

Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a. D.
Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaft
Sicherheits- und Militärökonomie/Streitkräftemanagement

Vortrag

„Controlling als Steuerungsinstrument in Militärorganisationen“

Gehalten im Rahmen des Seminars „**Steuerungsrelevante Informationen gewinnen – mit Controlling**“ für Führungskräfte der Bundeswehr vom 27.04. – 29.04.09 an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg

Wesentliche Leitfragen des Seminars:

- Welche Informationen kann die Führung vom Controlling erwarten und wie kann Controlling die Führung unterstützen?
- Welche Vorgaben braucht das Controlling und wie kann die Führung das Controlling unterstützen?

Gliederung

- I. Begriff und Grundverständnis des Controllings**
- II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings und ihre Bedeutung für die Praxis des Führens in Militärorganisationen**
- III. Die unterstützende Rolle des Controllings im Führungsprozess**
- IV. Die Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument**
- V. Die Ausgestaltung des Controllings als Controllingssystem (Überblick)**

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

1. Begriff und Grundverständnis des Controllings in der Managementlehre

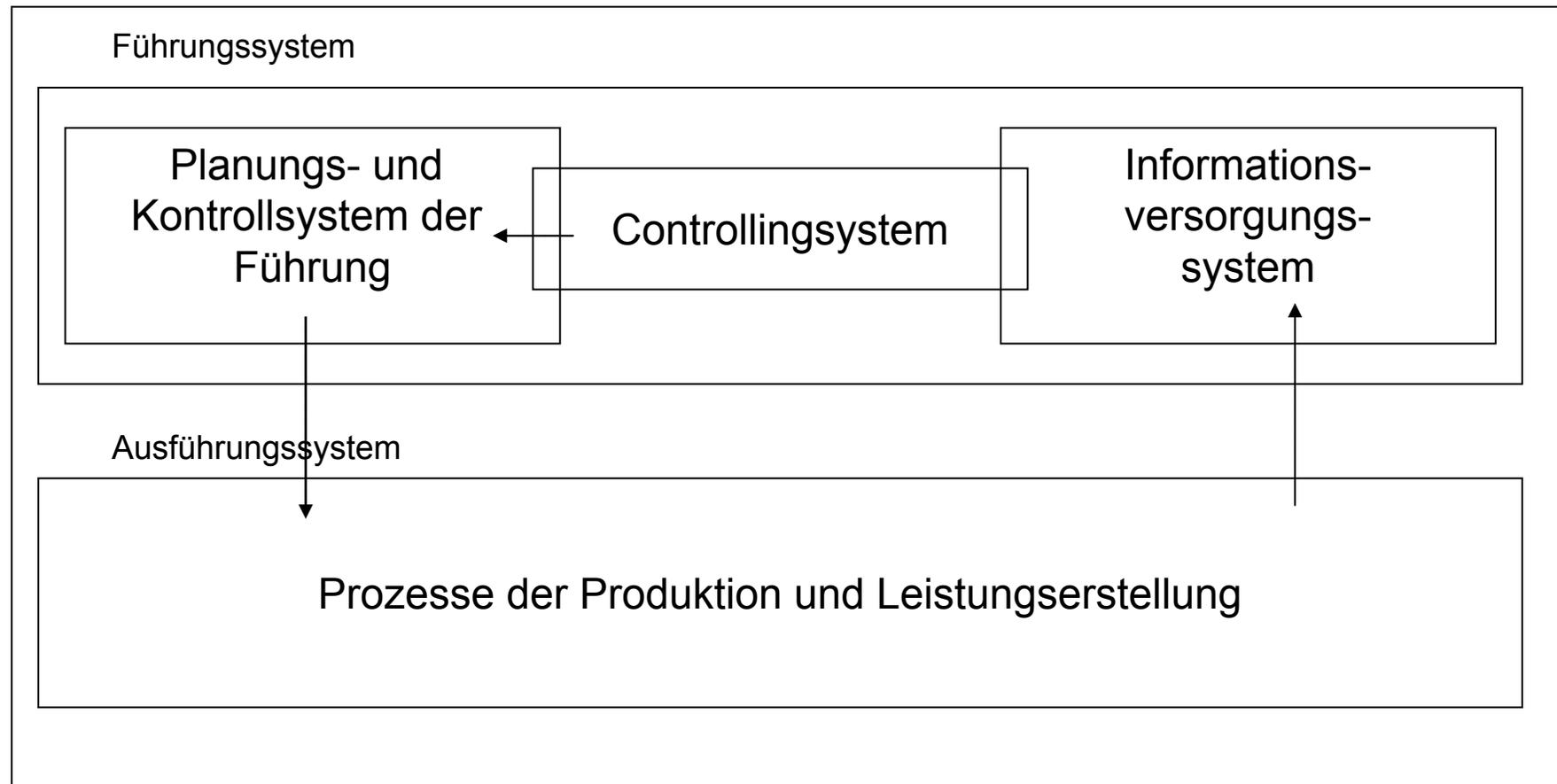
- „Controlling ist eine Teilfunktion der Führung, die zur Steuerung der Organisation Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt, um Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen zu versorgen.“

oder auch:

- „Controlling ist ein System zur Unterstützung von Führungskräften bei ihren Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben.“

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Typische Darstellung – Controlling als Unterstützungssystem der Führung



I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Wesentliches Auswahlkriterium für Controllinginformationen:

- unterstützende Informationen bei allen ergebnisorientierten ressourcensteuernden und ressourcenverbrauchenden Entscheidungen der Führung im Rahmen des Managementprozesses
- nicht bei Entscheidungen mit kurzer zeitlicher Reichweite und geringer Relevanz für die Ziele und Ressourcen der Organisation bzw. der Organisationseinheit als Ganzes
- Auswahlkriterium ist Führungsentscheidung

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Unterscheidung nach Controllinghorizonten:

„Strategisches Controlling“:

- mittel-/langfristig ausgerichtet → Vision, Leitbild
 - umfasst die Organisation und ihre übergeordneten Ziele als Ganzes
 - stärkere Einbeziehung qualitativer Faktoren
 - typische Instrumente: Umweltanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, SWOT-Analyse, Gap-Analyse, Portfolioanalyse, Balanced Scorecard
- „Machen wir die richtigen Dinge?“

„Operatives Controlling“:

- kurz-/mittelfristig ausgerichtet
- setzt strategisches Controlling um → Ausführungsebenen
- starke Einbeziehung quantitativer Faktoren
- bezieht sich auf organisatorische und funktionale Teilbereiche

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

- typische Instrumente: quantitative Zielvorgaben, leistungs- und produktbezogene Budgetierung, Kennzahlen, SOLL-IST-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- „Machen wir die Dinge richtig?“

Begriffliche Anmerkung:

„Steuern“ = Entscheidung über die einzuschlagende Richtung

„Regeln“ = Entscheidung über die einzuschlagende Richtung auf der Grundlage von SOLL-IST-Vergleichen → spezielle Ausformung des Steuerns

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

2. Begriff und Grundverständnis des Controllings in der Bundeswehr

- „Controlling unterstützt Entscheidungsträger bei der Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung ebenengerecht und umfassend in allen Phasen des Führungskreislaufs. Im Führungsprozess sind Wirksamkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) nachhaltig zu sichern und möglichst zu verbessern.“

unter dem Informationsaspekt:

- „Controllingberichte sind fachbereichsübergreifende Zusammenstellungen mit steuerungsrelevanten Informationen.“

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

3. Vergleich

- begrifflich und im Grundverständnis weitgehend identisch

Schlüsselbegriffe:

Controlling unterstützt durch Informationen bei Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben im Führungsprozess

dabei insbesondere ausgerichtet auf Unterstützung bei Entscheidungen zur:

- effektive und effiziente Steuerung der Ressourcen
- Operationalisierung von Zielen
- Nutzung von Indikatoren und Kennzahlen als Steuerungselemente
- Struktur- und Prozessoptimierungen
- fachbereichsübergreifende Koordination

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

- Ausformungen je nach Controllinghorizont, Organisationsbereich und Führungsebene unterschiedlich
- wesentlich stets: Ganzheitlichkeit und Koordination bei der ziel- und ergebnisorientierten Steuerung der Ressourcen; Controlling ist fachbereichsübergreifende Querschnittsaufgabe; deshalb auch direkte Zuordnung zu Leitung, Führung oder Chef des Stabes

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

entsprechend:

- Controller „Methodenexperte“ mit Schwerpunkt bei Wirtschaftlichkeit und Effizienz sowie bei ergebnisorientierter Koordination
- kein „Experte“ in einem spezifischen Fachgebiet, aber muss mit wesentlichen Strukturen und Prozessen in der Organisation / der Dienststelle vertraut sein
- arbeitet mit typischen Controllingfragen (Näheres insbesondere bei II. u. III)

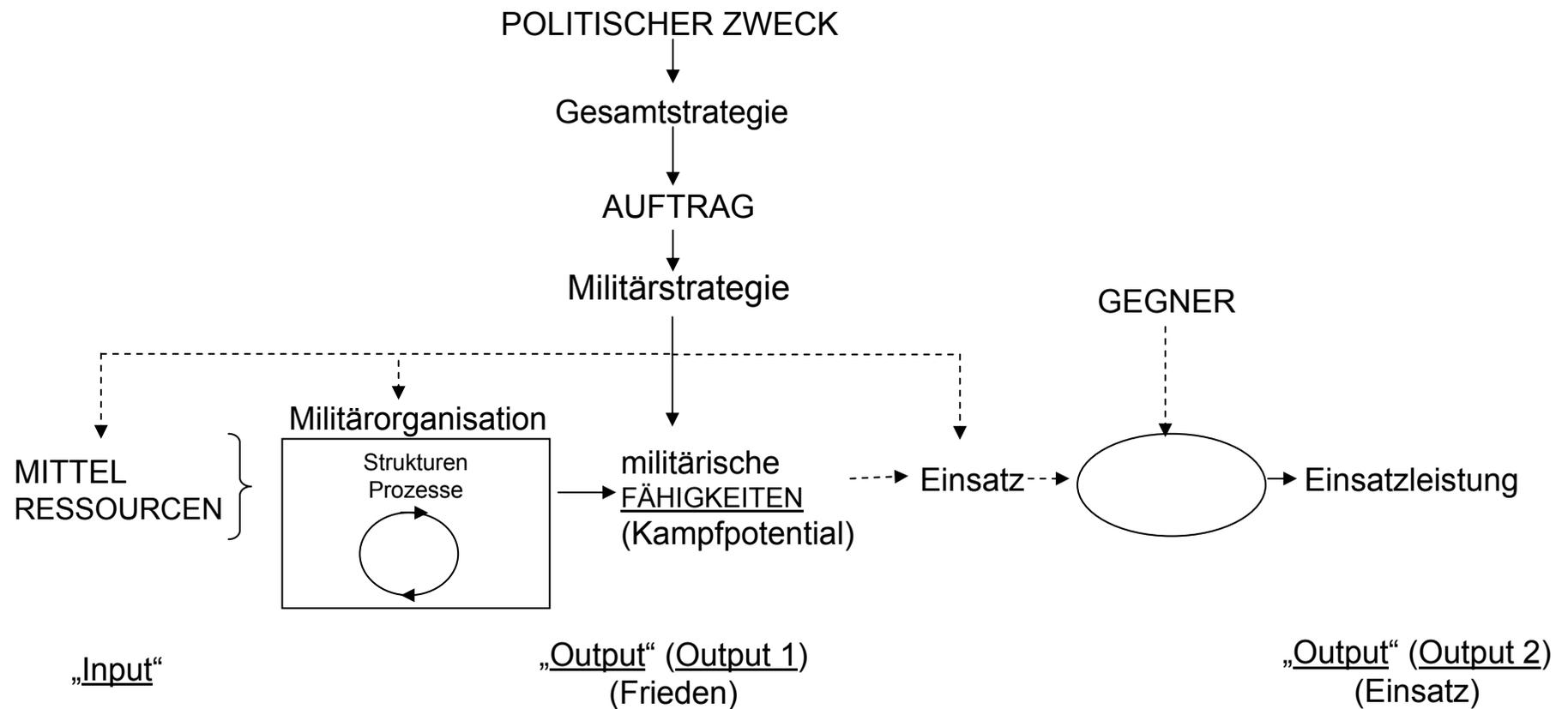
plakativ:

- „Anreger, Navigator, Warner“
- „Planungs-, Kontroll- und Koordinationsmanager“
- wichtig: Teamfähigkeit, Kreativität (kein „Buchhalter“)
→ Controlling bezieht KVP ein

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

4. Die Militärorganisation als Gegenstand des Controllings

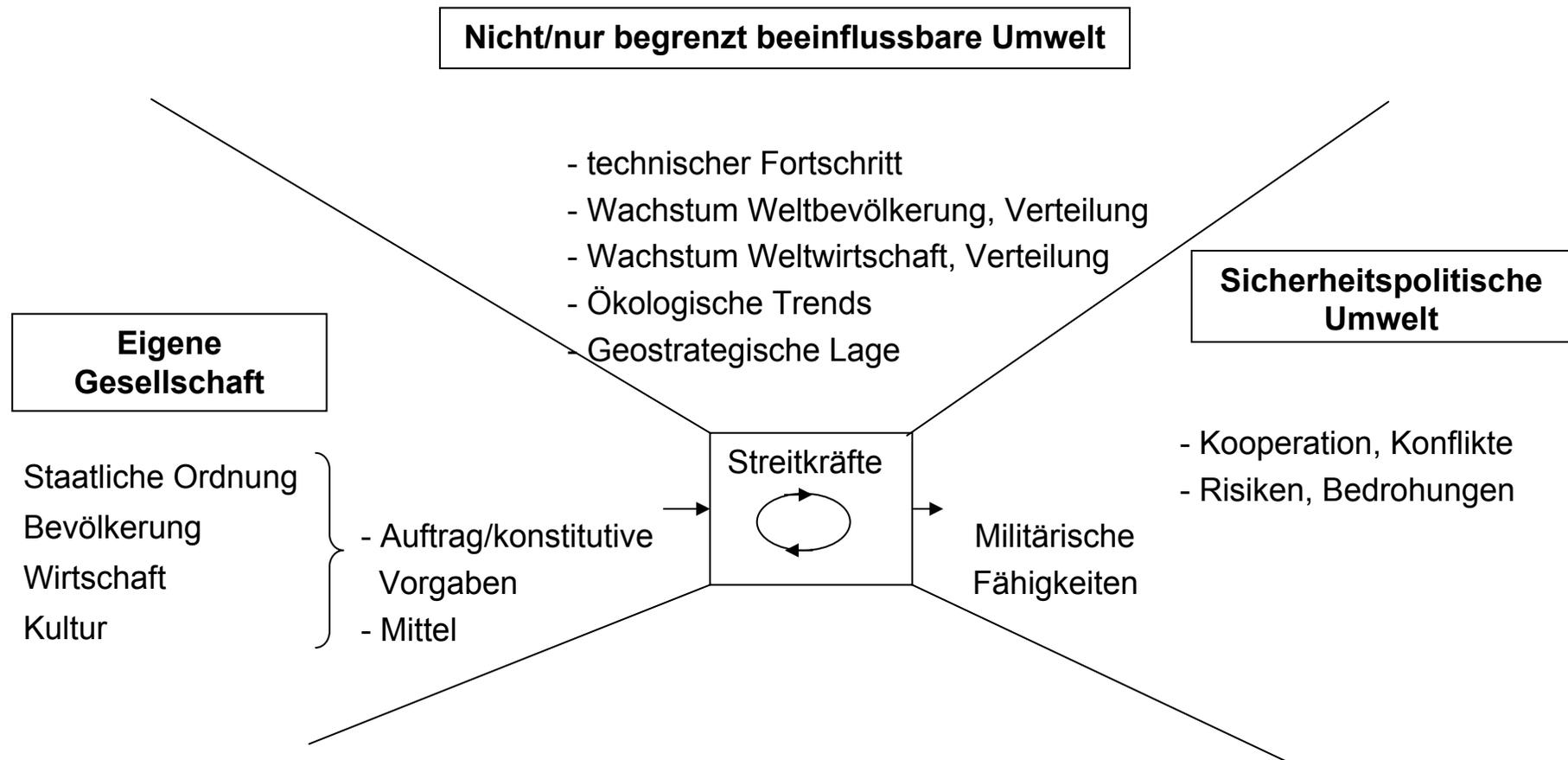
Grundmodell einer Militärorganisation und Umwelt:



(Bsp. Bundeswehr)

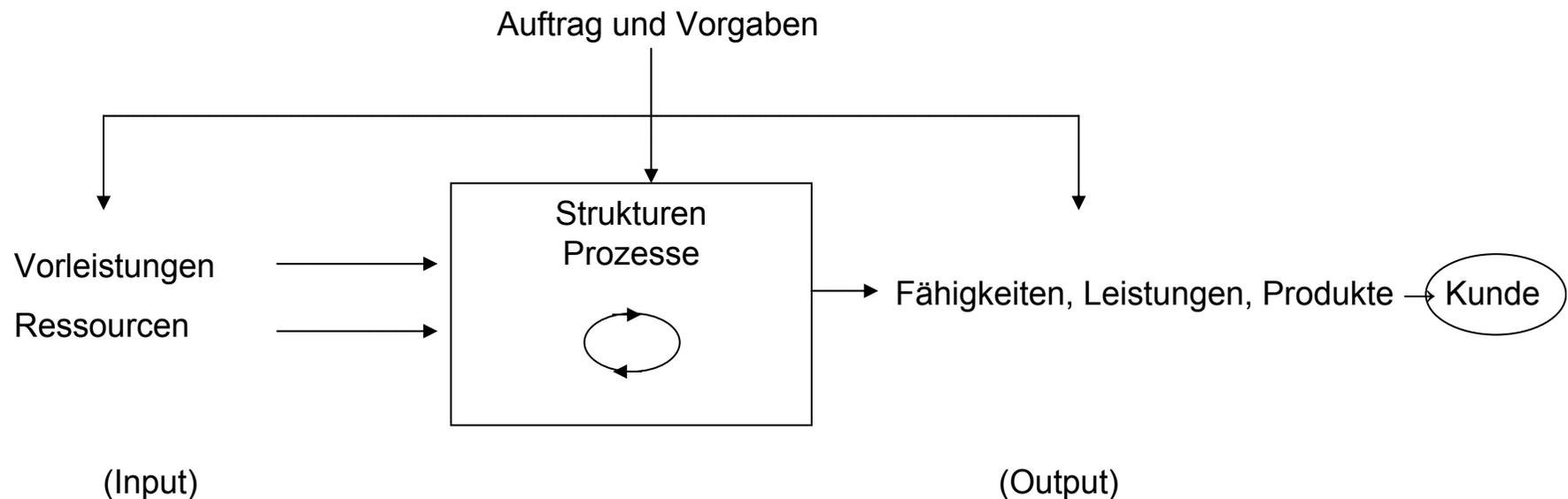
I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Umwelt einer Militärorganisation → wesentliche Gruppen von Umweltfaktoren („Umweltsegmente“):



I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Analog Organisationsbereiche, Organisationseinheiten und Dienststellen im Binnenbereich einer Militärorganisation:



Umwelt: - im Binnenbereich zuliefernde und abnehmende Dienststellen („Kunden“)
- gesellschaftliche Umwelt

Beispiele: SKB, WV, SKA, Dienstleistungszentrum, Ausbildungseinrichtung usw.;
wesentliche Endkunden im Binnenbereich: Einsatzverbände

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

- wichtige Gruppen von „steuerungsrelevanten Informationen“ in Militärorganisationen:
 - Auftrag der Militärorganisation bzw. der Dienststelle mit angestrebten Fähigkeiten und Leistungen
 - Umweltanalyse
 - Ressourcen
 - Strukturen und Prozesse („Betriebsanalyse“)
 - Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit
- Controlling soll vor allem hierüber mit quantitativen und qualitativen Messgrößen informieren und unterstützen
- grundsätzlich: ganzheitlich und ausgerichtet auf die Entscheidungen der Führung

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Bedeutet für die Praxis des Controllings grundsätzlich:

- Controlling ist in den Führungsprozess einzubeziehen
 - Führung hat dem Controlling vorzugeben, welche entscheidungs- und steuerungsrelevanten Informationen im Führungsprozess benötigt werden
 - Controlling stellt diese Informationen bereit, dabei anregende und aktive Unterstützung bei der Gestaltung der Informationsströme
- typische Formen von Controllingberichten:
- (1) Standardberichte
 - (2) Abweichungsberichte
 - (3) Bedarfsberichte

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Generell:

- viele einzelne Elemente des Controllings seit langem bekannt und in der Praxis des militärischen Führens genutzt

Was ist neu? Mehrwert des Controllings?

- Intensivierung der fachbereichsübergreifenden, horizontalen und vertikalen Koordination bei der zielorientierten Steuerung der Ressourcen → „Integrierte Konzernsteuerung“, „ganzheitlicher fähigkeitsorientierter Ansatz“, „Von der Inputsteuerung (über zentrale Zuteilung von Ressourcen) zur indikatorengestützten Outputsteuerung (über Produkte)“
- besondere Ausrichtung auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit
- ganzheitliche system- und prozessorientierte Sicht → Input/Output-Relation? Prozesse optimiert?
- stärkeres Arbeiten mit Messgrößen im Führungsprozess → Operationalisierungen, Kennzahlen und Indikatoren
- neue Instrumente

I. Begriff und Grundverständnis des Controllings

Hinweise:

- keine unreflektierte Übernahme privatwirtschaftlicher Controlling-Konzepte
 - Unternehmen haben andere Zielfunktionen: Gewinn, Rendite, Umsatz, Liquidität usw.
 - entsprechend auch andere Erfolgsbilanzen als Ausdruck einer effizienten oder nicht effizienten Ressourcensteuerung
 - muss „truppenbrauchbar“ und auf die jeweilige Organisationseinheit „zugeschnitten“ sein; ggf. auch Mut zur Lücke, Prioritäten bei Controllingaufgaben festlegen
 - funktioniert nur, wenn von allen Beteiligten akzeptiert
- Controlling lässt viele Freiräume für kreative Gestaltung

Fragen/Anregungen zum Grundverständnis von Controlling?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings und ihre Bedeutung für die Praxis

1. Operationalisierung und Arbeiten mit Messgrößen

Grundsätzlich:

- „Operationalisierung“: Messbarmachen von Begriffen, z. B. „Einsatzbereitschaft“, „Leistung“, „Dienstklima“, „Attraktivität“, „Fähigkeiten“, „Wirtschaftlichkeit“, „Vertrauen“ usw.
- Messgrößen: erfassen das mit dem Begriff Gemeinte in messbaren Größen

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

→ typisches Vorgehen (z.B. „Vertrauen“ in der Truppe)

- (1) Klären, was mit dem Begriff gemeint ist
- (2) Zerlegen in Teilbereiche, die für den Begriff relevant sind
- (3) Festlegen der Messgrößen in den Teilbereichen

- bei den Messgrößen: Festlegen „Messniveau“ / „Skalenniveau“ (z.B. Einsatzbereitschaft)

- (1) Nominalskala? („ja/nein“; Klassifikation)
- (2) Ordinalskala? („höher als“ / „geringer als“; Abstände werden nicht gemessen)
- (3) Kardinalskala? (Messung mit gegebenem oder angenommenem Nullpunkt; Abstände gemessen)

Varianten: Schulnotensystem, Rating, Likert-Skala

→ Festlegen Detaillierungsgrad / Abstraktionsebene

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

- Festlegen der Methode der Datengewinnung
 - (1) Dokumentenanalyse (Berichte, Meldewesen, welche?)
 - (2) Befragungen („W-Fragen“)
 - (3) Beobachtungen (z.B. Übungen mit Einlagen)
ggf.: Welcher Mix?

- „**Was wie operationalisiert wird, bestimmt wesentlich die ergebnisorientierte Ressourcensteuerung!**“

- „**Es gibt kein Management ohne Messen!**“

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für die Praxis des Controllings:

Erwartungen an das Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- Beiträge zu Operationalisierung, Messgrößen, Messniveau, Detaillierungsgrad und Datengewinnung

Vorgaben/Unterstützung Führung:

- Vorgabe, was zu operationalisieren ist
- Entscheidung über Vorschläge Controlling/Stab/Fachbereiche (s.o.)
- Unterstützung bei Datengewinnung

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Beispiele/Aufgaben:

- 1.) Im Hinblick auf den Kosovo und Mazedonien soll die Entwicklung des „Wohlstandes“ mit Messgrößen vergleichend verfolgt werden. Vorgehen?
- 2.) Die Begriffe „Sicherheit“ und „Stabilität“ in Afghanistan sind zu operationalisieren. Vorgehen?
- 3.) Der Begriff „Dienstklima“ ist zu operationalisieren. Vorgehen?
- 4.) Der Begriff „Vertrauen“ der Truppe ist zu operationalisieren. Vorgehen?

Anregungen aus der Praxis ?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

2. Operationalisierung von Zielen

Grundsätzlich:

- besonders wichtige Operationalisierung → bestimmt wesentlich alle Aktivitäten der Organisation/der Dienststelle
- „Ziele“: angestrebte SOLL-Zustände; zu bestimmen nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug (z.B. „Erhöhung verteidigungsinvestive Ausgaben“, „Stabilität in der Region X“, „Ausbildungsstand“, „Klarstand“ usw.)
- Grundsätzlich aus dem Auftrag abzuleiten
- Vorgehen s. o. bei II. 1
- führt zu einem Zielsystem mit Ober-, Zwischen- und Unterzielen
- gleitender Übergang zu „Produkten“ (konkretisierte Leistung, Output) und erforderlichen „Teilprodukten“ (konkretisierte Einzelleistungen) sowie zu Maßnahmen

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

- führt zu Hierarchie der Ziele und erforderlichen „Produkte“ („Produktsteckbriefe“, „Abholpunkte“)
- führt zu Konkretisierung der Aufgaben und Zuweisung der Aufgaben an die Organisationseinheiten mit entsprechenden Zielvorgaben und/oder „Zielvereinbarungen“ unter Nutzung von Messgrößen als SOLL-Größen

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

- Hinweis: Zielsystem nicht zu perfektionistisch → zweckmäßiger: Führen mit lagebezogenen Zielbündeln auf der Grundlage eines konsistenten Zielsystems als Basis, enger Zusammenhang mit Projektmanagement; (z.B. FüAkBw, 1. LwDiv, Sicherheit und Stabilität in Region X)

Bedeutet für die Praxis des Controllings:

Erwartungen an Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- Operationalisierung der vorgegebenen oder angestrebten Ziele
- Erfassung IST und Vorschlag SOLL mit Maßnahmen
- Vorschlag Schlüssel-Kennzahlen Zielerreichung → „Key Performance Indicators“ → „Management Cockpit“ mit Ampelsystem
- horizontale und vertikale Koordination (unterstellter Bereich)
- Unterstützung bei Zielvorgaben und „Zielvereinbarungen“ (typisch: Service-Level-Agreement (SLA))
- solide Kenntnisse im Projektmanagement

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Vorgaben/Unterstützung durch Führung:

- Bestimmen der Ziele und Produkte → angestrebter Output?
- bei mehreren Zielen: Auswahl und Priorisierung
- Entscheidung über Operationalisierung (Messgrößen) und Schlüsselkennzahlen → Management-Cockpit
- Festlegen „Ampelsystem“: Wann grün/gelb/rot?
- Vorgabe: Informationsbedarf und Berichtswesen („W-Fragen“)
- Entscheidung: horizontale und vertikale Koordination (unterstellter Bereich); SLA

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Beispiel/Aufgabe:

- 1.) Die Teilfähigkeit „strategische Mobilität“ soll verbessert werden. Vorgehen bei der Operationalisierung und Erarbeiten der SOLL-Größen?
- 2.) Der „Ausbildungsstand“ der Hubschrauberführer ist zu verbessern. Operationalisierung und SOLL-Größen?
- 3.) Wie messen Sie die „Leistung“ Ihres Verbandes/Ihrer Dienststelle?
- 4.) Was wäre in einem „Service-Level-Agreement“ mit der BwFPS GmbH (mit einem Dienstleistungszentrum) als SOLL-Größe festzulegen?

Anregungen aus der Praxis?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

3. Indikatoren und Kennzahlen als zu verbindende Steuerungselemente des Controllings

Grundsätzlich:

„Indikatoren“

- informieren als Messgrößen über Veränderungen in der Umwelt und in der Militärorganisation
- Signalfunktion
- von besonderer Bedeutung: Frühwarnindikatoren

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

„Kennzahlen“

- informieren als Messgrößen über Zielerreichung und Ressourceneinsatz sowie über Strukturen und Prozesse in der Militärorganisation
- sind Ausdruck von Entscheidungen in der Organisation oder als festgelegte SOLL-Größen Gegenstand von Entscheidungen („Entscheidungstatbestände“)
- bei mehreren Zielen: Kennzahlensysteme
- bei hierarchisch geordneten Zielen: Hierarchie der Kennzahlen (s. II.1 und II.2)
- Verbund mit Indikatoren
- Segmentierungen

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Wesentliche Kriterien für die Auswahl und Bewertung von Indikatoren und Kennzahlen bzw. Indikatoren- und Kennzahlensystemen

- (1) Wird das gemessen, was gemessen werden soll? → Relevanz, Validität
- (2) Sind die für die Indikatoren und Kennzahlen erforderlichen Informationen zuverlässig? → Zuverlässigkeit, Reliabilität („belastbar“)
- (3) Steht der Aufwand für die Gewinnung und Verarbeitung der Informationen in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen für den Entscheidungsträger? → Wirtschaftlichkeit
- (4) Berücksichtigt das Indikatoren- bzw. Kennzahlensystem den Wirkungsverbund zwischen den Indikatoren bzw. Kennzahlen? → Wirkungsverbund?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für die Praxis des Controllings:

Erwartungen an das Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- Vorschlag für Indikatoren- und Kennzahlensystem unter Beachtung der wesentlichen Kriterien
- bei Kennzahlen: Erhebung IST und Vorschlag SOLL-Größen
- Nutzung von Benchmarking
- Erarbeiten von „Kennzahlen-Steckbriefen“: Was ist zu messen? Wer meldet was, wie, wann?

