

Lehrveranstaltung:

Dienstleistungsmanagement

-

Wintersemester 2009 / 2010

Dienstleistungscontrolling

(am Beispiel von NPO s)

Controlling der industriellen Dienstleistung

Controlling als Dienstleistung in der Industrie

1. Controlling als innerbetriebliches Produkt
2. Controlling als marktfähiges Produkt

Inputorientierter Ansatz

(Steuerung des Einsatzes von
Quantität und Qualität
der Inputfaktoren)

Wo setzt das Controlling an ?

Outputbezogener Ansatz

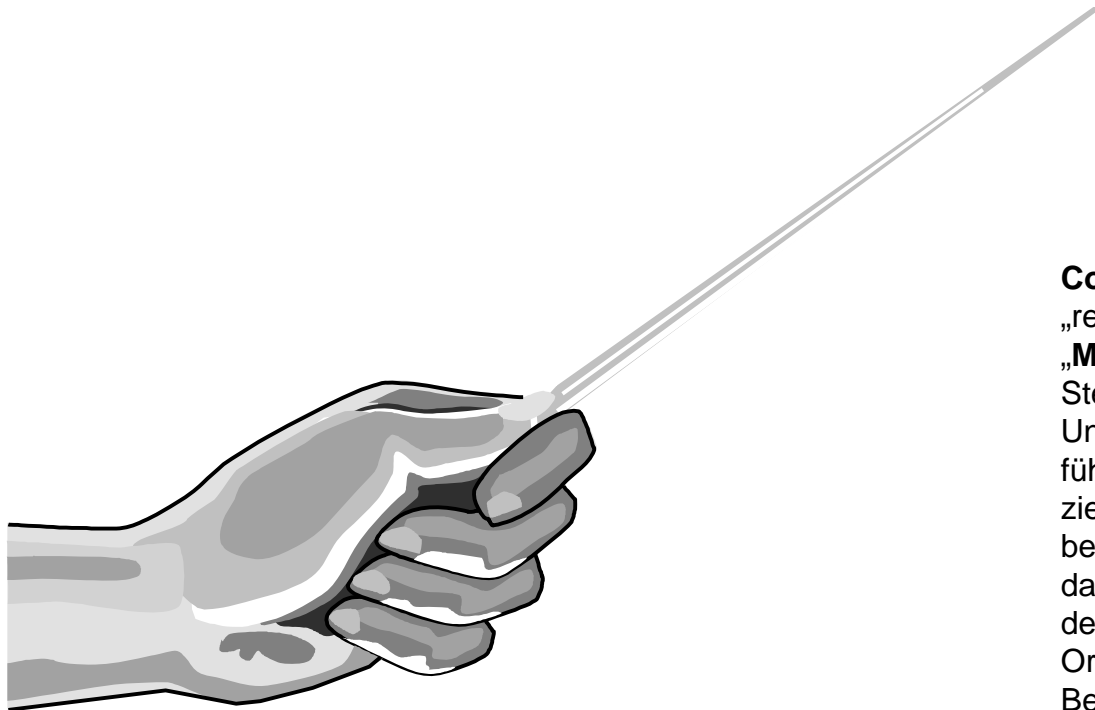
(Marktbezogene Steuerung
der Erfolgspotenziale zur
Sicherung der Zukunft der
Unternehmung)

Prozessansatz

(Steuerung der Prozessab-
läufe durch Koordination
von Planungs- und Kontroll-
aktivitäten)

Grundsätzlich:

Controlling hat in Dienstleistungsunternehmen alle Funktionen zu erfüllen, die es auch für Industrieunternehmungen wahrzunehmen hat !!!



Controlling (von englisch: *to control* für „steuern“, „regeln“; englische Bezeichnung der Tätigkeit: „**Management accounting**“) ist ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsführung und der führungsverantwortlichen Stellen bei der zielgerichteten Beeinflussung bestehender betrieblicher Prozesse.^[1] Langfristiges Ziel ist dabei die Sicherung und Mehrung des Vermögens der Unternehmung ^[2] bzw. der Erfüllung des Organisationsszwecks im nicht-wirtschaftlichen Bereich.

