

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	15
Tabellenverzeichnis .....	17
Abkürzungsverzeichnis .....	21
<b>Teil A: Controlling in sozialwirtschaftlichen Unternehmen:</b>	
Funktionen – Spezifika – Aufbau .....	25
<b>1. Besonderheiten des sozialwirtschaftlichen Controllings .....</b>	<b>25</b>
1.1 Controlling als Kälteaggregat .....	25
1.2 Controlling als Fremdsprache .....	26
1.3 Controlling als Zieltreiber .....	27
1.4 Controlling als Rationalitätstreiber und Informationsmaschine .....	29
1.5 Controlling als Produktivitätstreiber .....	33
1.6 Controlling als Kennzahlensystem .....	36
1.6.1 Kennzahlentypen .....	37
1.6.2 Systematisierung nach statistischen Aspekten .....	38
1.6.3 Systematisierung nach Quellen .....	40
1.6.4 Systematisierung nach Zeithorizont .....	41
1.6.5 Systematisierung nach Planungs- oder Überwachungsaspekten .....	42
<b>2. Spezifika des Dienstleistungscontrollings in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>42</b>
2.1 Intangibilität und Immaterialität .....	43
2.2 Uno actu, Lagerfähigkeit und Kapazitätsproblematik .....	44
2.3 Fixkostenproblematik/Gemeinkostenproblematik .....	46
2.4 Integration des externen Faktors .....	47
2.5 Heterogenität .....	51
2.6 Akzeptierte Ineffizienzen .....	52
2.7 Rentseeking, X-Effizienz und Finanzierungskalküle .....	53
<b>3. Methodischer Aufbau eines Controllingsystems für sozialwirtschaftliche Organisationen .....</b>	<b>56</b>
3.1 Organisation und Verortung des Controlling .....	56
3.1.1 Controlling als Managementaufgabe .....	56
3.1.2 Controlling als eigenständige Funktion .....	57
3.1.3 Anforderungen an den Controller .....	59
3.1.4 Erste Aufgaben .....	60
3.2 Methodische Schritte .....	62
3.2.1 Klärung der Mission, des Selbstverständnisses und Definition der Stakeholder .....	62

3.2.2	Verpflichtung des Managements, operationalisierbare Ziele für Stakeholder zu formulieren .....	62
3.2.3	Übersetzung der Ziele in eine Stakeholder-Wirkungsmatrix ...	64
3.2.4	Definition der Kernprozesse und Organisationsmerkmale, die zur Zielerreichung notwendig sind .....	67
3.2.5	Klärung der akzeptierten und gewollten Ineffizienzen .....	68
3.2.6	Überprüfung des Zielmodells der Organisation durch GAP-Analyse .....	73
3.2.7	Service Blueprint- Modell .....	74
3.2.8	Servicequalität und Lobmanagement .....	76
4.	Betriebswirtschaftliches Controlling in der Sozialwirtschaft .....	79
4.1	Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht als einheitliche Basis des betriebswirtschaftlichen Controllings .....	80
4.2	Investitionen .....	80
4.2.1	Vergessene Anlagegüter .....	81
4.2.2	Fehlende Abschreibungen .....	81
4.2.3	Kennzahlen zu Investitionen und zum Vermögen .....	81
4.3	Kapitalkennzahlen .....	82
4.3.1	Kapitaleinlage .....	82
4.3.2	Behandlung von Sonderposten .....	83
4.3.3	Rücklagen .....	83
4.3.4	Kennzahlen zur Passivseite und Kapitalfinanzierung .....	84
4.4	Empfehlungen für die Kostenrechnung in sozialwirtschaftlichen Organisationen .....	84
4.4.1	Kostenartenrechnung .....	86
4.4.2	Kostenstellenrechnung .....	89
4.4.3	Kostenträgerrechnung .....	92
4.4.4	Zielsetzung .....	95
Teil B:	Fallstudien .....	99
1.	Problemfeld: Strategie und strategisches Controlling – Der Prozess der strategischen Planung aus Sicht des Controllings .....	99
1.1	Strategische Planung und Kontrolle auf der Ebene von Segmenten ....	101
1.1.1	Fallbeispiel .....	101
1.1.2	Analyseverfahren .....	102
1.1.3	Management und Controlling .....	105
1.1.4	Kennzahlen .....	107
1.2	Durchführung einer PEST-Analyse zur Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen .....	108
1.2.1	Fallbeispiel .....	108
1.2.2	Analyseverfahren .....	108

