sein kann.

Sie ermöglicht auch Vergleiche mit den Ergebnissen früherer Perioden. Es mangelt allerdings an einem Vergleich zu einem Soll und damit an der Möglichkeit einer unmittelbaren Ergebnisüberprüfung.

## 9.2 - Plan-Ist-Analyse

Bei der Plan-Ist-Analyse wird ohne Beachtung zwischenzeitlicher Veränderungen (z.B. einer gegenüber dem Plan geänderten Anzahl von erstellten Bescheiden) ein Vergleich zwischen dem Plan und dem Ist gezogen. Damit geht die Plan-Ist-Analyse über die reine Ist-Analyse hinaus. Sie erlaubt aber keine relativierende Plan-Anpassung, die eine noch exaktere Analyse (und Planung) möglich machen würde.

### a) Verfahren

Für eine Plan-Ist-Analyse ist es ausreichend aber auch notwendig, die korrespondierenden Plan- und Ist-Daten gegenüber zu stellen. Diese Gegenüberstellung wird in Teilen durch das System Mach M 1<sup>®</sup> geleistet, indem in den BAB unter anderem Planungsgrößen und Ist-Größen ausgewiesen werden.

### b) Auswertung

Mit der Berechnung allein ist das Verfahren nicht beendet. Anschließend muss sich eine Auswertung durch

- Kennziffernvergleich und/oder
- Abweichungsanalyse.

Unabhängig davon, welche Auswertung gewählt wird: Die Ergebnisse müssen schnell (zeitnah) vorliegen. Die erste Woche nach Ende einer Periode wird noch für Korrekturbuchungen in der KLR benötigt. Nach Ablauf einer weiteren Woche, d.h.

zwei Wochen nach Ende der Periode, müssen jedoch, damit für die dann zu beplante (übernächste) Periode noch Steuerungshandlungen wirksam werden können, die Ergebnisse vorliegen .

#### (1) Kennzahlenvergleich

Ein Plan-Ist-bezogener Kennzahlenvergleich bedeutet, dass aus den Kostenstellen- und Produktplänen für besonders wichtige, steuerungsrelevante Bereiche durch Verhältnisbildung Kennzahlen ermittelt, als Plangröße zur Vorgabe gemacht und mit dem Ist-Ergebnis verglichen werden.

Beispiel:

	Kostenplanung	Ist
Kostenvolumen	100.000	87.700
Beschäftigungsgrad (hier: Anzahl Bescheide)	180	160
Kennzahl: Kosten/Bescheid:	556	548

Der Kennzahlenvergleich ergibt im Beispiel einen gegenüber dem Plan reduzierten Ist-Wert. Es ist Aufgabe weitergehender Analyse, die Gründe hierfür festzustellen und sie für die nächste Planungsphase aufzubereiten.

#### (2) Abweichungsanalyse

Die Abweichungsanalyse ist einerseits die logische Fortsetzung eines Kennzahlenvergleichs. Als eigenständiges Instrument geht sie jedoch über den auf wesentliche Kennzahlen beschränkten Kennzahlenvergleich hinaus, indem sie alle Kosten- und Leistungsarten, die für Produkte oder Kostenstellen erhoben werden, berücksichtigt.

Bei der Abweichungsanalyse wird dem Ist-Ergebnis das Plan-Ergebnis gegenüber gestellt. Sodann werden die absoluten sowie ggf. die prozentualen Abweichungen ermittelt.

- Besonders interessant und wichtig ist dabei die Betrachtung mehrerer Perioden.
- Durch Kumulation der Ergebnisse mehrerer Perioden (im System Mach M 1® z.B. darstellbar, indem als Rastertyp „RWJahre“ gewählt wird) lässt sich eine Aussage dazu treffen, inwieweit Abweichungen dauerhaft auftreten oder sich

über die Betrachtung mehrerer Perioden neutralisieren. Beides zusammen bietet Anhaltspunkte für die Notwendigkeit von Steuerungsentscheidungen.

Begrifflich wird unterschieden zwischen

- einem **geschlossenen Plan-Ist-Vergleich**, der sämtliche, auch die vom Verantwortlichen nicht beeinflussbaren Positionen berücksichtigt und
- einem **partiellen Plan-Ist-Vergleich**, der nur die beeinflussbaren Positionen umfasst.

Empfohlen wird zunächst, mit einem geschlossenen Plan-Ist-Vergleich zu arbeiten. Planbezogen deswegen, weil eine Betrachtung gegenüber den ursprünglichen Vorstellungen möglich wird. Im geschlossenen Verfahren deshalb, weil anfangs überhaupt nicht feststeht, welche Positionen durch einen planenden / analysierenden Verantwortlichen beeinflussbar sind und welche nicht.

