

# Pragmatische Steuerungs- instrumente statt Kennzahlenschungel

Nürnberg, 8.11.2006

## *Inhalte*

- **Profil der rosenbaum nagy unternehmensberatung**
- **Was muss man bei der Steuerung beachten? (Was man von einem alten Kapitän lernen kann...)**
- **Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen**
- **Welche Fehler sollte man vermeiden?**
- **Anforderungen und Beispiele der pragmatischen Steuerung**

- **Partnergeführte Unternehmensberatung** mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt
- **Geschäftsführer:** Dr. Michael Rosenbaum, Attila Nagy
- **12 weitere Beraterinnen und Berater** aus den Disziplinen Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftspädagogik
- **Sitz: Köln**, bundesweit aktiv
- Gründungsjahr 1997, Ausgründung aus einer der deutschen **Top 10-Unternehmens-beratungen**
- **Beratungsfokus: Non-Profit-Organisationen** mit mehr als 300 Projekten

# Vorstellung rnu

rnu verfügt über Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Senioren & Behinderte

## Durchgeführte Projekte

### Über 300 Projekte in den Bereichen

- Strategie und Marketing
- Organisation und Prozessmanagement
- Steuerung und Controlling
- Restrukturierung und Sanierung

### Schwerpunkte

- Non-Profit-Unternehmen
- Erfahrungen u.a. in den Bereichen
  - Altenpflegeheime
  - Ambulante Pflege
  - Essen auf Rädern
  - Hausnotruf
  - Sozialstation
  - Behinderteneinrichtungen



Deutsches Rotes Kreuz 

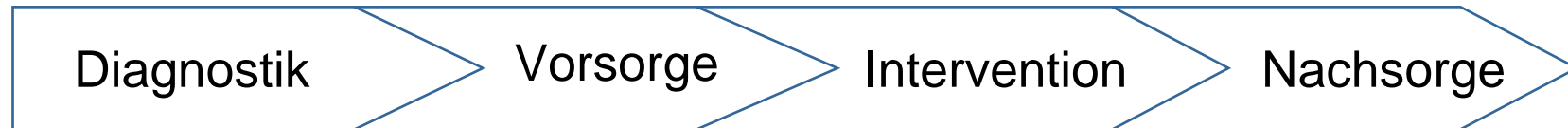


**LOEWE.**



Frankfurter  
Verein

# Die rnu-Beratungsprodukte orientieren sich an den Herausforderungen in verschiedenen Unternehmensphasen.



- Ziel: Ermittlung der aktuellen Situation
- Produktbeispiele:
  - Finanz-Quick-Check
  - CAR
  - Mitarbeiterbefragungen
  - Kundenbefragungen und -segmentierung
  - Risikomanagement
  - Marktanalysen
  - Etc.

- Ziel: Vermeidung von Krisen
- Produktbeispiele:
  - Reorganisation
  - Aufbau / Optimierung von Steuerungssystemen
  - Externes Controlling
  - Marketing
  - Strategieentwicklung
  - Business Pläne, Investitionsplanung

- Ziel: schnelle Krisenbewältigung
- Produktbeispiele:
  - Sanierungen von Verbänden und Einrichtungen
  - punktuelle Managementunterstützung
  - Interimsmanagement

- Ziel: Sicherung der Unternehmen
- Produktbeispiele:
  - Umsetzungsbegleitung bzw. -controlling
  - Verhandlungsvorbereitung und Begleitung
  - Coaching
  - (Externes) Controlling
  - Risikomanagement
  - regelmäßige Check-ups

