

Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für ein Unternehmen der freien Jugendhilfe

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

„Master of Arts (M.A.)“

im Fach Controlling
des Fernstudienganges „Sozialmanagement“ der
Alice Salomon Hochschule
in Kooperation mit der Paritätischen Akademie Berlin

vorgelegt von

Viktoria Becker

Matrikel-Nummer: 08132070

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

Zweitgutachterin: Recha Drews, M.A.

Berlin, 11. Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Controlling in der freien Jugendhilfe	4
2.1 Definition Controlling	4
2.2 Relevanz von Controlling für Träger von Kindertagesstätten	6
2.3 Controlling-System in sozialen Unternehmen	8
2.3.1 Controlling-Organisation: funktional und institutionell	9
2.3.2 Controlling-Funktionen	10
2.3.3 Controlling-Aufgaben: strategisch und operativ	15
3 Ausgewählte operative Controlling-Instrumente	20
3.1 Informationsversorgung: Doppelte Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung .	20
3.2 Planung und Budgetierung	25
3.3 Kennzahlen, Abweichungsanalyse und Berichtswesen	28
4 Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH	32
4.1 Darstellung des Unternehmens	32
4.2 Organisationsentwicklung	34
4.3 Controlling-Ziel, -Organisation und -Aufgabe	36
4.4 Operative Controlling-Instrumente	40
4.4.1 Haushaltsplanung und Budgetierung	42
4.4.2 Kennzahlen und Steuerung durch Plan-Ist-Vergleiche	50
4.4.3 Berichtswesen	63
5 Fazit und Ausblick	68
Literaturverzeichnis	VI
Anhang A: Charakterisierung flexibler und innovativer Unternehmen im Bereich sozialer Dienstleistungen	IX
Anhang B: Organigramm der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH	X
Anhang C: Beispielberechnung Sachkostenrahmen 2016	XI
Anhang D: Beispiel Sachkostenkalkulation	XII
Anhang E: Budget der Kitaleitung	XIV
Anhang F: Beispielberechnung Betriebsergebnis	XV
Anhang G: Beispielberechnung VZÄ und Plan-Ist-Vergleich	XVI
Anhang H: Plan-Ist-Vergleich des Budgets	XX

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
JuS	Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH
Kiga	Kindergarten
PuK	Planung und Kontrolle
SK	Sachkosten
VZÄ	Vollzeitäquivalente

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Managementprozess	11
Abbildung 2: Controlling-Aufgaben bei der Planung und Kontrolle.....	26
Abbildung 3: Sozialrechtliches Leistungsdreieck	41
Abbildung 4: Prozess der Kennzahlenauswahl.....	55
Abbildung 5: Kriterien des Berichtswesens.....	64
Abbildung 6: Personalschlüssel, Plan-VZÄ.....	XVI
Abbildung 7: Plan-VZÄ	XVII
Abbildung 8: Soll-Ist-VZÄ	XVIII
Abbildung 9: Ist-VZÄ	XIX

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Controlling-Begriffe	4
Tabelle 2: Koordination als Regelsystem nach Schneider	13
Tabelle 3: Aufgaben des Rechnungswesens	21
Tabelle 4: Aufgaben eines Controllings in der Jugend- und Sozialwerk gGmbH.....	38
Tabelle 5: Personalschlüssel Land Sachsen ab 01.09.2015.....	44
Tabelle 6: Sachkosten pro Platz für das Jahr 2016 im Bundesland Sachsen.....	46
Tabelle 7: Beispiel Planung Kinderzahlen 2016 Kita „Fröhliche Strolche“	XI
Tabelle 8: Beispielberechnung SK-Rahmen 2016 Kita „Fröhliche Strolche“	XI
Tabelle 9: Sachkostenkalkulation Haushaltsjahr 2016 Kita „Fröhliche Kinder“	XII
Tabelle 10: Budget der Kitaleitung Kita "Fröhliche Strolche".....	XIV
Tabelle 11: Beispielberechnung Betriebsergebnis	XV
Tabelle 12: Plan-Ist-Vergleich Sachkosten	XX

1 Einleitung

Gemeinnützige Organisationen tragen entscheidend zum Funktionieren einer Gesellschaft bei. Sie repräsentieren das Engagement der Zivilgesellschaft und übernehmen soziale und kulturelle Aufgaben, die Staat und Wirtschaft nicht leisten können oder wollen.

Ein Blick in die Zukunft lässt vermuten, dass Länder und Kommunen in Deutschland mit immer weniger Ressourcen immer mehr Leistungen erbringen müssen. So auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen in der freien Jugendhilfe.

Der Trend zur Auslagerung dieser Dienstleistungen von der öffentlichen Verwaltung zur Trägerschaft von freien, gemeinnützigen und privaten Sozialdienstleistern hält an.¹ Deutlich wird dies vor allem bei Trägern von Kindertagesstätten, deren Aufgaben und Tätigkeiten diese Arbeit betrachtet.

