



Steuerung einer privaten Hochschule mit Management Cockpit und Scorecards

Dr. Reimar Palte

Kanzler und Geschäftsführer/CFO der EBS

Die EBS – Top-Adresse für Führungskräfte von morgen



- ❖ Eine der drei größten BWL-Fakultäten Deutschlands
- ❖ 56 Professoren und 88 Gastprofessoren/Dozenten
- ❖ Fünf Departments und 20 Institute mit akademischer Exzellenz in Forschung, Lehre und Weiterbildung
- ❖ 1.250 Studenten der Wirtschaftswissenschaften zum Bachelor (B.Sc.), Master (M.Sc.) sowie im Doktorandenprogramm
- ❖ Full-Time-MBA- und Part-Time-EMBA-Programme
- ❖ Über 3.000 Teilnehmer in der Weiterbildung mit Zertifikats- und Firmenprogrammen
- ❖ Persönlichkeitsbildung durch *studium universale* und Coaching-Angebot an alle Studenten und Doktoranden
- ❖ Neun Wirtschaftssprachen
- ❖ Über 150 Partnerhochschulen weltweit
- ❖ 160 Unternehmenspartner, darunter viele DAX-Konzerne



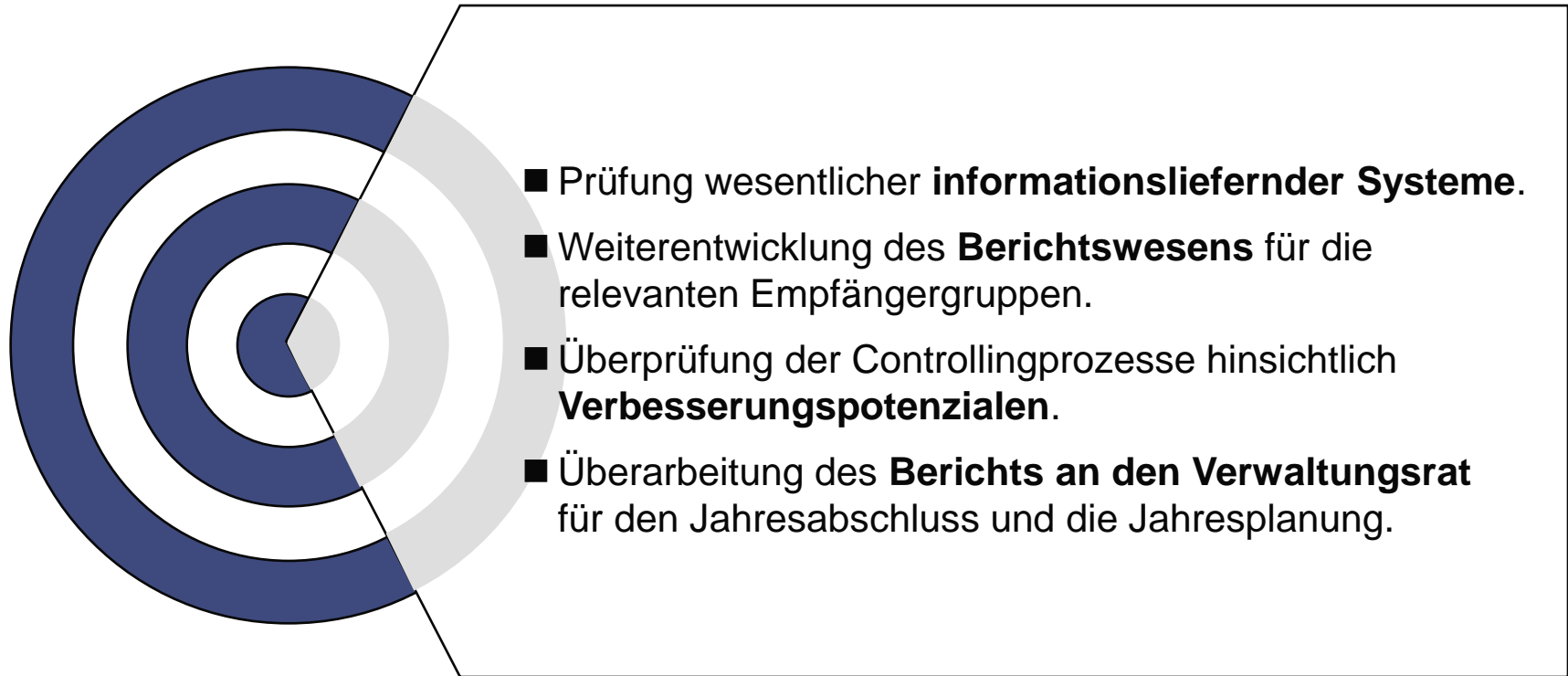
1 Zielsetzung und Vorgehen

2 Berichte

3 Prozesse

4 Verbesserungspotenziale und erste Erfahrungen

Zur Schaffung von Transparenz wurden folgende Projektziele vereinbart



Das Vorgehen umfasste vier Schritte



Projektmanagement

Ist-Analyse der bestehenden Abläufe

- Interviews zur Erhebung der **Ist-Situation**.
- Ergebnisse bilden die Grundlage für die weiteren Schritte.

