

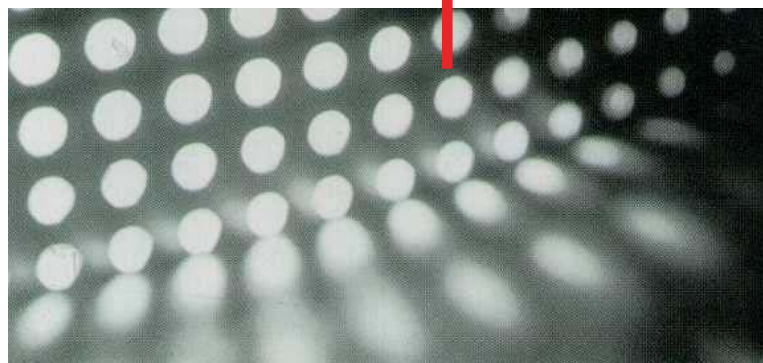
Management
consult

Controlling für das Public Management

Controlling
Kosten- und Leistungsrechnung
Budgetierung
in
Landesbehörden, Kreisen und Kommunen

beraten • bewegen • begleiten

Bestell-Nr.:
1.812



Entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind nachhaltige Veränderungen.

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Management consult erarbeitet schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

- ▶ **Strategien**
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden
- ▶ **Menschen**
weil sie die wichtigste Ressource sind
- ▶ **Prozesse**
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind
- ▶ **Strukturen**
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Management consult agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen aktiv vorantreibt.

Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- ▶ **Mittelständische Unternehmen**,
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- ▶ **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- ▶ **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- ▶ **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>
Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten. Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Controlling ist nichts für Anfänger	4
Controller leben gefährlich	5
Aufbau von Controlling	6
Schritte zum Aufbau	7
Die Geschichte von der Datenqualität	8
Wege die im Sand verlaufen	9
Schritte zum Aufbau	10
Schritte zum Aufbau	11
Schwerpunkte	12
Controllers Werkzeugkasten	13
Sicher in den Zielhafen einlaufen	14
Kosten- und Leistungsrechnung	15
Mit Kennzahlen steuern	16
Balanced Scorecard	17
Portfolio & Co.	18
	19
Controller Wissen zum Bestellen	20
Informations-Voucher	21



Controllerarbeit ist ökonomische Begleitung des Managements bei Zielfindung und Zielerreichung. Das Controlling betreibt als Führung durch Ziele jeder Manager selbst. Der Controller / Controllerdienst organisiert das Controlling durch Werkzeuge oder Denkzeuge sowie durch Anwendungsberatung.

Angesichts dieser Beschreibung haben einige Institutionen in den vergangenen Jahren die Position eines Controllers mit einem Berufsanfänger besetzt. Nach einiger Zeit wunderte man sich dann, wenn das Controlling keine Fortschritte machte. Ja, wie denn auch? Was meinen Sie denn, wie ein junger Mensch sich verhält wenn er mit dem Abteilungsleiter des Ministeriums ein Controlling-Gespräch führen muss? Oder was meinen Sie, lässt sich ein „alter Bürgermeister“ von einem jungen Hüpfen sagen? Gut, wer das als junger Mensch unbeschadet überlebt hat und sich dazu vielleicht auch noch behauptet hat. Aber diese Erfolgsstorys zählen sowohl in Wirtschaft als auch in der Verwaltung zu den Ausnahmen.

Das Controlling als Prozess und Denkweise liegt in der Schnittmenge. Es entsteht durch Manager und Controller im Team. Ergebnistransparenzverantwortlich zu sein heißt: Man muss es aufschreiben, sonst kann man es nicht einsehen; man muss im Bild(-schirm) sein; das Ziel vor Augen haben.

Eine zukunftsfähige Strategie einer Kommune oder einer Behörde erfordert eine Führung, die einen kritischen Umgang mit den bestehenden strategischen Zielsetzungen zulässt und deren Umsetzung in operative Vorgaben ermöglicht.

Als Unternehmensberatung mit Erfahrung auf diesem Gebiet wissen wir, dass eine Schwachstelle in Behörden das Fehlen eines systematischen Rechnungswesens sein kann. Die Folge: Transparenzdefizite, Fehlkalkulationen und daraus resultierende Fehlentscheidungen um nur einige zu nennen.

Informationen über die Vergangenheit ist für die Verwaltungsleitung und die Politik heute nicht mehr ausreichend. Zu schnell ändern sich Rahmenbedingungen.



