

Aktueller Fachbeitrag

Controlling vor neuen Herausforderungen Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand des Controllings in der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft ist eine Branche, die stark gesetzlichen Regulierungen unterliegt. Das heißt aber nicht, dass sie konstante Rahmenbedingungen hätte. Im Gegenteil! Die Stichworte sind allgemein bekannt, einige seien kurz benannt: Der finanzielle Handlungsspielraum wird enger, die Erträge sinken in der Regel und die Kosten steigen, während die Ansprüche an die Dienstleistungsqualität zunehmen. Der Druck auf die Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft wächst. Eigentlich gute Zeiten für das Controlling. In all diesen Punkten ist es gefordert. Wo steht es aber und ist es auf die steigenden Anforderungen eingestellt?

Um dies herauszufinden, haben die akquinet business consulting GmbH und die Hochschule Beuth eine Umfrage unter Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft zum Stand des Controllings durchgeführt.¹ Teilgenommen haben 73 Unternehmen/Organisationen. In ihrer Gesamtheit sind sie ein gutes Spiegelbild der Sozialbranche, was die inhaltlichen Schwerpunkte oder die Größe angeht. Dieser Beitrag stellt einige Ergebnisse der Studie vor.

1. Akzeptanz des Controllings

Die Ausgangsposition des Controllings für die Bewältigung der Herausforderungen ist gut. Organisatorisch betrachtet hat es eine hohe Bedeutung, da das Controlling bei den befragten Unternehmen zu 61 % als Stab bei der Unternehmensführung angesiedelt ist. Nur bei 20 % der Unternehmen/Organisationen ist es der zweiten Hierarchieebene zugeordnet und bei 15 % der dritten. Diese enge Anbindung an die Unternehmensführung macht sich bemerkbar, da das Controlling für 81 % eine wesentliche Grundlage für Managemententscheidungen ist.² Es hat also Einfluss. Zudem wird das Controlling als effizient erachtet: Ebenfalls für 81 % der Teilnehmenden bringt es mehr Nutzen als es kostet. Das Controlling spielt in Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft also eine wichtige Rolle.

Die hohe Akzeptanz des Controllings zeigt sich auch in einem branchenweiten Einsatz der grundlegenden Controlling-Instrumente. Eine Kostenstellenrechnung ist in 92 % der Unternehmen/Organisationen vorhanden und eine Budgetierung der Gewinn- und Verlustrechnung wird von 90 % durchgeführt. Dementsprechend ist die Abweichungsanalyse mit 86 % weit verbreitet. Die Grundlagen für ein Controlling sind in fast allen der befragten Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft damit gelegt. Um den Herausforderungen begegnen zu können, bedarf es aber einer vertieften Beschäftigung mit dem Controlling. Der Frage, ob diese stattfindet, gehen die folgenden Kapitel nach.

2. Ertrags- und Kostendruck

Der finanzielle Handlungsspielraum ist für Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft in der Regel gering. Die Umsatzrenditen liegen meist unter denen der gewerblichen Wirtschaft. Sowohl auf der Ertrags- wie auf der Kostenseite nimmt der Druck zu. Die öffentlichen Haushalte müssen sparen, was auch die Sozialwirtschaft zu spüren bekommt, und

¹ Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie ist unter fragebogen.bc@akquinet.de erhältlich. In diesem Beitrag können wir nur Ausschnitte darstellen.