Aufnahme von Anforderungen

- Erhebung der **Anforderungen** der Berichtsempfänger an ein aussagekräftiges Berichtswesen.

Konzeption eines neuen Berichtswesens

- Entwicklung eines **Konzepts** für ein empfängerorientiertes Berichtswesen.
- Integration des **Ertragscontrollings**.
- Entwicklung eines **Management Cockpits**.
- Entwicklung von **Financial Scorecards**.

Verbesserungspotenziale

- Review der Controllingprozesse hinsichtlich **Verbesserungspotenzialen**.
- Gegenstand sind u.a.: **Planungskalender** und eine mögliche **Kostenträgerstruktur**.



1 Zielsetzung und Vorgehen

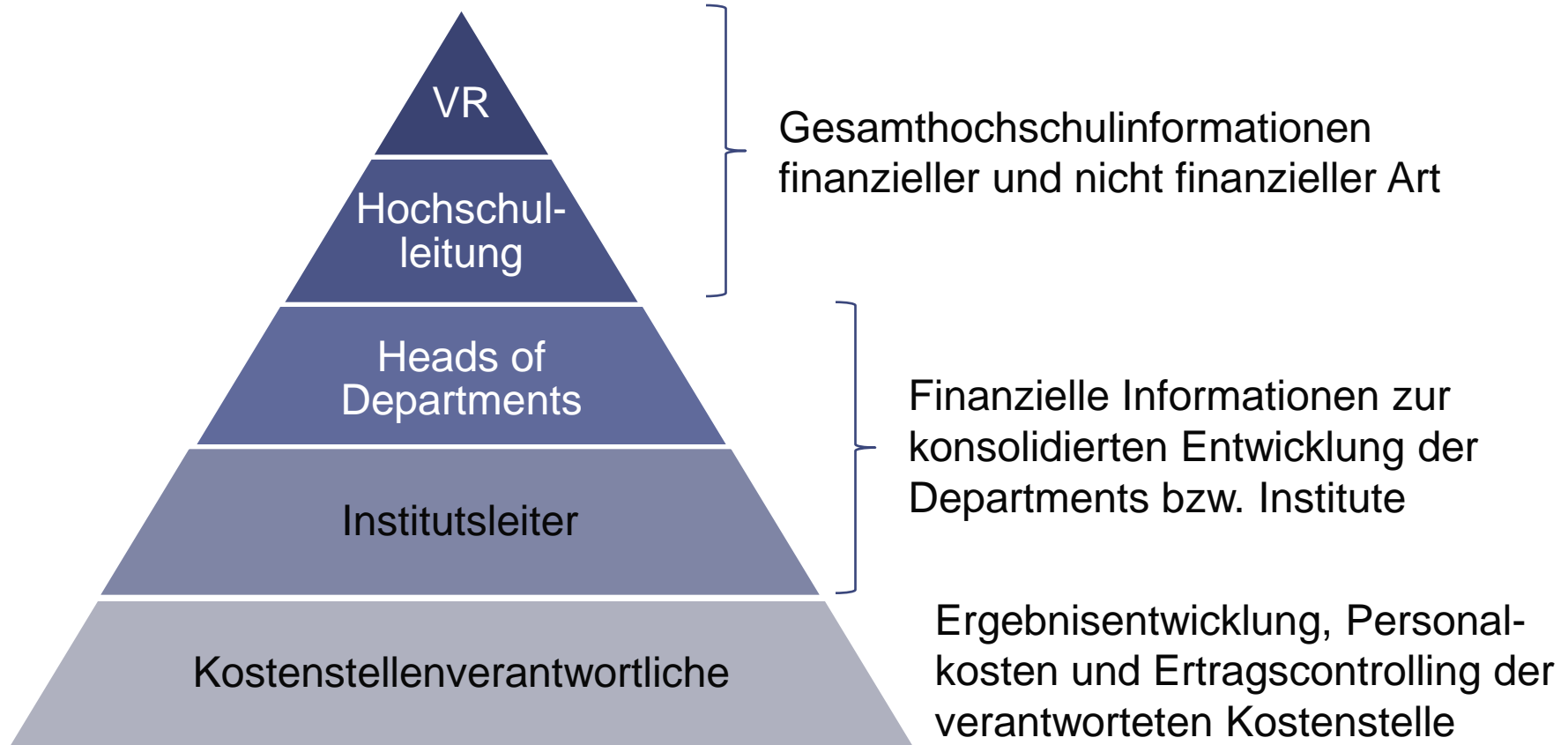
2 Berichte

3 Prozesse

4 Verbesserungspotenziale und erste Erfahrungen



Entwicklung eines an die Informationsbedürfnisse der Empfängergruppen angepassten Berichtssystems



