

Budgetkürzungen in der Verwaltung – Wie Sie mit richtiger Kosten- / Leistungs- steuerung dagegen halten

Abendveranstaltung des WEKA-Verlags mit
Ständerat Dr. Philipp Stähelin und dem
CZSG Controller Zentrum St. Gallen

Zürich, 24.03.10, Brasserie Lipp

Programm

- 1) Controlling in der öffentlichen Verwaltung
C. Langenegger, CZSG Controller Zentrum St.Gallen

- 2) Politische Veränderungen und ihre Auswirkungen
auf die Verwaltung
Ständerat Dr. Ph. Stähelin

- 3) Praktische Umsetzung in der Verwaltung
Dr. L. Rieder, CZSG Controller Zentrum St.Gallen

Teil 1

Controlling in der öffentlichen Verwaltung

C. Langenegger, Senior Consultant, CZSG Controller
Zentrum St.Gallen

Führen mit der Finanzbuchhaltung?



Politische Gemeinde :

Seite: 51

Laufende Rechnung

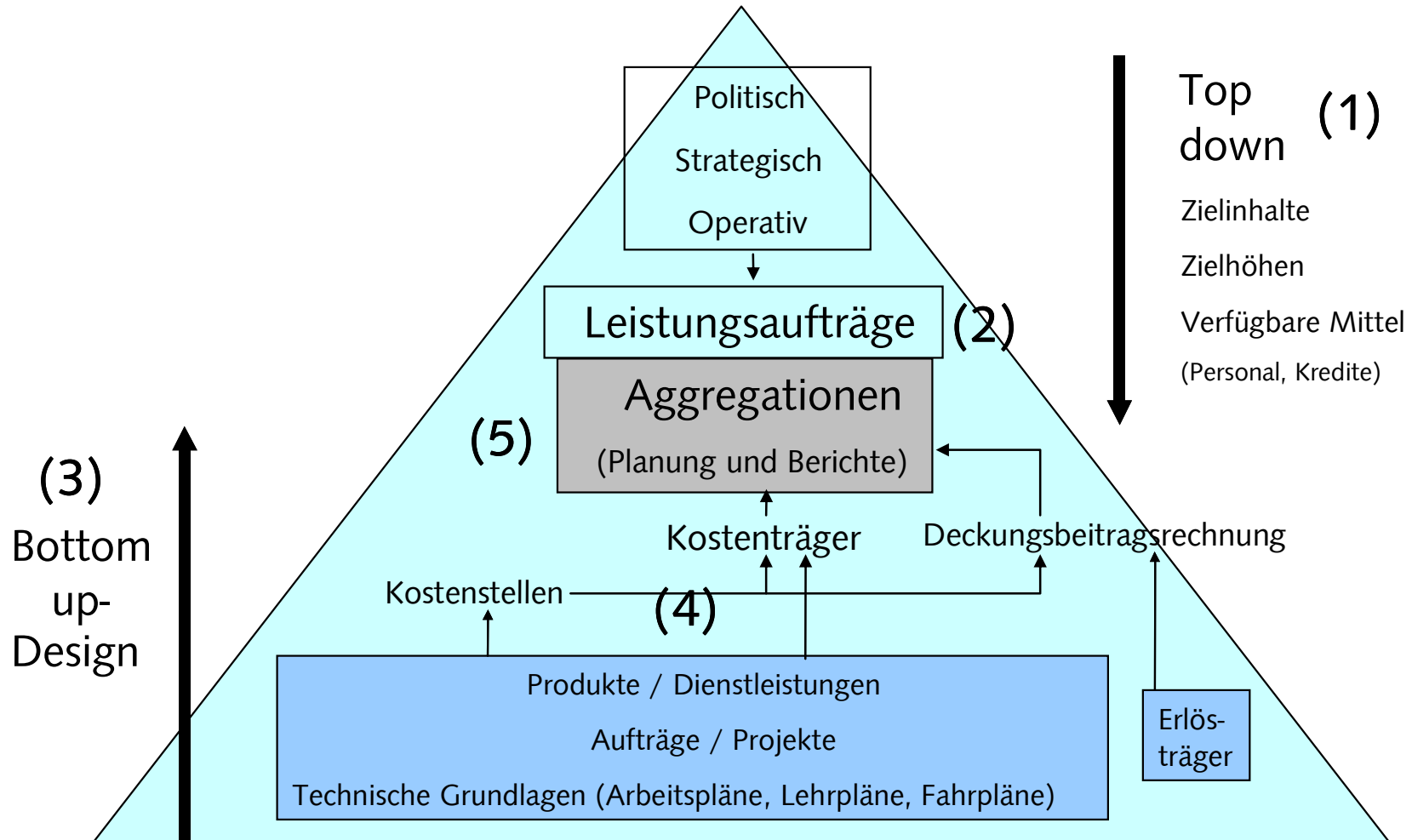
Einzelkonten nach Abteilungen gegliedert

