



Bernd Halfar | Gabriele Moos | Klaus Schellberg

# Controlling in der Sozialwirtschaft

Praxishandbuch

2. Auflage



Nomos

Bernd Halfar | Gabriele Moos | Klaus Schellberg

# Controlling in der Sozialwirtschaft

Praxishandbuch

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



**Nomos**

© Titelbild: higyout – fotolia.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-6248-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-0359-8 (ePDF)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

Eine zweite Auflage bietet immer die Chance, nicht nur die Lücken einer ersten Auflage auszugleichen, sondern auch weiterzudenken und weiterzuentwickeln. Die letzten Jahre seit dem Erscheinen der ersten Auflage haben uns einige Anregungen zur Theoriearbeit gegeben, die mit dem wachsenden Reifegrad des sozialwirtschaftlichen Sektors einhergeht. Wir haben insbesondere den Abschnitt zum betriebswirtschaftlichen Controlling in der Sozialwirtschaft gründlich überarbeitet, die Spezifika der Sozialwirtschaft weiter herausgearbeitet und ein Stichwortverzeichnis eingefügt.

So hoffen wir, dass wir mit der zweiten Auflage wiederum ein Handbuch vorlegen können, das die strukturellen und kulturellen Besonderheiten der Sozialwirtschaft sowie die spezifischen Aufgaben des Controllings in sozialwirtschaftlichen Unternehmen in den Blick nimmt – und nicht nur ein blutleeres, abstraktes Lehrbuch mit ein paar sozialen Beispielen.

Eichstätt, Remagen und Nürnberg, Herbst 2020

Bernd Halfar  
Gabriele Moos  
Klaus Schellberg



---

## Vorwort zur ersten Auflage

Sozialwirtschaftliche Organisationen haben typische Fragestellungen, eigenartige Zielsetzungen, Besonderheiten in der Leistungsorganisation, merkwürdige Kundenbeziehungen und komplizierte Rechts- und Organisationsformen. Die Implikationen, die sich daraus für den Aufbau eines Controllings ergeben, sind vielfältig.

Der Wunsch nach der allgemeingültigen Lösung, dem berühmten Kochbuch, ist verständlich, aber leider nicht durchgehend erfüllbar. Dafür sind die Anforderungen und Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Institutionen und Organisationen so heterogen, dass es kein Patentrezept geben kann und aus Sicht der Autoren auch nicht geben darf. Die Basis, mit der in den verschiedenen Bereichen des Sozialmarktes und der Non-Profits gearbeitet werden kann, weist eine relativ hohe Schnittmenge auf. Die Individualisierung muss allerdings jeder für seine Organisation selbständig durchführen.

Teil A des Buches setzt an den Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen an und entwickelt auf Basis eines theoretischen Unterbaus Vorschläge für ein praxistaugliches, kennzahlenbasiertes Controlling, das über das übliche Finanzcontrolling hinausreicht. Dabei werden Besonderheiten der Kostenrechnung ebenso beachtet wie die Verortung des Controllings in der Organisation. Die Definition und Messung von Wirkungszielen wird als integraler Bestandteil eines umfassenden Controllings dargestellt.

Teil B stellt die Anwendung von Kennzahlen anhand praxisnaher, thematisch geordneter Fallstudien dar. Hier soll ein Verständnis für die Interpretation der Kennzahlen vermittelt werden.

Im Teil C findet der Leser ein nach Themen geordnetes, nicht abschließendes Kennzahlglossar, das beim Aufbau eines eigenen Kennzahlsystems helfen kann. Bei der Erstellung des Glossars haben wir versucht, möglichst viele Besonderheiten der verschiedenen Dienstleistungsbereiche zu berücksichtigen.

Besonderer Dank gilt Herrn Clemens Kirschner, B.A., und Herrn Christian Sieben, B.A., die durch ihre inhaltliche und redaktionelle Mitarbeit zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

Eichstätt, Remagen und Nürnberg, Februar 2014

Bernd Halfar  
Gabriele Moos  
Klaus Schellberg



---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	17
Tabellenverzeichnis .....	19
Abkürzungsverzeichnis .....	23
<b>Teil A: Controlling in sozialwirtschaftlichen Unternehmen:</b>	
<b>Funktionen – Spezifika – Aufbau .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Besonderheiten des sozialwirtschaftlichen Controllings .....</b>	<b>27</b>
1.1 Controlling als Kälteaggregat .....	27
1.2 Controlling als Fremdsprache .....	28
1.3 Controlling als Zieltreiber .....	29
1.4 Controlling als Rationalitätstreiber und Informationsmaschine .....	31
1.5 Controlling als Produktivitätstreiber .....	35
1.6 Controlling als Kennzahlensystem .....	38
1.6.1 Kennzahlentypen .....	39
1.6.2 Systematisierung nach statistischen Aspekten .....	40
1.6.3 Systematisierung nach Quellen .....	42
1.6.4 Systematisierung nach Zeithorizont .....	43
1.6.5 Systematisierung nach Planungs- oder Überwachungsaspekten .....	44
<b>2. Spezifika des Dienstleistungscontrollings in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>44</b>
2.1 Intangibilität und Immaterialität .....	45
2.2 Uno actu, Lagerfähigkeit und Kapazitätsproblematik .....	46
2.3 Fixkostenproblematik/Gemeinkostenproblematik .....	48
2.4 Integration des externen Faktors .....	49
2.5 Heterogenität .....	53
2.6 Akzeptierte Ineffizienzen .....	54
2.7 Rentseeking, X-Effizienz und Finanzierungskalküle .....	55
<b>3. Methodischer Aufbau eines Controlling systems für sozialwirtschaftliche     Organisationen .....</b>	<b>58</b>
3.1 Organisation und Verortung des Controlling .....	58
3.1.1 Controlling als Managementaufgabe .....	58
3.1.2 Controlling als eigenständige Funktion .....	59
3.1.3 Anforderungen an den Controller .....	61
3.1.4 Erste Aufgaben .....	62
3.2 Methodische Schritte .....	64
3.2.1 Klärung der Mission, des Selbstverständnisses und Definition der Stakeholder .....	64