Für fünf Empfängergruppen wurden spezifische Berichte ausgearbeitet



Empfänger	Ist	Soll
Verwaltungsrat	„Tischvorlage“	Management Cockpit (EA-VR) Quartalweiser VR-Bericht (VR)
Management/ Hochschulleitung	Liquiditätsstatus und Monatsbericht	Management Cockpit
Head of Department	„Chefübersicht“ (aggregierter Kostenstellenbericht)	Aggregierte Financial Scorecard (Departmentsicht)
Institutsleiter	Kein Regelbericht	Aggregierte Financial Scorecard (Institutssicht)
Kostenstellen- verantwortliche	DATEV-Kostenstellenbericht	Financial Scorecard

EA-VR: Exekutiv-Ausschuss des Verwaltungsrats

VR: Verwaltungsrat

Für den Exekutivausschuss und die Hochschulleitung wurde ein Management Cockpit erarbeitet



Fiktive Angaben

Management Summary gGmbH

Bericht für: Dezember 2007

Finanzen

Ertragslage:
Die Ertragslage hat sich im Monat Dezember planmäßig entwickelt. Die Erträge haben die Erwartungen insgesamt um 6,9% übertroffen.

Liquidität:
Die Liquidität hat sich erwartungsgemäß entwickelt. Nachdem zu Monatsanfang die Kreditlinien in Anspruch genommen werden mussten, hat sich die Lage zur Monatsmitte durch die Fälligkeit der Gebühren entspannt.

Kunden
Die Studentenzahlen sind im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig, was auf Grund der Einführung des Bachelors mit der kürzeren Studiendauer im Vergleich zum Diplom zu erwarten war.

Prozesse
Im Berufungsverfahren konnten die Vertragsverhandlungen im Finance Department erfolgreich abgeschlossen werden. Die Neubesetzung erfolgt zu Beginn des Jahres 2008. Im Bereich Fundraising konnte die Stelle der Prokuristin besetzt werden.

Potenziale
Durch die Neubesetzung im Finance Department wird die EBS für Studenten weiterhin attraktiver. Dies lässt auch die Neugewinnung von weiteren Partnern im Fundraising erwarten.

Ausblick

Kurzfristig:
Nach derzeitiger Informationslage wird im Rumpfgeschäftsjahr ein positives Ergebnis erzielt. Dies ist auch durch die Umstellung des akademischen Jahres begünstigt, da die Gebühren auf vier anstelle von sechs Monate verteilt werden.

Mittel- und langfristig:
Durch die Neuaufstellung im Bereich Marketing und Finance ergibt sich weiteres Potenzial zur Gewinnung neuer potenzieller Partner. Durch die Einführung neuer Studienprogramme (Master of Arts und MBA) wird das Produktportfolio der EBS wesentlich attraktiver.

Risiken für die Geschäftsentwicklung

Kurzfristig:
Der Ausfall von zugesagten Zuwendungen und das Auslaufen von Förderverträgen (bei gleichzeitigem Ausbleiben von Folgeverträgen) könnte zu ungeplanten Liquiditätsengpässen führen (Wahrscheinlichkeit: gering).

Mittel- und langfristig:
Durch die Zunahme des Renommées der EBS werden die Professoren zunehmend auch für andere Hochschulen interessant. Der Wettbewerb zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen um Studenten und Professoren ist hart, was die Abwerbung von Professoren verstärken könnte. (Wahrscheinlichkeit: mittel)

Finanzentwicklung

Ergebnisentwicklung

Liquidität

Studentenzahlen

European Business School
International University Schloss Reichartshausen

Neben einer Management Summary umfasst das Cockpit die Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale

Finanzperspektive (gGmbH)

Ertragsentwicklung (Monatswerte)

Aufwandentwicklung (Monatswerte)