Konto	Text	Rechnung 2008	Voranschlag 2009	Voranschlag 2010	Abweichung zu VA 2009
1325	Unterhaltungsdienste (620)				
	Aufwand	2'876'329.61	2'571'500	2'670'500	99'000
	Ertrag	195'101.35	189'000	287'500	98'500
	Aufwandüberschuss	2'681'228.26	2'382'500	2'383'000	S
3010	Besoldungen Strassenpersonal (inkl. Pikettentschädigungen)	1'128'202.80	1'100'000	1'162'000	S 62'000
3030	Sozialleistungen	218'187.15	210'000	225'000	S 15'000
3060	Dienstkleider	17'667.11	12'000	12'000	S
3080	Aushilfsentschädigungen	1'468.95	1'500	1'500	S
3090	Allgemeiner Personalaufwand (Stelleninserate, Weiterbildung)	8'711.14	10'000	9'000	S 1'000-
3100	Publikationen, Drucksachen, Fotokopien	10'348.75	7'000	9'000	S 2'000
3101	Büromaterial	4'318.55	3'000	3'000	S
3110	Anschaffung von Maschinen, Geräten, Fahrzeugen und Einrichtungen	40'989.20	40'000	40'000	S
3120	Öffentliche Beleuchtung Stromkosten (inkl. Durchleitungsrechte)	139'243.10	105'000	125'000	S 20'000
3130	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	49'410.10	60'000	60'000	S
3131	Treibstoffe	62'737.65	50'000	50'000	S
3132	Belag	15'540.90	15'000	15'000	S
3133	Auftausalz	30'519.46	20'000	20'000	S
3142	Baulicher Unterhalt Verkehrswege	70'717.70	70'000	80'000	S 10'000
3143	Öffentliche Beleuchtung ordentlicher Unterhalt	135'019.65	115'000	125'000	S 10'000
3144	Öffentliche Beleuchtung ausserordentlicher Unterhalt	135'525.25	40'000	40'000	S
3145	Öffentliche Beleuchtung Ergänzungen und Erweiterungen	11'906.65	10'000	10'000	S
3148	Signalisation / Markierung ordentlicher Unterhalt	131'790.50	80'000	100'000	S 20'000
3150	Unterhalt von Maschinen, Geräten, Fahrzeuge, Einrichtungen	94'038.40	53'000	53'000	S
3160	Mieten, Benützungskosten, Dienstbarkeiten, Erwerb von Rechten (Maschinen, Geräte, Fahrzeuge, Plätze)	39'968.00	35'000	13'000	S 22'000-
3170	Spesenentschädigungen	2'759.30	6'000	5'000	S 1'000-
3181	Kommunikationsanbieter	6'725.80	8'000	8'000	S
3182	Transportdienstleistungen	40'108.40	8'000	6'000	S 2'000-
31821	Winterdienst	62'950.65	72'000	72'000	S
31822	Abfahren	48'286.15	80'000	60'000	S 20'000-
3183	Versicherungen	19'036.25	20'000	20'000	S
3185	Ingenieurleistungen	192'365.10	180'000	190'000	S 10'000
3188	Steuern und Abgaben	156'796.95	160'000	156'000	S 4'000-
3191	Mitgliederbeiträge	990.00	1'000	1'000	S
4341	Dienstleistungsentschädigungen	73'365.30	50'000	89'000	H 39'000
4343	Einnahmen Winterdienst	4'550.30	20'000	4'500	H 15'500-
4344	Einnahmen Sachbeschädigungen	5'619.55	5'000	5'000	H
4350	Verkaufserlöse	919.55		1'000	H 1'000
4360	Rückerstattungen Dritter	79.00			
4369	Rückerstattungen Personal (EO, SUVA, UV)	10'367.65	4'000	8'000	H 4'000
4900	Besoldungen Abfall und Recycling, interne Verrechnung, 1550.3900			10'000	H 10'000
4901	Besoldungen Abwasserbeseitigung, interne Verrechnung, 1570.3901	90'000.00	90'000	90'000	H
4902	Anteil Besoldungen Abfallbeseitigung; Littering ab 2010 (interne Verrechnung)	10'200.00	20'000	80'000	H 60'000

Was läuft falsch im heutigen Verwaltungscontrolling ?

- Regierung, Parlament und Verwaltung reden aneinander vorbei, weil das Führungsinstrument zuwenig detailliert darüber Auskunft gibt, was man eigentlich will
- Die Verwaltungsleistung wird als zu teuer beurteilt, ein Gegenbeweis kann wegen fehlender Planungs- und Steuerungsinstrumente nicht erbracht werden
- Die Ergebnisverantwortung ist personell nicht klar geregelt
- Die ausgewiesenen Ergebnisse sind nicht transparent weil nur bedingt beeinflussbar
- Viele Verwaltungsangestellte sehen das Budget als Geld, das ausgegeben werden muss. Betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente sind aus ihrer Sicht reine Überwachungs- und Kontrollinstrumente, was zu Akzeptanzproblemen und Widerständen führt.
- Die Abweichungen zwischen Budget und laufender Rechnung werden so spät ausgewiesen, dass nicht mehr gesteuert werden kann. Es fehlen zudem Leistungskennzahlen, um die Abweichungen fundiert zu begründen und daraus zu lernen.

Wie sieht der optimale Ablauf des Budgetprozesses aus?



Fazit: Produkt, Organisation, Leistungen sind relevant.

Beispielprodukt Zivilstandsregister 02210 (aus LA 2002)



Das sind die hergestellten (und verkauften) Produkte:

- Mengen- & Leistungsgerüst,
- planbar
- nach aussen

Frage:

Lohnt es sich diese Resultate als Einzelprodukte zu definieren oder sollen sie zu Planungs- und Steuerungszwecken zusammengefasst werden?

Zieldefinition:

Die Leistung ist dann gut erbracht, wenn 95% ...

Umschreibung

Beurkundung des Personenstandes (Geburt, Heirat, Tod, personen- und familienrechtliche Stellung der Person wie Mündigkeit, Abstammung, Zivilstand, Namen, Bürgerrechte, Staatsangehörigkeit).