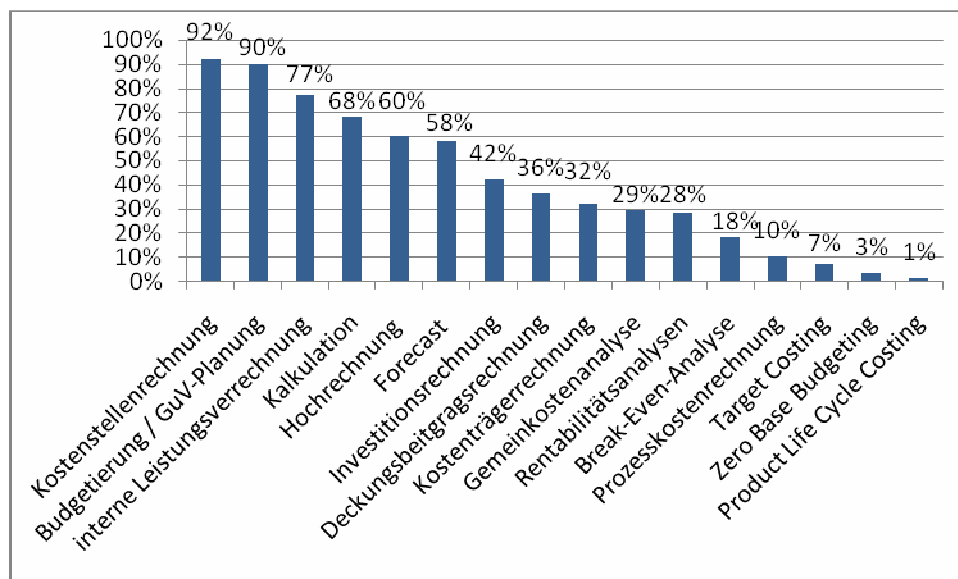
² Der Fragebogen hat die übliche fünfpolige Likert-Skala verwendet. Im Folgenden sind in Prozent dargestellt jeweils die beiden höchsten Wertungen je Frage (aus der Skala 1 – 5 die Wertungen 4 und 5).

die Träger der Sozialversicherungen sehen sich bei sinkenden Einnahmen steigenden Ausgaben gegenüber. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist eher mit einer Verschlechterung der finanziellen Rahmenbedingungen zu rechnen. Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft können grob gesagt auf zwei verschiedenen Ebenen mit dem finanziellen Druck umgehen: Einmal strategisch, z. B. durch den Aufbau neuer Dienstleistungen und damit dem Erschließen neuer Ertragsquellen oder durch verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen/ Organisationen, was zum Generieren neuer Erträge oder zum Senken von Kosten genutzt werden kann. Auf der operativen Ebene können Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft ihre Steuerungsfähigkeit erhöhen oder ein aktives Kostenmanagement betreiben. Die empirische Studie zeigt, dass das Controlling sowohl strategisch, als auch operativ noch Entwicklungsmöglichkeiten hat.

2.1 Kosten steuern und managen

Mit den Kostenstellen, der Budgetierung und der Abweichungsanalyse ist die Grundausstattung des Controllings in fast allen der befragten Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft vorhanden. Diese Elemente werden nicht separat, sondern zusammenhängend genutzt, da die Abweichungsanalyse sich zu 91 % auf die Plan-Ist-Abweichung der Budgetierung bezieht. Damit findet eine Steuerung auf Basis der Jahresplanung statt. Um auf unterjährig Veränderungen strukturiert reagieren zu können, bedarf es einer Hochrechnung oder eines Forecast. Diese werden aber nur zu 60 % bzw. zu 58 % eingesetzt.³ Dementsprechend werden Soll-Ist-Abweichungen auch lediglich von 63 % der Unternehmen/ Organisationen vorgenommen. Dies zeigt ein Steuerungsdefizit an, da Veränderungen sich nicht an den Jahresrhythmus halten. Hochrechnung und Forecast werden im Allgemeinen wegen des damit verbundenen hohen Zeitaufwandes kritisiert. Allerdings liegt es in der Hand der Unternehmen/ Organisationen selbst, mit wie viel Aufwand sie eine Vorschau betreiben. Auch mit relativ wenig Zeiteinsatz lassen sich schon relevante Aussagen erreichen.

Ein aktives Kostenmanagement als Reaktion auf den geringen finanziellen Handlungsspielraum wird nur von wenigen Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft durchgeführt. *Ein Blick auf die verwendeten operativen Controlling-Instrumente macht dies deutlich.*



³ Dabei handelt es sich hauptsächlich um dieselben Unternehmen/ Organisationen.

