

Handlungsrahmen Controlling im GMW

Ausgangslage und Entwicklung

Organisationsentwicklung Zukunft GMW

Controlling- und Berichtsstrukturen neu aufsetzen

- Vorschläge zur Weiterentwicklung der bestehenden Berichtsstrukturen zwischen Betrieb, Eigentümerin und Kunden
- Vorschläge zur Weiterentwicklung der bestehenden Controlling- und Steuerungsinstrumente insbesondere im Hinblick auf die Vorhabenplanung- und Steuerung

Restrukturierungskonzept



7. Restrukturierungskonzept

Eckpunkte

Überarbeitung des Investitionsprogrammes, der für Planung und Kontrolle notwendigen Planungsinstrumente und -abläufe sowie zukünftige Prozesse der Investitionspriorisierung

- Ergänzung der Bauvorhabenplanung um Baukostenindex und Risikomanagement
- Gestaltung und Professionalisierung des Projektmanagements
- Verschlinkung der Vergabeprozesse, Schnittstellenoptimierung
- Ergänzung Phase Null um Machbarkeitsprüfung, Standardfestlegung
- Fortentwicklung der Controlling- Instrumente und Berichtsformate für den Rat
- Aufbau eines Risikomanagements
- Etablierung von Entscheidungs- und Änderungsmanagement für Planungs- und Bauphase
- Umsetzung alternativer Beschaffungsmodelle zur Entlastung der GMW-Ressourcen
- Anpassung der Organisations- und Personalentwicklung

Interimslösung ConjectFM

[illegible]

Ratsbeschluss



Herrn Oberbürgermeister
Uwe Schneidewind
Johannes-Rau-Platz 1
42275 Wuppertal

Datum 14.06.2022

Drucks. Nr. VO/0724/22
öffentlich

Gemeinsamer Antrag

Drucks. Nr. VO/0724/22
öffentlich

Zur Sitzung am 20.06.2022 21.06.2022	Gremium Hauptausschuss Rat der Stadt Wuppertal
--	--

Restrukturierung des GMW - Antrag der Fraktionen von SPD, CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,
die Fraktionen von SPD, CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP beantragen, der Rat der Stadt Wuppertal möge folgendes beschließen:

Zur Restrukturierung des GMW beginnt die Verwaltung umgehend ein Projekt, das bis zur Einbringung des nächsten Haushaltsplanes im Dezember 2022 konkrete Ergebnisse erbringen soll. Diese beziehen sich vor allem auf

- die Konsolidierung des Investitionsprogramms des GWV für die Jahre 2023 bis 2027,
- die Abstimmung dieses Programms mit der Haushaltsplanung,
- die Entwicklung eines Projektmanagements für die Investitionsmaßnahmen des GWV
- die Abstimmung des Investitionsprogramms des GWV mit den Fachplanungen, vor allem im Schulbereich und im Bereich der Feuerwehr
- die Entwicklung eines Berichts- und Controlling Systems gegenüber Verwaltungsvorstand und Ratsgremien.

Controlling

Definition und Zielsetzung auf kommunaler Ebene

Definition

„Unterstützendes Instrument für Führungs- und Entscheidungsträger zur Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftsführung, mit dem das Erreichen gesetzter Ziele durch die Bereitstellung und Auswertung geeigneter Informationen, insbesondere aus dem Rechnungswesen, gesichert werden soll.“
(vgl. § 60 Nr. 12 KomHKVO Niedersachsen)