Controller stehen durchaus in der „Schusslinie“ wenn es darum geht Informationen aufzuarbeiten oder Berichte darzulegen. Selbstverständlich heißt es im Lehrbuch, das der Controller Führungsunterstützung gibt und die Führungskraft selbst verantwortlich ist. Aber mal Hand auf's Herz: Zu wem kommen Chefs und Politiker wenn sie Informationen benötigen? Halten sie wirklich den Dienstweg immer ein? Wer steht vor Rede und Antwort zu Detailfragen? Oft genug lebt der Controller hier gefährlich. eine falsche Information, eine falsche Zahl – egal ob zum Chef oder in einem Ausschuss – und das Vertrauen schwindet schneller als es aufgebaut war.

Controller brauchen schon ganz schön dicke Schulterpolster, wenn es gilt, Controlling als Informationssystem zu begreifen, dass das Management über die Vergangenheit und die mögliche Zukunft informiert ...

... und das ist halt' nichts für Anfänger.



Management consult unterstützt Behörden, Städte und (Land-)Kreise beim Aufbau des gesamten Controlling-Instrumentariums. Step by Step. Mit Verantwortlichen aus Ihrem Hause. Damit Controlling kein Konzept der Berater wird, sondern „unser Konzept“. Damit es nicht beim Konzept bleibt, helfen wir mit pragmatischen Mitteln bei der Umsetzung. Damit Ergebnisse schnell sichtbar werden.

Für Ihre örtliche Situation wird ein Instrumentarium erstellt, das die Anforderungen erfüllt und dadurch das Management in die Lage versetzt, jederzeit über die Auswirkungen von Aktivitäten informiert zu sein, die Ursachen dieser Auswirkungen, nämlich die Beiträge der einzelnen Aufgaben und Produkte zu der Situation laufend verfolgen zu können und anhand dieser Ist-Daten die Steuerung so vornehmen zu können, dass das geplante (jährliche) Ziel erreicht wird.

Dazu wird das Controlling so aufgebaut, dass deutlich wird,

- welche Entwicklung in den Handlungsfeldern eingetreten sind bzw. zu erwarten sind,
- welche Über-/Unterdeckung Produkte (-gruppen) oder Aufgaben-/gruppen haben,
- welche Qualitäten und Standards erreicht werden
- wie man sich in typischen Situationen einer Unter- bzw. Überauslastung wirtschaftlich richtig verhält.

Sie kennen Ihre Leistungen und Produkte ...

.. viele Kolleginnen und Kollegen von Ihnen wissen dies aber nicht. Diese ahnen mehr als das sie wissen, welche Produktgruppen zu wie viel Über- oder Unterdeckung des Haushalts beitragen. Welche Kundengruppen sind aus politischer Sicht besonders interessant? Kennen Sie als Manager die Antworten auf diese Fragen oder entsteht Ihr Ergebnis eher aus einem Zufallsprodukt langjähriger Intuition?

Eine erfolgreiche Intuition ist sehr viel Wert! Doch ist sie auch in der Lage, die politischen Ziele zu unterstützen, die Wirkung von Entscheidungen darzulegen und nachvollziehbar aufzuzeigen?

Deswegen ist der erste Arbeitsschritt stets die Bestimmung des Ziels! Was soll mit Controlling in Ihrer Behörde oder Ihrer Gemeinde erreicht werden? Wie dringlich (wie schnell) muss die Realisation erfolgen? Gibt es Vorgaben hierzu? Wer drängelt?

1. Schritt:

Was soll mit Controlling erreicht werden?

Ist das Ziel einigermaßen beschrieben – so ganz konkret lässt es sich meist nicht fassen – wird den Beteiligten meist sehr schnell deutlich, wie viele Feuerstellen entfast werden müssen. Hier hilft dann nur eines:

2. Schritt:

Wie viele Pflastersteine benötigen wir?

Um das Ziel zu erreichen benötigen Sie meist nicht nur einen Pflasterstein. Die Wege zum Ziel können durchaus länger sein. Auch ist es notwendig zu wissen, ob irgendwelche Hindernisse entfernt werden müssen oder ob sie eventuell sogar umbaut werden müssen.

3. Schritt:

Auf was kann Controlling anknüpfen?

Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Arbeit?