Gerade in Zeiten leerer öffentlicher Kassen müssen soziale Unternehmen, um nachhaltig bestehen zu können, wirtschaftlich planen und handeln. Dies bedeutet alle vorhandenen und notwendigen finanziellen Ressourcen zur Leistungserbringung sachgerecht und effizient einzusetzen und eine Kostendeckung sicherzustellen.² Informationen über den Erfolg, Produktivität und Liquidität erhalten soziale Träger über betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts ist notwendig, um Zahlungsfähigkeit zu garantieren und damit eine Insolvenz zu vermeiden. Nicht nur um Risiken als Unternehmen zu kompensieren, sondern auch um zukünftig zu expandieren oder auf Veränderungen reagieren zu können, bedarf es einer wirtschaftlichen Stabilität.

Erforderlich ist deshalb die Entwicklung eines individuellen Controlling-Konzeptes, welches die Besonderheiten eines Sozialleistungsunternehmens, wie zum Beispiel verschiedene Finanzierungsformen oder Qualitätsaspekte berücksichtigt.

¹ vgl. Kapitel 2.2, S. 6

² vgl. Schellberg 2013, S. 17

Ein solches Controlling-Konzept für die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH, Träger von Kindertagesstätten, zu entwickeln ist ein innovatives und praxisbezogenes Thema. Das wesentliche Ziel dieser Masterarbeit besteht demzufolge darin, einen Beitrag zur Organisationsweiterentwicklung zu leisten, indem die Frage beantwortet wird, wie ein Controlling-Konzept für einen Träger von Kindertagesstätten ausgestaltet werden kann, um die betriebswirtschaftliche beziehungsweise operative Steuerung des Unternehmens zu stärken.

Ausgangspunkt bildet Kapitel 2 mit der definitorischen Klärung von Controlling und Controlling-Konzept, jenen Begrifflichkeiten, die im Titel und der Arbeit auftauchen und im alltäglichen Sprachgebrauch oft unbedacht, vermischt oder als Synonym zu anderen Begriffen verwendet werden. Im Weiteren soll die Notwendigkeit von Controlling in der Verwaltung eines Trägers von Kindertagesstätten aufgezeigt werden. Ein weiteres Ziel dieses Kapitels ist es zu erfahren, in welchem Bereich des Unternehmens Controlling eingeordnet werden kann, welche Funktionen und strategischen und operativen Aufgaben ein Controller in einem Unternehmen der freien Jugendhilfe wahrnehmen sollte und welche Bedeutung ihm im Planungs- und Kontrollprozess sowie dem Berichtswesen zukommt.

Die Bedeutung und Grundlagen des Rechnungswesens zur Erfüllung dieser Aufgaben, als Basis der Informationsversorgung im Unternehmen, werden in Kapitel 3 beschrieben. Davon ausgehend werden die wesentlichen operativen Controlling-Instrumente Planung und Budgetierung sowie steuerungsrelevante Kennzahlen, die Abweichungsanalyse und das darauf aufbauende Berichtswesen dargestellt. Folglich liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit beim operativen Controlling.

Ausgehend von den theoretischen Erläuterungen der Kapitel 2 und 3 erfolgt die praktische Ausgestaltung beziehungsweise Entwicklung eines Controlling-Konzeptes im Kapitel 4, speziell an dem Beispiel der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH. Hierzu wird zunächst das Unternehmen vorgestellt. Vorteile zur Einführung eines gut funktionierenden Controllings im Unternehmen werden aufgezeigt. Dabei werden Zielsetzung sowie die Ausführung von Controlling-Aufgaben im Rahmen der Haushaltsplanung und Budgetierung beleuchtet. Behandelt werden im Folgenden relevante Kennzahlen sowie dessen Plan-Ist-Vergleich anhand praktischer Beispiele. Auf Grundlage der Abweichungsanalyse von Kennzahlen erfolgt mit Hilfe des Berichtswesens die individuelle Informationsbereitstellung für die Führungskräfte des Unternehmens.

Das Kapitel 5 enthält das Fazit und einen Ausblick, welches zugleich Erkenntnisse und Grenzen dieser Arbeit umfasst und zukünftige Entwicklungsperspektiven aufzeigt.

In dieser Masterarbeit werden verschiedene operative Controlling-Ansätze in Bezug auf Nonprofit-Organisationen dargestellt. Sie basiert, besonders im theoretischen Teil der Arbeit, auf literarischen Quellen sowie auf praktischen Erfahrungen der Autorin, die sich als Mitarbeiterin dieses Unternehmens das Ziel gesetzt hat, ein anwendbares Controlling-Konzept für die praktische Arbeit bei einem Träger von Kindertagesstätten zu entwickeln.

Aus Gründen der Vereinfachung wird ausschließlich das generische Maskulinum verwendet. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.