- 3.2.2 Verpflichtung des Managements, operationalisierbare Ziele für Stakeholder zu formulieren ..... 65
- 3.2.3 Übersetzung der Ziele in eine Stakeholder-Wirkungsmatrix ... 66
- 3.2.4 Definition der Kernprozesse und Organisationsmerkmale, die zur Zielerreichung notwendig sind ..... 69
- 3.2.5 Klärung der akzeptierten und gewollten Ineffizienzen ..... 70
- 3.2.6 Überprüfung des Zielmodells der Organisation durch GAP-Analyse ..... 75
- 3.2.7 Service Blueprint- Modell ..... 76
- 3.2.8 Servicequalität und Lobmanagement ..... 78
- 4. Betriebswirtschaftliches Controlling in der Sozialwirtschaft ..... 81**
  - 4.1 Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht und Eigenmittel ..... 82
  - 4.2. Die Definition von Gewinnzielen ..... 84
  - 4.3. Akzeptierte Ineffizienzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ..... 84
  - 4.4. Bilanzanalyse in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ..... 86
    - 4.4.1 Investitionen ..... 86
    - 4.4.2 Kapitalkennzahlen ..... 87
  - 4.5 Empfehlungen für die Kostenrechnung in sozialwirtschaftlichen Organisationen ..... 90
    - 4.5.1 Kostenartenrechnung ..... 91
    - 4.5.2 Kostenstellenrechnung ..... 95
    - 4.5.3 Kostenträgerrechnung ..... 97
    - 4.5.4 Zielsetzung ..... 100
- Teil B: Fallstudien ..... 103**
  - 1. Problemfeld: Strategie und strategisches Controlling – Der Prozess der strategischen Planung aus Sicht des Controllings ..... 103**
    - 1.1 Strategische Planung und Kontrolle auf der Ebene von Segmenten .... 105
      - 1.1.1 Fallbeispiel ..... 105
      - 1.1.2 Analyseverfahren ..... 106
      - 1.1.3 Management und Controlling ..... 109
      - 1.1.4 Kennzahlen ..... 111
    - 1.2 Durchführung einer PEST-Analyse zur Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen ..... 112
      - 1.2.1 Fallbeispiel ..... 112
      - 1.2.2 Analyseverfahren ..... 112
      - 1.2.3 Management und Controlling ..... 117
      - 1.2.4 Kennzahlen ..... 118
    - 1.3 Durchführung einer SWOT-Analyse zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsstärke ..... 119
      - 1.3.1 Fallbeispiel ..... 119

1.3.2	Analyseverfahren .....	120
1.3.3	Management und Controlling .....	124
1.3.4	Kennzahlen .....	127
1.4	Entwicklung einer Balanced Scorecard (BSC) .....	128
1.4.1	Fallbeispiel .....	128
1.4.2	Analyseverfahren .....	129
1.4.3	Management und Controlling .....	132
1.4.4	Kennzahlen .....	134
<b>2.</b>	<b>Problemfeld: Kostenanalyse, Kostenmanagement, Cash-Management .....</b>	<b>135</b>
2.1	Tarifierhöhung bei stagnierenden Erlösen in einer stationären Wohneinrichtung der Behindertenhilfe .....	135
2.1.1	Fallbeispiel .....	135
2.1.2	Analyseverfahren .....	135
2.1.3	Management und Controlling .....	139
2.1.4	Kennzahlen .....	140
2.2	Implementierung einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung in einer stationären Wohneinrichtung der Behindertenhilfe .....	140
2.2.1	Fallbeispiel .....	140
2.2.2	Analyseverfahren .....	141
2.2.3	Management und Controlling .....	143
2.2.4	Kennzahlen .....	144
2.3	Implementierung eines Instrumentes zur Darstellung der statischen Finanzlage .....	145
2.3.1	Fallbeispiel .....	145
2.3.2	Analyseverfahren .....	145
2.3.3	Management und Controlling .....	147
2.3.4	Kennzahlen .....	149
2.4	Analyse des operativen cash-flows zur Beurteilung der dynamischen Finanzlage .....	150
2.4.1	Fallbeispiel .....	150
2.4.2	Analyseverfahren .....	151
2.4.3	Management und Controlling .....	153
2.4.4	Kennzahlen .....	154
2.5	Bewertung einer Investition mithilfe von Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung .....	155
2.5.1	Fallbeispiel .....	155
2.5.2	Analyseverfahren .....	156
2.5.3	Management und Controlling .....	157
2.5.4	Kennzahlen .....	158
2.6	Kennzahlgestützte Analyse der Verwaltungskosten .....	159
2.6.1	Fallbeispiel .....	159
2.6.2	Analyseverfahren .....	160

- 2.6.3 Management und Controlling ..... 164
- 2.6.4 Kennzahlen ..... 165
- 2.7 Durchführung einer kostenstellenbezogenen  
Wirtschaftlichkeitskontrolle ..... 166
  - 2.7.1 Fallbeispiel ..... 166
  - 2.7.2 Analyseverfahren ..... 169
  - 2.7.3 Management und Controlling ..... 171
  - 2.7.4 Kennzahlen ..... 172
- 3. Problemfeld: Personalcontrolling ..... 173**
  - 3.1 Leistungsmarge im ambulanten Pflegedienst ..... 173
    - 3.1.1 Fallbeispiel ..... 173
    - 3.1.2 Analyseverfahren ..... 174
    - 3.1.3 Management und Controlling ..... 176
    - 3.1.4 Kennzahlen ..... 177
  - 3.2 Altersstrukturanalyse ..... 178
    - 3.2.1 Fallbeispiel ..... 178
    - 3.2.2 Analyseverfahren ..... 178
    - 3.2.3 Management und Controlling ..... 180
    - 3.2.4 Kennzahlen ..... 182
  - 3.3 Externe Personalbeschaffung ..... 183
    - 3.3.1 Fallbeispiel ..... 183
    - 3.3.2 Analyseverfahren ..... 183
    - 3.3.3 Management und Controlling ..... 185
    - 3.3.4 Kennzahlen ..... 187
  - 3.4 Interne Personalbeschaffung ..... 188
    - 3.4.1 Fallbeispiel ..... 188
    - 3.4.2 Analyseverfahren ..... 188
    - 3.4.3 Management und Controlling ..... 190
    - 3.4.4 Kennzahlen ..... 191
- 4. Problemfeld: QM – Kennzahlengestütztes QM ..... 192**
  - 4.1 Fallbeispiel ..... 192
  - 4.2 Analyseverfahren ..... 193
  - 4.3 Management und Controlling ..... 199
  - 4.4 Kennzahlen ..... 200
- 5. Problemfeld: Berichtswesen zur Zielkontrolle durch den Aufsichtsrat ..... 202**
  - 5.1 Fallbeispiel ..... 202
  - 5.2 Analyseverfahren ..... 203
  - 5.3 Management und Controlling ..... 204
  - 5.4 Kennzahlen ..... 205