Hier müssen unbedingt alle Einflussfaktoren transparent gemacht werden. Controlling benötigt selbstverständlich Daten. Ja, auch qualitative Daten, aber zunächst mal nackte Zahlen. Was von den vielen Zahlen in Ihrer Behörde oder Kommune kann gebraucht werden? Wie ist die Qualität dieser Zahlen. Sie haben richtig gelesen, ich habe gerade gefragt, wie die Qualität der Daten ist. Lassen Sie mich diese Verwunderung mit einer kleinen Geschichte auflösen.



Im Rahmen meiner Beratungsarbeit habe ich eine Arbeitsgruppe bei der Erarbeitung eines Berichtswesens begleitet. Nach einer kurzen konzeptionellen Phase ging es nun darum, den „Echt-Test“ zu bestehen. Der Test verlief äußerst positiv, die Arbeitsgruppe hatte ein gutes Ergebnis herbeigeführt. Alle waren stolz. Im Anschluss gingen wir ins „Roll-Out“, das heißt, wir wollten nicht nur den Bericht eines Bereiches erstellen, sondern die Berichte für alle Bereiche.

Im darauffolgenden Monat sahen sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe die Zahlen an. Sie waren zufrieden, bis ein Mitglied der Gruppe sich zu Wort meldete. Er berichtete, dass in dem von ihm betreuten Bereich die aktuellen Monatsdaten schon stimmen würden, merkwürdigerweise würden aber die Vormonatsdaten in dem aktuellen Bericht nicht mit den Daten aus dem Test-Monat übereinstimmen. Des Rätsels Lösung war nach mühseliger Fehlersuche dann endlich gefunden: Die Buchhaltungskräfte aus der Kasse, hatten Korrekturen eingebucht, nach dem der Test-Bericht erstellt worden war. Kleine Ursache, große Wirkung. Wollen Sie dem Chef erklären, warum sich die Vorperioden-Werte ständig ändern?

Das meine ich mit Datenqualität. Es muss sichergestellt werden, dass klare Richtlinien existieren, wie Daten behandelt werden. Nur so können Sie eine Kontinuität in der Berichterstattung gewährleisten.

... können Sie leicht mit einer durchdachten Planung vermeiden. Hierzu gehört es auch, sich mit den Rahmenbedingungen zu beschäftigen.

Zu einer der wesentlichsten Rahmenbedingungen zählt die Datengrundlage für Ihr Controlling. Heute haben die meisten Behörden Kosten- und Leistungsrechnung bereits eingeführt und ziehen die Daten für das Controlling daraus. Aber was, wenn keine KLR vorhanden ist? ... oder wenn diese noch aufgebaut werden muss?

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Zeit- und Maßnahmenplanung auch, dass eine Abstimmbrücke zwischen den Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung und dem Rechnungswesen (egal ob Doppik oder Kameralistik) herbeigeführt werden muss.

Die wesentlichen Bewertungsunterschiede bestehen bekanntlicherweise in den Internen Verrechnungen und den Abschreibungen. Der verantwortliche Kostenrechner muss eine Abstimmbrücke herbeiführen. Tut er das nicht, sind die Ergebnisse, die für das Controlling verwendet werden, keinen Pfifferling wert.

Sie sehen, es ist sehr wichtig, dass Sie sich vor Augen führen, was alles für ein Controlling benötigt wird. Jedes Detail was unklar ist, oder was noch nicht aufgebaut wurde, kann die Einführung von Controlling verzögern. Klar, Sie können immer auch mit dem anfangen, was schon vorhanden ist. Aber bitte: Auch dieses muss durchdacht sein.



4. Schritt: Welche Informationen sind steuerungsrelevant?

Zahlenfriedhöfe kann jeder erzeugen. Aber aus dem Zahlenwust einen übersichtlichen, aussagekräftigen Bericht zu erstellen, ist schon eine ganz andere Herausforderung. Vergegenwärtigen wir uns, das Controlling eine Steuerungsunterstützungsfunktion hat, so müssten wir nun eigentlich die Manager fragen, was sie für Informationswünsche haben. Vergessen Sie das! Das funktioniert so nicht. Wenn Sie die Führungskräfte fragen was sie benötigen, erhalten Sie entweder einen ungeheuren Schwung konkreter Vorstellungen (und das, und das, und das noch, und....) und der Controlling-Bericht würde dann 50 Seiten umfassen, oder aber ein großes NICHTS bzw. Wischiwaschi-Aussagen, mit denen man in aller Regel wenig anfangen kann. Vertrauen Sie auf das alte Prinzip der Verwaltung: Machen Sie einen Vorschlag und führen Sie die Erörterungsgespräche auf Basis dieses Vorschlags. Oder machen Sie einfach! (Das geht natürlich nicht immer ...)