Abbildung 1: Nutzung operativer Controlling-Instrumente

Alle Instrumente, mit denen Kosten nicht nur zugeordnet, sondern auch differenziert und aus unterschiedlichen Sichtweisen transparent gemacht werden können, werden am geringsten genutzt. Die Deckungsbeitragsrechnung hat mit 36 % noch den höchsten Wert. Dieser ist auch problematisch, da eine interne Leistungsverrechnung von 77 % der Unternehmen/ Organisationen vorgenommen wird. Zumeist dürfte diese feste Werte enthalten, was auf den Kostenstellen bzw. Kostenträgern aber zu Fehlsteuerungen führen kann, wenn durch die Deckungsbeitragsrechnung nicht eine Differenzierung der Kosten stattfindet.

Instrumente des aktiven Kostenmanagements, wie z. B. die Prozesskostenrechnung oder das Target Costing werden von weniger als 10 % der Unternehmen/ Organisationen genutzt.⁴ Vor dem Hintergrund des Kostendrucks in der Sozialwirtschaft ist dies problematisch. Die Möglichkeit, Ineffizienzen zu erkennen, wird so nicht genutzt. Das Controlling versäumt es, seiner Lotsen- und Beratungsfunktion dem Management gegenüber gerecht zu werden. In Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft werden die Instrumente des aktiven Kostenmanagements, genauso wie die Deckungsbeitragsrechnung und die Kostenträgerrechnung, mindestens doppelt so intensiv genutzt.⁵

Warum das Kostenmanagement in so geringem Ausmaß betrieben wird, darüber sagt die Studie nichts aus. Vermuten lässt sich, dass ein Grund in der komplexen Handhabung der Instrumente des aktiven Kostenmanagements liegt. Darauf weist hin, dass sie vornehmlich von größeren Unternehmen/ Organisationen eingesetzt werden, die eine eigene Controlling-Abteilung haben. Für die Deckungsbeitragsrechnung und die Kostenträgerrechnung gilt dies allerdings nicht. Da die meisten Unternehmen/ Organisationen in der Sozialwirtschaft für die Kostenrechnung eine Controlling-Fachsoftware oder ein ERP-System nutzen (86 %), dürfte die technische Umsetzung unproblematisch sein.

2.2 Strategischen Herausforderungen begegnen

Das strategische Controlling hat in den Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft einen viel geringeren Stellenwert als das operative Controlling. So hat für 89 % die Kostenrechnung eine hohe Bedeutung, das strategische Controlling hingegen nur für 52 %. Dementsprechend haben auch nur 58 % der teilnehmenden Unternehmen/ Organisationen eine schriftlich fixierte Strategie.⁶ Schon fast erstaunlich ist daher, dass 61 % eine regelmäßige Überprüfung der Strategie durchführen, aber sie nur von 54 % konsequent verfolgt wird.⁷ Schon anhand dieser Daten wird die geringe Bedeutung der Strategie für die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft deutlich. Das Controlling beschäftigt sich in einem noch geringeren Ausmaß mit der Strategie. Unterstützend sind hier lediglich 41 % tätig. Dies zeigt sich auch in der geringen Nutzung von strategischen Controlling-Instrumenten wie z.B. der Markt- (15 %) oder der Stakeholderanalyse (7 %).

⁴ Es gibt eine hohe Übereinstimmung zwischen den Instrumenten des aktiven Kostenmanagements. Wer z. B. Zero-Based-Budgeting einsetzt, arbeitet auch mit der Prozesskostenrechnung (Korrelation von 0,522 oder dem Product Life Cycle Costing (Korrelation von 0,614). Es gibt also wenige „Profi-Controller“, die eine Vielzahl von Instrumenten einsetzen.

⁵ Controlling im Mittelstand, Haufe Akademie, 2007, S. 25 sowie Aktuelle Controllingpraxis, Jürgen Weber, Vallendar, 2008, S. 40

⁶ Da die Strategie zu 82 % den Führungskräften bekannt ist, scheint sie in vielen Fällen nur in deren Köpfen zu existieren.