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling>

Controlling wahrzunehmen heisst eine Dienstleistung in Anspruch nehmen



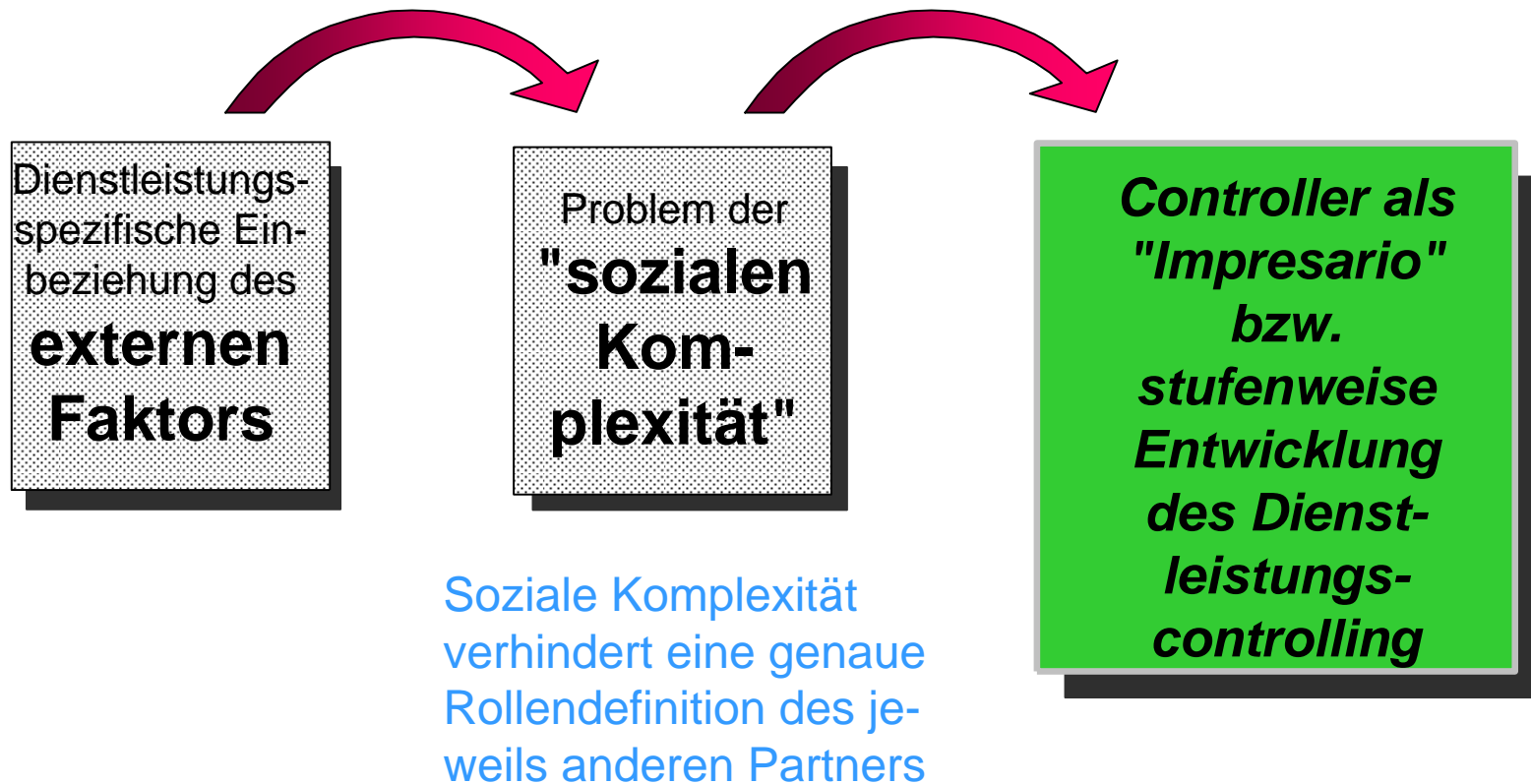
Strategisches Controlling

- Ausrichtung der Unternehmung auf den Wettbewerb
- Ausrichtung der Unternehmung auf den Kunden
- Ausrichtung der Unternehmung auf die Zukunft