2 Controlling in der freien Jugendhilfe

2.1 Definition Controlling

Etymologisch bedeutet das englische Verb „to control“ übersetzt „leiten“, „lenken“, „steuern“ oder „regeln“ von Prozessen. Sinngemäß entspricht Controlling der Unternehmenssteuerung und zählt zu den Aufgaben des Managements.³

Das Verständnis von Controlling ist in der Praxis und Wissenschaft sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es reicht vom Soll-Ist-Vergleich, über Kontrolle bis hin zu komplexen Systemen, welche Ziele, Instrumentarien und Methoden beinhalten.⁴ Festzuhalten ist, dass Controlling nicht in erster Linie „Kontrolle“ bedeutet. Unter dem Begriff Kontrolle versteht man in der Betriebswirtschaftslehre lediglich den Vergleich zwischen Planung und tatsächlich angefallenen Werten.

Nach Arnold Pracht verbindet Controlling Komponenten der Unternehmensführung, Organisation, Planung und des Rechnungswesens miteinander.⁵

Die Tabelle 1 beschreibt die wichtigsten Controlling-Begriffe, die in dieser Arbeit in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen und näher erläutert werden.

Tabelle 1: Controlling-Begriffe⁶

Begriff	Beschreibung
Controlling-Ziel	<ul style="list-style-type: none">• Sichern und Erhalten der Führungsfähigkeiten (Koordination, Reaktion, Anpassung) zur Realisierung der Ergebnis- und Sachziele

³ vgl. Horváth 2009, S. 17

⁴ vgl. Pracht 2013, S. 98

⁵ vgl. ebd., S. 99

⁶ vgl. Horváth 2009, S. 123-124

Controlling-System	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling-Funktion als Subsystem des Unternehmens • Controlling-System als Subsystem des Führungssystems • Subsysteme des Controlling-Systems: <ul style="list-style-type: none"> ○ Controlling-Organisation ○ Controlling-Aufgaben ○ Controlling-Instrumente
Controlling-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse, Strukturen
Controlling-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten zur Umsetzung der Ziele • Operativ, strategisch • Systembildend, systemkoppelnd • Planung und Kontrolle (PuK), Informationsversorgung
Controlling-Instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsmittel zum Erfassen, Strukturieren, Auswerten, Speichern von Informationen • Methoden, Modelle
Controlling-Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebniszielorientierte Koordination von Planung und Kontrolle, Informationsversorgung • Zusammenfassung der Controlling-Aufgaben im Unternehmen

„Das Controllingkonzept ist die in Bezug auf einen spezifischen internen und externen Kontext vorgenommene spezifische Definition der Controllingziele und die Ausgestaltung des Controllingsystems.“⁷

⁷ Horváth 2009, S. 123

Bei der Entwicklung eines Controlling-Konzeptes sind demzufolge die Controlling-Organisation, die Aufgaben sowie die Instrumente, ausgerichtet am Ziel des Unternehmens, auszuarbeiten.

2.2 Relevanz von Controlling für Träger von Kindertagesstätten

Die Kindertagesbetreuung spielt im Leben eines Großteils der Menschen eine bedeutende Rolle und ist der Arbeitsbereich in der Kinder- und Jugendhilfe, der in den letzten Jahrzehnten quantitativ den größten Zuwachs zu verzeichnen hat.⁸ In Deutschland gab es zum Stichtag 01.03.2015 etwa 3,6 Millionen genehmigte Plätze für Kinder, die eine Kindertageeinrichtung besuchen. Mehr als 642.000 Personen waren zu diesem Zeitpunkt in öffentlichen und freien privat-gemeinnützigen Trägern von Kindertageseinrichtungen tätig.⁹ Wie bereits in der Einleitung erwähnt, hält der Trend der Trägervielfalt weiter an.¹⁰ Der öffentliche Träger zieht sich als Leistungserbringer immer mehr zurück und so verändert sich die Trägerlandschaft durch eine steigende Vielfalt freier, nicht-staatlicher Träger von Kindertagesstätten, was daraus resultiert, dass diese seit dem 1.1.1999, in den §§ 78aff. SGB VIII, gleichgestellt sind.¹¹ Dies wirkt sich auf die Fülle der Angebote und die höhere Wahlmöglichkeit dieser, seitens der Adressaten, aus.¹² Seit den 1990er Jahren steigt damit der Wettbewerb um begrenzte Finanzmittel des öffentlichen Haushaltes durch die wachsende Anzahl gewerblicher Anbieter, neben den öffentlichen und freien Trägern in der Sozialleistungserbringung, an.¹³

Seit dem 01.08.2013 hat jedes Kind ab dem ersten Lebensjahr einen Rechtsanspruch auf einen Krippenplatz oder einer Tagespflege.¹⁴ Um den Bedürfnissen und Anforderungen der Eltern nach Frühbildung, professioneller Betreuung und Erziehung der Kinder gerecht zu werden, bedarf es einem Ausbau der Kindertagesstätten, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Letzteres umfasst u. a. Aspekte wie Öffnungszeiten, pädagogische Konzepte, Gewinnung und Qualifizierung von Fachpersonal oder Aspekte des Personalschlüssels, der das Verhältnis der Erzieheranzahl in Relation zur Anzahl der Kinder vorgibt.