⁷ Anhand der Zahlen wird auch deutlich, dass eine schriftlich fixierte Strategie Voraussetzung für deren Überprüfung und konsequente Umsetzung ist. Zwischen allen drei Faktoren gibt es eine hohe Korrelation (zu konsequent verfolgt von 0,512 und zu regelmäßig überprüft von 0,465). Heißt: Für die meisten Unternehmen trifft alles drei zu.

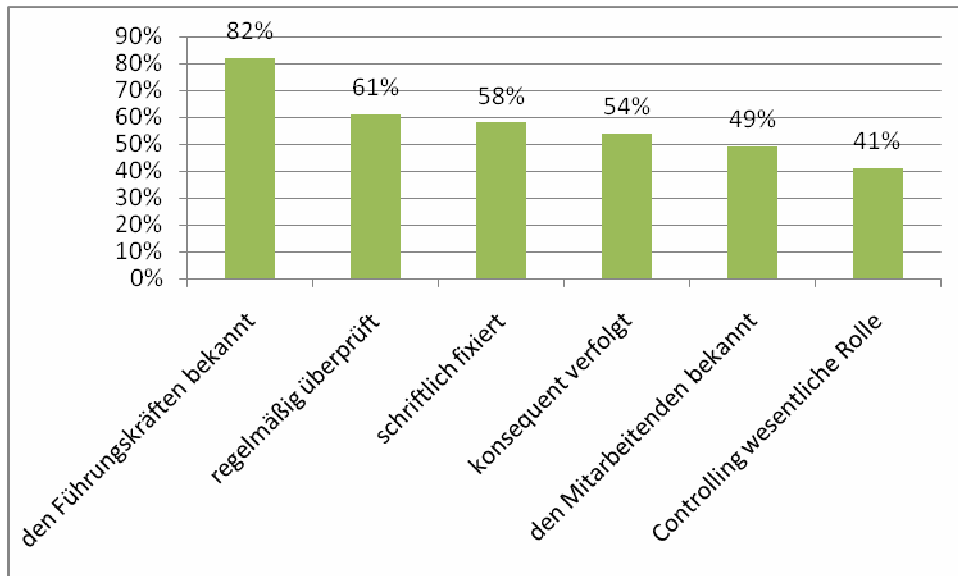


Abbildung 2: Aussagen zur langfristigen Unternehmensstrategie

Den Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft fehlen damit die strukturierten Möglichkeiten, mit den strategischen Herausforderungen umzugehen. Dies ist umso bemerkenswerter, da es einen starken positiven Zusammenhang zur Erreichung der Unternehmensziele gibt. Unternehmen, die ihre Strategie konsequent verfolgen, sie regelmäßig überprüfen und dem Controlling dabei eine wesentliche Rolle zukommen lassen, haben ihre Unternehmensziele, seien es die finanziellen oder die strategischen, signifikant besser erreicht.⁸ Dies ist ein klares Ergebnis der empirischen Studie. Dass die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft einen Nachholbedarf in strategischen Belangen haben, ist ihnen bewusst. Bei der Frage nach dem Entwicklungsbedarf wird mit Abstand am häufigsten das strategische Controlling genannt.

2.3 Liquidität beobachten

Ein enger werdender finanzieller Handlungsspielraum führt auch zu einer knapperen Liquiditätslage. Obwohl die Liquidität für Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft eine Existenzbedingung ist, steht sie nicht bei allen im Blickpunkt. Liquiditätskennzahlen werden nur von 58 % der Befragten regelmäßig genutzt, der Cash Flow liegt mit 53 % knapp dahinter. Die Berichtsfrequenz macht dies auch deutlich. Während Aufwendungen und Erträge zu 79 % monatlich berichtet werden, ist es beim Cash Flow nur zu 25 % der Fall. Er wird mit 34 % hauptsächlich jährlich betrachtet. Die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft nehmen sich damit die Möglichkeit, ihre Liquidität kurzfristig steuern zu können. Machen sie dies aber, wird das Liquiditätsziel auch eher erreicht.⁹

3. Steigende Qualitätsansprüche

Bei allen Bemühungen, den finanziellen Handlungsspielraum nicht zu eng werden zu lassen, was im Extremfall die Existenz einzelner Unternehmen/ Organisationen in Frage stellt,

⁸ Statistisch ausgedrückt haben wir den Zusammenhang über Korrelationen gemessen. Korrelationen können zwar keine Ursachen beweisen, aber Zusammenhänge zwischen (mindestens) zwei Antworten aufzeigen. Beispielsweise besagen sie, dass Unternehmen/ Organisationen, die ihre Strategie regelmäßig überprüfen, diejenigen Unternehmen/ Organisationen sind, die ihre Gewinn-, Wachstums- und strategischen Ziele besser erreicht haben.