Zielsetzung

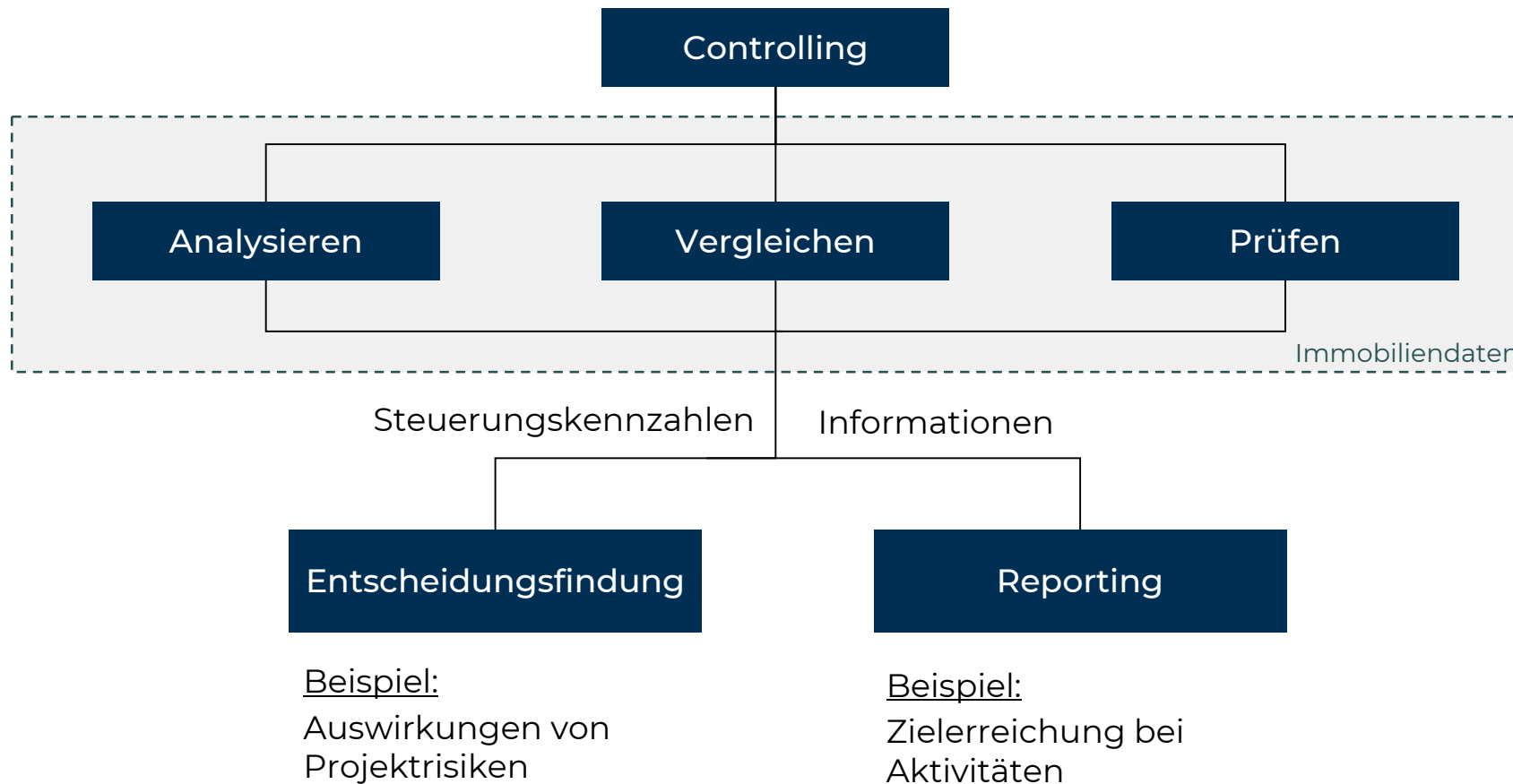
Controlling ist auf die **Steigerung der Effizienz und der Effektivität** des gesamten kommunalen Entscheidungsprozesses durch die **Bereitstellung aufbereiteter Informationen und Handlungsalternativen** für die verschiedenen Ebenen der Verwaltungsführung und die kommunalen Gremien gerichtet.

- Zielvorschläge erarbeiten und die Überwachung der Zielerreichung übersichtlicher gestalten sowie mit konkreten Informationen untersetzen.
- Kennzahlensysteme bereitstellen zur verbesserten Haushaltsüberwachung und um gleichzeitig Ansatzpunkte für die Notwendigkeit von Steuerungsmaßnahmen zu liefern.
- Wirtschaftlichkeit vorgesehener Maßnahmen zielgerichtet analysieren.

Controlling Prinzip



Controlling von Leistungserstellungsprozessen
ist ein wichtiger Schritt zur kontinuierlichen
Qualitätssicherung



Controlling

Kernaufgaben von Controlling im Immobilienmanagement

Instrument zur
Qualitätssicherung
der immobilien-
bezogenen
Dienstleistung

Instrument zum
Verifizieren positiver
Aussagen im
Berichtswesen

Instrument zur
Weiterentwicklung
der immobilien-
bezogenen
Dienstleistungen

Instrument zum
Aufbau eines
kontinuierlichen
Verbesserungs-
prozesses

Controlling

Treiber im Immobilienmanagement

Controlling von Leistungserstellungsprozessen im Immobilienmanagement als wichtiger **Schritt zur kontinuierlichen Qualitätssicherung der Dienstleistung:**

- ohne Controlling gibt es kein Wissen darüber inwieweit sich Immobiliendienstleistungen bewähren, welche **Auswirkungen** sie auf das Produkt bzw. den Kundenwert haben und welche **Maßnahmen** was gebracht haben.
- ohne Controlling ist es nicht möglich **positive Aussagen in Berichten zu tätigen**, sie zu erbringenden Immobiliendienstleistungen weiter zu entwickeln und einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzubauen**.
- ohne Controlling hat der Auftraggeber Schwierigkeiten, **mangelhafte Dienstleistungen seiner Auftragnehmer zu beanstanden**.