Teil C: Kennzahlenglossar .....	207
1. Gebrauch des Kennzahlenglossars .....	207
2. Kennzahlen der Dimension Finanzen .....	207
2.1 Rentabilität [A] .....	209
2.1.1 Bewertung der Rentabilität im Sozialmarkt .....	209
2.1.2 Eigenkapitalrentabilität [J] .....	211
2.1.3 Gesamtkapitalrentabilität [J] .....	212
2.2 Return on Investment (ROI) [J] .....	214
2.3 Mit Kennzahlen den Erfolg messen .....	215
2.3.1 Umsatzrentabilität [A] .....	215
2.3.2 Cash-flow-rate [J] .....	216
2.3.3 EBIT/Betriebserfolg [J] .....	219
2.3.4 EBITDA/Betriebserfolg vor Abschreibungen [J] .....	220
2.3.5 Produktivität (Grundform) [A] .....	221
2.4 Investitionen .....	221
2.4.1 Anlagenintensität [J] .....	221
2.4.2 Förderanteil Objektförderung [J] .....	223
2.4.3 Investitionsquote [J] .....	223
2.4.4 Anteil öffentliche Investitionsförderung [J] .....	223
2.4.5 Anlagenabnutzungsgrad [J] .....	223
2.4.6 Bruttoinvestitionsdeckung [J] .....	224
2.4.7 Abschreibungsquote [J] .....	224
2.4.8 Leasingquote und Miet-/Pachtquote [J, C] .....	225
2.4.9 Kapitalwert/Nettobarwert [C] .....	225
2.4.10 Dynamische Amortisationsdauer [C] .....	226
2.5 Finanzierung .....	227
2.5.1 Eigenkapitalquote [J] .....	227
2.5.2 Anlagendeckungsgrad [J] .....	229
2.5.3 Kapitalaufbau [J] .....	229
2.5.4 Verschuldungsgrad [J] .....	230
2.5.5 Working Capital [B] .....	230
2.5.6 Debitoren- und Kreditorenlaufzeit in Tagen [B] .....	231
2.6 Liquidität .....	232
2.6.1 Liquiditätsgrade I – III [A, B] .....	232
2.6.2 Schuldentilgungsdauer [J] .....	233
2.7 Erfolg .....	234
2.7.1 Struktur-Deckungsbeitrag [A] .....	234
2.7.2 Klassischer Deckungsbeitrag [A] .....	237
2.7.3 Refinanzierungsgrad [A] .....	237
2.7.4 Personalkosten je Pflegetag/Betreuungstag [A] .....	238
2.7.5 Erlös je Pflegetag/Betreuungstag [A] .....	239
2.7.6 Deckungsbeitrag je Pflegetag/Betreuungstag [A] .....	239

2.7.7	Umsatzanteile definierter Leistungsgruppen [B] .....	240
2.7.8	Anteil öffentlicher Sozialleistungserträge [B] .....	240
2.7.9	Durchschnittlich belegte Plätze/Nutzungsgrad [A] .....	240
2.7.10	Leerlaufkosten (-quote) [A] .....	241
2.7.11	Jahresüberschuss [J] .....	241
<b>3.</b>	<b>Kennzahlen für die Dimension Personal</b> .....	<b>241</b>
3.1	Teilzeitquote [C] .....	241
3.2	GFB-Quote [C] .....	242
3.3	Durchschnittliche Wochenarbeitszeit [B] .....	242
3.4	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit [C] .....	243
3.5	Durchschnittsalter der Beschäftigten [C] .....	243
3.6	Fluktuationsrate [B] .....	243
3.7	Neueinstellungsquote [B] .....	245
3.8	Krankheitsbedingte Fehlzeitenquote [A] .....	245
3.9	Überstundenquote [B] .....	245
3.10	Fortbildungstage je Mitarbeiter [B] .....	246
3.11	Mitarbeiter-Fortbildungsquote/Weiterbildungsquote [C] .....	246
3.12	Fortbildungswirkungsquote [C] .....	246
3.13	Fortbildungsstrukturquote [C] .....	247
3.14	Fortbildungskosten je Mitarbeiter [C] .....	247
3.15	Personalkosten je Mitarbeiter (-gruppe) [B] .....	247
3.16	Abrechenbare Zeit je Mitarbeiter [B] .....	248
3.17	Leistungsertrag/Erlös je Mitarbeiter/Vollzeitäquivalent [B] .....	248
3.18	Leistungsmarge je Mitarbeiter/Leistungsertragskoeffizient [A] .....	249
3.19	Kunden je Mitarbeiter [C] .....	249
3.20	Führungsumfang [C] .....	250
3.21	Freistellungsquote Leitungskräfte [C] .....	250
3.22	Altersstrukturquote [C] .....	250
3.23	Personalbeschaffungskosten nach Beschaffungswegen [B] .....	251
3.24	Personalbeschaffungskosten pro Eintritt [B] .....	252
3.25	Personaldeckungsgrad [B] .....	253
3.26	Personalentwicklungsquote [B] .....	254
3.27	Ausbildungsquote [B] .....	254
3.28	Übernahmequote [B] .....	255
3.29	Realer Lohnsteigerungsindex [C] .....	256
3.30	Fachkraftquote [C] .....	256
<b>4.</b>	<b>Kennzahlen für die Dimension der Prozesse</b> .....	<b>256</b>
4.1	Reaktionsdauer Anfrage [B] .....	256
4.2	Dauer Zusage – Aufnahme [B, teilweise A] .....	257
4.3	Dauer Beschwerdereaktion [C] .....	257
4.4	Dauer BeschwerDECLÄRUNG [C] .....	257