Leistungsempfänger

Private, Zivilstandsämter, ...

Auftraggeber: Zivilstandsämter

Leistungsziele: Fehlerfreie Register-eintragungen.

Indikatoren:

Anzahl Berichtigungsgesuche im Verhältnis zu den Registereintragungen eines Jahres. Mindestens 95% der Beurkundungen sind fehlerfrei.

Fragen der Kosten-/ Leistungsrechnung:

Wieviel kostet die Beurkundung einer Heirat?

-Proportionale Kosten, d.h. direkt durch die Menge verursacht (Material und ursächlich nötige Arbeitszeit).

-Kosten, die eindeutig der Produktgruppe nicht aber der einzelnen Einheit zugeordnet werden können.



Steuerung durch Produktverantwortlichen

-Welche Kosten sind ev. draufzuschlagen? (Gebührenfestlegung)

Die Leistungsmatrix ist das A & O

Kostenstellen

Kostenstellengruppe		BUD				JPD			
Kostenstelle	Planmenge	Bauinspektorat		Sicherheitsinspektorat		Zentrale Dienste		Verkehrssicherheit	
		Vorgabezeit	Planzeit Std.	Vorgabezeit	Planzeit Std.	Vorgabezeit	Planzeit Std.	Vorgabezeit	Planzeit Std.
Bezeichnung	p.a.	(Arbeitsplan)		(Arbeitsplan)		(Arbeitsplan)		(Arbeitsplan)	
Baugesuchsverfahren									
Baubewilligungen									
Einfamilienhäuser	350	5.00	1'750	-	-	-	-	-	-
Mehrfamilienhäuser	120	8.00	960	-	-	-	-	-	-
Gewerbebetriebe	180	24.00	4'320	3.00	540	1.50	270	1.00	180
mittlere Industriebetriebe	130	35.00	4'550	5.00	650	2.00	260	6.00	780
Grossbetriebe	6	122.00	732	38.00	228	3.50	21	44.00	264
Störfallvorsorge									
Risikoermittlungen inkl. Kontrollberichte	40	-	-	45.00	1'800	2.00	80	2.00	80
Inspektionen (Betriebskontrollen)	60	2.00	120	29.50	1'770	4.00	240	-	-
Arbeitsinstrument Einsatzplanung (Ordner)	22	-	-	1.00	22	0.25	6	-	-
Schulungen	10	-	-	16.00	160	-	-	-	-
andere produktbezogene Leistungen			22'000		300		5'000		
Total produktive Stunden für Produkte			34'432		5'470		5'877		1'304

Produkte

Planmengen

Planzeiten

Produktive Planleistung

Kostenstellenplanung (Beispiel)

Technische Grundlage ist zentral

Kostenstelle		Bauinspektorat	
Verantwortlich		P. Zeller	
Nr.		B2360	
übergeordnete Stelle		Baudirektion	
Mitarbeiter(Innen) geplant		28	
Bezugsgrösseneinheit		MA-Stunde	
Präsenzzeit pro MA und Jahr		1'760	
Planbeschäftigung		34'432	
Interne Aufgaben		8'868	
Stundenbedarf		43'300	
Normalkapazität = Mitarbeiter * Soll-Präsenzzeit)		49'280	
Nicht verplante Präsenzzeit		5'980	

Ergibt sich aus der Leistungsmatrix

Personalbedarf für produktive Leistungen und interne Aufgaben

Verfügbare Kapazität

Kostenartenrechnung (HRM)
Welche Kosten entstehen bei Planbeschäftigung in welcher Höhe

Nr.	Kostenart	Total	prop.	fix
301	Lohnkosten	2'744'000	1'917'236	826'764
304	kalk. Sozialleistungen	603'680	421'792	181'888
317	Spesen	147'600	141'011	6'589
312	Energie (mit Zähler)	9'600		9'600
310	Büromaterial	1'800		1'800
315	Unterhalt & Reparaturen	6'000		6'000
316	Fahrzeugkosten (Spesenabr.)	96'000	67'928	28'072
316	Spezialsoftware für Abteilung	25'000		25'000
319	übrige beeinflussbare Kosten	800		800
	Beeinflussbare Kosten	3'634'480	2'547'968	1'086'513
331	kalk. Abschreibungen	22'000		22'000
323	kalk. Zinsen	15'000		15'000
U1	Umlage Raumkosten	134'400		134'400
U2	Umlage IT-Kosten	168'000		168'000
U3	Umlage Leitungskosten	1'859'495		1'859'495
	Kalkulatorische Kosten	2'198'895	-	2'198'895
	Total Kosten	5'833'375	2'547'968	3'285'407
	Kostensatz	169.42	74.00	

Kostenverantwortung →

Fixkosten nur zur Selbstkosten- (Gebühren-) Kalkulation auf Produkte verrechnen!