### 9.3 - Soll-Ist-Vergleiche

#### a) Verfahren

Die Plan-Ist-Analyse berücksichtigt, wie dargelegt, keine Änderungen im Beschäftigungsgrad. Dies geschieht jedoch bei einem Soll-Ist-Vergleich. Die Soll-Größen werden nämlich auf die jeweilige Ist-Beschäftigung umgerechnet. Das ursprünglich geplante Soll wird also relativiert. Diese Relativierung kann sich nur auf variable Positionen beziehen.

Beispiel aus dem Kostenbereich:

	Kostenplanung	Ist	Soll
Kostenvolumen	100.000	95.700	80.000 + 20.000 * 160/180 = 97.777
davon fix:	80.000		
Beschäftigungsgrad (hier: Anzahl Bescheide)	180	160	160

Im Ergebnis ergibt sich bei einer Gegenüberstellung von Ist-Kosten und Soll-Kosten eine Abweichung von -2.077, also eine Einsparung. (Ohne Berechnung der Soll-

Kosten würde eine – bezogen auf die wahrgenommene Aufgabe – zu hohe Einsparung von –4.300 ausgewiesen!)

Diese Berechnung lässt sich sowohl für Kostenstellen als auch für Kostenträger und Projekte, für Gesamtsummen sowie für einzelne Kostenpositionen durchführen.

b) Auswertung

Auch bei einer Soll-Ist bezogenen Analyse lässt sich die Auswertung durch

- Kennziffernvergleich und/oder
- Abweichungsanalyse durchführen.

(1) Kennzahlenvergleich

Ein Soll-Ist bezogener Kennzahlenvergleich bedeutet, dass Sollgrößen zur Vorgabe gemacht und mit dem Ist-Ergebnis verglichen werden.

Beispiel:

	Kostenplanung	Ist	Soll
Kostenvolumen	100.000	95.700	$80.000 + 20.000 * 160/180$ $= 97.777$
davon fix	80.000		
Beschäftigungsgrad (hier: Anzahl Bescheide)	180	160	160
Kennzahl: Kosten/Bescheid:	556	598	611

Der Kennzahlenvergleich ergibt im Beispiel einen gegenüber dem Soll reduzierten Ist-Wert. Es ist Aufgabe weitergehender Analyse, die Gründe hierfür festzustellen und sie für die nächste Planungsphase aufzubereiten.

## (2) Abweichungsanalyse

Bei der auf einen Soll-Ist-Vergleich bezogenen Abweichungsanalyse wird dem Ist-Ergebnis das Soll-Ergebnis gegenüber gestellt. Das weitere Verfahren unterscheidet sich dann nicht von dem zum Plan-Ist-Vergleich dargestellten .

Auch wenn ohne weitere Schwierigkeiten eine Unterscheidung zwischen fixen und variablen Positionen möglich ist, sollte doch im Interesse einheitlichen Vorgehens die Plan-Ist-Analyse betrieben werden.

## 10. Weiterführende Literatur

In der folgenden Tabelle sind Literaturfundstellen gesammelt.

<b>Verfasser</b>	<b>Titel</b>
Horváth, Peter	Controlling, 6. Auflage
Nau, Hans-Rainer Wallner, Gerhard	Verwaltungscontrolling für Einsteiger, 1. Auflage
Schweitzer, Marcell Küpper, Hans-Ulrich	Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 6. Auflage
Witt, Frank-Jürgen	Lexikon des Controlling
Schmidt, Hans-Jürgen	Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung, 4. Auflage
Hagen/Weber	Der Controlling-Berater
Mayer, Elmar Liessmann, Konrad Mertens, Hans Werner	Kostenrechnung, 7. Auflage
Coenenberg, Adolf Baum, Heinz Heinhold, Michael Steiner, Manfred	Controlling öffentlicher Einrichtungen
Haiber, Thomas	Controlling für öffentliche Unternehmen
Seeger, Tilman Walter, Matthias Liebe, Rüdiger Ebert, Günter	Kosten-, Leistungsrechnung und Controlling
Horváth, Peter Reichmann, Thomas	Vahlens großes Controllinglexikon
Radensleben, Thorsten	Konzeptionelle Grundlage einer controllingge- rechten Kostenrechnung
Horváth & Partner	Neues Verwaltungsmanagement
Christmann, Jürgen Witthoff, Hans-Wilhelm	Kosten- und Leistungsrechnung
Schmidt, Jürgen	Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung
Hummel, Thomas	Controlling
Götzinger, Manfred Michael, Horst	Kosten- und Leistungsrechnung 6. Auflage
Brüggemeier, Martin	Controlling in der öffentlichen Verwaltung