4.5	Zahl der Pflegevisiten pro Tag [B] .....	257
4.6	Zahl der Zielpunkte je Tour [B] .....	258
4.7	Fahrzeit zwischen den Zielpunkten [B] .....	258
4.8	Ø Fahrzeit je Tour [C] .....	258
4.9	Ø Tourendauer [B] .....	259
4.10	Fakturierungsdauer [C] .....	259
4.11	Betreuungskontinuität (ambulanter Pflegedienst) [C] .....	259
4.12	Pflegedokumentationsfehlerquote [C] .....	260
4.13	Patientengruppenbezogene Reklamationsquote [C] .....	260
<b>5.</b>	<b>Kennzahlen für die Dimension Kunden/Klienten</b> .....	<b>261</b>
5.1	Pflege-/Betreuungspersonal je Bewohner [C] .....	261
5.2	Pflege-/Betreuungszeit je Bewohner [C] .....	262
5.3	Kundenfluktuationsrate [B] .....	262
5.4	Durchschnittliche Verweildauer [B] .....	264
5.5	Durchschnittsalter der Bewohner/Kunden [C] .....	264
5.6	Auslastungsquote in den Kundengruppen (Pflegegrade, HBG) [C] .....	265
5.7	Höherstufungsquote [C] .....	265
5.8	Zuweiserabhängigkeitsquote [C] .....	266
5.9	Durchschnittliche Essenszahl [A] – nur für mobile Essenslieferanten oder für Betreutes Wohnen .....	266
5.10	Regionaler Auslastungsgrad [C] .....	267
5.11	Cross-Selling-Quote [C] .....	267
<b>6.</b>	<b>Kennzahlen für die Dimension Administration</b> .....	<b>268</b>
6.1	Verwaltungskostenquote [B] .....	268
6.2	Detailanalyse der Verwaltungskosten [alle C] .....	270
6.3	Personalverwaltungskostensatz je Mitarbeiter (Kopf) [C] .....	270
6.4	Zahl der Personalfälle je Mitarbeiter Personalverwaltung [C] .....	271
6.5	Zahl der Buchungsfälle je Mitarbeiter im Rechnungswesen [C] .....	272
6.6	IT-Kosten-Quote [C] .....	272
<b>7.</b>	<b>Kennzahlen für die Werkstatt für Behinderte Menschen</b> .....	<b>273</b>
7.1	Beschäftigungsgrad in den Leistungsgruppen [A] .....	273
7.2	Beschäftigungsgrad in Produktionsbereichen [B] .....	274
7.3	Terminüberschreitung [A] .....	274
7.4	Auftragsreichweite [A] .....	274
7.5	Dauerauftragsquote [B] .....	275
7.6	Auftraggeberabhängigkeit [C] .....	275
7.7	Durchschnittsproduktionserlös je Auftraggeber [C] .....	275
7.8	Durchschnittliches Auftragsvolumen [B] .....	275
7.9	Eigenfertigungsanteil [B] .....	276
7.10	Auftraggeberfluktuation [B] .....	276

<b>8. Kennzahlen für die Dimension Waren- und Materialwirtschaft .....</b>	<b>276</b>
8.1 Durchschnittlicher Lagerbestand [B] .....	276
8.2 Lagerumschlag [C] .....	277
8.3 Lagerdauer in Tagen [B] .....	277
<b>9. Kennzahlen für die Dimension Hauswirtschaft .....</b>	<b>277</b>
9.1 Lebensmitteleinsatz je Essen [B] .....	277
9.2 Lebensmitteleinsatz je Pfl egetag/Betreuungstag [B] .....	278
9.3 Verpflegungskosten je Pflege-/Betreuungstag [C] .....	278
9.4 Entsorgungskosten je Pfl egetag [C] .....	279
9.5 Wäschekosten je Pfl egetag [C] .....	279
<b>10. Kennzahlen für die Dimension fachliche Leistungsplanung .....</b>	<b>279</b>
10.1 Negative-Planungsquote [C] .....	279
10.2 Zielerreichungsquote [C] .....	280
10.3 Überprüfungsquote [B] .....	280
10.4 Abweichungsquote [C] .....	280
10.5 Überprüfungszeitraum [B] .....	281
<b>11. Kennzahlen für die Dimension Ehrenamtlichkeit .....</b>	<b>281</b>
11.1 Leistungsanteil Ehrenamtliche [C] .....	281
11.2 Durchschnittliche Leistungszeit [C] .....	282
11.3 Zugehörigkeitsdauer [C] .....	282
Literaturverzeichnis .....	283
Register.....	287
Autorin und Autoren .....	291

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bildung von Kennzahlen	40
Abbildung 2:	Vergangenheit und Zukunft im Berichtswesen	44
Abbildung 3:	NPO Wirkungsmodell der IGC	66
Abbildung 4:	Prozessmodell / Schwimmbahnen	70
Abbildung 5:	Grundmodell NPO-Spinne	71
Abbildung 6:	Die Dimensionen der NPO-Spinne	72
Abbildung 7:	Das sozialpädagogische Kinderheim (Spinnenmodell)	75
Abbildung 8:	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	76
Abbildung 9:	Service Blueprint	77
Abbildung 10:	Dimensionen der SERVQUAL-Skala	79
Abbildung 11:	Portfolio der Ineffizienzen	85
Abbildung 12:	Stromgrößen des betrieblichen Rechnungswesens	90
Abbildung 13:	Entgeltfähige und reale Kosten	92
Abbildung 14:	Beispiel für eine organisatorische Gliederung und die zugehörigen Stellenschlüssel	95
Abbildung 15:	NPO-Portfolio	101
Abbildung 16:	Schnittstellen und Ablauf der strategischen Unternehmensplanung	104
Abbildung 17:	Die Balanced Scorecard	130
Abbildung 18:	Ursache-Wirkungsketten	131
Abbildung 19:	Beispiele für strategische Ziele und Kennzahlen	132
Abbildung 20:	Entwicklung des Deckungsbeitrages pro Pflgetag	138
Abbildung 21:	Berechnung des Deckungsbeitrages pro Pflgetag auf Basis der Maßnahmenpauschale bereinigt um Sachkostenanteile	142
Abbildung 22:	Eigenkapitalquote des PuB e.V. für die Jahre n-2 bis n	147
Abbildung 23:	Entwicklung der Verwaltungskostenquote (gesamt und nach Funktionsbereichen) in den Jahren bis	162
Abbildung 24:	Entwicklung der Personalverwaltungskostensätze in den Jahren bis	163
Abbildung 25:	Entwicklung der Leistungsmarge	175
Abbildung 26:	Altersverteilung in der Jugendhilfe am Analysestichtag	179
Abbildung 27:	Qualitätskriterien und ihre Messung	193
Abbildung 28:	Ziele und Kennzahlen (Auswahl)	204