## *Inhalte*

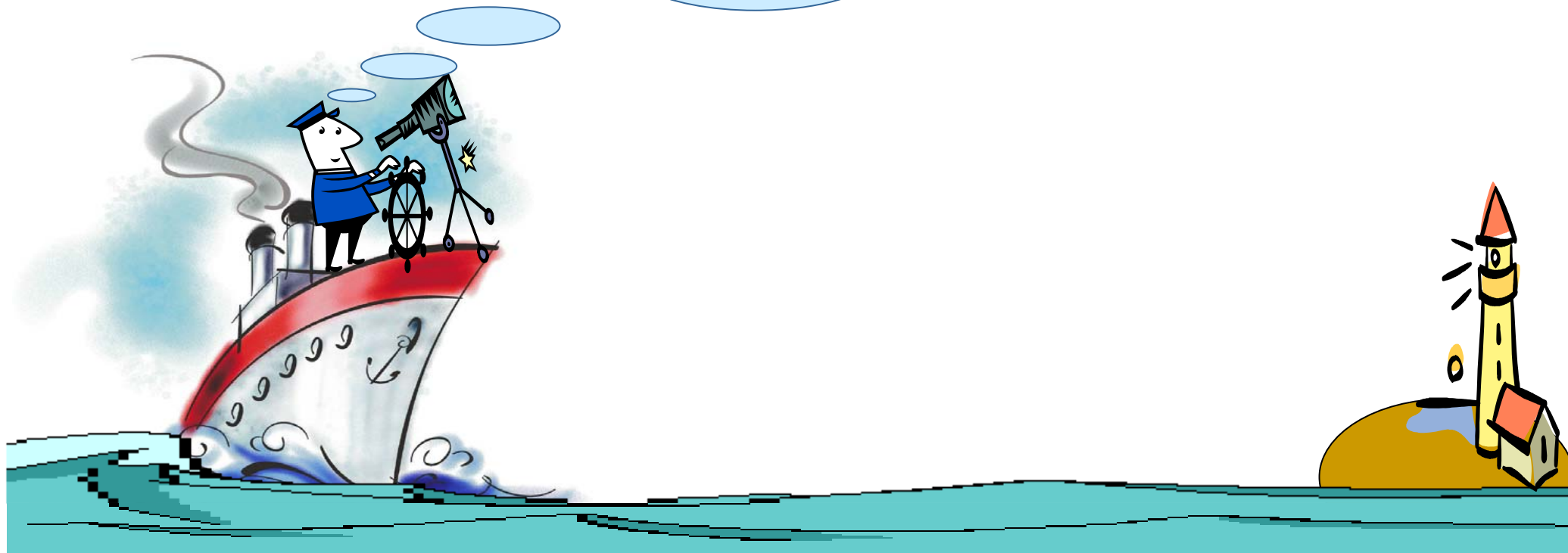
- **Profil der rosenbaum nagy unternehmensberatung**
- **Was muss man bei der Steuerung beachten? (Was man von einem alten Kapitän lernen kann...)**
- **Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen**
- **Welche Fehler sollte man vermeiden?**
- **Anforderungen und Beispiele der pragmatischen Steuerung**



A



B

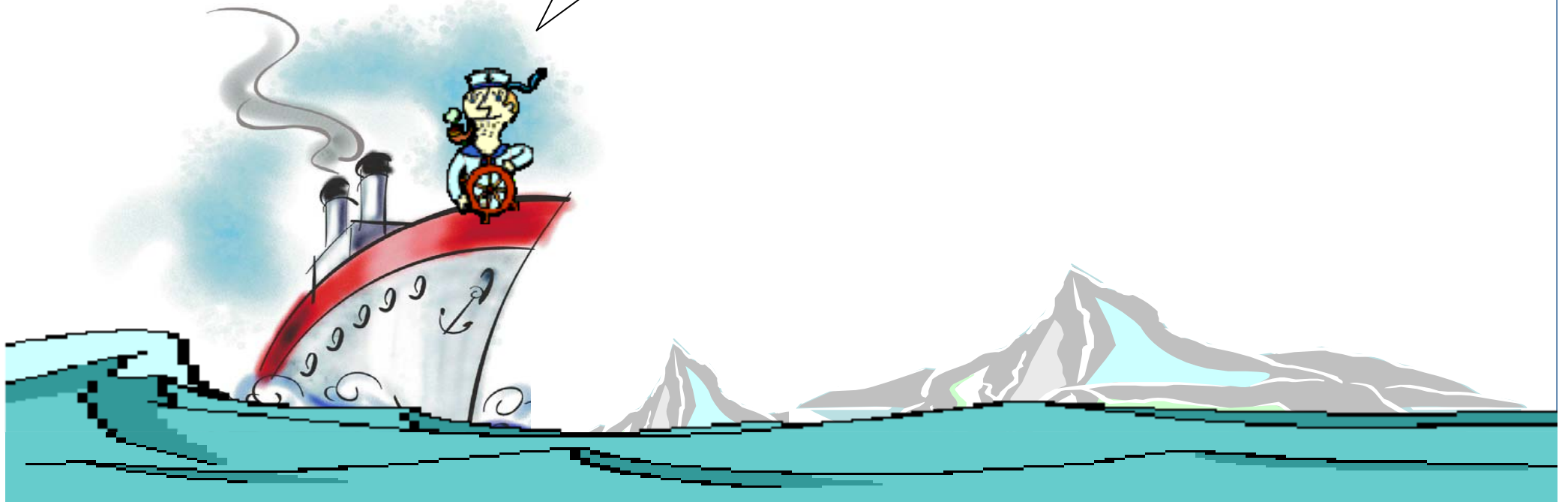
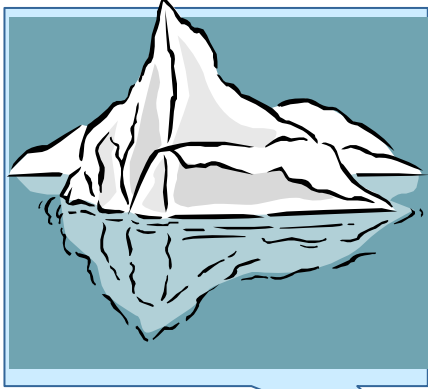