Operatives Controlling

- Optimierung der Kostensituation im Hinblick auf Markterfordernisse
- Prozessgestaltung zur Dienstleistungserstellung
- Koordination der Aktivitäten zur Sicherung der Qualitäten

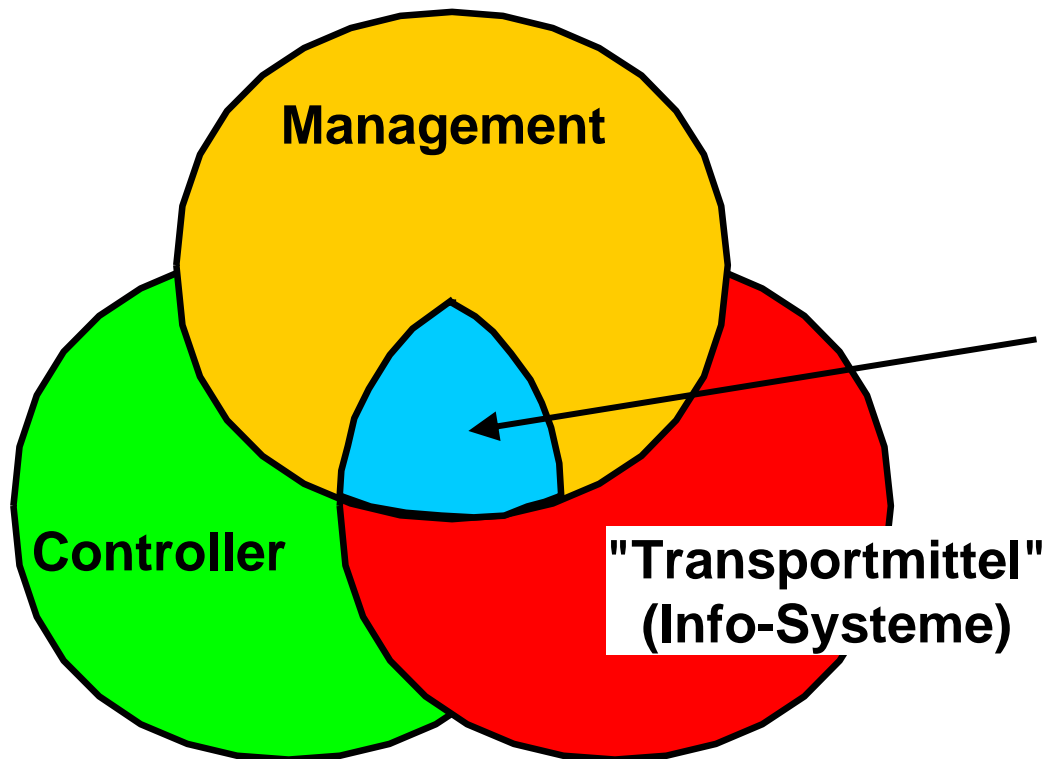
Der externe Faktor bedingt für personenbezogene Dienstleistungen besondere Maßnahmen:



Servicefunktion des Controlling

=

Frage des Controllingverhaltens



**Wissen
+ Verhalten
+ Technik**

Controlling-Service

Fachlicher Nutzen aus dem Controlling-Service

Anwendung der genannten operativen und strategischen Planungs- und Kontrollinstrumente:

- Jede Führungskraft ist mit ihren Zielen von denen anderer Führungskräfte abhängig
- Sind Abweichungen zu erwarten, sind diese mitzuteilen
- Das Controlling stellt die Info-Systeme zur Verfügung, anhand derer Plankoordination erfolgt



- Halte Dich an Spielregeln!
- Bleib fair, auch Du bist abhängig!
- Suche das "Warum" der Abweichung, rede aber über die Therapie !

Persönlicher Nutzen aus dem Controlling-Service

Anwendung der genannten personenorientierten Koordinationsinstrumente:

- Dezentral organisierte Generalisten der verschiedensten Funktionalbereiche schaffen die Bedingungen für "strategische Bewusstheit,,
- Für jeden Mitarbeiter nachvollziehbare Erfolgsgrößen schaffen
- Akzeptanz und die Möglichkeit, sich selbst zu kontrollieren und zu verbessern
- Controlling bietet Hinweise zu Problemlösungen oder Problemlösungen selbst



- Löse Dein Interaktions- / Kommunikationsproblem!
- Kommuniziere offen !
- Systematisiere Dein Arbeitsumfeld und suche nach Qualitätspotenzialen!
- Sei "sensitiv" und gehe "psychologisch" vor !
- Stimme Dich ab, aber manipulierte nicht !