1.2.3	Management und Controlling .....	113
1.2.4	Kennzahlen .....	115
1.3	Durchführung einer SWOT-Analyse zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsstärke .....	116
1.3.1	Fallbeispiel .....	116
1.3.2	Analyseverfahren .....	116
1.3.3	Management und Controlling .....	121
1.3.4	Kennzahlen .....	124
1.4	Entwicklung einer Balanced Scorecard (BSC) .....	126
1.4.1	Fallbeispiel .....	126
1.4.2	Analyseverfahren .....	126
1.4.3	Management und Controlling .....	130
1.4.4	Kennzahlen .....	131
2.	Problemfeld: Kostenanalyse, Kostenmanagement, Cash-Management .....	132
2.1	Tarifierhöhung bei stagnierenden Erlösen in einer stationären Wohneinrichtung der Behindertenhilfe .....	132
2.1.1	Fallbeispiel .....	132
2.1.2	Analyseverfahren .....	132
2.1.3	Management und Controlling .....	136
2.1.4	Kennzahlen .....	137
2.2	Implementierung einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung in einer stationären Wohneinrichtung der Behindertenhilfe .....	137
2.2.1	Fallbeispiel .....	137
2.2.2	Analyseverfahren .....	138
2.2.3	Management und Controlling .....	140
2.2.4	Kennzahlen .....	141
2.3	Implementierung eines Instrumentes zur Darstellung der statischen Finanzlage .....	142
2.3.1	Fallbeispiel .....	142
2.3.2	Analyseverfahren .....	142
2.3.3	Management und Controlling .....	144
2.3.4	Kennzahlen .....	146
2.4	Analyse des operativen cash-flows zur Beurteilung der dynamischen Finanzlage .....	147
2.4.1	Fallbeispiel .....	147
2.4.2	Analyseverfahren .....	148
2.4.3	Management und Controlling .....	150
2.4.4	Kennzahlen .....	151
2.5	Bewertung einer Investition mithilfe von Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung .....	152
2.5.1	Fallbeispiel .....	152
2.5.2	Analyseverfahren .....	153

2.5.3	Management und Controlling .....	154
2.5.4	Kennzahlen .....	155
2.6	Kennzahlgestützte Analyse der Verwaltungskosten .....	156
2.6.1	Fallbeispiel .....	156
2.6.2	Analyseverfahren .....	157
2.6.3	Management und Controlling .....	161
2.6.4	Kennzahlen .....	162
2.7	Durchführung einer kostenstellenbezogenen Wirtschaftlichkeitskontrolle .....	163
2.7.1	Fallbeispiel .....	163
2.7.2	Analyseverfahren .....	166
2.7.3	Management und Controlling .....	168
2.7.4	Kennzahlen .....	169
3.	Problemfeld: Personalcontrolling .....	170
3.1	Leistungsmarge im ambulanten Pflegedienst .....	170
3.1.1	Fallbeispiel .....	170
3.1.2	Analyseverfahren .....	171
3.1.3	Management und Controlling .....	173
3.1.4	Kennzahlen .....	174
3.2	Altersstrukturanalyse .....	175
3.2.1	Fallbeispiel .....	175
3.2.2	Analyseverfahren .....	175
3.2.3	Management und Controlling .....	177
3.2.4	Kennzahlen .....	179
3.3	Externe Personalbeschaffung .....	180
3.3.1	Fallbeispiel .....	180
3.3.2	Analyseverfahren .....	180
3.3.3	Management und Controlling .....	182
3.3.4	Kennzahlen .....	184
3.4	Interne Personalbeschaffung .....	185
3.4.1	Fallbeispiel .....	185
3.4.2	Analyseverfahren .....	185
3.4.3	Management und Controlling .....	187
3.4.4	Kennzahlen .....	188
4.	Problemfeld: QM – Kennzahlengestütztes QM .....	189
4.1	Fallbeispiel .....	189
4.2	Analyseverfahren .....	190
4.3	Management und Controlling .....	196
4.4	Kennzahlen .....	197
5.	Problemfeld: Berichtswesen zur Zielkontrolle durch den Aufsichtsrat .....	199
5.1	Fallbeispiel .....	199