**A**



**B**



# Technische Innovationen haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Steuerung.

## *Einflüsse der Technik*

- Einfluss der Technik auf die Steuerung und die Effektivität der Steuerung und der Gesamtorganisation (Beispiele):
  - Seekarten
  - Radar
  - Echolot
  - GPS
  - Kühlschranks
  - Funkverbindung
  - Antriebstechnik etc.
- Technische Innovationen führen zu
  - neuen Möglichkeiten der Steuerung
  - andere Zielgrößen für die Wertschöpfung
  - massiven Auswirkungen auf Reeder, Kapitän, Offiziere, Mannschaft, Kunden etc.

# Was kann man aus dem Beispiel lernen?

## *Zentrale Anforderungen an die Steuerung*

1. Bei der Steuerung muss eine **Vielzahl von Stellgrößen** beachtet werden.
2. An der Steuerung sind bei komplexen Organisationen **mehrere Personen** beteiligt.
3. Diese haben **unterschiedliche Steuerungsaufgaben**, beachten unterschiedliche **Zielgrößen** und benötigen unterschiedliche **Instrumente** für die Erfüllung ihrer Aufgaben.
4. Die an der Steuerung beteiligten Personen benötigen **nur jeweils einen Ausschnitt der** insgesamt generierten steuerungsrelevanten **Informationen, um ihre Aufgabe zu erfüllen.**
5. Diese müssen **zuverlässig** und **zeitnah** zur Verfügung stehen.
6. Je nach Steuerungsfragestellung und Umfeldbedingungen müssen **einige Größen laufend, andere nur in größeren Zeitabständen** überprüft werden.
7. Eine effiziente Steuerung erfordert, dass jeder an der Steuerung beteiligte **nicht zu viel und nicht zu wenig Informationen** erhält.
8. Die Effizienz der Steuerung und die daraus resultierende **Effizienz** der Gesamtorganisation können **durch die Nutzung moderner Technologien** massiv **verbessert** werden.

## *Inhalte*

- **Profil der rosenbaum nagy unternehmensberatung**
- **Was muss man bei der Steuerung beachten? (Was man von einem alten Kapitän lernen kann...)**
- **Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen**
- **Welche Fehler sollte man vermeiden?**
- **Anforderungen und Beispiele der pragmatischen Steuerung**