⁹ Die Korrelation beträgt 0,238.

darf die Qualität der Dienstleistung nicht darunter leiden. Auch ändern sich die Ansprüche an Qualität durch gesellschaftliche Entwicklungen (als Stichworte z. B. UN-Behindertenrechtskonvention oder die „neue“ Altengeneration). Das Qualitätsmanagement gehört klassischer Weise nicht zu den Aufgaben des Controllings. Allerdings gibt es zwischen Qualitätsmanagement und Controlling Parallelen, da beide sich in einem Lernzyklus bewegen und beide (auch) mit Kennzahlen agieren. Das Controlling kann hier mehr als unterstützend wirken, indem es unternehmerische Routinen schafft.

Zunächst bestätigt die Studie, dass das Qualitätsmanagement nicht vornehmliche Aufgabe des Controllings ist. Für 91 % der Unternehmen/ Organisationen hat das Controlling die Aufgabe, das Erreichen der finanziellen Ziele zu unterstützen. Die nicht-finanziellen Ziele zu unterstützen, sehen nur 61 % als Aufgabe des Controllings. Allerdings gibt es gerade hier einen positiven Zusammenhang zur Erreichung der Unternehmensziele. Beschäftigt sich das Controlling mit nicht-finanziellen Themen, werden die Unternehmensziele (nicht-finanzielle wie finanzielle z. B. das Wachstumsziel mit einer Korrelation von 0,299) signifikant besser erreicht. Es lohnt sich also, wenn das Controlling seinen Radius erweitert.

Bei den verwendeten Kennzahlen ist eine Radiusverweiterung nicht zu erkennen. Mit Ausnahme der Fachkraftquote (64 %), die in der Alten- und Behindertenhilfe ein quasi-gesetzliches Muss ist, werden Qualitätskennzahlen wie die Nutzerzufriedenheit (31 %) oder Prozesskennzahlen (22 %) eher wenig genutzt. Im Schwerpunkt werden finanzielle Kennzahlen wie der Gewinn (90 %) oder die Personalaufwandsquote (74 %) zur Steuerung verwendet.