Vollkosten-Ansatz

Proportionaler (Teilkosten-) Ansatz

Produktkalkulation und stufenweise Ergebnisrechnung

Teilkostenrechnung, wenn kein Umsatz, sonst Deckungsbeitragsrechnung

Produktverantwortung					
Produktgruppe/Orga.bereich	Bausicherheitsprodukte				
(Einzel-)Produktnr.	213	214	232	234	
Bezeichnung	Risikoermittlungen	Inspektionen	Ordner Einsatzplan	Schulung	Total Bausicherheit
Herstellmenge (Einheiten/Stück)	40	60	22	10	
Durchschnittlich fakturierte Gebühr	8500	4000	200	0	
Gebührenertrag	340'000	240'000	4'400	-	584'400
Material, Fremdleistungen, Beiträge	624.00	40.00	75.00	225.00	
prop. Arbeitskosten	4'328.00	3'055.00	105.75	1'440.00	
prop. Planherstellkosten/Stück	4'952	3'095	181	1'665	
Material, Fremdleistungen, Beiträge (Volumen)	24'960	2'400	1'650	2'250	31'260
Prop. Arbeitskosten-Volumen	173'120	183'300	2'326	14'400	373'146
Prop. Planherstellkostenvolumen	198'080	185'700	3'976	16'650	404'406
Deckungsbeitrag I der Einzelprodukte	141'920	54'300	424	-16'650	179'994
Deckungsgrad der Einzelprodukte	172%	129%	111%	0%	145%
eindeutig zurechenbare beeinflussbare Produktgruppen-Fixkosten	KOS Sicherheitsinspektorat				188'700
	Deckungsbeitrag Produktgruppe				-8'706
Deckungsgrad der Produktgruppe					99%

Produktgruppenverantwortung

Fixkosten sind nicht verursachungsgerecht den Produkten zuordenbar.

Überführung in die Laufende Rechnung

betriebliche Betrachtung	BUD	Gesamte Verwaltung	
43 Gebührenerträge	8'818'400	8818400	
47 Beiträge von Dritten	500'000	500'000	
Bruttoertrag	9'318'400	9'318'400	
36 Beiträge an Dritte	1'103'000	1'103'000	
313 Materialverbrauch inkl. Porti	256'998	256'998	(direkt auf Produkte)
301 Lohnaufwand	5'264'000	6'014'000	
304 Sozialleistungsaufwand	1'158'080	1'323'080	
317 Spesen	459'600	491'600	
312 Energie	48'200	59'000	
310 Büromaterial	17'200	20'200	
315 Unterhalt & Reparaturen	33'000	48'300	
316 Fahrzeugaufwand (Spesen)	251'000	268'000	
316 SW-Lizenzen & -Wartung	61'000	121'000	
319 übriger Aufwand	16'000	143'600	
Total barer Aufwand	8'668'078	9'848'778	
39 Von JPD verrechnet	99'102		Buchhalterische interne
Aufwand BUD vor Umlagen	8'767'180		Verrechnung
kalk. Abschreibungen	88'000	133'000	45'000
Kalk. Zinsen = echte Fremdzinsen	58'000	81'000	23'000
Total Aufwand	8'913'180	10'062'778	= Total Primärkosten
Ergebnis	405'220	-744'378	
	551'220		

Kostenstellen Soll-/Ist-Vergleich (Beispiel)



Leistungs-
erfassung ist
zentral

Kostenstelle	Bauinspektorat	
Verantwortlich	P.. Zeller	
Nr.	B 2360	
übergeordnete Stelle	Baudirektion	
Mitarbeiter (Innen)	28	27 Istbestand MA
Bezugsgrösseneinheit	MA-Stunde	
Präsenzzeit pro MA und Jahr	1760	1760
Planbeschäftigung	34'432.00	38'480.00 Istleistung
Interne Aufgaben	8'868.00	9300.00 Ist rapportiert
Stundenbedarf	43'300.00	47'780.00
Normalkapazität	49'280.00	47'520.00
Nicht verplante Präsenzzeit	5'980.00	
Istpräsenzzeit (gemäss PZE)		48'000.00
Istbeschäftigungsgrad		111.8%

Summe aller über
die Leistungs-
erfassung zurück-
gemeldeten
Auftragszeiten

Istkosten = effektive
Kosten, Belastung
durch die Belegver-
arbeitung der FiBu

Verbrauchsabweichung = Differenz
aus Sollkosten
abzüglich der
Istkosten. Zeigt an
ob das Kostenziel
pro Kostenart
eingehalten wurde.

Sollkosten =
Kostenziel
aufgrund der
erbrachten
Leistung
(Istbeschäftigung)

Nr.	Kostenart	Soll	Ist	Abweichung
301	Lohnkosten	2'969'400	2'672'727	296'673
304	kalk. Sozialleistungen	653'268	588'000	65'268
317	Spesen	164'178	150'000	14'178
312	Energie (mit Zähler)	9'600	9'800	-200
310	Büromaterial	1'800	2'000	-200
315	Unterhalt & Reparaturen	6'000	5'400	600
316	Fahrzeugkosten (Spesenabr.)	103'986	100'000	3'986
316	Spezialsoftware für Abteilung	25'000	25'000	-
319	übrige beeinflussbare Kosten	800	1'360	-560
IBL	Echte innerbetriebliche Leistung			
	Beeinflussbare Kosten	3'934'032	3'554'287	379'745