# Bei Non-Profit-Organisationen stellt eine effiziente Steuerung eine zentrale Herausforderung dar.

## *Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen*

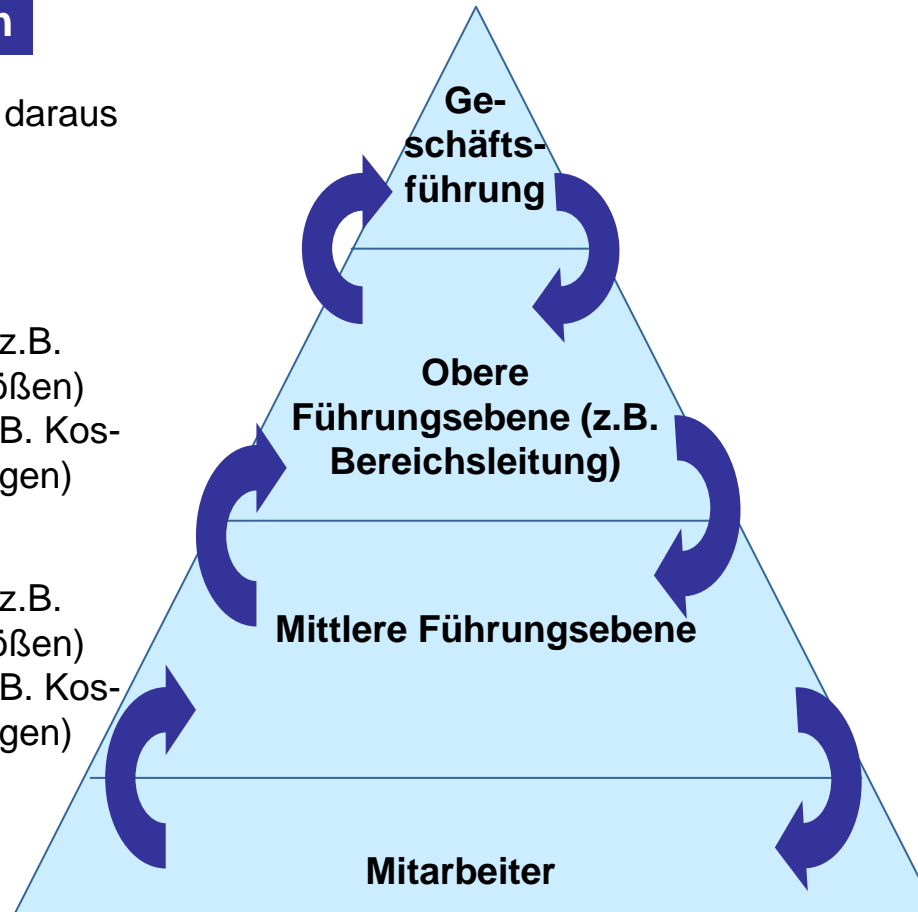
- häufig mehrere Aufgaben- / Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und damit unterschiedlichen Steuerungsfragestellungen
- oft sehr genaue Steuerung erforderlich, da Kostenträger selbst bei effizientem Betrieb keine Überschüsse zugestehen (zugleich aber Gefahr von Defiziten), z.B.
  - Altenpflegeheime mit mindestens 98% Auslastung
  - Auslastungsrisiko bei den Trägern, aber zugleich Mindestvorgaben an unabhängig von der Auslastung vorzuhaltende Strukturen
  - Krankheitsfälle bei Refinanzierung nicht berücksichtigt etc.
- veränderte gesetzliche Grundlagen oder Sparzwänge von Zuwendungsgebern führen zu kurzfristigen Veränderungen von Geschäftsmodellen  
=> diesen Veränderungen muss sich die Steuerung anpassen
- viele Führungskräfte bisher nicht in Steuerung eingebunden, z.B.
  - weil Steuerung bisher nicht erforderlich (z.B. Selbstkostendeckung)
  - weil wenig Transparenz von Vorgesetzten gewünscht
  - weil Führungskräfte ihre Schwerpunkte eher im fachlichen Bereich gesetzt haben  
=> jetzt aber zunehmende Notwendigkeit ihrer Einbindung
- oft fehlende Basisstrukturen (z.B. Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung, Branchensoftware)
- häufig fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen bei mittlerer Führungsebene

# Die einzelnen Ebenen einer Organisation haben einen spezifischen, hierarchisierten Entscheidungs- und Informationsbedarf.