Die besten Erfahrungen habe ich stets damit gemacht, dass die Arbeitsgruppe einen Vorschlag erstellte (konkret mit „Spiel-Daten“) und auf Basis dieses Berichtsentwurfes mit den Führungskräften Gespräche führte bzw. dies in einer Lenkungsgruppe abstimmte.

- Im Rahmen unserer Controlling-Beratung entwickeln wir auf verwaltungsspezifische Gegebenheiten hin eindeutig zugeschnittene Informations- und Steuerungsinstrumente:
- Informationssysteme, die aus unübersichtlichen Datenmengen und Entwicklungen relevante Informationen zielgerichtet transparent darstellen.
- Steuerungsinstrumente, die aufzeigen, welche Produktgruppen für welche Über-/Unterdeckungen verantwortlich sind.
- Wirkungen und Wirkungsnetze der politischen Entscheidungen und Vorgaben auf einzelne Kundengruppen werden transparent gemacht
- Frühzeitige Erkennung von Trends, um schnell reagieren zu können.
- Planungen, die es ermöglichen, auf unplanmäßige Entwicklungen im Ist aufmerksam zu werden.

Mit Hilfe eines derartigen Kontroll- und Steuerungssystems können die Defizite nachhaltig behoben werden.



5. Schritt: Umsetzen

Was nutzen tolle Konzepte, wenn sie nicht gelebt werden? Nichts. Controlling ist Führungsunterstützung. Das bedeutet, dass in den entsprechenden Fachressorts Controller ihren Dienst verrichten sollten. Nach der reinen Lehre liefern diese dann die Daten zum Controller der nächsthöheren Ebene etc. Das funktioniert meist wirklich nur im Lehrbuch. Der Abstimmungs- und Aufwand ist einfach zu groß. Deswegen kann es nur die Lösung geben, dass alle Daten zentral gehalten werden und die Daten-Auswertungen von einem zentralen Controller in die nachgeordneten Controlling-Stellen gegeben werden, so dass diese ihre Abweichungen analysieren können etc.

6. Schritt: Controlling-Funktionsbereiche definieren

Wie wollen Sie es mit Sonderbericht-Erstattungen halten und was ist mit Informationen, die den Standards-Controlling-Bericht sprengen? Hier gilt die Regel, haben sich Abweichungen ergeben, die eine Sonderberichterstattung notwendig machen, so muss dies getan werden.

Andere Themen wiederum sollten Sie sich im Rahmen einer Berichts-Planung vergegenwärtigen. Eine Berichtsplanung kann dann wie folgt aussehen:

Monat	Berichtstyp
Jan	Standard-R., Jahresabschluss-R.
Feb	Standard-R., Bericht Risikomanagement
Mar	Quartals-R.

Das A und O beim Aufbau des Controllings ist Pragmatismus. Warten Sie nicht auf ideale Voraussetzungen, die werden ohnehin nie eintreten. Beginnen Sie einfach!

Controlling umfasst die Beratungsschwerpunkte Planung und Steuerungunterstützung. Es sorgt für Ergebnis-, Finanz, Prozess- und Strategietransparenz und trägt damit zu höherer Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit bei.

Management consult unterstützt Sie beim Aufbau von Controlling-Systemen, führt Verfahrens- und Wirtschaftlichkeitsvergleiche durch, bereitet die wichtigsten Daten übersichtlich auf und leitet gemeinsam mit Ihnen geeignete Korrektur- und Steuermaßnahmen ein.

Unsere Schwerpunkte liegen in folgenden Bereichen:

Einführung von Controlling

Budgetierung

Investitionsplanung

Kostenstellen-, Kostenträger- und Prozesskostenrechnung einschließlich Einführung

Managementinformationssysteme (MIS)

Haushaltsanalyse

Hinführung vom kameralen zum doppischen Haushalt

Wir richten Ihr Controllingsystem zukunftsweisend aus. Dazu machen wir Ihre Aufbau- und Ablauforganisation schlank und leistungsstark.

Mit Controlling Herausforderungen bestehen

Aus den Informationen des aktuellen Reporting leiten wir für Sie zielführende Handlungsoptionen ab. Wir beraten Sie, was Sie in welcher Situation am besten tun können, um Ihre Ziele sicher zu erreichen. Wir helfen Ihnen bei der praktischen Umsetzung dieser Handlungsoptionen.