Ergebnisübersicht EBS gGmbH

Werte in Tsd. Euro	Dezember 2007				Vorjahr				YTD (kumuliert Jahreswert)			
	Var.	Plan	Ist	Δ abs. / %	Plan	Ist	Δ abs. / %	Status	Plan	Ist	Δ abs. / %	Status
GuVergebnis (gGmbH)	✓	2.002,9	2.442,2	439,2	23,9%	0,0	22.789,3	26.907,9	4.118,6	18,1%	✓	
Gebühren	✓	1.022,0	1.393,4	371,4	37,1%	0,0	11.627,3	13.971,0	2.343,7	20,5%	✓	
Zuwendungen	✓	536,5	696,0	159,3	29,4%	0,0	6.082,3	6.893,9	811,6	13,3%	✓	
Auftragserlöse	✓	353,7	379,0	25,3	7,2%	0,0	3.793,1	4.236,2	443,1	11,7%	✓	
Sonstige Erlöse	✓	98,4	197,0	98,6	100,0%	0,0	1.296,9	1.333,8	36,9	2,8%	✓	
Gesamterträge zu Personalanfall	✓	1,7	0,2	-1,5	-88,2%	0,0	19,6	21,2	1,6	8,2%	✓	
Gesamterträge zu MSt-Zahlen	✓	5,7	0,1	-5,6	-96,7%	0,0	63,0	65,3	2,3	3,7%	✓	
Gesamtaufwand (gGmbH)	✓	1.003,0	1.770,4	767,4	76,5%	145,0	10.699,2	18.920,0	8.220,8	77,4%	✓	
Personalaufwand	✓	1.190,3	1.293,5	103,2	8,7%	100,0	13.958,1	14.704,2	746,1	5,3%	✓	
Sachkosten	✓	411,3	476,9	65,6	16,2%	45,0	4.794,0	5.216,4	422,4	8,8%	✓	
Betriebsergebnis (gGmbH)	✓	401,3	689,8	288,5	71,9%	230,0	4.899,0	6.171,2	2.048,3	50,5%	✓	
Finanzergebnis	→	-25,0	-28,0	-3,0	12,0%	200,0	-300,0	-274,0	26,0	-8,0%	✓	
Jahresüberschuss/-fehlbetrag (gGmbH)	✓	376,3	661,8	285,5	76,1%	130,0	3.799,0	5.897,2	2.074,3	55,0%	✓	
Liquidität (gesamt)	✓	932,1	980,0	47,9	5,1%	0,0	Zins Soll Z	Zins Haben Z	Kreditlinie	✓	✓	
Taggsgeldkonto (1 Konto)	→	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0						
Girokonten (3 Unterkonten)	✓	593,2	397,2	-196,0	-33,0%	0,0	42,2	5,2%	1.227,0	1.227,0	0,0	
Fiduziarische Stillefuhren (3 Stillefuhren)	✓	224,4	224,4	0,0	0,0%	0,0						

Kommentare

Produktivitätskennzahlen

Kennzahl	Veränderung	Dez 2007	Vorjahr	Status
Gesamterträge zu Personalanfall	→	19,6%		✓
Gesamterträge zu FTE	→			✓
Gesamterträge zu Kostenstellen	→			✓

European Business School
International University Schloss Reichartshausen

Prozessperspektive

Berufungsprozess (Quartalswerte)

Kategorie	2007				2008			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Angewandte Informatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10

Fundraisingprozess (Monatswerte)

Studentenreifeinsparungsprozess (Jahreswerte)

Kategorie	2007				2008			
	Jan	Feb	Mar	Apr	Jan	Feb	Mar	Apr
Angewandte Informatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10

Marketingaktivitäten/Messebesuche (Quartalswerte)

Kategorie	2007				2008			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Angewandte Informatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MBA)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (MSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (BSc)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Informatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10
Angewandte Wirtschaftsinformatik (Bachelors)	10	10	10	10	10	10	10	10

Cash-In-Process

European Business School
International University Schloss Reichartshausen

Beispiel: Management Summary

Fiktive Angaben

Lagebericht für: Dezember 2007

Finanzen

Ertragslage:

Die Ertragslage hat sich im Monat Dezember planmäßig entwickelt. Die Erträge haben die Erwartungen insgesamt um 6,9% übertroffen.

Kunden

Die Studentenzahlen sind im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig, was auf Grund der Einführung des Bachelors mit der kürzeren Studiendauer im Vergleich zum Diplom zu erwarten war.

Prozesse

Im Berufungsverfahren konnten die Vertragsverhandlungen im Finance Department erfolgreich abgeschlossen werden. Die Neubesetzung erfolgt zu Beginn des Jahres 2008.

Im Bereich Fundraising konnte die Stelle der Prokuristin besetzt werden.

Potenziale

Durch die Neubesetzung im Finance Department wird die EBS für Studenten weiterhin attraktiver. Dies lässt auch die Neugewinnung von weiteren Partnern im Fundraising erwarten.

Ausblick

Kurzfristig:

Nach derzeitiger Informationslage wird im Rumpfgeschäftsjahr ein positives Ergebnis erzielt. Dies ist auch durch die Umstellung des akademischen Jahres begünstigt, da die Gebühren auf vier anstelle von sechs Monate verteilt werden.

Mittel- und langfristig:

Durch die Neuaufstellung im Bereich Marketing und Finance ergibt sich weiteres Potenzial zur Gewinnung neuer potenzieller Partner. Durch die Einführung neuer Studienprogramme (Master of Arts und MBA) wird das Produktportfolio der EBS wesentlich attraktiver.