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 29:	Beschluss von Zielen und Kennzahlen durch den Aufsichtsrat	205
Abbildung 30:	Vorgabe von Zielwerten durch den Aufsichtsrat	205
Abbildung 31:	Gewinn- und Verlustrechnung	209
Abbildung 32:	Rentabilität sozialer Organisationen	211
Abbildung 33:	ROI-Baum für soziale Unternehmen	214
Abbildung 34:	Struktur des operativen cash-flow	216
Abbildung 35:	Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	235

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung der Fortbildungskosten	42
Tabelle 2:	Kundenintegration und Dienstleistungsproduktivität	52
Tabelle 3:	Wirkungsmatrix (Modell)	67
Tabelle 4:	Darstellung der Wirkungsmatrix am Beispiel Kirche	69
Tabelle 5:	Dienstleistungs-Servicemessung – Methoden	80
Tabelle 6:	Sekundärverrechnung bei administrierten Umlagen	97
Tabelle 7:	Umgang mit nicht abrechenbaren Zeiten	99
Tabelle 8:	Ermittlung von Leerlaufkosten	100
Tabelle 9:	Stammdaten Segmentberichterstattung	107
Tabelle 10:	Konzentrationsanalyse im Rahmen der Segmentberichterstattung	108
Tabelle 11:	Zuordnung der verwendeten Kennzahlen zu Analysefeldern der PEST-Analyse	113
Tabelle 12:	Entwicklung der nominalen Pflegesätze (pflegebedingter Aufwand + Unterkunft und Verpflegung) in Euro	114
Tabelle 13:	Verbraucherpreisindex und Inflationsrate pro Jahr	115
Tabelle 14:	Auslastungsgrade des Landkreises der St. Martin gGmbH im Zeitverlauf	115
Tabelle 15:	Entwicklung der durchschnittlichen Bruttomonatslöhne (ohne Sonderzahlungen) im Bereich der stationären Altenhilfe	116
Tabelle 16:	Durchführung der PEST-Analyse zur Plausibilisierung der Expansionen in der stationären Altenhilfe durch die St. Martin gGmbH	117
Tabelle 17:	Kritische (unternehmensinterne) Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell „Stationäre Altenhilfe“ aus Sicht der St. Martin gGmbH	121
Tabelle 18:	Beschäftigtenstruktur des pflegerischen Dienstes im Bereich der stationären Altenhilfe der St. Martin gGmbH	122
Tabelle 19:	Kundenstruktur im Bereich der stationären Altenhilfe der St. Martin gGmbH	122
Tabelle 20:	Ergebnisse der SWOT-Analyse	124
Tabelle 21:	Stammdaten	137
Tabelle 22:	Bruttopersonalkosten und Maßnahmenpauschale pro PT im Monats- und Jahresvergleich	138
Tabelle 23:	Stammdaten	141

Tabelle 24:	Bruttopersonalkosten und Maßnahmenpauschale pro PT gegliedert nach HBG im Monats- und Jahresvergleich	143
Tabelle 25:	Strukturbilanzen der Jahre bis	146
Tabelle 26:	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen für die Geschäftsjahre bis	147
Tabelle 27:	Stammdaten	152
Tabelle 28:	Berechnung des cash-flows für den PuB e.V.	152
Tabelle 29:	Dynamische Liquiditätskennzahlen auf Basis des operativen cash- flows	153
Tabelle 30:	Stammdaten	156
Tabelle 31:	Kapitalwertberechnung	157
Tabelle 32:	Jahreskapitalwerte des ambulanten Pflegedienstes	157
Tabelle 33:	Umsatz und Verwaltungskosten des Fachbereiches	160
Tabelle 34:	Mitarbeiterstruktur des Fachbereiches Wohnen im Betrachtungszeitraum in VZÄ und absoluter Mitarbeiterzahl	161
Tabelle 35:	Struktur der Verwaltungskosten nach Funktionsbereichen	161
Tabelle 36:	Entwicklung der Personalfälle in den Jahren bis (in Anzahl der Abrechnungsfälle pro VZÄ der Personalverwaltung)	163
Tabelle 37:	Betriebswirtschaftliche Daten des Wendepunkt e.V.	167
Tabelle 38:	Datenaufbereitung für die Kostenstellenrechnung des Wendepunkt e.V.	170
Tabelle 39:	Gemeinkostenverrechnung, Kostenstellenrechnung im engeren Sinne	170
Tabelle 40:	Kennzahlberechnung auf Basis der Kostenstellenrechnung	171
Tabelle 41:	Stammdaten	174
Tabelle 42:	Kennzahlen	175
Tabelle 43:	Kennzahlen zum Personal am Analysestichtag	179
Tabelle 44:	Stammdaten zum Personal im Jahresverlauf	179
Tabelle 45:	Kennzahlen zum Personal im Jahresverlauf	180
Tabelle 46:	Basisdaten zur Berechnung der Personalbeschaffungskosten nach Beschaffungswegen des Geschäftsjahrs	184
Tabelle 47:	Personalbeschaffungskosten nach Beschaffungswegen des Geschäftsjahrs	184
Tabelle 48:	Gesamtkosten pro Einstellung im 4- Jahresverlauf	185
Tabelle 49:	Grad der Personaldeckung im 4- Jahresverlauf	185
Tabelle 50:	Anteil Personalentwicklungskosten an den Personalkosten	188
Tabelle 51:	Ausbildungsquote	189

Tabelle 52: Übernahmequote	189
Tabelle 53: Weiterbildungsquote pro Mitarbeiter	189
Tabelle 54: Rohdaten zur Berechnung von Kennzahlen zur Beurteilung der Strukturqualität	195
Tabelle 55: Rohdaten zur Berechnung von Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität	195
Tabelle 56: Tourenübersicht der Pflegeblitz GmbH (inklusive Durchführungshäufigkeiten und eingesetztem Personal)	196
Tabelle 57: Betreuungskontinuitäten auf den definierten Touren der Pflegeblitz GmbH	197
Tabelle 58: Leistungsvolumen und Beschwerden/Reklamationen im Pflegegrad 3	198
Tabelle 59: Zusammenfassende Darstellung der Benchmarking-Ergebnisse	198
Tabelle 60: Betreuungspersonal je Bewohner	261