Stufenweise Ergebnisrechnung: Plan-Ist-Vergleich

Leistungs-
erfassung
ist zentral

Produktgruppe/Orga.bereich (Einzel-)Produktnr. Bezeichnung	Bausicherheitsprodukt											
	213 Risikoermittlungen			214 Inspektionen					Total Bausicherheit		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	...	Plan	Ist	Abw.			
Herstellmenge (Einheiten/Stück)	40	45	5	60	132	137	5			
Durchschnittlich fakturierte Gebühr/Bew.	8'500	8'667	167	4'000	12'700	12'867	167			
Gebührenertrag (fakturiert)	340'000	390'000	50'000	240'000	584'400	653'000	68'600			
eigenerstellte Anlagen												
Total Erlös												
Produkt-Einzelkosten (Material, Fremdleistungen, Beiträge)	624.00	556.89	-67.11	40.00						
prop. Arbeitskosten	4'328.00	4'508.00	-180.00	3'055.00						
prop. Planherstellkosten/Stück	4'952	5'064.89	-247.11	3'095						
Material, Fremdleistungen, Beiträge	24'960	25060	-100	2'400	31'260	32'280	-1'020			
Prop. Arbeitskostenvolumen	173'120	202'860	-29'740	183'300	373'146	431'466	-58'320			
Prop. Planherstellkostenvolumen	198'080	227'920	-29'840	185'700	404'406	463'746	-59'340			
Deckungsbeitrag I der hergest. Produkte	141'920	162'080	20'160	54'300	179'994	189'254	9'260			
Deckungsgrad der Einzelprodukte	172%	171%		129%	145%	141%				
							KOS Sicherheitsinspektorat	188'700	179'910	8'790		
							Deckungsbeitrag der PG	-8'706	9'344	18'050		

Produktverantwortung

Produktgruppenverantwortung

Nutzen (I)

Planung

- Klarer Leistungsbezug zu Produkten wird erstellt.
- Das Zeitgerüst aus dem Leistungsbezug und für die Durchführung nicht produktbezogener Aufgaben führt zu fundierter Begründung des Personalbedarfs.
- Die Produkte, ihre Einheiten und Mengen sowie ihr Erstellungsprozess werden für die Planenden offensichtlich. Dies führt zu einem höherem Kostenbewusstsein und unterstützt die Diskussion bezüglich Produktivitätssteigerungen.
- In den Kostenstellen ist zu erkennen, wann die Kapazitätsgrenzen erreicht werden.
- Kostenmässige Konsequenzen von Produkt- oder Mengenänderungen können im Voraus beziffert werden (z.B. Mehrkosten Winterdienst als Folge von mehr Schneefall als geplant).
- Klare Entscheidungsgrundlagen von der Kosten- und Investitionsseite her bei Outsourcing-Überlegungen
- Durch den Fokus auf beeinflussbare Kosten wird die Verantwortungsgerechtigkeit gewahrt. Keine nutzlosen Diskussionen durch interne Verrechnungen (Umlagen) von übergeordneten Fixkostenstellen.
- AbteilungsleiterInnen können leistungsmässige und finanzielle Ziele an ihre Mitarbeitenden delegieren, was sie selber entlastet.
- Kalkulation von Gebühren: Die Argumentation bei der Aushandlung von Kostenerstattungen durch Dritte wird handfester, weil die dahinter stehenden Mengen- und Leistungsbezüge transparent dargestellt werden können.

Nutzen (II)