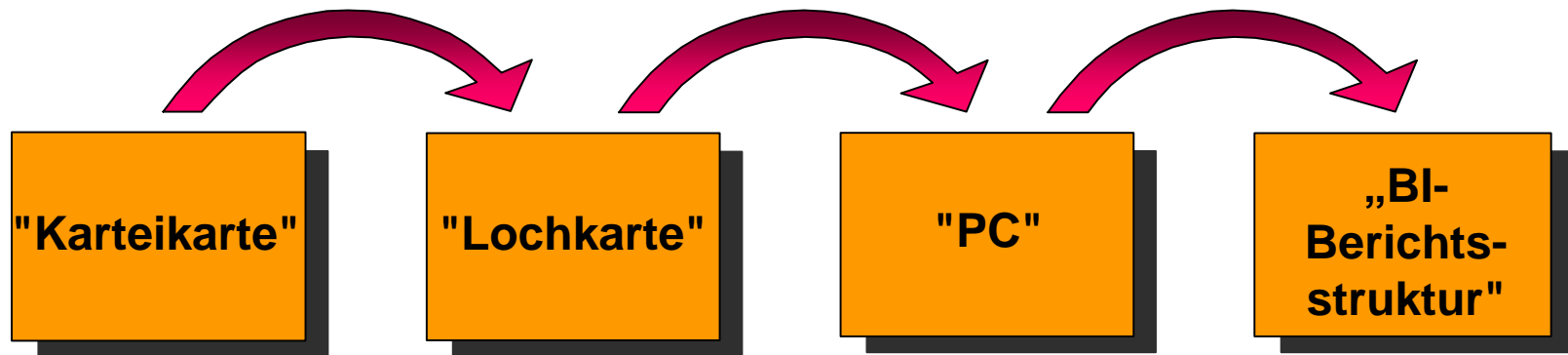
- Das Controlling sagt die "Wahrheit". Es erfasst, analysiert und empfiehlt, was rational ist. Mit Reaktionen bei Mitarbeitern ist zu rechnen.
- Controlling kann eine Vorleistung als vertrauensweckende Maßnahme bei konkurrierenden Partnern bewirken (Ausgleichsfunktion).
- Controlling kann therapieren - aber nur wenn man dies zulässt. Therapien sind Veränderungsprozesse, die Unterstützung benötigen.



- Setze Deine soziale Kompetenz ein!
- Bilde Vertrauen!
- Handle so, wie Du es von anderen erwartest!
- Lasse Dich auf Coaching ein, wenn es Dir und der Organisation – aus Deiner Sicht - hilft !
- Nimm Dich selber nicht zu ernst !

Progressive Informatik:

Notwendigkeit zur Sicherung von fachlichem und persönlichem Nutzen aus dem Controlling-Service



Das Informationswesen, d.h.

- alle Systeme zur Dokumentation,
- Erfassung und Beschreibung von Leistungen und Leistungsprozessen sowie alle
- Buchhaltungs- und Bewirtschaftungssysteme - einschließlich der
- Kostenrechnungen - und
- Kennzahlen- und
- Berichtssysteme

muss heute so ausgerichtet werden, dass die Anforderungen für den Zeitraum in 3 Jahren bereits grundlegend konzipiert und budgetiert sind.

Organisationspolitik:

Theorie des Management-Informationssystems

- In den 70er Jahren wurden die ersten Versuche unternommen, ein MIS zu implementieren
- Grund: Ausbruch aus den vorherrschenden isolierten Systemen Aufgabe war es, umfassend alle relevanten Daten zu erfassen
- Idealvorstellung: vollständige Datenintegration auf alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen
- (Information "on the fingertip")

Benötigen wir MIS in Dienstleistungsunternehmen?