---

## Abkürzungsverzeichnis

AAL	Ambient Assisted Living
AfA	Absetzung für Abnutzung
Anm.	Anmerkung
ASMK	Konferenz der Arbeits- und Sozialminister der Länder
AV	Anlagevermögen
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CF	cash-flow
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DVFA/ SG	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management/ Schmalenbach Gesellschaft
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITA	Earnings before interest, taxes and amortization
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.G.	eingetragene Genossenschaft
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
Erg.	Ergebnis
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f. (ff.)	folgende Seite(n)
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
gem.	gemäß
ges.	gesamte/r
GFB	Geringfügiges Beschäftigungsverhältnis
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GJ	Geschäftsjahr

## Abkürzungsverzeichnis

---

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HBG	Hilfebedarfsgruppen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. e. P.	in einer Periode
IGC	International Group of Controlling
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
kalk.	kalkulatorisch
Kita	Kindertagesstätte
Kunde	Patient, Klient, Nutzer, Werkstattgänger, Angehöriger, Kostenträger
MA	Mitarbeiter
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenkassen
MP	Maßnahmenpauschale
NPO	Nonprofit Organisation
Organisation	Institution oder Einrichtung mit gemeinnütziger oder gewinnorientierter Ausrichtung
p.a.	per anno
päd.	pädagogisch
PT	Pflegeetag
QM	Qualitätsmanagement
RM	Risikomanagement
ROI	Return on Investment
s.	siehe
Servqual	Standardisierendes Verfahren zur Messung der Qualität von Dienstleistungen und der daraus folgenden Kundenzufriedenheit (Neologismus aus Service und Qualität)
SGB V	Sozialgesetzbuch Fünf (Gesetzliche Krankenversicherung)
SGB XI	Sozialgesetzbuch Elf (Soziale Pflegeversicherung)
sog.	sogenannte(n)
SozL-Träger	Sozialleistungsträger
Std.	Stunde(n)
TZ	Teilzeit

u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
usw.	und so weiter
UV	Umlaufvermögen
vgl.	vergleiche
VK	Vollkraft/ Vollkräfte
VZÄ	Vollzeitäquivalent(e) (gleichbedeutend mit VK)
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WB	Wirkungsbeitrag
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen
WG	Wohngruppe
z.B.	zum Beispiel
ZGAST	Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle
z.T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich



---

# Teil A: Controlling in sozialwirtschaftlichen Unternehmen: Funktionen – Spezifika – Aufbau

## 1. Besonderheiten des sozialwirtschaftlichen Controllings

### 1.1 Controlling als Kälteaggregat

Controlling klingt in sozialen Einrichtungen wie eine Attacke auf ein stabiles Immunsystem, das nun bösartige Fremdkörper in der Gestalt von Zahlen verarbeiten muss. Dort, wo früher die Sprache über Hilfebedarfe, über Nächstenliebe und Zumutbarkeitsniveaus die Oberfläche des Betriebssystems der Sozialarbeit bildete, tauchen jetzt andere Zeichen auf: Zahlen, mathematische Operationen, Kennziffern, statistische Maße.

Diese Zahlen transportieren eine gewichtige, fremde Logik, die wie ein Triumphwagen in die weichen Bedarfsdiskurse der sozialen Professionen hineinfährt. Die Wagenlenker des Triumphwagens scheinen vor argumentativer Kraft kaum laufen zu können und beanspruchen die Deutungshoheit. Die sozialen Professionen ihrerseits zeigen sich beeindruckt und bedroht zugleich. Sie führen als Antwortstrategie grundsätzliche, professionspolitische oder moralische Diskurse, um die Logik des Berechenbaren abzuwehren; eine konkrete Auseinandersetzung um die methodische Fruchtbarkeit des Controllings findet jedoch kaum statt.

*„Zahlen dienen zur Illustration des Gesagten bzw. Geschriebenen. Doch die Formulierung von Zielen, die Überprüfung von Zielerreichungsgraden, die Ausschreibung von Sozialraumbudgets, die Darlegung von sozialen Interventionen, die Steuerung der Organisationsaufgaben: all das geschieht weitgehend in Texten und/oder Besprechungen... Diese Priorität weicher Texte gegenüber harten Daten ist kein Webfehler im Steuerungssystem sozialer Organisationen, sondern ein historisch geknüpftes Grundmuster. Organisationen im Sozialbereich wurden in aller Regel nicht gegründet, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen, sondern um Menschen in Not zu helfen. Die Entscheidungen darüber, welche Arten sozialer Dienstleistungen und Einrichtungen für welches Klientel geplant wurden, welche Qualität, Quantität und räumliche Streuung als akzeptabel galt, wurden nach der politischen Logik der Sozialplanung getroffen – und eben nicht nach der ökonomischen Investitionslogik. Gradmesser für diese Entscheidungen bildete der politisch definierte Hilfebedarf, und nicht der wirtschaftliche Ertrag sozialer Tätigkeit.“<sup>1</sup>*

Die Schlüsselprozesse sozialer Unternehmen wie Hilfe in Not, pädagogische Interventionen oder die Schaffung von Angeboten, bekommen durch Controlling eine weitere Dimension, die ein sekundäres Ziel, eine immer wieder notwendige Nebenbedingung sozialer Organisationen darstellt, nämlich das wirtschaftliche Überleben.

---

1 Eisenreich, Halfar und Moos 2005, S. 18.

Das Controlling wird zur „Pumpstation“ für den Fluss wichtiger Informationen. Doch dieser Informationsfluss ist kein Wärmestrom, sondern die Betriebstemperatur der Organisation wird durch das Controlling abgekühlt. Es zählt nur, was gezählt werden kann. Das Überhitzen des Sozialen wird durch diese Kühlung verhindert.

### 1.2 Controlling als Fremdsprache

Der Controller hat einen eigenen Blick und eine eigene Brille. Er scrollt meterlange Exceltabellen und zeigt wie ein mittelalterlicher Folterknecht den sozialen Berufen seine Werkzeuge: Kostenstellen, Deckungsbeiträge, Budgets, Personalquoten, Auslastungsquoten, Wirtschaftspläne. Die Welt der Sozialarbeit und Pflege wird in Tabellenform, in die strenge Grammatik der Zahlen gepresst – und alles, was nicht tabellarisch, quantifizierbar und berechenbar ist, zählt nicht. Zahlen wirken gegenüber Sprache überlegen, weil sie präzise und eindeutig sind, weil man über Zahlen nicht meditieren kann. 1 Mio. Umsatz ist weniger als 1,2 Mio. Umsatz. Allerdings bilden Zahlen eben nur dann ein informatives Betriebssystem, wenn sich Sachverhalte durch Standardisierbarkeit, Aggregierbarkeit und Skalierbarkeit auszeichnen. Diese „harten Daten“ strukturieren die Welt des Controllers, der Sozialleistungsträger – und letztlich die der Steuerzahler, die Antwort auf die Frage erwarten, was mit ihren Steuergeldern passiert.