Der Werkzeugkasten des Controllers besteht aus den unterschiedlichsten Instrumenten und Arbeitsmethoden. Sieht eine Verwaltung die unbedingte Notwendigkeit darin, eine Kosten- und Leistungsrechnung aufzubauen, so hält eine andere Kommune die Budgetierung für viel notwendiger. Es hängt von der Ausgangslage und Zielsetzung ab, welche Werkzeuge zu welchem Zeitpunkt mit welcher Intensität entwickelt werden müssen.

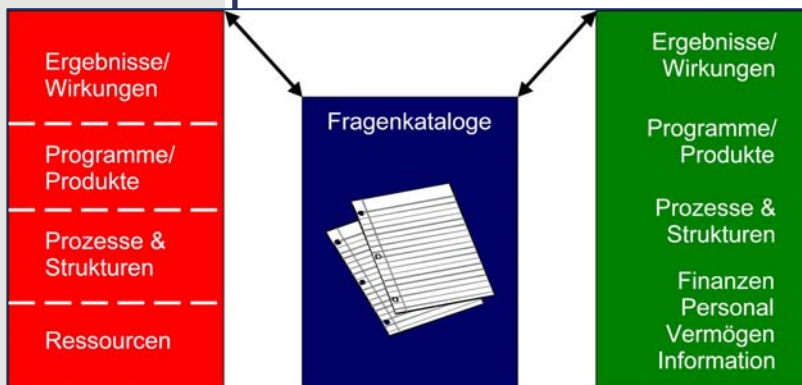
Wir verfolgen bei unserer Unterstützung die Maxime „Werkzeuge sind nur so gut, wie sie den Verantwortlichen nutzen“. Damit meinen wir, dass Controlling immer so weit entwickelt werden muss, dass Arbeitsergebnisse entstehen, mit denen die Politik, die Verwaltungsführung und das mittlere Management auch arbeitet. Alles andere ist unzweckmäßiger Aufwand, da die Ergebnisse nicht umgesetzt werden. Das Geld für diese Entwicklungen ist dann vermutlich besser in Kindergärten oder Schulen investiert.



Ein wirtschaftlich geführtes Unternehmen hat es hinsichtlich der controllingrelevanten Daten vergleichsweise einfach. Sicher spielt auch hier die Qualität von Produkten und Dienstleistungen eine Rolle, aber für die Shareholder bzw. die Unternehmensleitung ist der Profit das Entscheidungskriterium.

So einfach ist es im öffentlichen Dienst nicht. Viele, ganz unterschiedliche Zielgruppen, sehr heterogene Produkte und Leistungen, unterschiedlichste Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren, die von anderen Behörden vorgegeben werden, spielen eine große Rolle.

Dennoch muss Controlling ein Modell entwickeln, mit dem diese Unterschiede bearbeitet werden können. Ein solches Modell ist das Zielfelder-Modell.



Dieses Modell, von der KGSt und der Bertelsmann-Stiftung entwickelt, erlaubt eine Controlling-Diskussion, die insbesondere in Planungsphasen sehr hilfreich ist. Management consult unterstützt Sie im Aufbau der Zielfeld-Systematik und moderiert Zielfeld-Workshops und -Sitzungen.

Die Kosten- und Leistungsrechnung dient zur Erhöhung der Transparenz. Gleichwohl macht die praktische Umsetzung erhebliche Arbeit. Zum einen, weil in den wirtschaftlichen Betriebsteilen meist traditionell eine Kosten- und Leistungsrechnung existiert und die Hinführung zu einer flächendeckenden Variante Umsetzungsschwierigkeiten bereitet. Zum anderen aber auch, weil man dazu neigt, dieses Instrument sehr detailliert aufzubauen. Letzteres jedoch bringt nicht unbedingt Vorteile mit sich. Management consult unterstützt Sie dabei eine sachgerechte und vor allem zweckmäßige Lösung zu finden.