5.2	Analyseverfahren .....	200
5.3	Management und Controlling .....	201
5.4	Kennzahlen .....	202
Teil C: Kennzahlenglossar .....		205
1.	Gebrauch des Kennzahlenglossars .....	205
2.	Kennzahlen der Dimension Finanzen .....	205
2.1	Rentabilität [A] .....	207
2.1.1	Bewertung der Rentabilität im Sozialmarkt .....	207
2.1.2	Eigenkapitalrentabilität [J] .....	209
2.1.3	Gesamtkapitalrentabilität [J] .....	210
2.2	Return on Investment (ROI) [J] .....	212
2.3	Mit Kennzahlen den Erfolg messen .....	213
2.3.1	Umsatzrentabilität [A] .....	213
2.3.2	Cash-flow-rate [J] .....	214
2.3.3	EBIT/Betriebserfolg [J] .....	217
2.3.4	EBITDA/Betriebserfolg vor Abschreibungen [J] .....	218
2.3.5	Produktivität (Grundform) [A] .....	218
2.4	Investitionen .....	219
2.4.1	Anlagenintensität [J] .....	219
2.4.2	Förderanteil Objektförderung [J] .....	220
2.4.3	Investitionsquote [J] .....	221
2.4.4	Anteil öffentliche Investitionsförderung [J] .....	221
2.4.5	Anlagenabnutzungsgrad [J] .....	221
2.4.6	Bruttoinvestitionsdeckung [J] .....	222
2.4.7	Abschreibungsquote [J] .....	222
2.4.8	Leasingquote und Miet-/Pachtquote [J, C] .....	223
2.4.9	Kapitalwert/Nettobarwert [C] .....	223
2.4.10	Dynamische Amortisationsdauer [C] .....	224
2.5	Finanzierung .....	225
2.5.1	Eigenkapitalquote [J] .....	225
2.5.2	Anlagendeckungsgrad [J] .....	227
2.5.3	Kapitalaufbau [J] .....	227
2.5.4	Verschuldungsgrad [J] .....	228
2.5.5	Working Capital [B] .....	228
2.5.6	Debitoren- und Kreditorenlaufzeit in Tagen [B] .....	229
2.6	Liquidität .....	230
2.6.1	Liquiditätsgrade I – III [A, B] .....	230
2.6.2	Schuldentilgungsdauer [J] .....	231
2.7	Erfolg .....	232
2.7.1	Struktur-Deckungsbeitrag [A] .....	232
2.7.2	Klassischer Deckungsbeitrag [A] .....	235

2.7.3	Refinanzierungsgrad [A] .....	235
2.7.4	Personalkosten je Pflgeetag/Betreuungstag [A] .....	236
2.7.5	Erlös je Pflgeetag/Betreuungstag [A] .....	237
2.7.6	Deckungsbeitrag je Pflgeetag/Betreuungstag [A] .....	237
2.7.7	Umsatzanteile definierter Leistungsgruppen [B] .....	238
2.7.8	Anteil öffentlicher Sozialleistungserträge [B] .....	238
2.7.9	Durchschnittlich belegte Plätze/Nutzungsgrad [A] .....	238
2.7.10	Leerlaufkosten (-quote) [A] .....	239
2.7.11	Jahresüberschuss [J] .....	239
3.	Kennzahlen für die Dimension Personal .....	239
3.1	Teilzeitquote [C] .....	239
3.2	GFB-Quote [C] .....	240
3.3	Durchschnittliche Wochenarbeitszeit [B] .....	240
3.4	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit [C] .....	241
3.5	Durchschnittsalter der Beschäftigten [C] .....	241
3.6	Fluktuationsrate [B] .....	241
3.7	Neueinstellungsquote [B] .....	243
3.8	Krankheitsbedingte Fehlzeitenquote [A] .....	243
3.9	Überstundenquote [B] .....	243
3.10	Fortbildungstage je Mitarbeiter [B] .....	244
3.11	Mitarbeiter-Fortbildungsquote/Weiterbildungsquote [C] .....	244
3.12	Fortbildungswirkungsquote [C] .....	244
3.13	Fortbildungsstrukturquote [C] .....	245
3.14	Fortbildungskosten je Mitarbeiter [C] .....	245
3.15	Personalkosten je Mitarbeiter (-gruppe) [B] .....	245
3.16	Abrechenbare Zeit je Mitarbeiter [B] .....	246
3.17	Leistungsertrag/Erlös je Mitarbeiter/Vollzeitäquivalent [B] .....	246
3.18	Leistungsmarge je Mitarbeiter/Leistungsertragskoeffizient [A] .....	247
3.19	Kunden je Mitarbeiter [C] .....	247
3.20	Führungsumfang [C] .....	248
3.21	Freistellungsquote Leitungskräfte [C] .....	248
3.22	Altersstrukturquote [C] .....	248
3.23	Personalbeschaffungskosten nach Beschaffungswegen [B] .....	249
3.24	Personalbeschaffungskosten pro Eintritt [B] .....	250
3.25	Personaldeckungsgrad [B] .....	251
3.26	Personalentwicklungsquote [B] .....	252
3.27	Ausbildungsquote [B] .....	252
3.28	Übernahmequote [B] .....	253
3.29	Realer Lohnsteigerungsindex [C] .....	254
3.30	Fachkraftquote [C] .....	254