Man vereinbart und beobachtet Finanzdaten, Auslastungsquoten, zulässige Quadratmeter pro Klient, Mindestpersonalmengen, Tablettenzahlen, getrunkene Wassermengen und vermittelte Übergänge vom dritten in den zweiten und in den ersten Arbeitsmarkt. Die „harten Daten“ bilden die Währung, mit der im Sozialkontor gerechnet und gezahlt wird.

Der Controller braucht demzufolge belastbare Daten mit einem guten Härtegrad. Der Controller braucht Zahlen, Kennziffern, Messgrößen, um seinen Beruf ausüben zu können, der Sozialarbeiter nicht. Sozialarbeit ist die professionelle Spezialisierung auf das „Besondere“ in der Gesellschaft, nämlich auf das Kuriose, Exkludierte, Defekte, Kranke, Deprivierte, Nicht-Funktionierende, Zu-Sozialisierende; was gesellschaftlich funktioniert, „normal“ – und deshalb standardisierbar – ist, ist sozialarbeiterisch nicht interessant. Der Sozialarbeiter erzählt dem Controller immer und immer wieder über die Komplexität, Individualität und Besonderheit seines Klientels. Er zeigt also Material, das der Controller nicht bearbeiten kann, und der Controller liefert dafür regelmäßig, meistens etwas zu spät, Zahlenkolonnen, mit denen der Sozialarbeiter auch nichts anfangen kann.

Der Eine schreibt lange Entwicklungsberichte in einer sozialpädagogischen Sprache, die vor Unpräzision und wolkigen Begriffen nur so strotzt, und der Andere dividiert Leistungstage durch VK-Stellen, und diese durch Stellenanteile.

Das Betriebssystem der Sozialarbeit mit seiner sprachlichen und textlichen Oberfläche nimmt Rechengrößen, mathematische Operationen, Kennziffern, statistische Maße als Botschaften einer fremden Logik wahr, weniger als Informationen, eher als kommuni-

katives Rauschen.<sup>2</sup> Das Controlling muss lernen, dass die Erfolgsdefinition eines Sozialunternehmens im Kern durch qualitative Ziele wie gesellschaftliche Teilhabe und personeller Kompetenzentwicklung geprägt ist, also durch eine starke Sachzieldominanz, und Wirtschaftlichkeits- und Renditeziele nur unterstützenden Charakter aufweisen.<sup>3</sup>

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, der sieht in jedem Problem einen Nagel<sup>4</sup>, für den Controller werden alle Sachverhalte zu Zahlen. Was man nicht messen und dann zählen kann, kann man im Controlling nicht beobachten. Eine Aufgabe eines Controllers im Sozialbereich wird daher sein, durch Verfahren der empirischen Sozialforschung, auch solche soziale Sachverhalte methodisch zu erfassen und zählbar zu verdichten, die auf Erzählungen, Berichte, Erfahrungen, auf Empathie, auf personales Verständnis angewiesen sind und wesensmäßig, sprich ontologisch, zum Informationstransport Sprache benötigt werden. Solch erzähltes, manchmal auch nur beobachtetes, Material fällt in der sozialen Anamnese und Diagnostik häufig an, und muss durch den Controller zu validen Informationen und Kennzahlen verdichtet werden. Fälschlicherweise werden solche Informationen prinzipiell der Kategorie der „weichen Daten“ zugeordnet, während ökonomische Informationen als „harte Daten“ bezeichnet werden. Aus Sicht des Controllers erklären hingegen die methodische Belastbarkeit, die Objektivität, Validität und Reliabilität der Daten den „Härtegrad“ der Daten, nicht ihr Gegenstand.

### 1.3 Controlling als Zieltreiber

Wie aber kann der Controller den Zielerreichungsgrad einer Organisation verfolgen, wie kann er den Führungskräften Informationen über die Leistungsproduktivität des Sozialbetriebes zur Verfügung stellen, wenn er nur Daten hat, die das eigentliche Zielsystem des Unternehmens überhaupt nicht widerspiegeln? Aus Perspektive des Controllings ist es höchst unbefriedigend, wenn man zwar weiß, dass sich ein sozialer Betrieb im vereinbarten Kostenrahmen bewegt, aber wenn jegliche Informationen über den fachlichen Erfolg und über die Wirksamkeit fehlen. Wenn das Controlling nicht den Zielerreichungsgrad und somit den Organisationserfolg beobachten kann, weil schlichtweg keine operationalisierten fachlichen Ziele vorliegen, dann können auch die „Produktionsfaktoren“ einer sozialen Einrichtung nicht auf ihren Beitrag zur Zielerreichung beurteilt werden.<sup>5</sup>

*„Nun benötigt das Controlling für seine Operationen der Beobachtung und Informationsverdichtung aus den Entscheidungsebenen der Organisation Hinweise darauf, welche Zielstellungen formuliert sind, wie diese Ziele operationalisiert sind, welche Zielerreichungsgrade noch als akzeptabel gelten und mit welchen Arbeitsprozessen und Inputfaktoren man diese Ziele erreichen will. Um überhaupt als Sys-*

---

2 Vgl. ebenda.

3 Die Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft (2019): Controlling-Standards. Remagen: DGCS

4 Vgl. Watzlawick 2013.

5 Vgl. Halfar und Wagner 2011.

*tem funktionieren zu können, benötigt das Controlling somit präzise Angaben über die mittel- und kurzfristigen Ziele der Organisation.*

*Doch welche Angaben bekommt der Controller in der Regel von den Leitungen und mittleren Managementebenen in sozialen Einrichtungen über die Organisationsziele? Welche Zielerreichungsgrade und welche Prozesseffizienzen sollen in sozialen Organisationen systematisch beobachtet werden?“<sup>6</sup>*

Die Antwort ist unbefriedigend: Sachziele werden oft ideell-normativ formuliert. Das Controlling in sozialwirtschaftlichen Organisationen wird dagegen fast ausschließlich mit klassischen Wirtschaftszielen versorgt. Controlling arbeitet also im Sozialbereich an den Überlebensbedingungen, nicht jedoch an der Zielerreichung. Wenn Ziele nicht formuliert sind, wirken sie nicht handlungsleitend.

