

Entwicklung eines kennzahlenbasierten Controllingsystems



Auf einen Blick

ZUSAMMENFASSUNG

Das LALLF hat den Steuerungsnutzen seiner KLR- und hauseigenen Fachdaten deutlich erhöht. Gelungen ist dies durch die Bildung von Kennzahlen, die im Urteil der Führungskräfte nachweislich steuerungsrelevant sind und die wichtigen Anforderungen an Kosten, Menge und Qualität verlässlich abdecken. Die Kennzahlen werden über ein Berichtswesen ausgewertet und für Zielvereinbarungen, Budgetierung und Benchmarking genutzt. Die arf GmbH hat das fachliche Konzept für das Controlling erstellt und dessen Einführung im LALLF moderiert.

DIE WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN

- Erarbeitung eines Kennzahlensystems, das komplexe Steuerungserfordernisse abdeckt und gleichzeitig „beherrschbar“ ist
- Vermittlung und Moderation des Steuerungsnutzens auf allen Führungsebenen

HAUPTNUTZEN FÜR DEN KUNDEN

- Kennzahlen speziell für die jeweilige Organisationseinheit
- Einbindung der KLR-Daten in ein konsistentes Steuerungssystem
- Stärkung der dezentralen Ressourcenverantwortung mit Zielvereinbarungen und Budgets
- Möglichkeiten zum „vergleichenden Lernen“ mit Benchmarking
- Stufenplan als Handreichung für die weiteren Einführungsarbeiten

Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung sehen sich einer Vielzahl von Steuerungsentscheidungen gegenüber. Die in den Abteilungen und Referaten erstellten Produkte sollen fachlichen und rechtlichen Anforderungen genügen und gleichzeitig kostengünstig erstellt werden. In den Behörden sind als Orientierungshilfen Managementinstrumente notwendig, welche Daten zur Steuerung dieser Anforderungen tatsächlich relevant und welche bloß interessant sind. Das Beispiel des LALLF zeigt, wie im Bereich des Verbraucherschutzes diese Anforderungen erfolgreich umgesetzt wurden.

Erster Schritt: Kosten- und Leistungsrechnung

Das LALLF nimmt in Mecklenburg-Vorpommern eine Vorreiterstellung in Sachen Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ein. Die KLR läuft seit mehreren Jahren im SAP-System; periodisch werden vom Controlling Berichte mit Kosten- und Erlösdaten erstellt. Allerdings nutzten noch zu wenige Führungskräfte die Daten für die Steuerung der eigenen Abteilung oder des Referates. Das stellten das LALLF und das Finanzministeriums Mecklenburg-Vorpommern 2009 fest. Besonders drängend war die Frage nach der Beziehung der KLR zu den übrigen Steuerungsinstrumenten - insbesondere dem hauseigenen Laborinformations- und Managementsystem (LIMS). Statt vieler Berichte aus unterschiedlichen Systemen wollten die Führungskräfte monatlich auf ein ausgewähltes Set an Steuerungsinformationen zugreifen können. Darin sollten sowohl Fach- als auch Finanzinformationen enthalten sein.

Herzstück des Controllings: Kennzahlenbasiertes Berichtswesen

Herzstück des Controllingsystems, das die arf GmbH im Auftrag des LALLF konzipiert hat, ist ein kennzahlenbasiertes Berichtswesen. Pro Produkt des LALLF wurden mindestens drei Kennzahlen gebildet, die die Aspekte Kosten, Menge und Qualität abbilden. Damit sind die wesentlichen Anforderungen an die

Produktsteuerung berücksichtigt: Sektionen von Rindern etwa, die das LALLF zur Seuchenprävention durchführt, müssen in ausreichender Zahl und Qualität durchgeführt werden, um den Seuchenschutz zu gewährleisten. Gleichzeitig müssen die Sektionen wirtschaftlich erfolgen. Unter der Moderation der Berater der arf GmbH wurden nur Kennzahlen gebildet, für die eine Steuerungsrelevanz nachhaltig begründet werden konnte. Ein überschaubares und beherrschbares Set von „Spitzenkennzahlen“ war das Ergebnis.

Die Kennzahlen werden zukünftig über ein Berichtswesen ausgewertet, das auf Business Intelligence-Technologie beruht. Das Berichtswesen führt Kennzahlen aus dem SAP-Verfahren, aus dem LIMS und weiteren relevanten Verfahren in einheitlichen Auswertungen zusammen.

Kennzahlen für Zielvereinbarungen und Budgetierung

In jährlichem Turnus werden im LALLF zukünftig Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen sich beide Partner auf die Schwerpunkte der Arbeit im kommenden Jahr und die dort zu erzielenden Ergebnisse verständigen. Für die „Bilanz“, ob das vereinbarte Ziel erreicht wurde oder nicht, werden Kennzahlen genutzt. So ist denkbar, dass Erster Direktor und Abteilungsleiter auf Grund eines größeren Viehbestands die Erhöhung der Zahl von Sektionen vereinbaren und dabei eine konkrete Menge als Zielmarke festlegen. Die Gesamtheit der vereinbarten Ziele hat bei entsprechender Vereinbarung Auswirkungen auf das Budget, das der Organisationseinheit zur Verfügung gestellt wird. Im Beispiel ist denkbar, dass die höhere Zahl von Sektionen zu einem höheren Budget für die Abteilung führt.

Die Zielvereinbarungen tragen zur angestrebten Fokussierung auf wenige ausgewählte Kennzahlen

bei, denn die zielvereinbarungsrelevanten Kennzahlen sind für die Steuerung von besonderer Bedeutung.

Kennzahlen werden nicht nur in Berichten und Zielvereinbarungen eingesetzt; sie können auch für ein Benchmarking innerhalb des LALLF oder mit anderen Organisationen genutzt werden. Denkbar sind hier Vergleiche mit anderen Behörden, die Aufgaben des Verbraucherschutzes wahrnehmen, aber auch mit privatwirtschaftlichen Laboren. Die Berater der arf GmbH haben dafür ein Vorgehenskonzept entwickelt, das unabhängig vom jeweiligen Benchmarkingpartner eingesetzt werden kann.

Stufenplan: Einführung der Steuerungsinstrumente

Zur etappenweisen Einführung des Controllingssystems hat die arf GmbH im Auftrag des LALLF einen Stufenplan erarbeitet. Darin ist zum Beispiel der zeitliche Vorlauf, den LALLF und Finanzministerium für die Einführung der Budgetierung vereinbart haben, enthalten. In diesem Sinne bildet der Stufenplan eine Checkliste: Das Controlling des LALLF, das für die Einführung operativ verantwortlich ist, kann daran ablesen, welche Arbeiten zu welchem Zeitpunkt erforderlich sind.

In die Erarbeitung des Controllingkonzepts des LALLF wurden Controllingexperten aus weiteren Behörden des Landes eingebunden. Sie werden die gewonnenen Erfahrungen zur Einführung von Steuerungsinstrumenten in den eigenen Häusern nutzen.

IHR ANSPRECHPARTNER



Dr. Jörg Erdmann

Managing Partner

Tel.: 0911 230 87 83
joerg.erdmann@arf-gmbh.de