- Wir haben in Dienstleistungsunternehmen nicht zwingend Personal mit kaufmännischer oder betriebswirtschaftlicher Ausbildung
- Vorstände sind häufig nicht optimal auf die Verwendung von Informationen vorbereitet sind
- Leitende Mitarbeiter sind häufig fachlich ausgebildetes Personal ohne entsprechende Kenntnisse in den dienstleistungsrelevanten Themenfeldern
- Das Betätigungsfeld von Dienstleistern – z.B. im Bereich der NPOs (insbesondere der Sozialwirtschaft) ist sehr komplex ("Gemischtwarenladen")

Voraussetzungen zur Gestaltung und Umsetzung eines MIS

- Klar strukturierte und gegliederte Buchhaltung
- Buchhalter sollten „Experten“ sein (Bilanzbuchhalter)
- Die Informationen müssen bestimmte Qualitätskategorien erfüllen:
 - (zweckorientierte) Problemrelevanz
 - Informationsgehalt
 - Wahrscheinlichkeit
 - Bestätigungsgrad
 - Überprüfbarkeit
 - Aktualität

"Rasterfahndung" nach Controlling-Bausteinen



Kurzanalyse -
Schwachstellenanalyse

Einführungsschritte

Vorbereitung
Planung des Systems

Einrichtung
Installation des Systems

Durchführung
laufende Steuerung der Organisation

IST-Abrechnungssysteme
Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Statistik, Einnahme-/Ausgaberechnung

Planungs- und Kontrollsysteme
Planungsorganisation, Planungsinhalte, Operative Planung

Berichtswesen
Integration des Rechnungswesen u. der Leistungsplanung ansonsten Maßnahmenkatalog erstellen und Prioritätenliste

Abstimmung mit anderen Projekten; Schulungen, Seminare, Workshops

Soll-/Ist-Vergleich; Abweichungsanalyse; Maßnahmenkatalog; Erwartungsrechnung

Das Programm Corporate Planner

CORPORATE PLANNER - [C:\CP\DATEIEN\TRAINING.CPD]

☰ Datei ✎ Bearbeiten 📊 Analysen 📅 Planung 📄 Reporting ⚙️ Optionen 🪟 Fenster 🆘 Hilfe

📊 📄 📈 📊 ABC +? 🔄 🔧 🚿 ✍️ 📄 🔑 🖨️ 🔍

Ergebnis → **Erträge** → **Aufwendungen**

- Konzerncontrolling →
- Vertriebscontrolling →
- Kostencontrolling →
- Kennzahlen etc. →

- Materialaufwand** →
- Personalaufwand** →
- Sonstige Aufwend.** →
- Zinsergebnis →
- A.O. Ergebnis →
- Steuern →

Σ	Aufwendungen												Σ	Summe	
	Jan7	Feb7	Mär7	Apr7	Mai7	Jun7	Jul7	Aug7	Sep7	Okt7	Nov7	Dez7	Jan 97-Apr 97		
↓	Budget	167T	138T	128T	167T	218T	159T	178T	124T	125T	197T	242T	154T	599.900,00	
↓	Ist	169T	159T	127T	186T	218T	159T	178T	124T	125T	197T	242T	154T	640.829,80	
↓	abs. Differenz	1.457	21T	-828,0	19T	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.929,80	
↓	rel. Differenz (%)	0,87%	15,1%	-0,6%	11,7%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,82%	

Vor- und Nachteile eines MIS

A yellow arrow pointing to the left, with a jagged, irregular right edge, containing the word "Vorteile" in bold black text.

Vorteile

- Jederzeit werden für jeden Geschäftsbereich die aktuellen und relevanten Daten vorgehalten
- Transparenz durch strukturierte Darstellung
- Dezentrale Datenerfassung (Erfassung erfolgt dort, wo Daten anfallen) - zentrale Datenauswertung

A yellow arrow pointing to the right, with a jagged, irregular left edge, containing the word "Nachteile" in bold black text.

Nachteile

- Instrument kann als "Blender" eingesetzt werden
- hoher Datenverwaltungs-aufwand
- Die Buchführungssysteme müssen "à jour" sein
- Technisches und wirtschaftliches Know How wird benötigt

Integrierte Informationssysteme als MIS