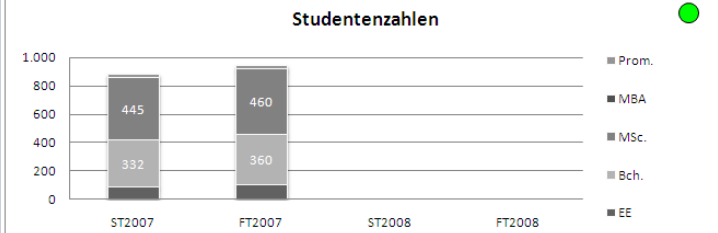
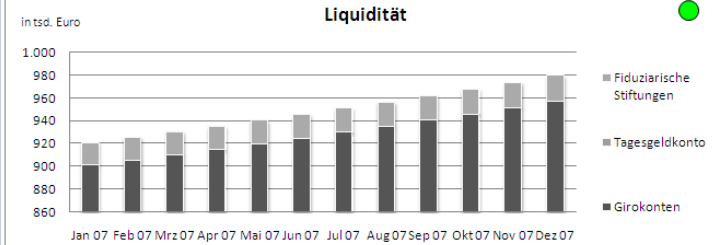
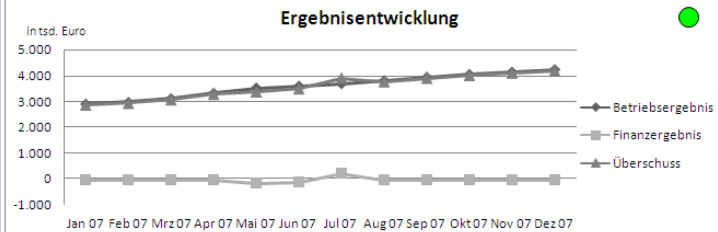
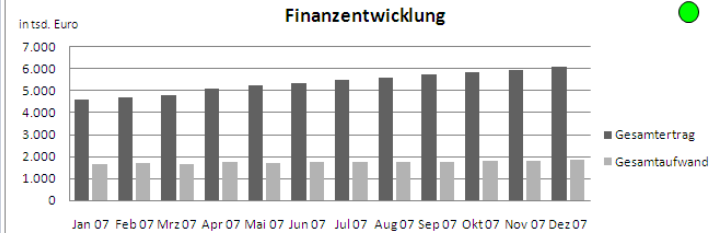
Risiken für die Geschäftsentwicklung

Kurzfristig:

Der Ausfall von zugesagten Zuwendungen und das Auslaufen von Förderverträgen (bei gleichzeitigem Ausbleiben von Folgeverträgen) könnte zu ungeplanten Liquiditätsengpässen führen (Wahrscheinlichkeit: gering).

Mittel- und langfristig:

Durch die Zunahme des Renommees der EBS werden die Professoren zunehmend auch für andere Hochschulen interessant. Der Wettbewerb zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen um Studenten und Professoren ist hart, was die Abwerbung von Professoren verstärken könnte (Wahrscheinlichkeit: mittel).



Financial Scorecards berichten über die Entwicklung der Kostenstellen



Bisher

		Monatliche Werte Jul 2007				Aufgelaufene Werte Sep 2006 - Jul 2007					
Zelle	Bezeichnung	Ist-Wert	Planwert	Abw.-Wert	Abw.-%	Kat.-%	Ist-Wert	Planwert	Abw.-Wert	Abw.-%	Kat.-%
2	Gebühren	200,00	0,00	200,00	100,00		1.800,00	0,00	1.800,00	100,00	
3	Zuwendungen	20.000,00	27.916,67	7.916,67	28,36		579.000,00	335.000,00	244.000,00	72,84	
4	Sonst. Erlöse	19.800,00	0,00	19.800,00	100,00		579.708,34	335.000,00	244.708,34	73,05	
5	Einnahmen	19.800,00	27.916,67	8.116,67	29,07						
10	Personalaufwand	16.038,63	20.833,33	4.794,70	23,01		183.054,53	250.000,00	66.945,47	26,78	
15	Honorare/Beratung	374,85	583,33	208,48	35,74		6.154,35	7.000,00	845,65	12,08	
18	Büro & Kommunikation	141,85	583,33	441,48	75,68		3.827,16	7.000,00	3.172,84	45,33	
18	Raumkosten		516,67	516,67	100,00		1.401,12	6.200,00	4.798,88	77,40	
31	Inserate Personal		41,67	41,67	100,00			500,00	500,00	100,00	
32	Inserate PR		186,67	186,67	100,00			2.000,00	2.000,00	100,00	
34	Printmedien		166,67	166,67	100,00		233,24	2.000,00	1.766,76	88,34	
35	Reisekosten	1.306,60	696,67	609,93	95,99		6.978,13	8.000,00	1.021,87	14,02	
36	Bewertungskosten	434,96	125,00	309,96	247,89		15.936,18	1.500,00	14.436,18	962,41	
37	Sonst. Werbekosten	126,49	291,67	165,18	56,63		4.147,42	3.500,00	647,42	18,50	
38	Summe Zeile 31 - 37	1.867,95	1.458,35	409,60	28,09		27.194,97	17.500,00	9.694,97	55,40	
40	Geb./Betr./Versich.	29,15	125,00	95,85	76,88		626,15	1.500,00	873,85	44,92	
50	Fachliteratur	43,17	766,67	723,50	94,37		7.132,22	9.200,00	2.067,78	22,48	
140	Sonstige Kosten		0,00					0,00			
145	Invest in BGA		1.500,00	1.500,00	100,00		27.727,79	18.000,00	9.727,79	54,04	
151	Summe Zeile 10-145	18.495,60	26.366,68	7.871,08	29,85		257.318,29	316.400,00	59.081,71	18,67	
161	Administration	633,33	950,00	316,67	33,33		6.966,63	11.400,00	4.433,37	38,89	
162	EDV-Support	700,00	1.050,00	350,00	33,33		3.500,00	12.600,00	4.900,00	38,89	
164	Raumkostenp.		0,00					0,00			
165	Gebäudemangem.		8,33	8,33	100,00			100,00	100,00	100,00	
166	Summe Zeile 161-165	1.333,33	2.008,33	675,00	33,61		14.866,63	24.100,00	9.433,37	39	
170	Gesamtkosten	19.828,93	28.375,01	8.546,08	30,12		271.984,92	340.500,00	68.515,08	20	
180	Ergebnis akt. Jahr	28,93	458,34	429,41	93,69		307.723,42	5.500,00	313		
182	Übertrag Vorjahr										
183	Endergebnis	28,93	458,34	429,41	93,69		307.723,42	5.500,00	313		