Controlling überprüft, ob Prozesse eingehalten werden, funktionieren und verbessert werden können

Controlling

Bausteine Zukunft GMW

Bausteine strategisches Controlling

- Zielvorschläge erarbeiten und die Überwachung der Zielerreichung übersichtlicher gestalten sowie mit konkreten Informationen untersetzen
- Kennzahlensysteme bereitstellen zur verbesserten Überwachung der Leistungserstellung und um gleichzeitig Ansatzpunkte für Steuerungsmaßnahmen zu liefern
- Wirtschaftlichkeit vorgesehener Maßnahmen zielgerichtet analysieren

Bausteine Bauinvestitionscontrolling (=operatives Controlling)

- Investitionen und die Folgekosten laufend überwachen
- Bereits in der Planungsphase möglichst alle im Zusammenhang mit der jeweiligen Investition anfallenden Ausgaben berücksichtigen, um spätere Überschreitungen von Haushaltsansätzen zu vermeiden
- Sicherstellen von Umsetzung der Maßnahmen in der geplanten Qualität

Exkurs: Bauprojektmanagement

Bauinvestitionscontrolling

Das **Bauprojektmanagement** dient dazu, Planungs- und Ausführungsprozesse im Bauwesen zu strukturieren und zu steuern.

→ Je nach Zielrichtung lässt es sich in verschiedene Felder untergliedern:

- Projektorganisation
- Terminmanagement
- **Bauinvestitionscontrolling**
- Bauprojektsteuerung
- Genehmigungsmanagement
- Kostenmanagement
- Vertragsmanagement
- Bedarfsmanagement
- Kommunikationsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Änderungs- und Entscheidungsmanagement

Hinweis:

Der Begriff Bauinvestitionscontrolling (wie es das GMW aufzubauen beabsichtigt) ist NICHT notwendigerweise gleichzusetzen mit dem Investitionscontrolling wie es derzeit innerstädtisch gehandhabt wird.

Das Bauprojektmanagement ist abzugrenzen vom **Baumanagement**, welches die Steuerung der eigentlichen Bauausführung (Bauplanung und -organisation) umfasst.

Bauinvestitionscontrolling

Zweck und Ziel

Zweck

- Bauinvestitionscontrolling (BIC) als Teil des Bauprojektmanagements dient der **optimalen Planung, Realisierung und Kontrolle der Investitionsmaßnahmen.**
- Finanzierung und gesamter Investitionsprozess werden mit dem BIC steuernd begleitet.

Ziel (BIC GMW)

Wirtschaftliche und effektive Abwicklung von Baumaßnahmen unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten über den Lebenszyklus einer Immobilie mithilfe eines strukturierten und systematischen Controllingverfahrens (basierend auf realisierbarer und transparenter Steuerungsmaßnahmen zur Investitionsumsetzung).

Bauinvestitionscontrolling

Vorgehen

Aktuelle Situation

- Organisationsentwicklungsprozess mit Fokus strategisches Controlling Betrieb, sowie operatives Controlling mit Fokus Vorhabenplanung
- Restrukturierungskonzept mit Fokus Bauprojektcontrolling
- Ratsbeschluss mit Fokus Finanzcontrolling

Empfehlung

Erarbeitung von **ganzheitlichem Konzept** für ein Bauinvestitionscontrolling, welches **baufachliche und haushaltswirtschaftliche Erfordernisse** gleichermaßen berücksichtigt und zusammenführt.

- Schnittstelle zu Finanzausschuss (Leitung für Ratsbeschluss Antrag VO/0724/22, Beschluss vom 21.06.2022?).