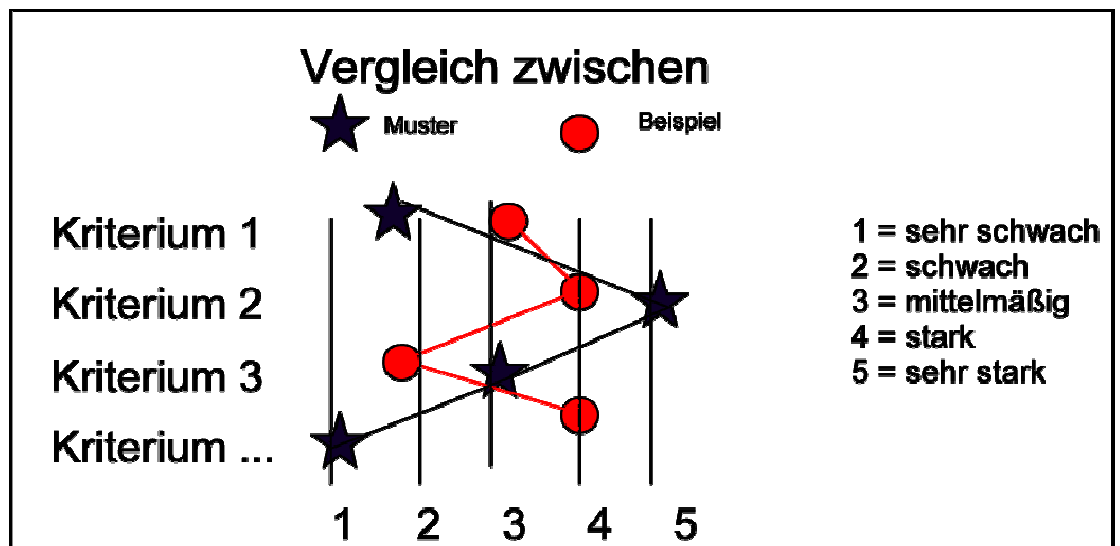
Die Ausgestaltung von internen Leistungsverrechnungen ist ein diffiziles Thema, insbesondere dann, wenn die Transparenz für das Management und die Bereiche erhalten bleiben soll.

Es gilt abzuwägen, welche Leistungen auf die empfangenden Budgetbereiche zu verrechnen sind und welche sinnvollerweise als Gemeinkosten in einem weiteren Verrechnungsschritt zu belasten sind.



Kennzahlen sind unverzichtbar für das Management. Zeitsparend und knapp erlauben sie die Interpretation des Geschehens. Noch knapper geht es kaum. Ob einzelne relevante Tatbestände oder Kennzahlensysteme, alle Bereiche und Produkte können mit Kennzahlen gesteuert werden. Management consult baut mit Ihnen Kennzahlensysteme auf und hilft bei der Auswahl der für Sie richtigen Kennzahlen.

Management consult begleitet Kennzahlenvergleiche zwischen Kommunen oder Landkreisen und sorgt für die notwendige Basisabstimmung. Ebenso stehen uns für viele Arbeitsbereiche der Kommunen Kennzahlen aus anderen Projekten zur Verfügung, die mit den individuellen Gegebenheiten verglichen werden können.



Die Umsetzung der Strategie in konkrete Handlungen kann manchmal ein Problem darstellen. Die zu Beginn der 90er Jahre von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard stellt einen erfolgreichen Ansatz zur Lösung dieses Problems im privatwirtschaftlichen Bereich dar.

Die Grundidee der Balanced Scorecard hat auch im öffentlichen Dienst Einzug gehalten. Auch im behördlichen Bereich können die **finanzielle Perspektive** mit Perspektiven hinsichtlich der **Kunden**, der internen **Prozesse** und des **Lernens** erweitert werden.

Die Leistung im ganzen wird damit im Gleichgewicht (Balance) zwischen vier Perspektiven auf einem übersichtlichen Berichtsbogen (Scorecard) abgebildet - daher der Begriff "Balanced Scorecard".