⁸ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 327

⁹ vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 15

¹⁰ vgl. Gadow u. a. 2013, S. 11-19

¹¹ vgl. Rock 2010, S. 63

¹² vgl. Gadow u. a. 2013, S. 87-89

¹³ vgl. Lambers 2015, S. 17

¹⁴ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 327

Um diesem Ausbau und den sich ständig verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, ist es Aufgabe des Managements eines Trägers von Kindertagesstätten und somit auch des strategischen Controllings, sich darauf einzustellen und reagieren zu können.¹⁵ Dabei muss das Unternehmen den Wandel wahrnehmen und zukunftsgerichtete Aufgaben initialisieren, um die Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu garantieren.¹⁶

Der Begriff „strategisch“ bedeutet vor allem die zukünftigen Entwicklungstendenzen frühzeitig zu erkennen. Dazu zählen die zunehmende Anzahl von Kindern mit Migrationshintergrund, die Rekrutierung von Fachpersonal oder der steigende Bedarf an Ganztagsbetreuung. Besonders demografische Veränderungen sind zu berücksichtigen.¹⁷ Wie auch in anderen Bereichen, werden in diesem Sektor viele Mitarbeiter in nächster Zukunft in Rente gehen, was zu einem weiteren Anstieg des Fachkräftemangels im Bereich der frühkindlichen Bildung führen wird.¹⁸ Bereits jetzt ist dieser Mangel an zum Beispiel hohen Kosten für Leasingpersonal, zu erkennen. Laut der Bertelsmann-Stiftung fehlen im Bundesland Sachsen geschätzt 16.700 pädagogische Fachkräfte.¹⁹ Gleichzeitig gibt es einen steigenden Bedarf an Fachkräften durch die Verbesserung der Personalbeziehungsweise Betreuungsschlüssel in Kindergärten und Kinderkrippen, wie zum Beispiel im Bundesland Sachsen.²⁰ Zu berücksichtigen sind außerdem, dass auch bei gemeinnützigen Trägern Wirtschaftlichkeitsprüfungen anstehen und Vereinbarungen und Nachweise über Qualitätsmanagementmaßnahmen erfolgen müssen.²¹

Unternehmen haben sich demnach mit der Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt und dessen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen und ziehen daraus Schlussfolgerungen in Bezug auf die Planung und Konsequenzen für die Führung des Unternehmens.²²

Ökonomisierung, steigende Komplexität und ein Zuwachs an Aufgaben und Prozessen in sozialen Unternehmen erhöhen die Anforderungen an die Leitung und Führung dieser Organisationen. Politische und wirtschaftliche Veränderungen erfordern ein

¹⁵ vgl. Lambers 2015, S. 28

¹⁶ vgl. Horváth 2009, S. 4

¹⁷ vgl. Gadow u. a. 2013, S. 23-24

¹⁸ vgl. Schilling 2012, S. 13-14

¹⁹ vgl. Hollweg u. a. 2015, S. 26

²⁰ vgl. Kerkhof 2015, S. 1

²¹ vgl. Rock 2010, S. 34

²² vgl. Lambers 2015, S. 28

entsprechendes Management sozialer Unternehmen bezüglich der Selbstorganisation und des Entscheidungshandelns.²³ Managementtechniken, Instrumente und Methoden müssen in das Gesamtkonzept des Unternehmens eingebunden werden, um ein Konzept zu entwickeln, welches es ermöglicht interne und externe Indikatoren aufzugreifen und strategische und operative Entscheidungen zu treffen.²⁴

„Sowohl das Management in der Sozialwirtschaft, das den gesamten Bereich der Non-Profit-Unternehmen in den Blick nimmt, als auch das Sozialmanagement, das sich auf die Non-Profit-Organisationen der Sozialen Arbeit bezieht, sind von betriebswirtschaftlichen Denkstilen durchzogen.“²⁵

Unternehmen in der Sozialwirtschaft müssen ebenso wie Unternehmen der Erwerbswirtschaft effizient wirtschaften und die finanzwirtschaftliche Situation des Unternehmens kennen, um Strategien zu entwickeln und auf dem Markt bestehen zu können.²⁶ Das wirtschaftliche Handeln gewinnt an Bedeutung, da mit knappen Mitteln ein optimales Ergebnis bei der Betreuung von Kindern erzielt werden soll.