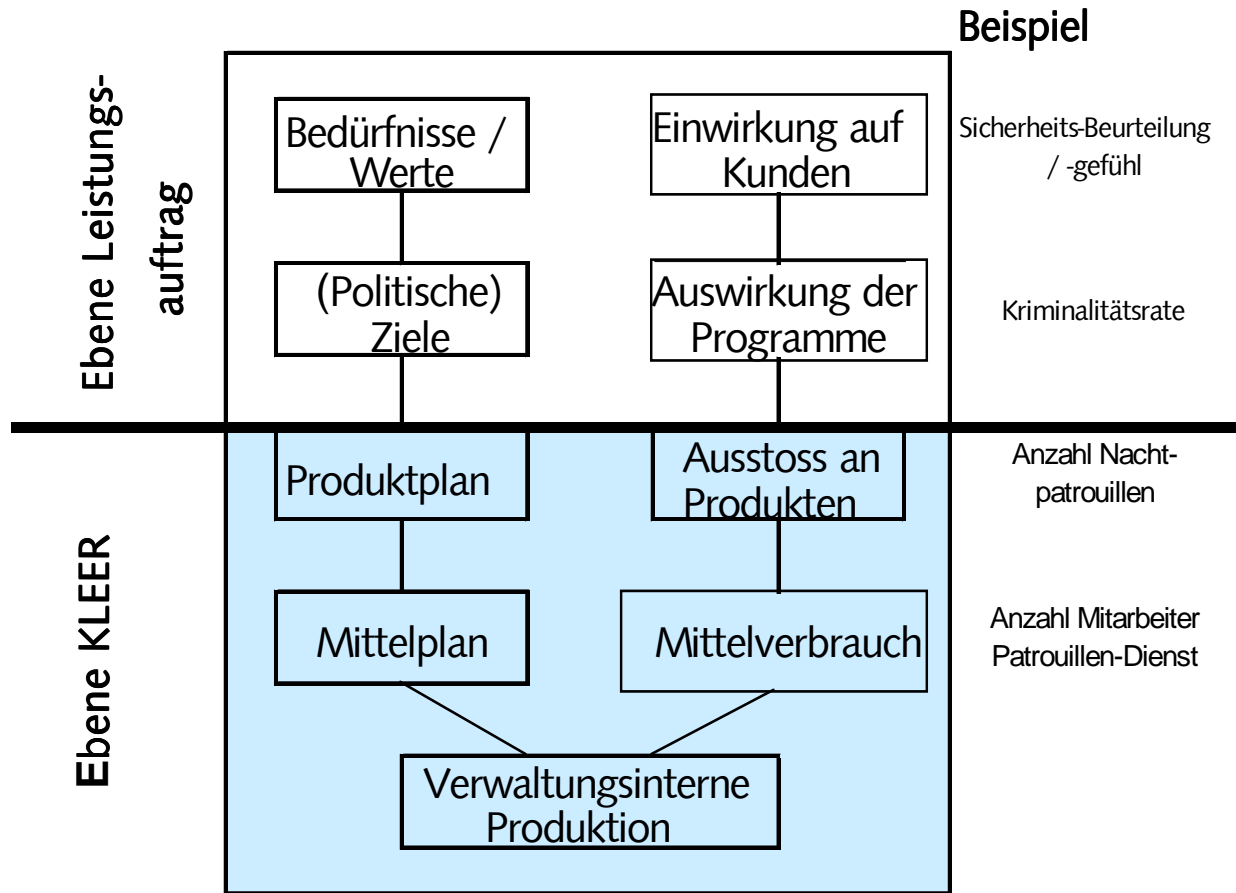
Steuerung

- Kostenstellenleiter haben laufend (monatlich) die Möglichkeit, sich selber zu überprüfen, ob sie ihr (leistungsabhängiges) Budget, das heisst die Sollkosten einhalten. Aus Abweichungen können kurzfristig wirksame Korrekturmassnahmen abgeleitet werden.
- Produktverantwortliche können laufend die hergestellte Menge und die von ihnen dafür zu verantwortenden Kosten verfolgen und, wenn nötig, ebenfalls Korrekturmassnahmen bestimmen.

Nutzen für das Parlament

- Kapazitative Entscheide (z.B. Renovation oder Ausbau eines Werkhofs) können klar von mengenabhängigen Entwicklungen getrennt werden. Abgrenzung derjenigen Kosten mit direktem Produktbezug von den Vorhalteleistungen und den Aufgaben.
- Kosten von Querschnittsfunktionen (Informatik, Finanzen, Personal etc.) werden dort geplant, gesteuert und verantwortet, wo sie direkt entstehen.
- Erwartungsrechnungen werden zutreffender, weil der Mengen- und Leistungsbezug eine qualitativ bessere Hochrechnung auf das Jahresende ermöglicht.
- Vollkosten können immer berechnet werden. Voraussetzung ist, den Zweck der Berechnung zu kennen (wer muss bezahlen, was ist zu rechtfertigen?)

Wirkungsbereich der Kosten- / Leistungsrechnung



Quelle: Schedler / Proeller, New Public Management, 2000

Teil 2

Politische Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Verwaltung

Ständerat Dr. Philipp Stähelin

Teil 3

Praktische KLEER-Umsetzung in der Verwaltung

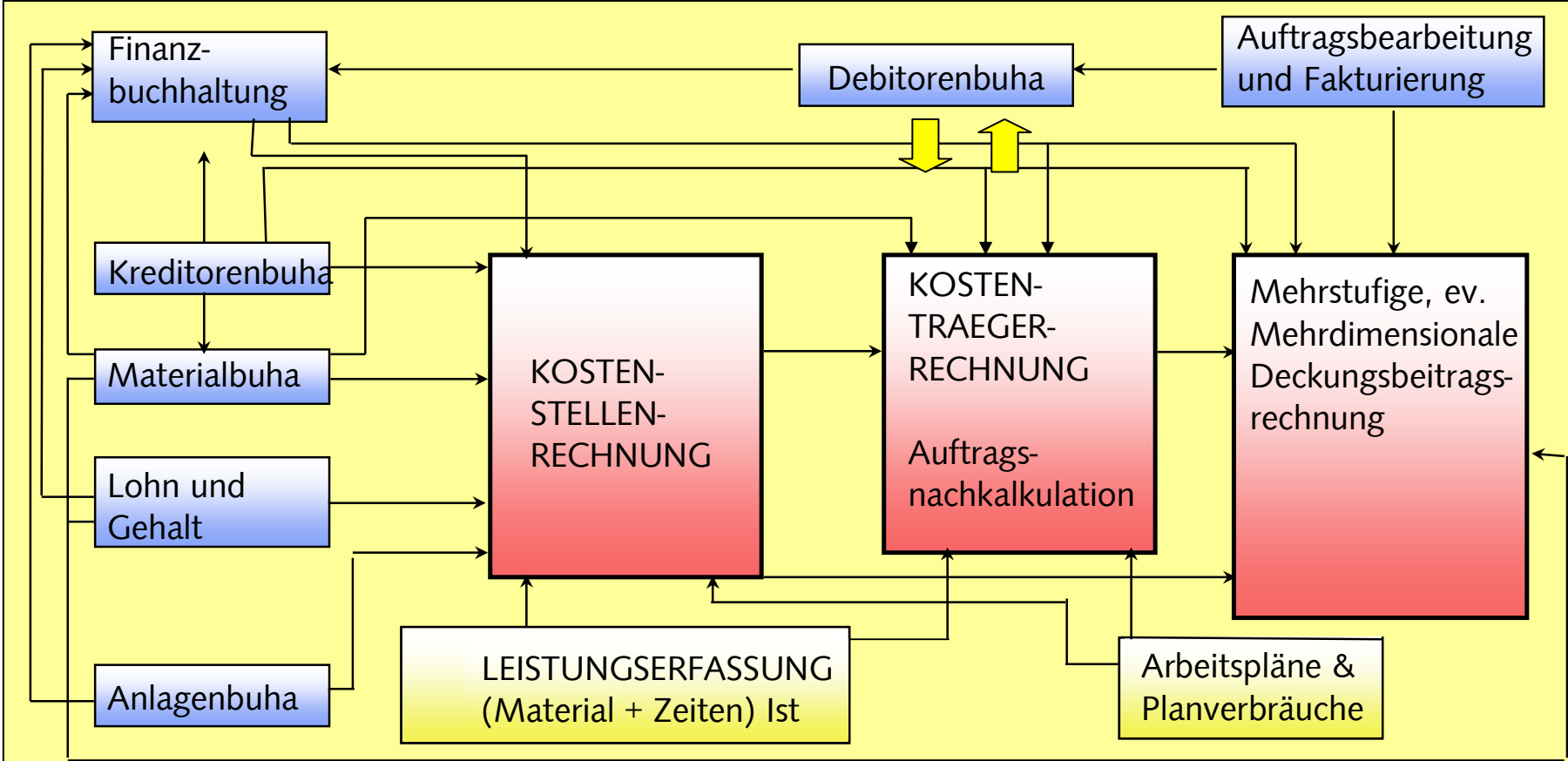
Dr. L. Rieder, CZSG Controller Zentrum St. Gallen

