

Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	23
Teil A: Controlling in sozialwirtschaftlichen Unternehmen:	
Funktionen – Spezifika – Aufbau	27
1. Besonderheiten des sozialwirtschaftlichen Controllings	27
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
2. Spezifika des Dienstleistungscontrollings in der Sozialwirtschaft	44
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
3. Methodischer Aufbau eines Controllingsystems für sozialwirtschaftliche Organisationen	58
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
2.	Problemfeld: Kostenanalyse, Kostenmanagement, Cash-Management	135
2.1	Tariferhöhung 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 Pflgetag/Betreuungstag [A]	238
2.7.5 Erlös je Pflgetag/Betreuungstag [A]	239
2.7.6 Deckungsbeitrag je Pflgetag/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
3.	Kennzahlen für die Dimension Personal	241
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 Führungskräfte [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
4.	Kennzahlen für die Dimension der Prozesse	256
4.1	Reaktionsdauer Anfrage [B]	256
4.2	Dauer Zusage – Aufnahme [B, teilweise A]	257
4.3	Dauer Beschwerderekation [C]	257
4.4	Dauer Beschwerdeklärung [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
5.	Kennzahlen für die Dimension Kunden/Klienten	261
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 (Pflegrade, HBG) [C]	265
5.7	Höherstufungsquote [C]	265
5.8	Zuweiserabhängigkeitsquote [C]	266
5.9	Durchschnittliche Essenzahl [A] – nur für mobile Essenslieferanten oder für Betreutes Wohnen	266
5.10	Regionaler Auslastungsgrad [C]	267
5.11	Cross-Selling-Quote [C]	267
6.	Kennzahlen für die Dimension Administration	268
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
7.	Kennzahlen für die Werkstatt für Behinderte Menschen	273
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

8. Kennzahlen für die Dimension Waren- und Materialwirtschaft	276
8.1 Durchschnittlicher Lagerbestand [B]	276
8.2 Lagerumschlag [C]	277
8.3 Lagerdauer in Tagen [B]	277
9. Kennzahlen für die Dimension Hauswirtschaft	277
9.1 Lebensmitteleinsatz je Essen [B]	277
9.2 Lebensmitteleinsatz je Pfllegetag/Betreuungstag [B]	278
9.3 Verpflegungskosten je Pflege-/Betreuungstag [C]	278
9.4 Entsorgungskosten je Pfllegetag [C]	279
9.5 Wäschekosten je Pfllegetag [C]	279
10. Kennzahlen für die Dimension fachliche Leistungsplanung	279
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
11. Kennzahlen für die Dimension Ehrenamtlichkeit	281
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