Bauinvestitionscontrolling

Aufgaben BIC GMW

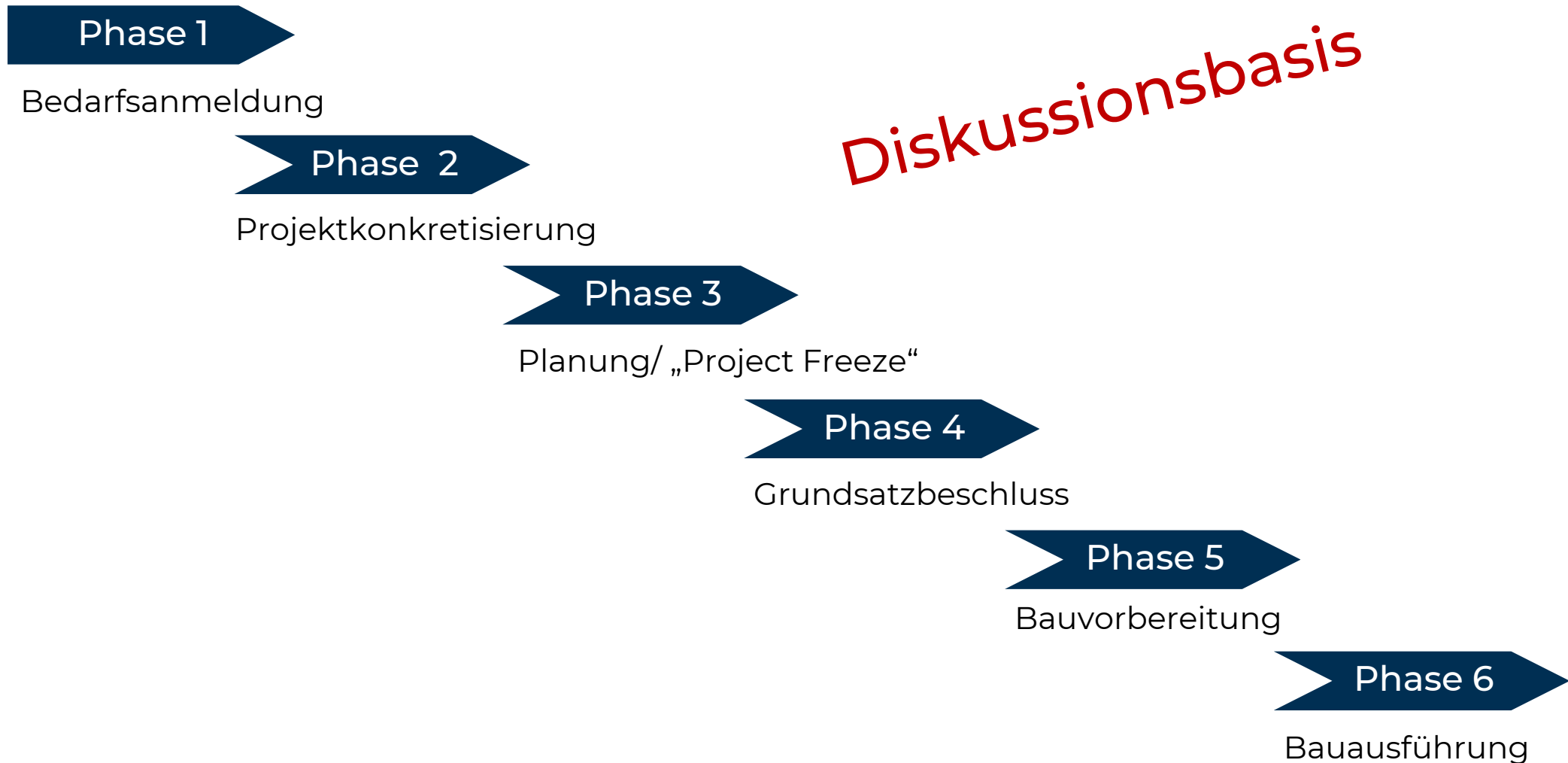
Ergebnis

- Einhaltung und Dokumentation der festgelegten **Planungsschritte**
- Permanente übergeordnete **Kosten- und Terminsteuerung** sowie Dokumentation
- **Kommunikation** der Ergebnisse, insbesondere zur Entscheidungsvorbereitung sowie bei Abweichungen
- **Weiterentwicklung** von Konzepten und Instrumenten des BIC und des Bauprojektmanagements sowie **Qualitätssicherung** der Prozesse



3. Bauinvestitionscontrolling

Phasen BIC GMW



→ wird in Anlehnung an Ratsbeschluss nach Vorliegen von Ergebnissen der externen Beratung weiter verfolgt

Controllinginstrumente

Schwerpunktsetzung für GMW



simon+savaş

Großteil an Steuerungsinstrumenten dienen zur Unterstützung von „operativem Geschäft“

- Datenanalyse
- Datenbereitstellung
- Qualitätssicherung
- Mitarbeitermotivation und -entwicklung



Steuerungsprozess einer Behörde

- Informationen aus Umfeldanalyse fließen in Strategieentwicklung ein
- Strategische Ziele gilt es im operativen Tagesgeschäft umzusetzen
- Steuerungsprozess schließt mit Strategiereview ab (Kreislauf!)

Ziel

Identifikation passgenauer Controllinginstrumente für das GMW

Controllinginstrumente

Schwerpunktsetzung für GMW



1

Marktanalysen

Die Marktanalyse ist eine punktuelle Darstellung der Marktsituation. Zur Marktanalyse können entweder interne oder externe Marktdaten (makroökonomische Trends) verwendet werden. Marktanalysen sind oft Teil des organisationsübergreifenden Benchmarkings. Im Gegensatz zur Marktbeobachtung ist die Marktanalyse nur eine punktuelle Darstellung der Marktsituation, weshalb man auch von einer Zeitpunkt Betrachtung spricht.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

2

Monitoring der Gesetze/Gesetzgebungsverfahren

Das regelmäßige Monitoring politischer Prozesse und Gesetzgebungsverfahren auf Europa-, Bundes- und Landesebene ermöglicht/ verpflichtet Organisationen, bei Bedarf strategische Anpassungen am Geschäftsmodell vorzunehmen.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Benchmarking