Dementsprechend wird die Organisation dann entsprechend engspurig mit relevanten Finanzdaten über Auslastungsquoten, Personalquoten, Erlöse und Erträge, Kostenstrukturen, Deckungsbeiträge gesteuert.

Dem modernen Controlling wird als zentrale Funktion die Verbesserung der Rationalität der Managemententscheidungen durch aufbereitete Informationsversorgung unterstellt. Controlling setzt voraus, dass die Organisation Ziele hat: wirtschaftliche Ziele, fachliche Ziele, sozialpolitische Ziele, kundenbezogene Ziele (Lebensqualität, Kompetenz, Teilhabe, Selbständigkeit etc.) oder Ziele, die sich auf wahrgenommene Glaubwürdigkeit beziehen.

Controlling ist die organisationsinterne Reflexionsinstanz für zielorientiertes Management. Sozialwirtschaftliche Organisationen mit einem klaren Zielsystem können erfolgreich sein oder eben nicht. Das Controlling informiert die Organisation über den Grad ihrer Zielerreichung, es entwickelt Vorschläge für messbare Zielgrößen, es fragt nach Begründungen für Zielabweichungen, es produziert Transparenz in Wirkungszusammenhänge und unterstützt die Planung und Steuerung der Zielgrößen. Letztlich beobachtet Controlling die Produktivität des Unternehmens als Folge von Entscheidungs-rationalität. Die Beobachtung der Produktivität wiederum setzt zumindest Wirkungsbeziehungen zwischen einzelnen Produktionsfaktoren voraus, und diese wiederum als Bezugsgrößen formulierte Ziele.

Wenn fachliche Ziele nicht, oder nur leitbildhaft verschwommen, formuliert sind, ist auch die Produktivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen und Betriebe für das Controlling nicht validierbar. Und was macht ein Controller, wenn Unternehmensziele nicht klar formuliert und damit durch Kennzahlen überprüfbar sind? Er konzentriert sich auf diejenigen Kennzahlen, die vorliegen und findet diese im Rechnungswesen. In Organisationen, die allerdings ihren Erfolg nicht (nur) als wirtschaftliche Rentabilität definieren wollen und sollen und können, prägt die Verfügbarkeit der aus dem Rechnungswesen stammenden Daten die Erfolgsdefinition. Der Erfolg sozialwirtschaftlicher Unternehmen wird „datengetrieben“ zu einer betriebswirtschaftlichen Größe, weil die

---

<sup>6</sup> Vgl. Halfar 2011a.

(vermeintliche) Präzision von Finanzzahlen selbst andere Informationsquellen überlagert. Das Controlling benötigt Zielformulierungen des Managements; ohne diese besteht die Gefahr, dass der Controller die Organisation nur im Rückspiegel beobachtet, also ein vergangenheitsorientiertes Controlling aufbaut und auch Pläne als Fortschreibung von Vergangenheit begreift. Horak<sup>7</sup> erinnert diese Form des Controllings an ein Schiff, das man steuert, indem man sein Heckwasser betrachtet.

#### 1.4 Controlling als Rationalitätstreiber und Informationsmaschine

Im Management sozialer Träger gibt es jede Menge interessante Fragestellungen, auf die man vom Controller gerne eine Antwort hätte: Wie viel kostet die Ambulantisierung wirklich? Sind personenzentrierte Leistungen teurer als pauschale Versorgung? Wie viel kosten Ehrenamtliche und was bringen sie? Welche Kosten entstehen durch das Qualitätsmanagement und welche Kosten werden dadurch vermieden? Produzieren Einrichtungen mit einer relativ hohen Fachkraftquote bessere qualitative Ergebnisse als Einrichtungen mit einer niedrigeren Fachkraftquote? Was sagen die Lebenszyklusanalysen der Immobilien über den Investitionsstau aus? Welche finanziellen Spielräume hätte die Organisation bei geteilten Diensten? Und welche Personalsuchkosten wären damit verbunden?

Der informationstheoretische Ansatz im Controlling bezog seine Berechtigung aus einer Organisationswelt, in der Entscheidungen häufig Bauchentscheidungen waren, Erfahrungswissen dominierte oder systematisches Wissen nur sprunghaft einbezogen wurde – eine Situation, die vielen Entscheidungssituationen in sozialen Organisationen ähnelt.

Auch wenn die Einstiegsdefinition in der wissenschaftlichen Literatur sich von einem bescheiden gedachten Ansatz der Informationsversorgung ausgehend erweitert hat<sup>8</sup>, bleibt dieser informationstheoretische Sinn natürlich aktuell. Hier wird Controlling als ein Verfahren verstanden, das die Entscheidungsstellen der Organisation mit aufbereiteten Informationen, in der Regel mit intelligenten Zahlen, versorgt. Das Controlling deckt den Informationsbedarf der Organisation über Ist-Soll-Beobachtungen, die mit Kosten- und Investitionsrechnungen, Planungs- und Kontrollrechnungen und Kennzahlenanalysen vorgenommen werden. Die Informationen stammten weitgehend aus dem Rechnungswesen. Dieser Ansatz der Informationsversorgung mit Liquiditäts- und Wirtschaftlichkeitsdaten wird methodisch zunehmend durch Daten aus anderen Unternehmensbereichen ergänzt. So finden Resultate aus Befragungen der Kundenzufriedenheit oder Benchmarkingdaten über die Lauffähigkeit von IT-Konfigurationen oder Daten über die Prozessqualität aus dem Qualitätsmanagement in das Controlling Eingang.

Mit zunehmender Integration von kundenbezogenen oder qualitätsorientierten, innovationsmessenden oder imagebezogenen Daten in das Controlling wird die einge-

---

<sup>7</sup> Vgl. Horak 1995, S. 253.

<sup>8</sup> Zu Controllingkonzeptionen vgl. beispielhaft: Horak 1995; Horvath 1998; Horváth & Partners 2000; Küpper 2005; Schubert 2000; Weber 2004; Graumann 2018; Zischg 2018