<b>4. Kennzahlen für die Dimension der Prozesse .....</b>	<b>254</b>
4.1 Reaktionsdauer Anfrage [B] .....	254
4.2 Dauer Zusage – Aufnahme [B, teilweise A] .....	255
4.3 Dauer Beschwerdereaktion [C] .....	255
4.4 Dauer Beschwerdeklärung [C] .....	255
4.5 Zahl der Pflegevisiten pro Tag [B] .....	255
4.6 Zahl der Zielpunkte je Tour [B] .....	256
4.7 Fahrzeit zwischen den Zielpunkten [B] .....	256
4.8 Ø Fahrzeit je Tour [C] .....	256
4.9 Ø Tourendauer [B] .....	257
4.10 Fakturierungsdauer [C] .....	257
4.11 Betreuungskontinuität (ambulanter Pflegedienst) [C] .....	257
4.12 Pflegedokumentationsfehlerquote [C] .....	258
4.13 Patientengruppenbezogene Reklamationsquote [C] .....	258
<b>5. Kennzahlen für die Dimension Kunden/Klienten .....</b>	<b>259</b>
5.1 Casemix [A] .....	259
5.2 Pflege-/Betreuungspersonal je Bewohner [C] .....	261
5.3 Pflege-/Betreuungszeit je Bewohner [C] .....	262
5.4 Kundenfluktuationsrate [B] .....	263
5.5 Durchschnittliche Verweildauer [B] .....	264
5.6 Durchschnittsalter der Bewohner/Kunden [C] .....	265
5.7 Auslastungsquote in den Kundengruppen (Pflegestufen, HBG) [C] ....	265
5.8 Höherstufungsquote [C] .....	266
5.9 Zuweiserabhängigkeitsquote [C] .....	266
5.10 Durchschnittliche Essenszahl [A] – nur für mobile Essenslieferanten oder für Betreutes Wohnen .....	267
5.11 Regionaler Auslastungsgrad [C] .....	267
5.12 Cross-Selling-Quote [C] .....	268
<b>6. 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] .....	271
6.4 Zahl der Personalfälle je Mitarbeiter Personalverwaltung [C] .....	272
6.5 Zahl der Buchungsfälle je Mitarbeiter im Rechnungswesen [C] .....	273
6.6 IT-Kosten-Quote [C] .....	273
<b>7. Kennzahlen für die Werkstatt für Behinderte Menschen .....</b>	<b>274</b>
7.1 Beschäftigungsgrad in den Leistungsgruppen [A] .....	274
7.2 Beschäftigungsgrad in Produktionsbereichen [B] .....	274
7.3 Terminüberschreitung [A] .....	275
7.4 Auftragsreichweite [A] .....	275
7.5 Dauerauftragsquote [B] .....	275

7.6	Auftraggeberabhängigkeit [C] .....	276
7.7	Durchschnittsproduktionserlös je Auftraggeber [C] .....	276
7.8	Durchschnittliches Auftragsvolumen [B] .....	276
7.9	Eigenfertigungsanteil [B] .....	276
7.10	Auftraggeberfluktuation [B] .....	277
8.	Kennzahlen für die Dimension Waren- und Materialwirtschaft .....	277
8.1	Durchschnittlicher Lagerbestand [B] .....	277
8.2	Lagerumschlag [C] .....	278
8.3	Lagerdauer in Tagen [B] .....	278
9.	Kennzahlen für die Dimension Hauswirtschaft .....	278
9.1	Lebensmitteleinsatz je Essen [B] .....	278
9.2	Lebensmitteleinsatz je Pflege-/Betreuungstag [B] .....	279
9.3	Verpflegungskosten je Pflege-/Betreuungstag [C] .....	279
9.4	Entsorgungskosten je Pflegetag [C] .....	279
9.5	Wäschekosten je Pflegetag [C] .....	280
10.	Kennzahlen für die Dimension fachliche Leistungsplanung .....	280
10.1	Negative-Planungsquote [C] .....	280
10.2	Zielerreichungsquote [C] .....	281
10.3	Überprüfungsquote [B] .....	281
10.4	Abweichungsquote [C] .....	281
10.5	Überprüfungszeitraum [B] .....	281
11.	Kennzahlen für die Dimension Ehrenamtlichkeit .....	282
11.1	Leistungsanteil Ehrenamtliche [C] .....	282
11.2	Durchschnittliche Leistungszeit [C] .....	282
11.3	Zugehörigkeitsdauer [C] .....	283
	Literaturverzeichnis .....	285
	Autorin und Autoren .....	289