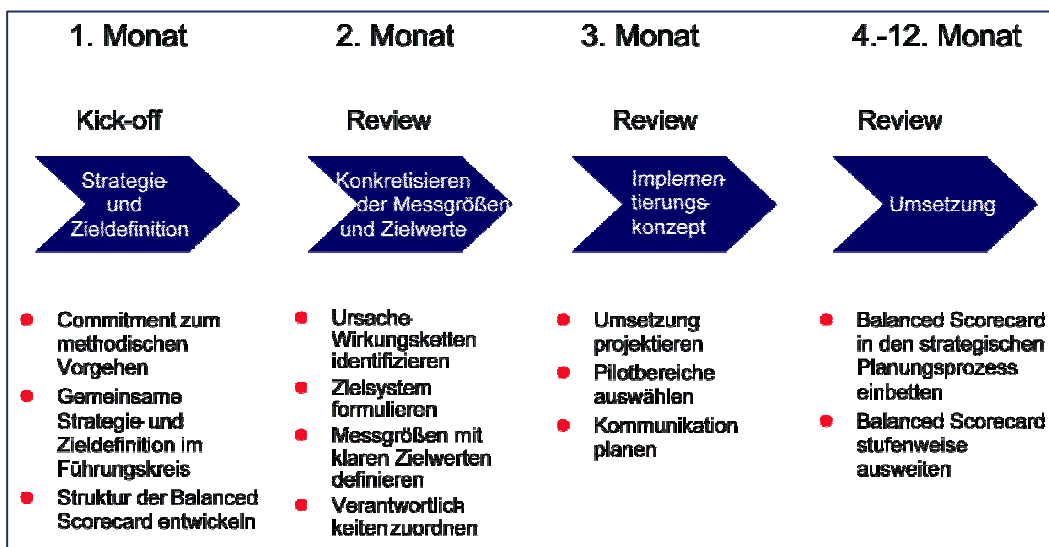
Management consult begleitet Sie kompetent bei der Planung und Einführung Ihrer spezifischen Balanced Scorecard:

Wir beraten Sie bei der schriftlichen Fixierung der Vision, leiten gemeinsam mit Ihnen die strategischen Ziele ab und helfen bei der Definition der spezifischen finanziellen, und insbesondere nicht-finanziellen, Kennzahlen.

Ausgehend von dieser Scorecard werden bereichs- bzw. amtsbezogene Scorecards abgeleitet.

Die Balanced Scorecard beinhaltet nicht nur die Zieldefinition, sondern auch die dazugehörigen Kennzahlendimensionen, Vorgaben für die Planungsperiode sowie erforderliche Maßnahmen zur Erreichung der Vorgaben.

Dem Realisierungsaufwand steht der Vorteil einer individuellen Lösung gegenüber: ein zweckdienliches Führungs- und Steuerungsinstrument in Verbindung mit einer hohen Akzeptanz der Beteiligten. Es wird kein neuer Zahlenfriedhof geschaffen.

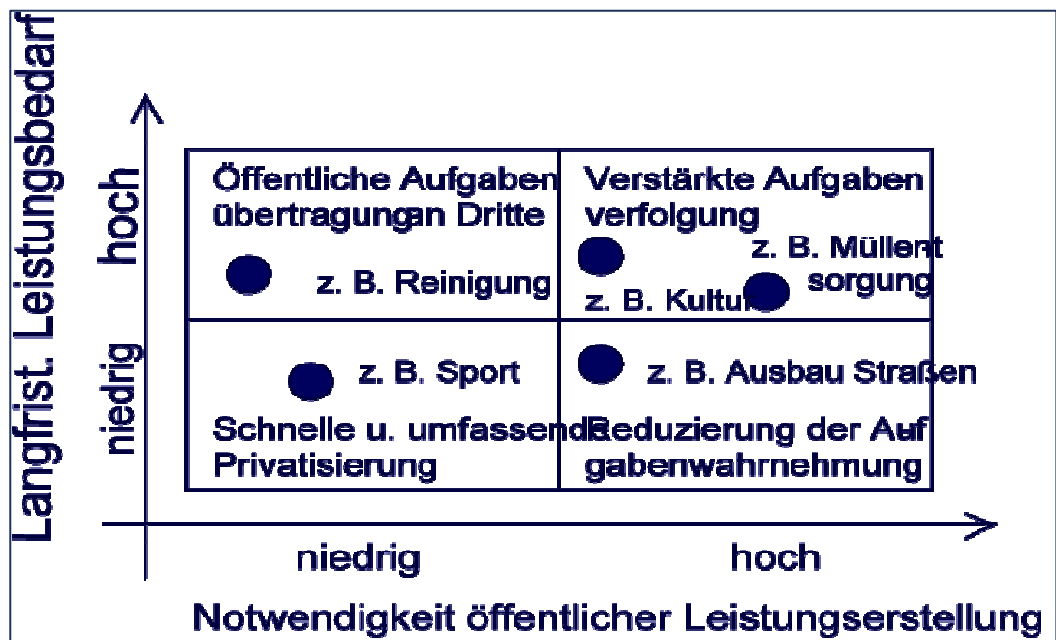


Portfolio-Analysen stellen ein qualitatives Werkzeug für den Verwaltungscontroller dar. Auf anschauliche Weise können den Entscheidern z. B. Wirkungsweisen kommunaler Investitionen deutliche gemacht werden.