Ein Instrument, mit dem sich durch zielgerichtete Vergleiche von Organisationen oder Organisationseinheiten Referenzen zur Leistungsoptimierung finden lassen. Durch den Vergleichsprozess sollen andere, bessere Methoden und Praktiken identifiziert, verstanden, und auf die eigene Situation angepasst werden. Je nach Auswahl des Vergleichsobjektes wird zwischen externem und internem Benchmarking unterschieden.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Risikomanagement/Risikoanalysen

Umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken, die sich aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse ergeben. Risikomanagement versucht Abweichung von zuvor definierten (strategischen) Zielen zu verhindern. Risiken können sowohl intern (operatives Geschäft) als auch extern (Umfeld) begründet sein.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

5

SWOT-Analyse

Ein Instrument, welches durch die Identifikation von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, und Gefahren der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung einer Organisation dient. Die eigenen Stärken und Schwächen stehen dabei im Wettbewerb zu den Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen der direkten Konkurrenten.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Abweichungsanalysen

Im Rahmen der Kostenkontrolle durchgeführte Untersuchung der Differenz zwischen Plan- und Ist-Kosten. Abweichungsanalysen dienen der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Kostenstellen oder Organisationsbereichen. Ziel ist vor allem die Feststellung der Gründe für Abweichungen und das Finden geeigneter Abhilfemaßnahmen für den weiteren Planungsprozess.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Balanced Scorecard

Ein Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf seine Vision oder Strategie. Die Balanced Scorecard ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch eine Kundenperspektive, eine interne Prozessperspektive und eine Lern- sowie Entwicklungsperspektive ergänzt.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Strategische Zielplanung

Die Institutionalisierung und Formalisierung der Planungsfunktion, welche die Steuerung der Organisation unterstützt. Die Strategische Zielplanung legt das Handlungsprogramm einer Organisation in den Grundzügen fest. Ergebnisse sind richtungsweisende Pläne für die zu steuernden Organisationseinheiten. Die formulierten Ziele leiten sich aus der Strategie bzw. dem behördlichen Auftrag ab.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Strategy Maps

Ein Teilinstrumente bzw. Element der Balanced Scorecard, welches zur Dokumentation der primären strategischen Ziele einer Organisation dient. Die Strategy Map ist ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, welches der Behördenleitung hilft, die eigenen strategischen Ziele besser zu verstehen und diese stärker zu fokussieren. Sie ist ebenso hilfreich, um den Beschäftigten die Strategie zu erklären.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Szenarioanalysen

Ein Instrument zur nachvollziehbaren Prognose künftiger Entwicklungen. Die bekannteste Form der Szenarioanalyse ist die Risikoanalyse, welche eine optimistische, eine pessimistischen und eine mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Prognose enthält. Die Grundidee besteht darin, Faktoren zu identifizieren, welche die Zukunft des Untersuchungsgegenstandes (das Szenariofeld) beeinflussen. Anschließend werden die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Faktoren prognostiziert.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Aufgabenkritik

Die Überprüfung einer bisher wahrgenommenen Aufgaben unter der Fragestellung, ob die Aufgaben überhaupt, teilweise oder gar nicht mehr wahrgenommen werden müssen, und ob die Art der Aufgabenwahrnehmung sachgerecht und wirtschaftlich ist.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Kundenzufriedenheitsanalysen

Dient der Ermittlung der Zufriedenheit von Kunden bzw. Bürgern mit den Dienstleistungen einer Organisation. Das Instrument wird von Organisationen eingesetzt, um die Bedürfnisse bzw. Erwartungen ihrer Kunden bzw. Bürger besser zu verstehen und Probleme frühzeitig zu erkennen. Die erhobene Kundenzufriedenheit zeigt die Stärken und Schwächen einer Organisation aus Kundensicht.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Budgetierung/Operative Planung

Die Budgetierung kann als Prozess verstanden werden, der sämtliche Aktivitäten der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung des Budgets umfasst. Die operative Planung übersetzt die Ziele der Strategischen Planung in messbare Jahresziele und Maßnahmen. Operativ geplant werden für gewöhnlich drei Jahre, das erste Jahr wesentlich detaillierter als die beiden drauffolgenden Jahre.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens und dient der Informationsbereitstellung für die kurzfristige (operative) Planung von Kosten und Erlösen sowie deren Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Ist-Daten.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Kosten-/Nutzenanalysen

Mit dem Instrument lässt sich bestimmen, ob das Ergebnis (Nutzen) einer Aktion deren Aufwand (Kosten) rechtfertigt. Kosten- und Nutzenanalysen werden vor allem durchgeführt, um verschiedene Alternativen (Maßnahmen, Aktionen, Prozesse) zu bewerten. Wichtig ist, dass sowohl die Kosten als auch die Nutzen monetär bewertet werden. Kosten-/Nutzenanalysen sind eine Form der Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Investitionscontrolling