In Anbetracht dessen, dass Kennzahlen und Kalkulationen den verantwortlichen Personen der Organisation eine wirkungsvolle und kurzfristige Steuerung des Unternehmens ermöglichen, können Nonprofit-Organisationen immer weniger auf eine rationale Betriebsführung und Controlling verzichten. Denn nur wenn Störungen, Probleme oder Abweichungen, wie zum Beispiel von Plankosten, durch das Controlling rechtzeitig erkannt werden, können entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden.²⁷

2.3 Controlling-System in sozialen Unternehmen

Das Sozialwirtschaftliche-Funktionen-Modell verdeutlicht die drei betriebswirtschaftlichen Bereiche, welche für Sozialunternehmen von Bedeutung sind. Einen Bereich stellt der Betriebsprozess dar. Dieser wird in die drei Grundfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz unterteilt. Die Funktionen des Managements, auf anderer Ebene, umfassen die Planung, Kontrolle, Organisation des Betriebsprozesses sowie die Führung und den Personaleinsatz. Im dritten Bereich eines Unternehmens werden die Produktions-, Investitions-, Absatz- und Finanzierungsentscheidungen getroffen, welche in

²³ vgl. Lambers 2015, S. 9

²⁴ vgl. ebd., S. 10

²⁵ ebd., S. 14

²⁶ vgl. ebd., S. 73

gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen und eine gleichzeitige Optimierung der Entscheidungen erfordern. Diese zentralen Bereiche eines Unternehmens sind die Gestaltungs- und Steuerungsfunktionen, zu denen, neben der Material- und Personalwirtschaft, dem Rechnungswesen, der Finanzwirtschaft und dem Marketing auch das Controlling zählen.²⁸

Die Controlling-Funktion stellt somit, wie in Tabelle 1 „Controlling-Begriffe“ dargestellt, ein Subsystem des Unternehmens dar, welches sich wiederum in die Bereiche Organisation, Aufgaben und Instrumente gliedert.

2.3.1 Controlling-Organisation: funktional und institutionell

Controlling lässt sich in funktionales und institutionelles Controlling untergliedern. Bei dem funktionalen Controlling werden dem Controlling spezielle Aufgaben im Unternehmen zugewiesen die von unterschiedlichen Funktionsträgern wahrgenommen werden. Dabei wird Controlling als Managementaufgabe wahrgenommen, dessen Aufgabe es ist, mit Hilfe von Instrumenten und Methoden für die Steuerung, Planung, Kontrolle, Informationsversorgung sowie die Wirtschaftlichkeitsoptimierung zu sorgen. Jede Führungskraft in der Nonprofit-Organisation nimmt Controlling-Aufgaben wahr.²⁹

Im Gegensatz dazu wird bei dem institutionellen Controlling eine gesonderte Stelle oder Abteilung in der sozialen Organisation institutionalisiert, um die Controlling-Funktionen wahrzunehmen. Bei der Controlling-Organisation wird eine Organisationseinheit mit der Bezeichnung Controller beziehungsweise Controllerin im Organigramm des Unternehmens ausgemacht. Die Aufgabe besteht in der Unterstützung der Führungsebene sowie der Wahrnehmung von Führungsaufgaben mit zugewiesener Verantwortung.³⁰ Bei der institutionellen, organisatorischen Gestaltung von Controlling ist festzulegen wer, wann, welche Aufgabe wahrnimmt.³¹

Laut Robert Bachert ist funktionales Controlling bei einer Unternehmensgröße von bis zu 50 mitarbeitenden empfehlenswert, da eine eigene Controlling-Stelle erst einmal refinanziert werden muss.³²

²⁷ vgl. Weber 1996, Vorwort

²⁸ vgl. Holdenrieder 2013, S. 71

²⁹ vgl. Bachert 2010, S. 28-29

³⁰ vgl. ebd., S. 28-29

³¹ vgl. Horváth 2009, S. 89

³² vgl. Bachert 2010, S. 28-29

2.3.2 Controlling-Funktionen

Controlling wird, wie oben erläutert, dem zentralen Bereich der Gestaltungs- und Steuerungsfunktion zugeordnet. Die wichtigsten Funktionen des Controllings sind:

- die Steuerungs- und Regelungsfunktion,
- die Koordinationsfunktion sowie
- die Informationsfunktion.³³

Diese und dessen Bedeutung für eine soziale Organisation werden in den nachfolgenden Unterkapiteln beschrieben.

2.3.2.1 Steuerungs- und Regelungsfunktion

Der Betriebsprozess eines Unternehmens betrifft, wie bereits erwähnt, die Leistungserstellung und somit die produzierte sozialwirtschaftliche Wertschöpfung. Möglich wird die Durchführung dessen durch Unterstützungsprozesse (Gestaltungs- und Steuerungsfunktionen), wie zum Beispiel Personalmanagement, das Rechnungswesen und Controlling. Innerhalb des Geschäftsprozesses sorgt der Managementprozess für gewisse Abläufe und Organisation.³⁴

„Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und –verwertung so zu gestalten, dass das (die) Unternehmensziel(e) auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird (werden).“³⁵

Der Prozess der Unternehmensführung beziehungsweise des Managements wird in fünf Phasen eingeteilt, welche in Abbildung 1 aufgezeigt werden.