Sie können dazu dienen Aufgabenprioritäten zu bilden und diese transparent zu machen.

Dieser kleine Ausschnitt aus dem vielfältigen Controlling-Werkzeugkasten soll Anregungen vermitteln.

Management consult steht zur konzeptionellen Unterstützung Ihres Vorhabens zur Verfügung. Wir bilden Controlling-Personal aus, konzipieren mit Ihnen gemeinsam das Vorhaben, führen das Projektmanagement durch und helfen bei der Realisierung.



Management consult ist seit 1997 im Controlling tätig. Die Beraterinnen und Berater verfügen über eine akademische betriebswirtschaftliche Ausbildung mit anschließender Berufspraxis in unterschiedlichen Branchen. Mit der KGSt arbeiten wir im Bereich Controlling seit 1997 zusammen.

Ihr Wissen haben sie in diversen Fachaufsätzen sowie in Büchern publiziert.



Mehrmann, Elisabeth

Controlling in der Praxis

Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003

Was Controlling leisten kann — Welche Daten sind verfügbar — Systeme vernetzen — Von Basel II, Ratings und Risiko — Planung aufbauen — Berichtswesen aufbauen — Zielgruppen strukturieren — Bericht aus der BWA, Bericht über den Jahresabschluss -Strategieberichte — Berichterstattung im Projekt — Mit Kennzahlen steuern — Sonderanalysen (SWOT, ABC, Lebenszyklus, Wertanalyse, Preiskalkulation von Produkten) - Controlling in Betriebsbereichen (... in der Fortbildung, ... in der IT) - Kostenfallen erkennen — Kostenstrukturmanagement — Activity based Costing — Prozesskostenrechnung — Target Costing Management — Supply Chain Costing — Organisation von Controlling



Mehrmann, Elisabeth; Wirtz, Thomas

Controlling für die Praxis

ECON, Düsseldorf, 1996

Operative Werkzeuge — Kostenrechnung — Deckungsbeitragsrechnung — Kurzfristige Erfolgsrechnung — Kennzahlen und Kennzahlensysteme — Strategische Werkzeuge — Potentialanalyse — Portfolioanalyse — Corporate Identity und Controlling — Berichtswesen — Organisation — Controllingkonzept und Betriebsrat — Arbeitstechniken — Vom operativen Handeln zum strategischen Denken



Mehrmann, Elisabeth; Keime, Thomas

Finanzen analysieren—Investitionen planen

ECON, Düsseldorf, 1996

Viele Unternehmer und Manager unterschätzen die Rolle des Finanzmanagements. Vielfach wird auch geglaubt, eine Finanzplanung sei nur in Krisenzeiten erforderlich oder nur in Bereichen, die in einer kritischen Phase stecken. Ebenso wird angenommen, Planung sei zu teuer oder Erfahrung und unternehmerischer Instinkt seien besser geeignet, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Das Werk zeigt Möglichkeiten einer Finanzplanung auf, die in einem modernen Unternehmen für den Erhalt und die Sicherung der Zukunft zur Verfügung stehen.



Kennen Sie bereits unsere Controlling-Seminare?

Besuchen Sie uns auf www.seminare.Managementconsult.de oder lassen Sie sich telefonisch beraten. Gerne senden wir Ihnen auch unseren Schulungskatalog zu.

Was meinen Sie nun?

Ist Management consult der geeignete Partner für Ihr Vorhaben?

Gerne erarbeiten wir für Sie ein individuelles Angebot.

Rufen Sie uns an oder faxen Sie

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

Mehr Informationen, Tipps, Tricks und Wissenswertes finden Sie auf unseren Internet-Seiten

www.Managementconsult.de

Per Telefax an 0228 433 81 11

Management consult GmbH
Königswinterer Straße 154
D-53227 Bonn

Absender

Firma:

Abteilung:

Name, Vorname:

Strasse:

PLZ Ort:

Telefon:

E-Mail:

Ich wünsche Informationen zu folgenden Themen

Ich möchte mit Ihnen sprechen. Rufen Sie mich an.

1.812



Die Fragen sind es, aus denen das,
was bleibt, entsteht.



Erich Kästner

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn

Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11

<http://www.Managementconsult.de>

E-Mail: info@Managementconsult.de