Fiktive Angaben

Jetzt

EBS Kostenstellenbericht 1025

Zeile	Bezeichnung	Monatliche Werte für Dezember 2007			Kumulierte Werte bis Dezember 2007			Kum. Jahreswert	Plan	Status
		Ist-Wert	Planwert	Abw.-%	Ist-Wert	Planwert	Abw.-%			
2	Gebühren	0	0		0	0		0	●	
3	Zuwendungen	0	29.825	-100%	0	29.825	-100%	19.900	●	
4	Auftragforschung	0	0		0	0		500	●	
5	Sonst.Erlöse	11	0	100%	11	0	100%	0	●	
6	Summe Einnahmen	11	29.825	-100%	11	29.825	-100%	19.800	●	
10	Personalaufwand	17.678	19.754	-10%	17.678	19.754	-10%	79.018	●	
15	Honor. ent. Dozenten	0	0		0	0		0	●	
16	Sonst. Honor/Beratg	376	250	51%	376	250	51%	1.000	●	
22	Raumkosten	2.959	1.023	193%	2.959	1.023	193%	4.690	●	
23	Büro & Kommunikation	-5.486	1.594	-444%	-5.486	1.594	-444%	6.374	●	
38	Web-/Printkosten	0	0		0	0		0	●	
41	Reisen/Bewirtung	785	1.337	-41%	785	1.337	-41%	5.349	●	
45	Geb./Betr./Versich.	0	200	-100%	0	200	-100%	800	●	
50	Fachliteratur	114	350	-68%	114	350	-68%	1.400	●	
140	Sonstige Kosten	0	0		0	0		0	●	
145	Invest in BGA	2.218	1.000	122%	2.218	1.000	122%	4.000	●	
151	Kostesumme I	17.836	25.598	-30%	17.836	25.598	-30%	102.931	●	
172	Administration	792	950	-17%	792	950	-17%	3.000	●	
175	EDV-Support	875	875		875	875		3.500	●	
178	Raumkostensp.	0	0		0	0		0	●	
180	Gebäudemangement	226	226		226	226		904	●	
191	Kostesumme II	1.737	2.051	-15%	1.737	2.051	-15%	8.204	●	
192	Gesamtkosten	19.573	27.559	-29%	19.573	27.559	-29%	110.236	●	
194	Ergebnis akt. Jahr	-19.562	2.266	-963%	-19.562	2.266	-963%	9.564	●	
195	Übertrag Vorjahr							0	●	
196	EBS-Haushaltsmittel	0	0		0	0		0	●	
197	Endergebnis	-19.562	2.266	-963%	-19.562	2.266	-963%	9.564	●	

Visualisierungen

Aufgliederung der Ist-Kosten im Monat

Fiktive Angaben

Erweiterung des bestehenden Kostenstellenberichts um steuerungsrelevante Elemente (bspw. grafische Darstellungen). Erweiterung einer Analyse des zentralen Kostenblocks Personalkosten und Integration des Ertragscontrollings.



1 Zielsetzung und Vorgehen

2 Berichte

3 Prozesse

4 Verbesserungspotenziale und erste Erfahrungen

Die Grundlage für die Gestaltung der Prozesse ist der Planungs- und Reportingkalender



	Jahresübersicht											
	Quartal I			Quartal II			Quartal III			Quartal IV		
Mittelfristplanung												
Aktualisierung bzw. Fortschreiben der Mittelfristplanung; anschließend Kommunikation an EBS-Management und VR				■								
Jahresplanung							■					
Versand Planungsunterlagen							■					
Abgabe der erste Planung durch Kostenstellenverantwortliche								■				
Erste Planungskonsolidierung									■			
Übermittlung der Nachbesserungsanforderungen an Kostenstellenverantwortliche									■			
Abgabe überarbeitete Planung									■			
Zweite Planungskonsolidierung										■		
Planungsfinalisierung										■		
Planungsverabschiedung durch VR											■	