Ein Instrument, das die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung bei der Durchführung von strategischen oder operativen Investitionen zum Inhalt hat. Investitionscontrolling ist umfassender als das Anlagencontrolling, welches nur Sachanlagen zum Gegenstand hat, oder das Projektcontrolling, welches sich nur auf ein Einzelprojekt bezieht.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Projektmanagement/Projektcontrolling

Projektmanagement umfasst das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten. Ziel ist es, die Projektentwicklung mithilfe von Projektmanagement zur Erreichung des Projektziels in der geforderten Qualität, der geplanten Zeit und mit optimalen Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient zu gestalten.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Prozessmanagement

Beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Das ganzheitliche Prozessmanagement adressiert nicht nur technische, sondern auch organisatorische, strategische sowie kulturelle Aspekte. Die Kennzahlen des Prozessmanagements können auch in der Balanced Scorecard aufgezeigt werden.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Maßnahmencontrolling

Umfasst die Planung, Steuerung und Messung von Maßnahmen und Aktivitäten in einer Organisation und hat zum Ziel die gewünschte Wirkung einer durchgeführten Maßnahme zu erfassen. Anhand eines definierten Prozesses lassen sich die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Erreichung geplanter Meilensteine bewerten.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Wirtschaftlichkeitsanalysen

Wirtschaftlichkeitsanalysen bewerten die Effizienz einer Maßnahme, einer Aktivität oder eines Projekts im Sinne der Kosten-Nutzen-Relation. Die Wirtschaftlichkeit wird ermittelt, indem der erreichte Erfolg im Verhältnis zum dafür benötigten Ressourcenaufwand betrachtet wird.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Berichtswesen

Umfasst alle Einrichtungen, Vorschriften und Maßnahmen einer Organisation zur Erarbeitung, Verarbeitung, Weiterleitung und Speicherung von Informationen über die Organisation und ihre Umwelt. Es kann daher als Teil eines Informationssystems definiert werden und ist somit ein wichtiges Bindeglied zu anderen Führungsteilsystemen. Berichte unterstützen auf allen Ebenen der Organisation die strategische und operative Unternehmensführung.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Business Warehouse/Intelligence

Eine von den operativen Datenverarbeitungssystemen separierte Datenbank, in der Daten vereinheitlicht und nach einer allgemein gültigen Struktur abgelegt werden. Im Rahmen von Business Intelligence werden die in den Systemen gespeicherten Daten genutzt und unter verschiedenen Aspekten analysiert und bewertet. Ziel ist die Verbesserung der Informationsversorgung.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Führungsinformationssysteme

Bezeichnen jene Informationssysteme, welche Informationen über sämtliche die Organisation betreffenden Sachverhalte (auch aus externen Quellen) sammeln, aufbereiten und dem Management in geeigneter Form zur Verfügung stellen. Führungsinformationssysteme sind aus dem Berichtswesen entstanden und beziehen sich oft auf personelle Inhalte.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Kennzahlensysteme

Bezeichnet eine geordnete Menge von Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen. Sie können helfen, eine Überlastung der Behördenleitung durch zu viele Kennzahlen zu vermeiden. Ziel eines Kennzahlensystem ist es, vollständig über einen Sachverhalt oder Organisationsbereich zu informieren. Ein Kennzahlensystem ist als Zielsystem verwendbar, wenn die einzelnen Steuerungsgrößen vom Entscheidungsträger beeinflusst werden können.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Qualitätsmanagement

Bezeichnet alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität von innerorganisationalen Prozessen und damit in Konsequenz auch der Produkte und/Dienstleistungen einer Organisation. Eine Reihe von Normen, wie die ISO 9001 oder EFQM, legen die zu beachtenden Standards fest, welche bei der Einführung von Qualitätsmanagement (mit Zertifizierung) verpflichtend einzuhalten sind. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse steht beim Qualitätsmanagement im Vordergrund.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Six-Sigma-Analysen

Ein Instrument zur Prozessverbesserung und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. Kern ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Prozessen oder Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Im Vergleich zu anderen Prozessoptimierungsmethoden verfolgt Six-Sigma einen mathematischen Ansatz.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Zielvereinbarungen

Bezeichnet eine Form der Führung, bei der sich eine Führungskraft und ein(e) Mitarbeiter(in) auf die Realisierung von Zielen der Organisation einigen. Bei der Definition von Zielvereinbarungen orientieren sich die Führungskräfte an den strategischen Zielen der gesamten Organisation. Zielvereinbarungen ermöglichen die Umsetzung der strategischen Ziele durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im operativen Geschäft.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Anreizsysteme

Bezeichnet sämtliche materielle und immaterielle Anreize, die eine Organisation zur Verhaltenssteuerung und Motivation der Beschäftigten einsetzt. Anreizsysteme sollen eine Übereinstimmung zwischen den Zielen der Organisation mit den persönlichen Zielen des Individuums erreichen. Durch Anreize sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umsetzung der strategischen Ziele der Organisation im operativen Geschäft motiviert werden.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Kompetenzanalysen/Kompetenzportfolio