Vorgaben/Unterstützung Führung:

- Entscheidung über Vorschläge Controlling/Stab
- Sicherstellen enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit!
- ggf. Überwinden von Widerständen

Hinweis: - Grundsätzlich zu unterscheiden: Kennzahl und Bewertung der Kennzahl

- bei Bewertung stets: Kontextfaktoren einbeziehen, kein „Bewertungsautomatismus“
- Beispiel: Vergleichende Btr-Bewertung, Jahresschießen, „Evaluierung“ u.a.m.

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Beispiel/Aufgaben:

1. Wie bewerten Sie die Bewerberzahl p.a. als Frühwarnindikator?
2. Wie bewerten Sie die Messgröße „70% : 30%“ als Kennzahl für den Bedarf an verteidigungsinvestiven Finanzmitteln?
3. Ein unterstellter Verband meldet, dass er schon sehr lange mit Kennzahlen arbeitet. Was prüfen Sie?
4. Eine Militärorganisation sieht in der Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs für die Mannschafts- und Unteroffizierlaufbahn eine besonders hoch priorisierte Aufgabe. Welche Indikatoren sollten genutzt werden? Welche Kennzahlen sind festzulegen? Wie wären Indikatoren und Kennzahlen zu verbinden?
5. Im Hinblick auf Afghanistan soll eine „Exit-Strategie“ erarbeitet werden. Wie wären Indikatoren und Kennzahlen zu verbinden? Beitrag Controlling?

Anregungen aus der Praxis?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

4. Steuerung von Ressourcen – was sind „Ressourcen“?

Grundsätzlich:

- alles, was die Militärorganisation bzw. die Organisationseinheit zur Verfügung hat oder benötigt um den Auftrag zu erfüllen bzw. die vorgegebenen oder selbstgesetzten Ziele zu erreichen
- Typische Ressourcen in Militärorganisationen:
 - (1) Personal
 - (2) Ausrüstung und Ausstattung
 - (3) Infrastruktur
 - (4) Verbrauchsgüter (MVG, EVG)
 - (5) Externe Dienste
 - (6) Geld
 - (7) Immaterielle Ressourcen / „weiche Faktoren“ (Wissen/Informationen, Können, Führungskultur, Motivation usw.)

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

- Potenzial an Ressourcen → wesentliche Inputgrößen
- Konkretisierung durch „W-Fragen“
- Ausformung der harten Faktoren je nach Führungsebenen unterschiedlich (GenInsp/BrigKdr/BtlKdr)
- meist periodisiert: welche Ressourcen durchgehend verfügbar (Leistungsbasis)? Welche Ressourcen/welcher Input in der Periode zugeführt?
- typisch: wechselnde Knappheitsgrade der Ressourcen, insbesondere im Einsatz und Gefecht

Wesentliche Unterscheidung:

- Welche Ressourcen sind durch die Führung steuerbar? Welche nicht?
- Fokus des Controllings stets auf steuerbare Ressourcen (und dort auf teure und/oder knappe Ressourcen)

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für die Praxis des Controllings:

Erwartungen an Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- bewertete Informationen über Art und Menge des Ressourcenverbrauchs oder des Ressourcenbedarfs in monetären Größen → Kosteninformationen !
- geordnet nach Kostenarten (Welche?), Kostenstellen (Wo?) und Kostenträgern (Wofür? → Leistungen) → Transparenz der Ressourcensteuerung in monetären Größen → Basis für jede Kosten-Leistungs-Budgetierung
- vertraut mit Verfahren der Kosten-Leistungsrechnung und sicher in der Nutzung relevanter IT-Systeme
- Vorschläge Kosten-Leistungs-Budgetierung
- Vorschläge für Kostensenkungen und Rationalisierungen
- Schwerpunkt bei steuerbaren Ressourcen
- in Zusammenarbeit mit Fachgebieten: Wo Engpässe? Welche Ressourcen kritisch? Wo Überkapazitäten? (vgl. Clausewitz)

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Vorgabe/Unterstützung durch Führung:

- Offenheit für Kosten- und Leistungsrechnungen → „harter Kern der wirtschaftlichen Ressourcensteuerung in einer Organisationseinheit“
- auf welche Ressourcen/Kosten und Leistungen soll sich Controlling konzentrieren?
→ Bedarfsberichte, Abweichungsberichte
- Unterstützung bei Informationsgewinnung
- feed back und Entscheidungen über Vorschläge Controlling

Hinweise:

- wesentliche Rahmenbedingungen sind Dienstrecht, Arbeitsrecht, Haushaltsrecht, Vergaberecht, Erlasse/Weisungen
- wichtige Grundentscheidung: Welche Freiräume werden dem Entscheidungsträger bei der Steuerung der Ressourcen zugeordnet? KLV-Konzept?
- typisches Beispiel: „Globalhaushalt vs. Titelbindung?“ Ausmaß der flexiblen Budgetierung? (→ rasche Anpassung an Veränderungen)
- Grundsätzlich: Je geringer Freiräume bzw. steuerbare Ressourcen, desto geringer die Bedeutung von Controlling

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Beispiel/Aufgaben:

1. Um die Attraktivität der Bundeswehr für Freiwillige für die Unteroffizier- und Mannschaftslaufbahn zu steigern, stehen für die kommenden drei Haushaltsjahre je 250 Mio. EUR zur Verfügung. Vorgehen, um diese Mittel so zu steuern, dass ein möglichst hoher Zielerreichungsgrad erreicht wird?
2. Es ist zu prüfen, ob die einsatzbedingten Zusatzausgaben (ca. 800 Mio. EUR p.a.) „richtig“ auf die verschiedenen Einsatzgebiete verteilt sind. Vorgehen?
3. Wie wäre das Kosten-Benchmarking bei den TORNADO-Verbänden der Luftwaffe anzusetzen? Vorteile eines solchen Vorgehens?
4. Es ist zu untersuchen, welche Ressourcen im kommenden Jahr vom Amtschef Streitkräfteamt steuerbar sind. Vorgehen?
5. Welche rechtlichen (insbesondere haushaltsrechtlichen) Regelungen sollten vorrangig verändert werden, um eine höhere Effizienz der Ressourcensteuerung zu erreichen?

Anregungen aus der Praxis?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

5. Prozessoptimierung

Grundsätzlich:

- vereinfachtes Grundmodell („PPE-Modell“):

Potenziale → Prozesse → Ergebnisse

(Ressourcen)

- in jeder Organisation bzw. Organisationseinheit gibt es typische Prozesse, die sich i.w. aus den angestrebten oder vorgegebenen Ergebnissen ableiten (z.B. Ausbildungsprozesse → Ausbildungsstand, logistische Prozesse → Klarstand Gerät usw.)
- zu unterscheiden: Kernprozesse der Organisationseinheit - unterstützende Prozesse
- typisch für Prozesse: Teilprozesse, Phasen, Aktivitäten sowie Verknüpfung von Prozessen („Prozessstruktur“)
- Interpretation als Wertschöpfungskette

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für Praxis des Controllings:

Erwartungen an Controllings: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- Abbildung der wesentlichen Prozesse in der Organisationseinheit
- Analyse der Prozesse als Wertschöpfungskette (insbesondere Kostentreiber? Werttreiber?)
- Vorschläge Prozessoptimierung

Vorgabe/Unterstützung durch Führung:

- Festlegung: Welche Prozesse der Organisationseinheit sind „Kernprozesse“? Welche Prozesse sind die „unterstützenden Prozesse“?
- Fokus Controlling auf welche Prozesse?
- Entscheidung über Prozessgestaltung

Beispiel/Aufgabe: 1. Die Ausbildungsprozesse zum Hubschrauberführer sind unter Effizienzgesichtspunkten zu optimieren. Vorgehen?
2. Der logistische Prozess zur Versorgung des Einsatzkontingents in Afghanistan mit POL ist zu optimieren. Vorgehen?