## Steuerungspyramide

### Benötigte Informationen

- Ziele für das Unternehmen und daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen)
- Ziele für den Bereich
- daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Feedback über die Erfüllung (z.B. Kostenrechnung, Budgetauswertungen)
- Ziele für die Einrichtung
- daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Feedback über die Erfüllung (z.B. Kostenrechnung, Budgetauswertungen)
- Vorgaben als Zielgrößen für die tägliche Arbeit
- Feedback über die Erfüllung



### Entscheidungen

- Bereichsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Budget, Stellenplan)
- Einrichtungsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Stellen, Bewilligung von Investitionen etc.)
- Konkrete Mitarbeiterziele (täglich bis mittelfristig)
- Freigabe von Ressourcen (z.B. Besetzung von Schichten, Einzelbeschaffungen)
- eigene Tagesplanung im gesetzten Steuerungsrahmen



**Das System einer komplexen Steuerung funktioniert nur, wenn es zu einem stetigen Austausch der relevanten Informationen kommt.**

# Häufig wird insbesondere die mittlere Führungsebene mit der Aufgabe der operativen Steuerung „alleingelassen“.

## Arten der Steuerung

	Operative Steuerung	Strategische Steuerung
Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittel- bis langfristig</li> </ul>
Häufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oft: täglich, ggf. noch öfter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selten, monatlich bis mehrjährlich</li> </ul>
Zuständig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittleres Management (z.B. Einrichtungsleitung, ggf. nachgeordnete Führungskräfte wie PDL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topmanagement (z.B. Geschäftsführer, ggf. Bereichsleiter)</li> </ul>
Typische Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Dispositionsentscheidungen, z.B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrzeugdisposition</li> <li>• auftragsabh. Einsatzplanung mit Vorgabezeiten</li> <li>• Stationsbesetzung in Abh. von der Belegung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittelfristige Entscheidungen, z.B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von strukt. Optimierungspotenzialen</li> <li>• Investitionsplanung</li> <li>• Aufnahme neuer Entscheidungen</li> </ul> </li> <li>• langfristige Entscheidungen, z.B. Portfoliooptimierungen</li> </ul>
Typische Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourenkalkulation und –planung</li> <li>• Einsatzpläne</li> <li>• Dienstpläne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitreihenanalysen</li> <li>• Kennzahlen</li> <li>• Benchmarking und Aufarbeitung von Best Practices</li> <li>• Balanced Scorecard</li> </ul>

## *Inhalte*

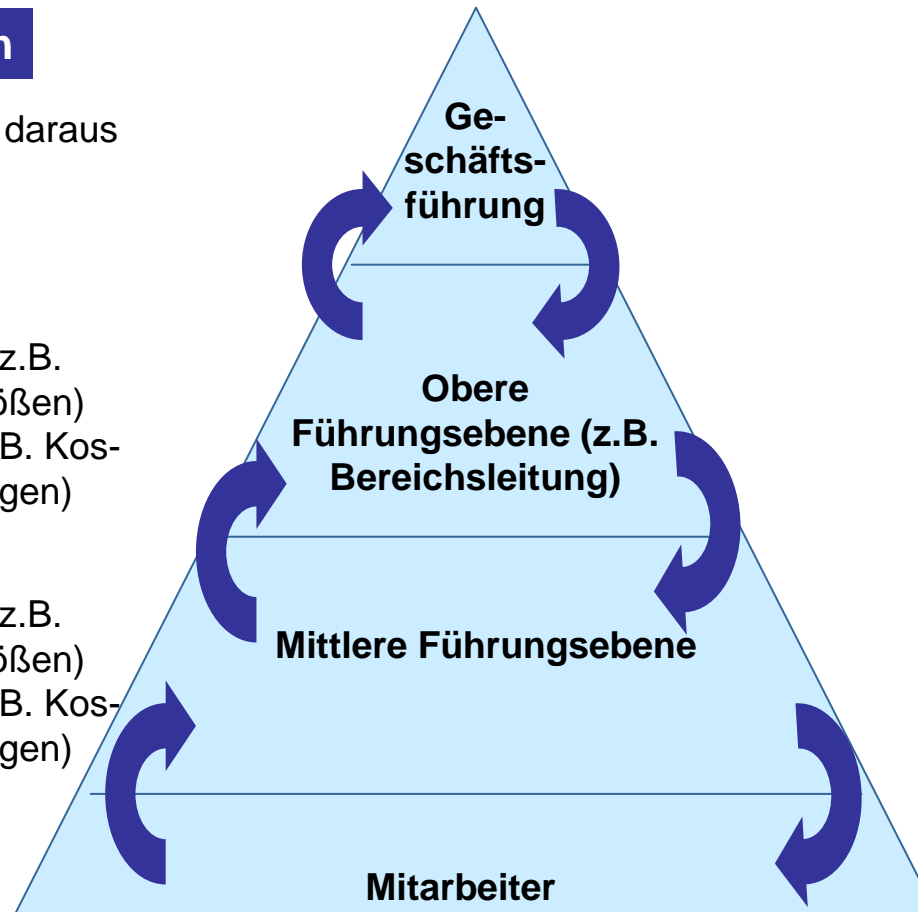
- **Profil der rosenbaum nagy unternehmensberatung**
- **Was muss man bei der Steuerung beachten? (Was man von einem alten Kapitän lernen kann...)**
- **Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen**
- **Welche Fehler sollte man vermeiden?**
- **Anforderungen und Beispiele der pragmatischen Steuerung**