Bezeichnen die Analyse von Fertigkeiten und Fähigkeiten von bestehenden und/oder potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus dem Vergleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen ergibt sich das Eignungsprofil. Stimmen Kompetenz- und Eignungsprofil nicht überein, gilt es abzuwägen, welche Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden können, oder wann personelle Konsequenzen in Betracht zu ziehen sind.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Zielnachhaltung

Bei der Zielnachhaltung werden die bei der Strategischen Zielplanung oder auch auf Mitarbeiterebene im Rahmen der Zielvereinbarungen definierten Ziele rückwirkend betrachtet. Die Zielnachhaltung soll feststellen, ob und ggf. inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht bzw. verfehlt wurden. Die Ergebnisse dieses Prozesses haben entweder nur eine operative Neuausrichtung zur Folge, oder erfordern eine Neuausrichtung der Strategie.

Legende für primären Fokus:

-  Umfeldanalyse
-  Strategieentwicklung
-  Operatives Geschäft
-  Strategiereview

Ergebnis 24.08.2022:

Controllinginstrumente nach ergänzenden Informationen für Teilnehmende verständlich bzw. nachvollziehbar.

Prinzipielle Anwendbarkeit für GMW gilt es im Folgeworkshop "Berichtswesen" zu besprechen

simon+savaş

23.08.2022

Ergänzende Informationen zu Controllinginstrumenten Workshop 2 zu M 3.9 Themengebiet Controlling am 16.08.2022

Controllinginstrumente zu welchen noch Unklarheiten bestanden:

1. Six-Sigma-Analysen
2. Budgetierung/Operative Planung
3. Balanced Scorecard
4. Strategy Maps
5. Kosten-/Nutzenanalysen

zu 1. Six-Sigma-Analysen

Beschreibung gemäß Workshop-Karte:

Ein Instrument zur Prozessverbesserung und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. Kern ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Prozessen oder Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Im Vergleich zu anderen Prozessoptimierungsmethoden verfolgt Six-Sigma einen mathematischen Ansatz.

Erläuterung

Six-Sigma-Analysen zeigen Mängel bei den Geschäftsprozessen auf, diese werden vorwiegend statistisch analysiert und darauf aufbauend optimiert. Bei der Analyse werden unterschiedliche mathematische Werkzeuge und Methoden vereint. Hierbei orientiert sich die Six-Sigma-Analyse an finanzwirtschaftlichen Kenngrößen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen. Im Zentrum steht die Reduzierung der Fehlerquote, um Prozesse zu optimieren. Hilfreich ist hier der DMAIC-Zyklus (Define – Measure – Analyze – Control). Dabei wird das Problem definiert, die Größe des Problems bemessen und die Ursachen des Problems beseitigt. Schließlich wird eine langfristige Lösung für die Organisation verankert.

zu 2. Budgetierung/Operative Planung

Beschreibung gemäß Workshop-Karte:

Die Budgetierung kann als Prozess verstanden werden, der sämtliche Aktivitäten der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung des Budgets umfasst. Die operative Planung übersetzt die Ziele der Strategischen Planung in messbare Jahresziele und Maßnahmen. Operativ geplant werden für gewöhnlich drei Jahre, das erste Jahr wesentlich detaillierter als die beiden darauffolgenden Jahre.

Erläuterung

Durch Integration von verschiedenen Teilbudgets in ein Gesamtbudget wird Budgetierung zu einer Koordinationsfunktion. Mit einer zentralen Management-Bedeutung nimmt der Prozess einen wesentlichen Teil der operativen Planung ein. Der Budgetierungsprozess erstreckt sich häufig über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten.

Die operative Planung umfasst ein System von Teilplänen. Darin befinden sich funktionsbereichsbezogene Teilpläne, wie Leistungserbringungspläne, Beschaffungspläne oder Instandhaltungspläne. Daneben gibt es funktionsübergreifende Regionalbereichspläne, wie Wirtschaftspläne, Finanzpläne und Investitionspläne. Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele wird somit ein Organisationsgerüst erstellt, welches die Festlegung von Zielen und Maßnahmen, Zuordnung von Ressourcen und die finanzielle Quantifizierung für das Unternehmen beschreibt.