Worauf zu achten ist

Zweckfragen klären, Prioritäten setzen	Planung und Steuerung gehen vor Rechnungslegung und vor Gebührenkalkulation
Leistungsauftrag ist Aggregation	Flughöhe zur Planung und Steuerung zu hoch. Globalkredite geben Rahmen, nicht Mengen.
Output im Vordergrund, Produktverantwortung	Personen sind verantwortlich für Resultate, Bürger will Produkte beziehen, nicht Tätigkeiten.
Produktdefinition	Produkt = nach ausserhalb der Verwaltung, Exekutive und Legislative geleistetes Resultat
Leistungsmatrix = A&O	Welche Kostenstellen leisten wie viel für welche Produkte?
Mit der Planung beginnen, Gegenstromverfahren	Kosten sind Folge von Leistungen, nicht umgekehrt. Top down: Was wollen wir leisten? Bottom up: Wie viel können wir leisten?
Interne Aufgaben planen und erfassen	Wie viel Zeit benötigt die Verwaltung für die Erfüllung nicht produktbezogener Aufgaben?
Aufgabengerechte IT	Erst nach der Konzeptionsarbeit die Software evaluieren. ERP's sind zur Planung und Simulation nur beschränkt geeignet.

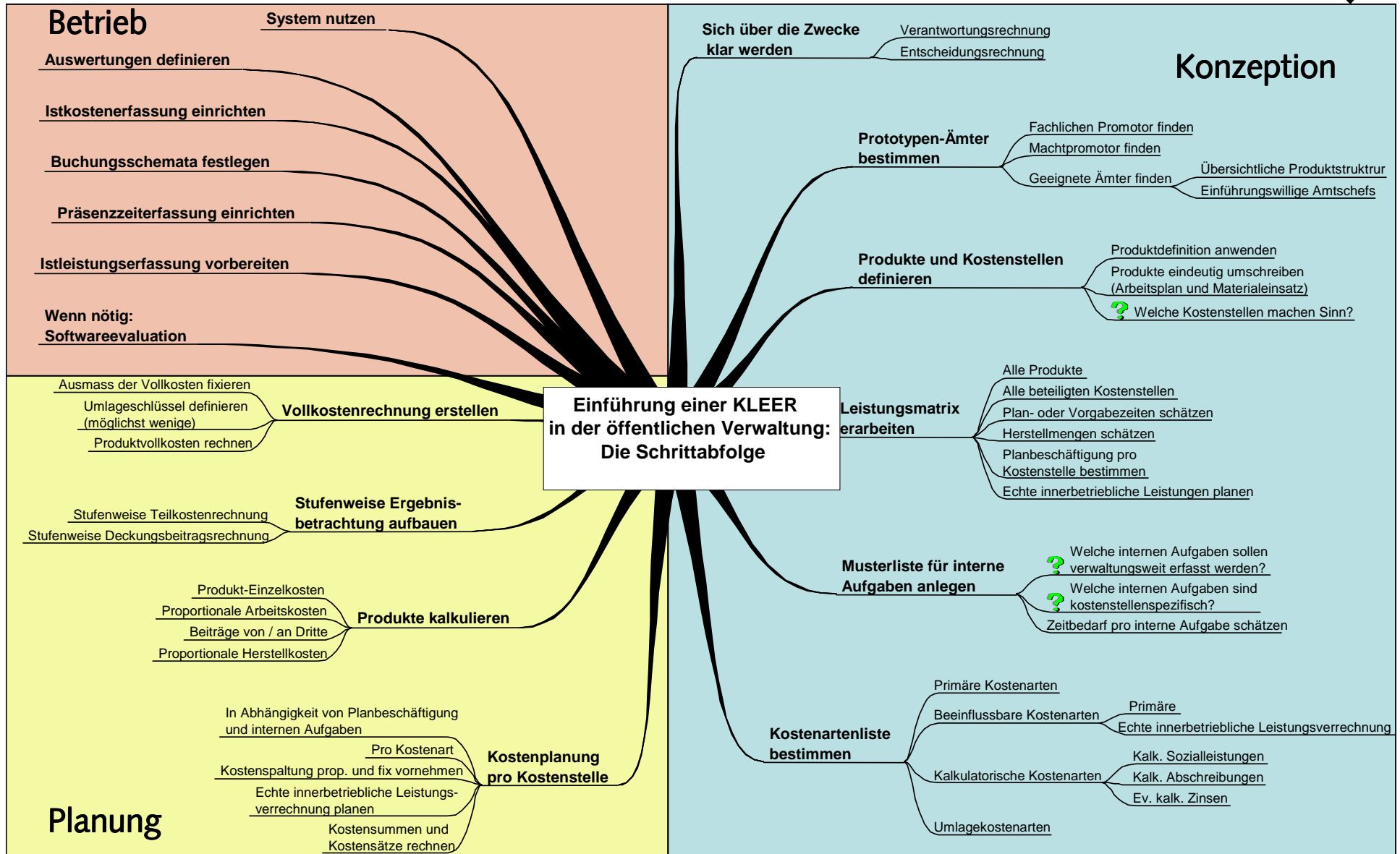
Bestehende Systeme mit neuen verbinden

Planung, Simulation, Berichterstattung & Erwartung: Individuelles Planungs- und Analysewerkzeug → Business Intelligence