Bis zum 13. Arbeitstag des Folgemonats erhalten alle Empfänger die benötigten Informationen



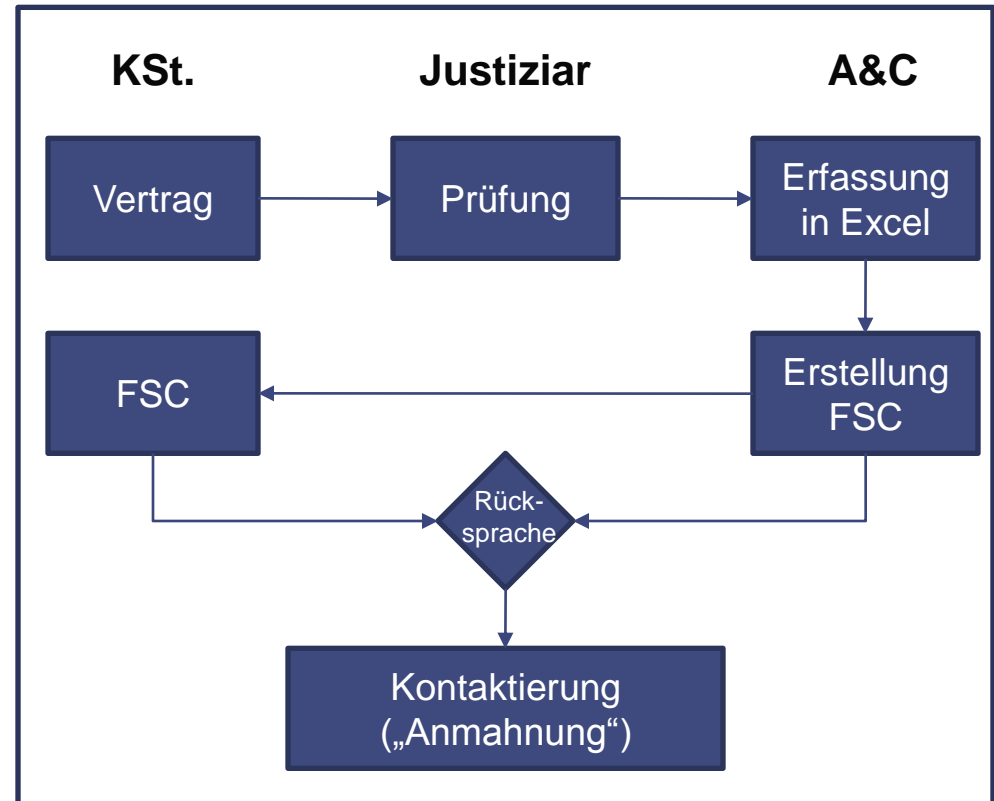
Detailansicht																				
	Zuständig	Zusammen mit / Instrument	Empfänger	Monat in Arbeitstagen																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...	
Buchungsschluss				■																
Monatsabschlussrelevante Informationen des Vormonats	Alle betroffenen Abteilungen; KSt, HL, IK		A&C	■																
Meldung kostenstellenbezogener Umbuchungsanforderungen	KSt		A&C	■																
Erstellung und Versand Management Cockpit	A&C	PDF, E-Mail	HL, EA-VR						■											
Versand Quartalsbericht Management Cockpit	A&C	PDF, E-Mail	VR						■											
Erstellung und Versand der Kostenstellenberichte („Financial Scorecards“)	A&C	Excel, E-Mail	KSt						■											
Erstellung und Versand der Departmentberichte	A&C	Excel, E-Mail	HoD						■											
Erstellung und Versand der Institutsberichte	A&C	Excel, E-Mail	HL, IL						■											

Ziel ist die Beschleunigung des Berichtswesens durch **kontinuierliche Verbesserung** der Abläufe.



Ausgangssituation:

- Zuwendungen werden nicht als Forderung in DATEV gebucht.
- Fälligkeit dieser Mittel derzeit separat erfasst.
- Den Kostenstellenverantwortlichen fehlen Informationen über den tatsächlichen Eingang der Auftragsforschungsgelder.
- Prozess zur „Anmahnung“ der Gelder ist uneinheitlich.



Ziel: Sobald eine Entscheidung über die CRM-Software gefallen ist, sollten die dargestellten Prozesse IT-seitig durch diese Software abgebildet werden. Dies würde zu einer wesentlichen Entlastung des Bereichs A&C führen.