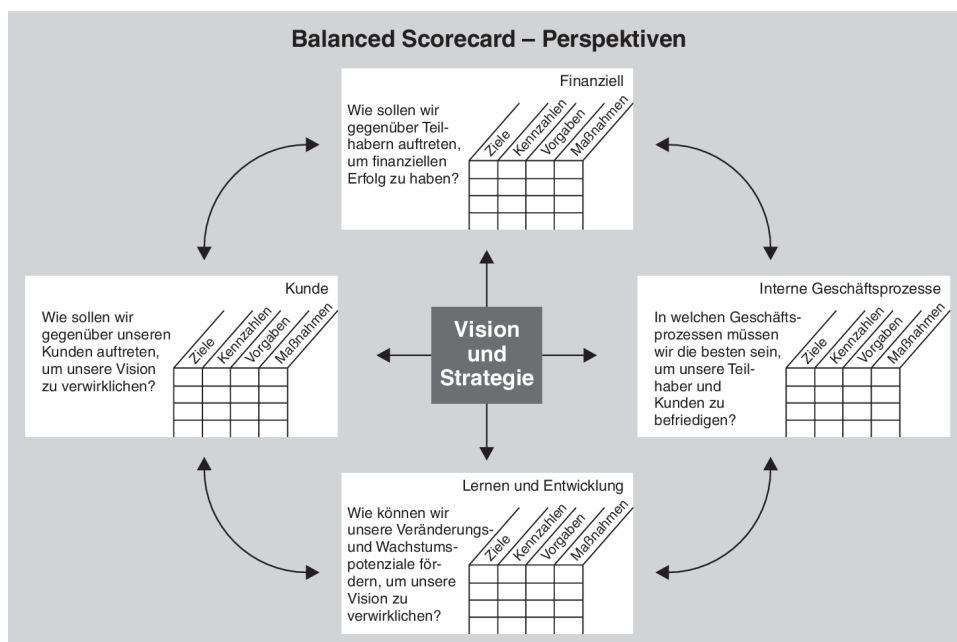
zu 3. Balanced Scorecard

Beschreibung gemäß Workshop-Karte:

Ein Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf seine Vision oder Strategie. Die Balanced Scorecard ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch eine Kundenperspektive, eine interne Prozessperspektive und eine Lern- sowie Entwicklungsperspektive ergänzt.

Erläuterung

Im Konzept der Balanced Scorecard werden die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt (vgl. Abbildung). Dabei treten vorlaufende Indikatoren bzw. Leistungstreiber an die Seite von Ergebniskennzahlen.



Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

Die Balanced Scorecard soll den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen. Ihr Erfolg in der Unternehmenspraxis zeigt sowohl den hohen Bedarf einer Ergänzung monetärer Steuerungsgrößen als auch die erkannte Dringlichkeit, Strategien besser mit dem operativen Geschäft zu verzahnen.

zu 4. Strategy Maps

Beschreibung gemäß Workshop-Karte:

Ein Teilinstrumente bzw. Element der Balanced Scorecard, welches zur Dokumentation der primären strategischen Ziele einer Organisation dient. Die Strategy Map ist ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, welches der Behördenleitung hilft, die eigenen strategischen Ziele besser zu verstehen und diese stärker zu fokussieren. Sie ist ebenso hilfreich, um den Beschäftigten die Strategie zu erklären.

Erläuterung

Strategy Maps dienen zur Umsetzung von strategischen Vorhaben durch Maßnahmen. Durch das Vier-Perspektiven-Modell der Balanced Scorecard ist es möglich die wichtigsten Perspektiven der Organisation zu betrachten. Die verschiedenen Ebenen wie Lernen und Entwicklung, Kunde, finanziell und interne Geschäftsprozesse beschreiben die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und helfen, die strategischen Ziele und Elemente sichtbar zu machen.

zu 5. Kosten-/Nutzenanalysen

Beschreibung gemäß Workshop-Karte:

Mit dem Instrument lässt sich bestimmen, ob das Ergebnis (Nutzen) einer Aktion deren Aufwand (Kosten) rechtfertigt. Kosten- und Nutzenanalysen werden vor allem durchgeführt, um verschiedene Alternativen (Maßnahmen, Aktionen, Prozesse) zu bewerten. Wichtig ist, dass sowohl die Kosten als auch die Nutzen monetär bewertet werden. Kosten-/Nutzenanalysen sind eine Form der Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Erläuterung

Anhand einer Kosten-/Nutzenanalyse lässt sich eine vergleichende Bewertung von Objekten oder Handlungsalternativen betrachten. Es werden die zukünftigen, auf den gegenwärtigen Zeitpunkt abdiskontierten privaten und gesellschaftlichen sowie wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Kosten und Nutzen (Erträge) des einzelnen Projektes bestimmt und mit den entsprechenden Größen alternativer Investitionsobjekte verglichen. Die Alternative mit der größten Differenz zwischen Nutzen und Kosten wird gewählt.

Für den Fall, dass zwar die Kosten einer Maßnahme oder Lösungsalternative monetär bezifferbar sind, ihr Nutzen sich aber nicht monetär messen lässt oder diese Messung umstritten ist, findet die Kosten-Wirksamkeits-Analyse Anwendung. Dabei werden die nicht monetär bewertbaren Wirkungen der Alternativen mit Hilfe der Nutzwertanalyse bewertet und eine Rangfolge der Wirksamkeiten der Alternativen ermittelt.

Verfasser

Lena Weber

Prof. Dr. Michael Simon