# Die Steuerung komplexer Organisationen funktioniert nur mit einem klar strukturierten Steuerungssystem.

## Typische Fehler

### Benötigte Informationen

- Ziele für das Unternehmen und daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen)
- Ziele für den Bereich
- daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Feedback über die Erfüllung (z.B. Kostenrechnung, Budgetauswertungen)
- Ziele für die Einrichtung
- daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Feedback über die Erfüllung (z.B. Kostenrechnung, Budgetauswertungen)
- Vorgaben als Zielgrößen für die tägliche Arbeit
- Feedback über die Erfüllung



### Entscheidungen

- Bereichsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Budget, Stellenplan)
- Einrichtungsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Stellen, Bewilligung von Investitionen etc.)
- Konkrete Mitarbeiterziele (täglich bis mittelfristig)
- Freigabe von Ressourcen (z.B. Besetzung von Schichten, Einzelbeschaffungen)
- eigene Tagesplanung im gesetzten Steuerungsrahmen



**Das System einer komplexen Steuerung funktioniert nur, wenn es zu einem stetigen Austausch der relevanten Informationen kommt.**

# Die Steuerung komplexer Organisationen funktioniert nur mit einem klar strukturierten Steuerungssystem.

Typische Fehler

## Benötigte Informationen

- Ziele für das Unternehmen (z.B. Renditeerwartungen)
- Ziele für den Bereich (z.B. Renditeerwartungen)
- Feedback über die Kostenrechnung, Budgetauswertung
- Ziele für die Einzelabteilungen (z.B. Renditeerwartungen)
- Feedback über die Kostenrechnung, Budgetauswertung
- Vergabe von Zielvorgaben als tägliche Aufgaben
- Feedback über die tägliche Arbeit

## Entscheidungen

- Entscheidungen auf Basis falscher Daten
- Entscheidungen auf Basis unzuverlässiger oder nicht zeitnahe Kostenrechnung
- Entscheidungen auf Basis unvollständiger oder falscher Daten
- Entscheidungen auf Basis unzureichender Informationen
- Entscheidungen auf Basis unzureichender wirtschaftlichen Kenntnisse

**Demotivation, Defizite, Existenzbedrohung**

keine strategische Planung, ungeeignete Kostenrechnung

unzuverlässige oder nicht zeitnahe Kostenrechnung

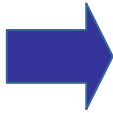
statt operativer strategische Kennzahlen

keine Vorgaben, kein Feedback

Fehlentscheidungen auf Basis falscher Daten

unvollständige oder falsche Zielgrößen

Fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen



Das System einer komplexen Steuerung erfordert einen stetigen Austausch der relevanten Informationen, wenn es zu funktionieren kommt.

## *Inhalte*

- **Profil der rosenbaum nagy unternehmensberatung**
- **Was muss man bei der Steuerung beachten? (Was man von einem alten Kapitän lernen kann...)**
- **Steuerungsherausforderungen in Non-Profit-Organisationen**
- **Welche Fehler sollte man vermeiden?**
- **Anforderungen und Beispiele der pragmatischen Steuerung**