Anregungen aus der Praxis?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

6. Wirksamkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz)

Grundsätzlich:

„Wirksamkeit (Effektivität)“: bezieht sich auf Ausmaß der Zielerreichung → SOLL-IST
der Zielerreichung

„Wirtschaftlichkeit (Effizienz)“: bezieht sich auf das Verhältnis von Zielerreichungsgrad
zu den eingesetzten Ressourcen

Allgemeiner Ausdruck für Wirtschaftlichkeit (Effizienz):

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

- „**Wirtschaftlichkeitsprinzip**“: als **Maximalprinzip** oder als **Minimalprinzip** sowie auch als **Extremumprinzip** (höchster Wert des Quotienten; Kehrwert: „Stückkosten“ → zu minimieren)
- spezielle und **besonders wichtige Gruppe von Kennzahlen!**

Wichtige Entscheidung:

- was „Output“? → wie messen ?
- was „Input“ ? → wie messen ?
- unterschiedliche Ausformungen je nach Wahl der Messgrößen

Typische Ausformungen in der Praxis:

(1) Produktivität → $\frac{\text{Mengengröße}}{\text{Mengengröße}}$; z.B. $\frac{\text{Flugstunden p.a.}}{\text{Maintenance-Mann-Std. p.a.}}$
 $\frac{\text{Lehrgangsplätze}}{\text{Personalumfang Ausb.-Einrichtung}}$

(2) Kostenwirtschaftlichkeit → $\frac{\text{Mengengröße}}{\text{Kosten}}$; z.B. $\frac{\text{Flugstunden p.a.}}{\text{Kosten p.a.}}$
 $\frac{\text{Ausgebildete p.a.}}{\text{Kosten der Ausb.-Einrichtung}}$

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

(3) Kosten-Nutzen-Analyse → $\frac{\text{Nutzen}}{\text{Kosten}}$; z.B. $\frac{\text{Nutzwert eines Ausb.-Vorhabens}}{\text{Kosten}}$
 $\frac{\text{Nutzen eines Auslandseinsatzes}}{\text{Kosten}}$

(4) Rentabilität → $\frac{\text{monetäre Erfolgsgröße}}{\text{monetäre Bezugsgröße}}$

z.B. bei Rationalisierungsinvestitionen: $\frac{\text{diskontierte Einsparungen/Einnahmen}}{\text{diskontierte Ausgaben}}$

→ „Kapitalwertmethode“

(5) Nutzwertanalyse → auch Kosten mit einem Nutzwert erfasst

Einzelheiten: s. Vorgaben für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (BMF, BRH)

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für Praxis des Controllings:

Erwartungen an Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- methodische Professionalität bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einschließlich Kenntnisse über die wesentlichen Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien in Militärorganisationen
- Vorschlag Messgrößen Wirtschaftlichkeit (Effizienz)
- Erfassung IST und Vorschlag SOLL mit Maßnahmen

Vorgaben/Unterstützung durch Führung:

- Entscheidung über Messgrößen der Wirtschaftlichkeit, angestrebtem SOLL und Maßnahmen
- Unterstützung in der Zusammenarbeit von Stab und Controlling
- „Machtpromoter“

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Hinweise:

- wesentliches Ziel: Transparenz von Kosten und Leistungen → Verbesserung Effektivität und Effizienz
- Voraussetzung: solides, auf Informationsbedarf der Führung zugeschnittenes IT-gestütztes betriebliches Rechnungswesen mit Schwerpunkt bei Kosten-Leistungsrechnung (Bw: KOLIBRI; SASPF)
- wichtige Unterscheidung: Rechnen mit „Kosten“? Rechnen mit „Ausgaben“?
→ ist vorzugeben oder festzulegen
- wichtig: „Sparen muss sich lohnen“

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Beispiel/Aufgaben:

1. Wie bewerten Sie die Relation $\frac{\text{Ausgebildete p.a.}}{\text{Kosten der Ausb.-Einrichtung}}$ als Messgröße für die Effizienz der Ausbildungseinrichtung?
2. Ihnen wird vorgeschlagen, bestimmte Aufgaben aus Ihrem Verantwortungsbereich an Private zu übertragen, da dies nach der sog. Kapitalwertmethode zu Einsparungen führt. Halten Sie dieses Kriterium für ausreichend?
3. Verband A erreicht regelmäßig denselben Ausbildungsstand wie ein vergleichbarer Verband B in weniger Ausbildungstagen. Ist der Schluss gerechtfertigt, dass Verband A „wirtschaftlicher“ ausbildet?
4. Wie bewerten Sie das Anreizsystem zum Sparen in der Bw?

Anregungen aus der Praxis?

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

7. Beitrag zur Risikoanalyse

Grundsätzlich:

- alle zukunftsorientierten Informationen und zugrundegelegten Annahmen und Daten sind mit Unsicherheiten behaftet → Veränderungen in der Umwelt, Störfälle
- notwendig: Analyse, was kann sich wie verändern? Welche Störfälle können auftreten? → Maßnahmen zur Risikominimierung (Risikomanagement)
- typische Instrumente der Risikoanalyse:
 - Umweltänderungen → Szenarien
 - Störfälle → Welche? Konsequenzen? Wahrscheinlichkeit?
- besonders wichtig für Risikomanagement: Frühwarnindikatoren

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Bedeutet für die Praxis des Controllings:

Erwartungen an Controlling: in Zusammenarbeit mit Stab/Fachbereiche

- methodische Kompetenz bei Risikoanalysen und Risikomanagement
- Identifizierung Frühwarnindikatoren und ggf. unverzügliche Meldung
- Analyse möglicher Umweltveränderungen und möglicher Störfälle, Systematisierung der Risiken
- Identifizierung und Priorisierung der Hauptrisiken
- Abschätzung der Bandbreite möglicher Zielerreichungsgrade und Kosten (z.B. bei günstigem, ungünstigem und mittlerem Szenario)
- Anregungen für Maßnahmen des Risikomanagements unter Einbeziehung der Kosten

II. Wesentliche unterstützende Beiträge des Controllings

Vorgaben/Unterstützung durch Führung:

- Entscheidung über Beiträge Controlling/Stab
- ggf. Vorgabe, welche Risiken, insbesondere fiskalische Kosten vertiefend zu untersuchen sind
- Entscheidung über Maßnahmen des Risikomanagements

Beispiel/Aufgabe:

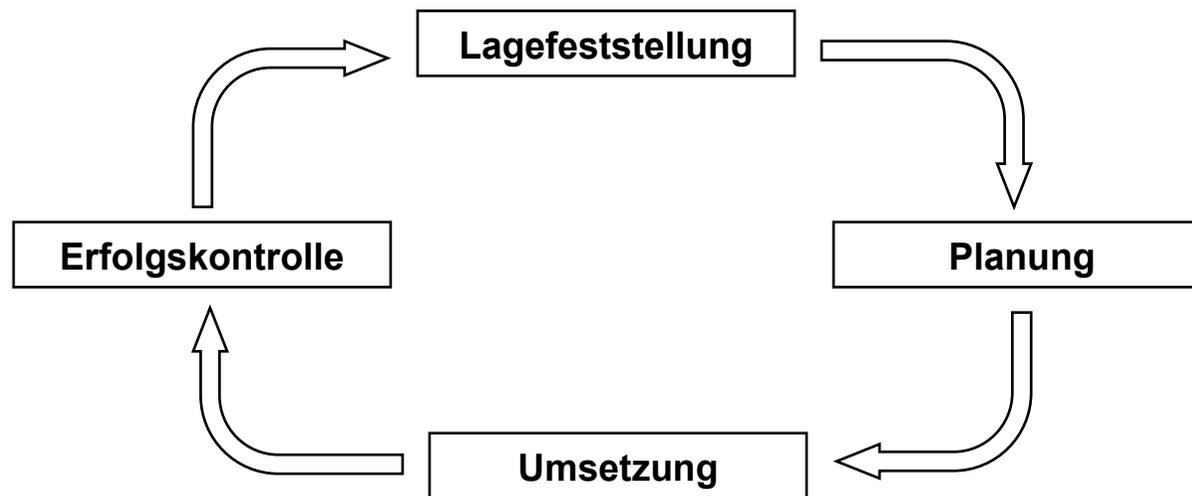
1. Was wären Frühwarnindikatoren für die Höhe des EPI 14? Wie zu nutzen?
2. Ihr Verband soll zur vorbeugenden Konfliktverhütung für eine bestimmte Zeit ins Ausland verlegt werden.
 - a) Vorgehen bei der Systematisierung und Priorisierung der Risiken?
 - b) Die Bandbreite möglicher Zielerreichungsgrade und der möglicherweise erforderlicher Ressourcen ist abzuschätzen (einschließlich Finanzbedarf/Kosten). Vorgehen?

Anregungen aus der Praxis?

III. Die unterstützende Rolle des Controllings im Führungsprozess

III. Die unterstützende Rolle des Controllings im Führungsprozess

1. Grundmuster des Führungsprozesses (Phasenmodell):



III. Die unterstützende Rolle des Controllings im Führungsprozess

2. Grundsätzliches zur unterstützenden Rolle des Controllings im Führungsprozess

- ergibt sich i.w. aus den wesentlichen unterstützenden Beiträgen
- zwingend notwendig: enge Zusammenarbeit mit Fachgebieten/Stab
- wesentliche Aufgaben:
 - phasenorientierte Fragen („Check“) an Fachgebiete aus Sicht Controlling
→ **Anlage**: Typisches Controllingfragen in den Phasen des Führungsprozesses
 - phasenorientierte methodische Unterstützung und Anregungen aus der Sicht des Controllings
 - fachübergreifende und verdichtete Zusammenstellung der steuerungsrelevanten Informationen für die Führung (Kennzahlensystem, Indikatorensystem)
 - grundsätzlich: auf der Grundlage der Lagefeststellung zukunftsorientierte Analysen, Auswertungen und Vorschläge
 - Schwerpunkt bei Effektivität, Effizienz und Kostenprognosen sowie Koordination
- besonders wichtige unterstützende Aufgabe des Controllings: Vermeiden des „too late“
→ rechtzeitige steuernde Eingriffe der Führung!

III. Die unterstützende Rolle des Controllings im Führungsprozess

- grundsätzlich gilt **für jeden Führungsprozess** (Controlling/Stab) begleitend und abschließend:
 - (1.) **Erfolgskontrolle** (SOLL-IST-Vergleiche in der Zielerreichung)
 - (2.) **Wirkungskontrolle** → entfalten die Maßnahmen die erwarteten Wirkungen? Andere Ursachen? Nebenwirkungen?
 - (3.) **Wirtschaftlichkeitskontrolle** → Schwerpunktaufgabe Controlling im Führungsprozess
- Art und Ausmaß der Beiträge des Controllings sind abhängig vom Gegenstand des Führungsprozesses → entsprechend unterschiedlich
- Unterscheidung: „Beobachtung“ – „Kontrolle“

Anregungen aus der Praxis?

IV. Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Steuerungsinstrument

IV. Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Steuerungsinstrument

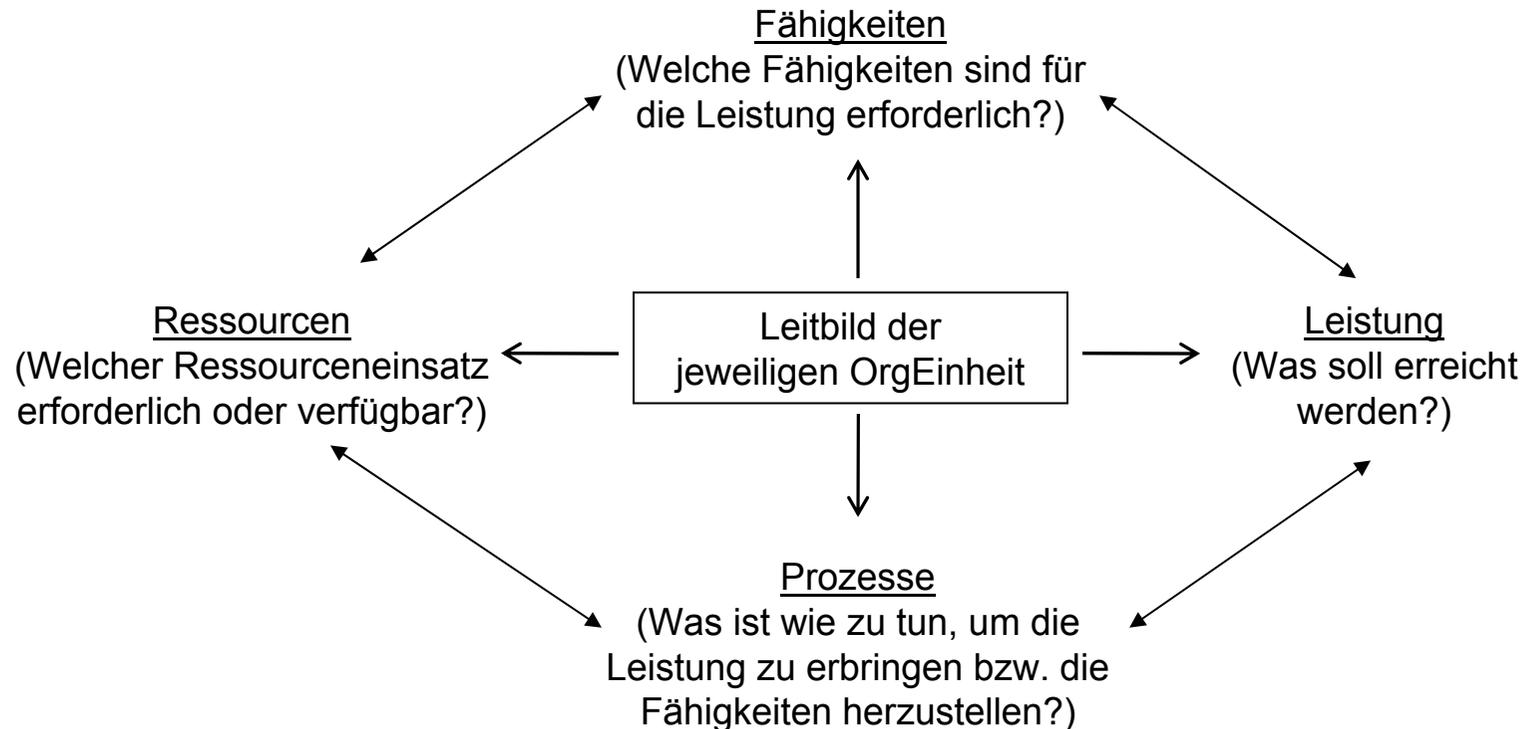
1. Wesentliche Kennzeichen

- Absicht/Ziel: Explizite und ganzheitliche Erfassung der wesentlichen Wirkungszusammenhänge zur zukunftsorientierten Umsetzung von Visionen/Leitbildern in messbar formulierte Ziele
- dabei „Ausgewogenheit“ zwischen
 - lang- und kurzfristigen Zielen
 - monetären und nichtmonetären Zielen
 - externen und internen Leistungsperspektiven
 - externen und internen Anspruchsgruppen
- vertikale und horizontale Koordination