³³ vgl. Bachert 2010, S. 29

³⁴ vgl. Lambers 2015, S. 91

³⁵ Wöhe 2008, S. 52

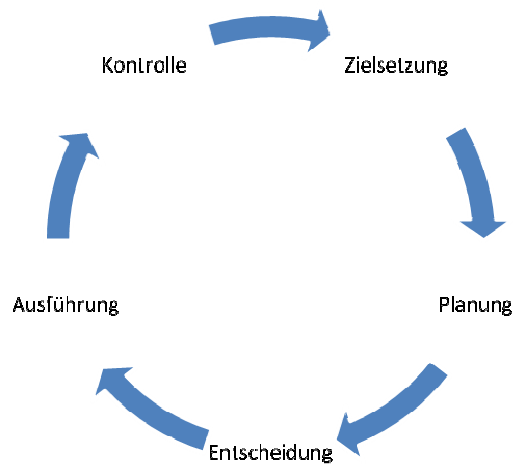


Abbildung 1: Managementprozess³⁶

Bei der Steuerungs- und Regelungsfunktion wird von diesem, in Abbildung 1 dargestellten, Regelkreismodell (kybernetisches Modell) ausgegangen.³⁷ Dabei stellt Controlling einen Schwerpunkt beziehungsweise ein Subsystem der Unternehmensführung dar und konkretisiert sich ebenfalls in den Teilaufgaben der Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle.

„Controlling steuert und regelt den gesamten Budgetierungsprozess im Unternehmen, der sich von der Planung bis zur Kontrolle des Budgets zieht.“³⁸

Diese Phasen können während des Prozesses aufgrund situationsspezifischer Schwerpunkte in unterschiedlicher Abfolge und Anzahl durchlaufen werden.³⁹

Die Aufgaben, die sich aus der Steuerungs- und Regelungsfunktion für das Controlling ergeben, sind die Unterstützung des Planungsprozesses, die Erstellung, Aufstellung und Koordination von Unternehmens- und Einzel- beziehungsweise Teilplänen sowie von Soll-Vorgaben und die Kontrolle, ob diese Ziele auch eingehalten und erreicht werden, durch den Soll-Ist-Vergleich.⁴⁰

Die Planung und Kontrolle werden in den Kapiteln 3.2 und 3.3 näher betrachtet.

³⁶ vgl. Wöhe 2008, S. 53

³⁷ vgl. Bachert, Pracht 2004, S. 15 in Bachert 2010, S. 31

³⁸ Bachert 2010, S. 31

³⁹ vgl. Horváth 2009, S. 93

⁴⁰ vgl. Bachert 2010, S. 30

2.3.2.2 Koordinationsfunktion

Unter Koordination versteht man „das Abstimmen einzelner Entscheidungen auf ein gemeinsames Ziel hin“⁴¹.

Mit der Koordinationsfunktion hat der Controller die Aufgabe der „Zusammenführung der Teilplanungen der einzelnen Funktionen und Abteilungen“⁴² einer Organisation. Diese Funktion ergibt sich aus Spezialisierung und Differenzierung von Unternehmensbereichen, die autonome Verantwortungen aufweisen.⁴³ Das wichtigste zu koordinierende Teilsystem ist das Planungssystem. Jede Funktion und Abteilung des Unternehmens erstellt Teilpläne, wie zum Beispiel Stellenpläne für das Personal, für Sachkosten und Investitionspläne. Diese sollten über das Controlling zusammengeführt und abgestimmt werden. Damit die Koordinierungsaufgabe optimal erfüllt werden kann, ist es von Bedeutung, dass das Controlling und das Rechnungswesen nicht unabhängig voneinander arbeiten. So kann die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems sowie des Informationsversorgungssystems gewährleistet werden.⁴⁴

Des Weiteren soll durch das Controlling, neben der Koordination, auch die Kommunikation zwischen einzelnen Ebenen des Unternehmens unterstützt werden.⁴⁵ Dabei ist es wichtig, dass der Kommunikationsweg festgelegt wird.⁴⁶ Das Controlling hat aus organisatorischer Sicht dafür zu sorgen in dem Unternehmen das Zusammenwirken zu begünstigen.⁴⁷

Außerdem zählen zu den Aufgaben der Koordination die Reorganisation, die Kontrollabstimmung sowie die Koordination organisatorischer Veränderungen.⁴⁸

Die ergebniszielorientierte Koordinationsfunktion des Controllings bezieht sich auf das Führungssystem. Schneider unterteilt die Koordination in drei Regeln, die eine Rolle für diese Controlling-Funktion spielen.⁴⁹ Die drei Regeln werden in nachstehender Tabelle dargestellt.