ERP: Das System der operativen Abwicklung

Einführung einer KLEER in der öffentlichen Verwaltung: Die Schrittabelle



Worauf zu achten ist: Zusammenfassung

Grundidee der Outputorientierung:

Verwaltung offeriert ein Leistungspaket und wird mit Budgetverantwortung mit der Umsetzung betraut.

Konsequenzen:

Durchgängiger Leistungsbezug, richtige Granularität bei der Planung und Steuerung. Deshalb mit Produktdefinition und Leistungsmatrix sowie Kostenplanung anfangen (Das eigene Geschäft abbilden).

Vollkostenermittlung ist als „Abfallprodukt“ immer möglich.

Aber: ohne leistungsbezogene Planung und Kostenspaltung ist kein verantwortungs- und entscheidungsgerechter Soll-Ist-Vergleich möglich. Deshalb von Anfang an eine flexible Plankostenrechnung vorsehen.

Erst nach abgeschlossener Konzeption die Evaluation der Software angehen.

Führungsorientierte KLEER in der Verwaltung lohnt sich:

- Die Diskussion erfolgt auf der richtigen Ebene: Welche Leistungen soll die Verwaltung überhaupt erbringen und wie viel dürfen sie kosten?
- Die Möglichkeiten und Auswirkungen von Sparmassnahmen können im Planungsprozess aufgezeigt und später konsequent umgesetzt werden.
- Ein regelmässiges Reporting an die Führungskräfte spiegelt das unverfälschte Ergebnis ihrer Managementleistung.
- Kosten für Verwaltungscontroller und Controllingssysteme werden anderweitig wieder eingespart.

Das CZSG Controller Zentrum St. Gallen – Ihr Ansprechpartner für Controlling und dessen praktische Umsetzung



CONTROLLER
ZENTRUM
ST. GALLEN

Seit 1988 professionelles Beratungs- und Schulungsunternehmen in den Bereichen Controlling, Rechnungswesen, Informationssysteme.

Engelaustrasse 25, 9010 St.Gallen

Tel. 071 / 244 93 33

www.czsg.com



IGC

Mitglied der IGC
International Group of
Controlling

**International
Group of
Controlling**

www.igc-controlling.org



Seit 1995 Konzeption, Aufbau und Einführung firmenspezifischer MIS Management-Informationen-Systeme unter Nutzung von Business-Intelligence und fundiertem betriebswirtschaftlichem Wissen.

www.contool.com

Seminarangebote und Fachliteratur:

Das komplette CZSG-Seminarangebot finden Sie auf www.czsg.com/_training/kursprogramm.asp

Speziell auf die öffentliche Verwaltung ausgerichtete Seminare und Workshops:

Controlling und Kostenrechnung in der Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen	3. und 4. Mai 2010	Congresshotel Olten, Olten
Kosten-/Leistungsrechnung für die öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen (Workshop)	21. – 24. September und 28./29. Oktober	Congresshotel Olten, Olten

Auf Wunsch bieten wir auf Ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtete innerbetriebliche Seminare an!

Literatur: Lukas Rieder: Kosten- /Leistungsrechnung für die Verwaltung (zu beziehen im Büchershop auf www.czsg.com)



Einige Referenzen des CZSG Controller Zentrum St.Gallen



Organisation	Projekt
Alters- und Pflegezentren Winterthur	Konzept und Führungskräfte-Ausbildung zu Controlling in der Pflege
Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft des Kt. Zürich (AWEL)	Finanzplanungsinstrument für die Planung der Abwassergebühren der Gemeinden
Amt für Gemeinden Kanton Zürich	Wegleitung für die Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung
ERZ Entsorgung & Recycling Zürich	Kosten-/Leistungsrechnung und Management-Informationssystem
ETH Zürich	Konzeption Kosten- / Leistungsrechnung
Kantonale Verwaltung Basel-Landschaft	Konzeption der Kosten- / Leistungsrechnung für die kantonale Verwaltung
Liechtensteinische Landesverwaltung	Aufbau und Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung im Ausländer- und Passamt, Tiefbau- und Volkswirtschaftsdepartement
PHZ Pädagogische Hochschule Zürich	Reporting und (Mehrjahres-)Planung von Kostenstellen, Kostenträgern im Zusammenhang mit Abacus
Schweizerischer Städteverband, Kommunale Infrastruktur	Finanzplanungsinstrument im Abwasserbereich und Führungskräfte-Ausbildung
Sportamt und Personalamt der Stadt Zürich	Begleitung bei der Einführung von SAP R/3
SRG SSR idée Suisse	Konzernweite Kosten- / Leistungsrechnung und deren Umsetzung in SAP R/3
Universitäre Psychiatrische Dienste Kanton Bern	Mehrdimensionale Datenbank für die Planung und Steuerung von Kosten- und Leistungsdaten
VBS (Industrielle Betriebe, Gruppe Rüstung)	Reporting und MIS