# Bei der pragmatischen Steuerung geht es um den richtigen Fokus der Konzeption und der Umsetzung.

## *Anforderungen an eine pragmatische Steuerung*

- Weniger ist mehr!
- Richtige Prioritäten setzen: Erst die Pflicht, dann die Kür!
  - Unumgängliche Basis: aussagefähige und zeitnahe Kostenrechnung auf verschiedenen Deckungsbeitragsebenen
  - zuerst operative Steuerung implementieren, erst danach die strategische
  - zuerst Steuerung für die wichtigsten Ertrags- und Kostenpositionen einführen (A-Kosten und –Erträge) und erst danach für die übrigen Positionen (B- und C-Kosten). Das heißt: i.d.R. Personalkosten im Fokus!
- Operative Steuerungsinstrumente auf erfolgsrelevante Prozesse ausrichten!
- Führungskräfte qualifizieren und begleiten!
- Informationsflüsse klären!
  - Art der weiterzugebenden Daten sowie der Informationsempfänger
  - Häufigkeit der Datenermittlung, -weitergabe und -auswertung
  - Top-down und bottom-up Datenflüsse sicherstellen
- Fokus nicht auf Datensammlung, sondern auf Interpretation!

# Die Steuerung muss sich auf die Kernerfolgskfaktoren der einzelnen Geschäftsmodelle konzentrieren.

*Einfluss der Geschäftsmodelle auf die Steuerung*

## Erfolgsrelevante Prozesse

## Wichtigste Steuerungsthemen

Ambulante  
(+stat.) Pflege

- Personaleinsatzplanung
- Akquisition
- Höherstufung
- Qualität

- Tourenkalkulation und –planung (belegungsabhängige Schichtplanung)
- Entwicklung der Patientenzahl (Belegung) bzw. der Akquisitionskanäle
- Pflegevisiten

Kitas traditionell (Pauschalen je Gruppe)

- Personalsteuerung
- Sachkostensteuerung

- Stellenplan
- Sachkostenbudget

Kitas neu (Pauschalen je Kind)

- Neu!: Akquisition von zu betreuenden Kindern
- Personaleinsatz
- Angebotssteuerung

- Neu!: Entwicklung der betreuten Kinder bzw. der Akquisitionskanäle
- Neu!: auslastungsabhängiger Personaleinsatz
- Anpassung der Angebote



**Sich verändernde Geschäftsmodelle (z.B. zunehmende Budgetierung statt prozentualer Zuschüsse, persönliche Budgets, Gutscheinmodelle, DRGs etc.) erfordern eine angepasste Steuerung!**

# Bei effizientem Technikeinsatz lassen sich die meisten Daten aus der Stationssoftware bzw. der Kostenrechnung automatisch generieren.

Beispiel eines pragmatischen Steuerungssystems in der amb. Pflege

Steuerungsaufgaben	Bereitstellung	PDL	Bereichsleiter	Gesch.-führung
<b>operative Steuerung</b>				
Tourenplanung mit Vorgabezeiten	PDL	täglich		
Überwachung Soll-Ist	PDL	tägl. bis wöchentl.	monatlich (aggr.)	
Deckungsbeiträge einzelner Patienten	PDL	monatlich		
Patientenfluktuation	PDL	täglich	wöchentlich	monatlich
Umsatzentwicklung	PDL oder BL	monatlich	monatlich	monatlich
Überwachung der Akquisitionskanäle und der Key-Accounts	PDL	monatlich	monatlich	
Kostenstellenauswertungen	GF	monatlich	monatlich	monatlich
Entwicklung von Mehr- und Überstunden bzw. Urlaubstage	GF	monatlich	monatlich	monatlich
<b>strategische Steuerung</b>				
kombinierte Leistungskennzahlen (z.B. Umsatz je operative Pflegestunden, grobe Kostenstruktur je op. Pflegestunde)	GF oder BL	monatlich	dreimonatlich	dreimonatlich
Anteile der Arbeitszeit	PDL oder BL	monatlich	dreimonatlich	dreimonatlich
Benchmarking der Kennzahlen (intern oder extern)	GF oder BL	halbjährlich	halbjährlich	halbjährlich
Kundenzufriedenheit	PDL oder BL	jährlich	jährlich	jährlich
Umsatzstruktur	GF oder BL	dreimonatlich	dreimonatlich	dreimonatlich
Kostenstruktur	GF oder BL	dreimonatlich	dreimonatlich	dreimonatlich
grober Risikobericht z.B. über Verhältnis zu Kostenträgern, Konkurrenzentwicklungen etc.	PDL oder BL	jährlich	jährlich	jährlich

Datenquellen:  Stationssoftware  Kostenrechnung