1 Zielsetzung und Vorgehen

2 Berichte

3 Prozesse

4 Verbesserungspotenziale und erste Erfahrungen



Generelles Fazit

- Kapazitätsmäßig sehr „schlank“ aufgestellt
- Gute Kooperation innerhalb des Bereichs A&C
- Gutes Vertrauensverhältnis zwischen A&C und dessen Kunden

Notwendige Weiterentwicklung

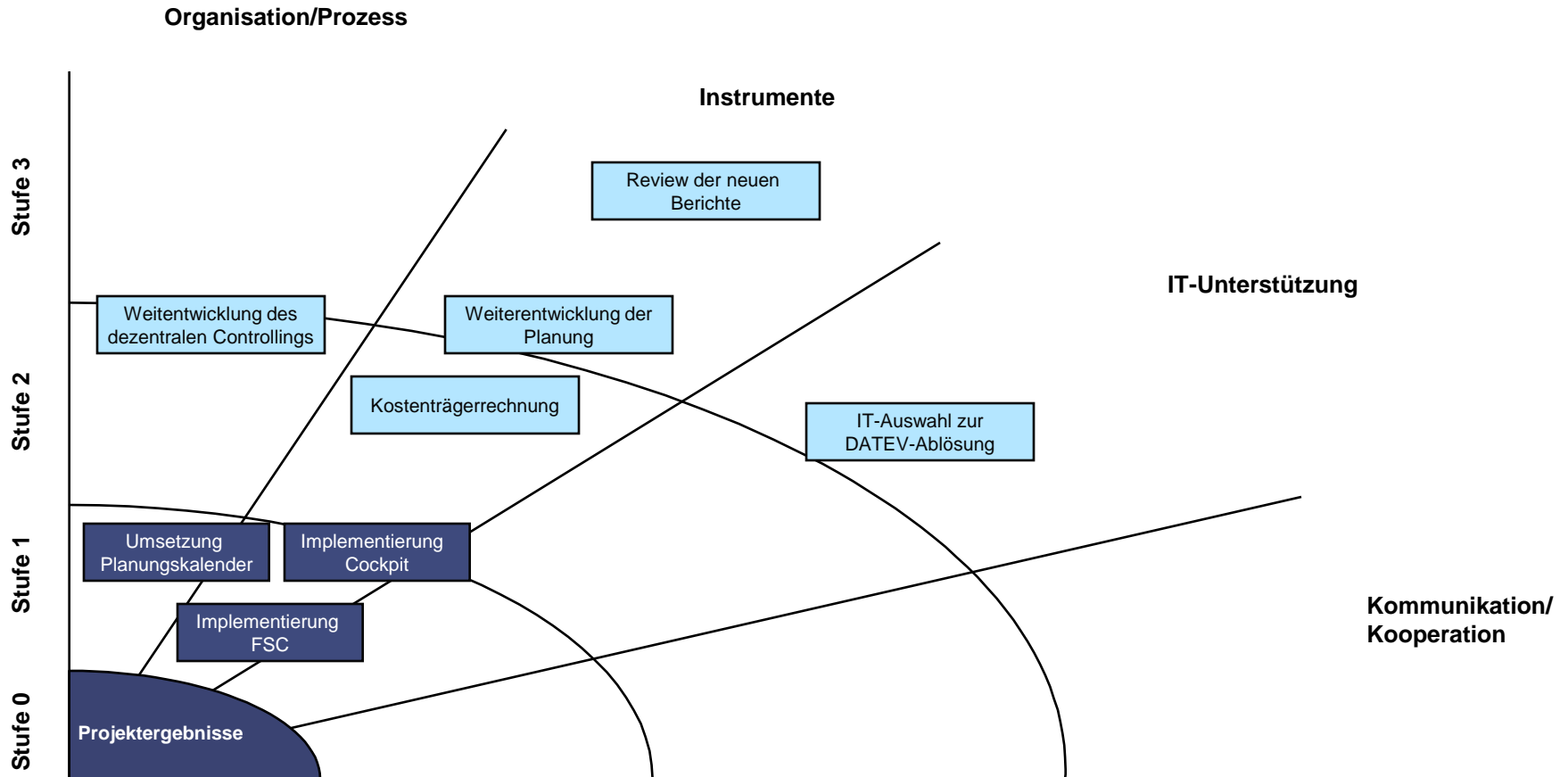
Wandel des Selbstverständnisses noch stärker hin zum „Business Partner“.
Notwendigkeit ergibt sich bereits hinsichtlich des Berichtswesens, da die Kommentierungsfunktion im Bereich A&C liegt.

Es wurden verschiedene Verbesserungspotenziale aufgedeckt



Kategorie	Handlungsfelder
Organisation/Prozess	<ul style="list-style-type: none">■ Spenden über Stiftung (bzw. Stifterverband) abwickeln■ Kapazität des Bereichs Accounting & Controlling angemessen ausbauen
Instrumente/Methoden	<ul style="list-style-type: none">■ Kostenträgerrechnung einführen
IT-Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">■ Durchgehende IT-Systeme (mit Onlinezugriff) implementieren■ Planungssoftware einsetzen■ Ablösung Altsystem prüfen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">■ Coaching der „dezentralen“ Controller durch A&C

Die Implementierung der Ergebnisse/ Verbesserungspotenziale erfolgt in mehreren Stufen



Die Erfahrungen im Zuge der Einführung sowie die Rückmeldungen durch die Berichtsempfänger werden zur Weiterentwicklung des Berichtswesens genutzt.