IV. Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Steuerungsinstrument

2. BSC der Bundeswehr

geordnet nach 4 Dimensionen/Perspektiven:



IV. Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Steuerungsinstrument

Bedeutet für die Praxis des Controllings/Vorgehen:

- (1.) Festlegen Vision/Leitbild durch Führung
- (2.) Auswahl und Priorisierung der strategischen Ziele in den vier Dimensionen durch Führung (Vorschläge aus Stab, Einbeziehung nachgeordnete Ebenen, Mitwirkung Controlling)
- (3.) Operationalisierung durch Controlling/Stab
- (4.) Erfassen und Analyse wesentlicher Wirkungszusammenhänge zwischen den Dimensionen (Controlling in sehr enger Zusammenarbeit mit Stab und nachgeordneten Ebenen)
- (5.) Erfassen IST durch Controlling/Stab
- (6.) Koordiniertes Festlegen und Vorgeben der SOLL-Größen durch Führung → Zielvorgaben, Budgetierung von Leistungen und Ressourcen/Kosten; (Einbeziehung Stab, nachgeordnete Ebenen, Controlling; „Zielvereinbarungen“)
- (7.) Laufende SOLL-IST-Vergleiche → Controllingberichte, Management-Cockpit, Ampelsystem
- (8.) Bei Abweichungen: Abweichungsanalyse → neuer Führungsprozess

Anregungen aus der Praxis?

V. Ausgestaltung des Controllings als Controllingssystem

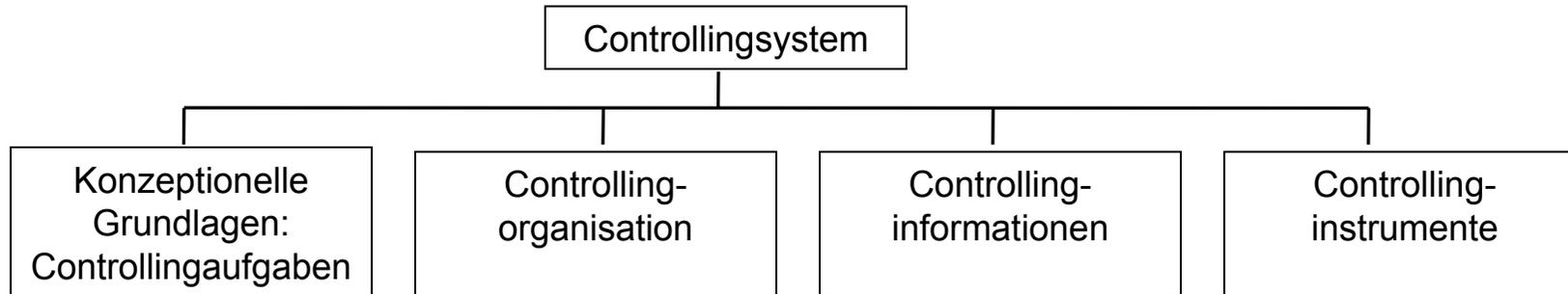
V. Die Ausgestaltung des Controllings als Controllingssystem (Überblick)

1. Warum Ausgestaltung zu einem Controllingssystem?

- große Organisationen erfordern Regelungen für das ganzheitliche Zusammenwirken aller Controllingaktivitäten → Koordinationsfunktion des Controllings
 - bezieht sich auf
 - (1) die Leitungsebene
 - (2) die großen Organisationsbereiche
 - (3) die hierarchisch geordneten Führungsebenen der Organisationsbereiche
 - (4) die funktionalen Teilgebiete
- Gesamtheit dieser Regelungen bildet das Controllingssystem

V. Ausgestaltung des Controllings als Controllingssystem

2. Wesentliche Bausteine eines Controllingystems



→ auch ein Controllingssystem ist unter dem Effizienzkriterium zu bewerten →
Kosten/Aufwand des Systems? Nutzen/Mehrwert des Systems?

→ Stärken/Schwächen und Perspektiven des Controllingystems der Bundeswehr?

QM-Lexikon: Typische Controllingfragen in den Phasen des Führungsprozesses

1. Phase „Planung“:

Sind die Ziele und die erwarteten Wirkungen klar und operational definiert?

Sind die Ziele von den Beteiligten akzeptiert?

Entsprechen die angenommenen Voraussetzungen (Szenarien) der relevanten Umwelt?

Eignen sich die vorgesehenen Maßnahmen (Produkte, Projekte) zur Zielerreichung?

Sind die Maßnahmen im erforderlichen Umfang und detailliert genug durchgeplant?

Sind alle wichtigen Störfaktoren berücksichtigt?

Sind die Nutzen-Kosten-Verhältnisse akzeptabel?

2. Phase „Umsetzung“:

Ist organisatorisch Vorsorge dafür getroffen worden, dass die Führung den Umsetzungsprozess beherrschen kann?

Werden Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt?

Funktioniert das Frühwarnsystem insbesondere das Berichtswesens, so dass Gegensteuerungsmaßnahmen rechtzeitig ergriffen werden können?

Wo liegen Schwerpunkte, wo Engpässe?

QM-Lexikon: Typische Controllingfragen in den Phasen des Führungsprozesses

3. Phase „Kontrolle“:

Ist ausreichende Kontrolle organisatorisch sichergestellt?

Sind alle Kontrollen der Abläufe und alle Kontrolleinrichtungen wirtschaftlich?

Ist gewährleistet, dass SOLL-IST-Vergleiche angestellt, und dass die Erkenntnisse an die richtigen Stellen gelangen und dort richtig verarbeitet werden?

QM: Grundsätzliche Arbeitsweise des Controllings:

Controlling arbeitet, indem es ...

- die Informationsversorgung organisiert,
- das Berichtswesen konzipiert,
- Kennzahlen und Indikatoren entwickelt,
- die Informationen zukunftsorientiert auswertet,
- Soll-Ist-Vergleiche anstellt und Abweichungen analysiert,
- Vorschläge für steuernde Eingriffe erarbeitet,
- alternative Lösungen aufzeigt,
- für Koordination sorgt und
- darauf dringt, dass Entscheidungen getroffen werden.

Literatur

Zum Controlling und zur Balanced Scorecard:

- Weber, J. / Schäffer, U. (2008): Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart.
- Ziegenbein, K. (2007): Controlling, 9. überarbeitete und aktualisierte Aufl.
- Kaplan, R. / Norton, D. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen
- Kaplan, R. / Norton, D. / Horvath, P. / Gaiser, P. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg

Zum Controlling in der Bundeswehr:

Erlasse und Weisungen zum Controlling in der Bundeswehr finden Sie im Bw Intranet bei „Vorschriften Online“ [<http://dv-online.bundeswehr.org>] unter „Erlasse / Weisungen / ...“ im Verzeichnis „Controlling“