⁴¹ Horváth 2009, S. 96

⁴² Bachert 2010, S. 30

⁴³ vgl. Pracht 2013, S. 100

⁴⁴ vgl. Horváth 2000, S.6, 10 in Bachert 2010, S. 31

⁴⁵ vgl. Horváth 2009, S. 6

⁴⁶ vgl. ebd., S. 97

⁴⁷ vgl. ebd., S. 75

⁴⁸ vgl. ebd., S. 55

⁴⁹ vgl. ebd., S. 100

Tabelle 2: Koordination als Regelsystem nach Schneider⁵⁰

Regeln zur Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Wissen zwischen Mitarbeitern vor, während, nach der Planerarbeitung, Abstimmung und Umsetzung
Regeln zur Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen von Entscheidungen • Gleichberechtigung oder Hierarchien
Regeln zur Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung, Korrektur der Entscheidungen

Zusätzlich wird bei der Koordination zwischen der systembildenden Koordination, d. h. der Bildung von abgestimmten formalen Systemen, und der systemkoppelnden Koordination, der Abstimmung innerhalb des Systems, unterschieden.⁵¹ Bei der systembildenden Koordination hat das Controlling die Aufgabe ein Planungs- und Kontrollsystem sowie ein Informationssystem aufzubauen. Dies beinhaltet außerdem die Festlegung von Koordinationsorganen und Regeln zum Umgang mit Koordinationsproblemen. Bei der systemkoppelnden Koordination handelt es sich um die Schaffung oder Veränderung von Informationskanälen, um optimal auf Interdependenzen, Probleme oder Störungen reagieren zu können.⁵²

Die Koordination ist Voraussetzung für die Vermeidung von Informationsdefiziten, beziehungsweise von Diskrepanzen, die zwischen dem Bedarf an Informationen und den vorhandenen Informationen auftreten. Damit beugt Koordination dem Risiko vor, welches zum Beispiel ein Informationsdefizit bei der Planung birgt. Die Koordinationsfunktion geht demzufolge mit dem Risikomanagement, als Teilbereich des Controllings, einher.⁵³

Es ist festzustellen, dass bei der Koordinationsfunktion besonders auf die Schnittstellen ein Augenmerk gelegt werden muss. Bei Wechselbeziehungen, die die Aufbauorganisation betreffen, wie dezentrale Abteilungen im Unternehmen, müssen die Beteiligten und die ablaufenden Prozesse bestimmt, abgestimmt und gestaltet werden.⁵⁴ Es geht also um die Verknüpfung verschiedener Ebenen des Unternehmens, die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Bereichen und die Verbindung des

⁵⁰ vgl. Schneider 1994, S. 314 ff. in Horváth 2009, S. 100

⁵¹ vgl. Horváth 2009, S. 102

⁵² vgl. ebd., S. 103

⁵³ vgl. ebd., S. 105

⁵⁴ vgl. ebd., S. 106-108

Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme.⁵⁵ Wenn ein solches System besteht, betreut der Controller dieses mit Hilfe von festgelegten Regeln. Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf bei der Koordination von Teilplänen beispielsweise ist, dass Störungen, zum Beispiel durch Nichteinhaltung von Terminen zur Informationsversorgung oder falsche Informationslieferung, vermieden werden.⁵⁶

2.3.2.3 Informationsfunktion

„Informations- und Kommunikationsarbeit hat die Aufgabe, das Management bei der Wahrnehmung seiner Steuerungsaufgaben zu unterstützen.“⁵⁷

Um operative und strategische Entscheidungen für die Steuerung des Geschäftsprozesses zu treffen, ist die Beschaffung, Verarbeitung und Bereitstellung der wesentlichen Informationen an die Unternehmensleitung, aber auch an Dritte, entscheidend.⁵⁸

Die Aufgaben, die dem Controller bei der Informationsfunktion zukommen, sind somit das Sammeln, Bereitstellen und Sicherstellen von erforderlichen Informationen und Daten, eine bedarfsgerechte und entscheidungsorientierte Informationsverarbeitung und -aufbereitung für die Managementebene sowie die Übermittlung relevanter Informationen für die Zielerreichung. Damit wird die Unternehmensführung in allen entscheidungsrelevanten Bereichen durch das Controlling unterstützt.⁵⁹

Das Controlling trägt durch die Wahrnehmung der Informationsfunktion zur Verbesserung der Qualität der Entscheidungen bei und leistet somit einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.⁶⁰

Festzulegen ist wer, wann, welche Informationen an den Controller liefert und bereitstellt. Dieser bündelt die Daten mit Hilfe von Kennzahlen und fasst die Aussagen in dem Berichtswesen zusammen. Der Zeitabstand zwischen der Lieferung der Daten und der Berichtserstattung sollte gering gehalten werden, um eine zeitnahe und damit realistische Abbildung der Unternehmenssituation zu erhalten.⁶¹