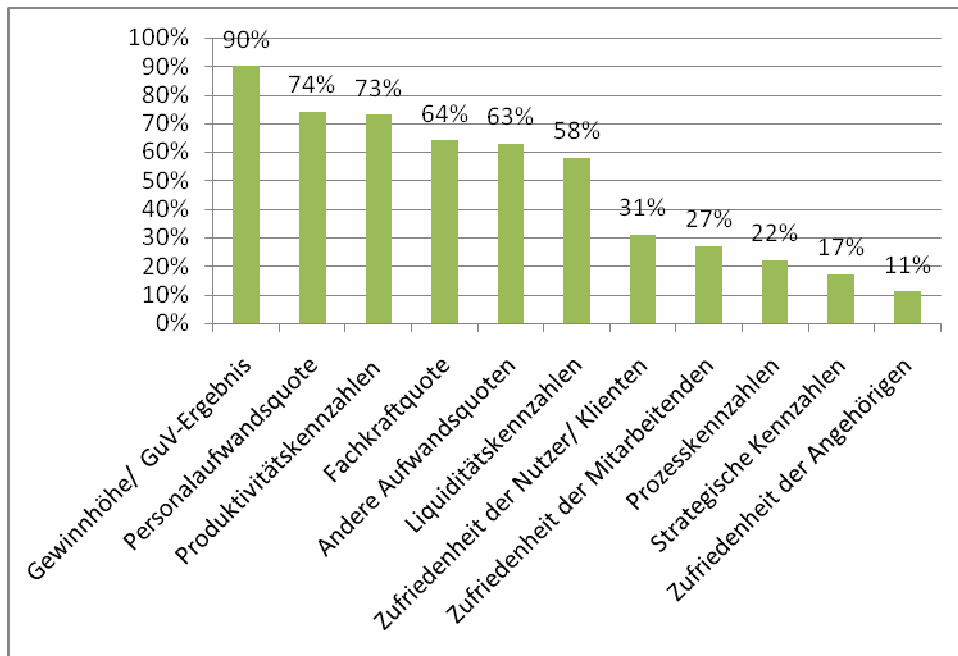


Abbildung 3: Nutzung von Kennzahlen für Steuerungszwecke (Ausschnitt)

Controlling und Qualitätsmanagement können ihre Ziele besser erreichen, wenn sie jeweils lernen und sich dabei gegenseitig stützen: wenn eine Datenlage (seien es Zahlen eines Plan-Ist-Abgleichs oder qualitative Aussagen) analysiert wird, Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmen ergriffen werden. Ein wesentliches Ergebnis der empirischen Studie ist die hohe Bedeutung des Lernschrittes, also das Ableiten und Durchführen von Maßnahmen aus den Analysen. Wird er gegangen, werden die Unternehmensziele besser erreicht. Dieses zeigt sich z. B. bei der Abweichungsanalyse: Unternehmen/ Organisationen, die

Maßnahmen aus der Analyse ableiten, erreichen besser ihre Unternehmensziele (Korrelation z. B. von 0,312 zum Wachstumsziel). Werden lediglich die Daten aufbereitet, ist kein Effekt erkennbar. Oder der strategische Prozess: Wird die Strategie regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst, werden auch die Unternehmensziele eher erreicht (Korrelation von 0,468 über alle Ziele). Ob eine Strategie schriftlich fixiert ist oder nicht, dafür sind hingegen kaum Zusammenhänge erkennbar. Ohne den Lernschritt gibt es keine Verbesserungen.

4. Fazit

Für Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft verschärfen sich die Rahmenbedingungen. Die empirische Studie zeigt, dass das Controlling nur bedingt darauf vorbereitet ist. Zunächst ist das Controlling akzeptiert und hat organisatorisch eine hohe Bedeutung. Auch legt es mit der Kostenstellenrechnung, der Budgetierung und der folgenden Abweichungsanalyse eine gute Grundlage. Viele Unternehmen/ Organisationen belassen es aber dabei. Damit entgehen ihnen Chancen. So kann die Kostentransparenz durch ein aktives Kostencontrolling und eine differenziertere Darstellung der Kosten erhöht werden, als Voraussetzung, um Kosten an der richtigen Stelle senken zu können. Auf die strategischen Herausforderungen könnten die Unternehmen/ Organisationen sich besser vorbereiten, da das dafür notwendige Instrumentarium nur gering eingesetzt wird. Die erhöhten Anforderungen an die Qualität der Dienstleistungen kann das Controlling durch Nutzung entsprechender Kennzahlen und vor allem durch die Etablierung des Lernschrittes erfüllen helfen. Diese zunächst einmal plausiblen Überlegungen werden durch die empirische Studie gestützt, da Unternehmen/ Organisationen, die z. B. das Target Costing einsetzen, sich aktiv mit ihrer Strategie auseinandersetzen oder den Lernschritt gehen, eher ihre Unternehmensziele erreichen.

Daher haben die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft mit einem Einsatz adäquater Controlling-Instrumente und dem Vollziehen des Lernschrittes die Chance, den sich verschärfenden Rahmenbedingungen konstruktiv begegnen zu können.

Autoren: Dr. Matthias König / Hartmut Clausen, [akquinet business consulting GmbH](http://www.akquinet.de) (www.akquinet.de), Hamburg / Dr. Christoph Schank, Institut für wertorientierte Unternehmensführung (www.institut-unternehmensfuehrung.de), Berlin

Dieser Beitrag wurde in einer leicht gekürzten Form und ohne Charts veröffentlicht in der BFS-Info 6/2011.