⁵⁵ vgl. Horváth 2009, S. 110

⁵⁶ vgl. ebd., S. 116

⁵⁷ Lambers 2015, S. 114

⁵⁸ vgl. Känel 2008, S. 76

⁵⁹ vgl. Bachert 2010, S. 30-33

⁶⁰ vgl. Lambers 2015, S. 115

⁶¹ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 30

Ein gut funktionierendes betriebliches Informationssystem gewährleistet, auch bei steigender Komplexität des Unternehmens, eine optimale Aufrechterhaltung der Steuerungs-, Regelungs- und Koordinationsfunktionen und -prozesse.⁶²

2.3.3 Controlling-Aufgaben: strategisch und operativ

Der Managementprozess besteht aus drei Steuerungsebenen mit denen Entscheidungen gefällt werden: die normative, strategische und die operative Steuerungsebene.⁶³

Die normative Steuerungsebene klärt die Frage nach dem Sinn und Zweck des Unternehmens, wie zum Beispiel die Erfüllung eines gesellschaftlichen Zwecks. Der normative Rahmen bildet mit Normen, Werten und ethischen Grundsätzen eine Orientierung für das strategische Management und die operative Ausrichtung. Konkretisiert wird der normative Rahmen unter anderem in der Unternehmenspolitik und -kultur, in der Corporate Identity oder dem Leitbild des Unternehmens.⁶⁴ Ein Beispiel für das normative Management ist die Entscheidung als Träger in dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe tätig zu sein.⁶⁵

Die strategische und die operative Controlling-Ebene bestehen aus dem oben beschriebenen Managementprozess, der Zielvorgabe und Planung, der Information, Analyse und den Maßnahmen zur Steuerung. Der Unterschied zwischen beiden Ebenen liegt besonders im Zeithorizont sowie in anderen inhaltlichen Orientierungen, welche nachfolgend erläutert werden.⁶⁶

Das strategische Controlling ist langfristig, mindestens vier Jahre, auf die prospektive Unternehmensplanung ausgerichtet und klärt die Frage, wie und womit der Zweck, der in der normativen Steuerungsebene definiert wurde, erzielt werden kann. Ziel ist es die Erfolgspotentiale aufzubauen, zu fördern und zu erhalten. Somit steht die Existenzsicherung an erster Stelle. Das strategische Controlling unterstützt mit strategischen Instrumenten die Geschäftsleitung bei der Planung und Prognose zukünftiger Entwicklungen und hilft damit bei der Definition längerfristiger Ziele oder Strategien. Betrachtet wird die Unternehmensumwelt und die zukünftigen Risiken und Chancen, die sich aus dieser, sich ständig entwickelnden Umwelt, ergeben. Informationen

⁶² vgl. Pracht 2013, S. 101

⁶³ vgl. Lambers 2015, S. 91

⁶⁴ vgl. ebd., S. 92-95

⁶⁵ vgl. Holdenrieder 2013, S. 66

⁶⁶ vgl. Bachert 2010, S. 35

der Unternehmensumwelt ergeben sich beispielsweise aus dem Marktwachstum oder dem Innovationspotenzial.⁶⁷

Des Weiteren sind bei dem strategischen Controlling verändernde Wettbewerbs- und Marktbedingungen, politische und rechtliche Faktoren, Erwartungen in Bezug auf das Wachstum der Branche, technologische Weiterentwicklungen, Ökologische Aspekte, makro-ökonomische und sozio-kulturelle Faktoren sowie der Wertewandel zu betrachten.⁶⁸

Um einen langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, bedarf es einer strategischen Ausgestaltung der Unternehmensstruktur. Bei der Strategieplanung ist es wichtig ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen, um im Wettbewerb zu bestehen. Besondere Aufmerksamkeit erhalten die Stakeholder, denn deren Interessen und Erwartungen sollten identifiziert werden, um diesen gerecht zu werden.⁶⁹

Strategische Controlling-Instrumente, die eine Außenperspektive auf die Organisation entwickeln, sind die SWOT-Analyse, die Strategische Bilanz, Szenariotechnik, Portfolio-Analyse, die Balanced Scorecard und die Umwelt- und Umfeld-Analyse.⁷⁰

Aufgrund dessen, dass Unternehmen in ständigem Austausch zu ihrer Umwelt stehen, sollten Strategien zur regelmäßigen Auseinandersetzung mit der Komplexität der Umwelt entwickelt werden. Ein in die Zukunft gerichteter Blick erkennt mögliche zukünftige bedeutsame Veränderungen rechtzeitig und ermöglicht eine auf die Zukunft bezogene Gestaltung des Unternehmens.⁷¹ Aus der Außenperspektive lassen sich demzufolge wichtige Schlüsse für die Planung und Steuerung des Unternehmens ziehen.⁷²

Bei der strategischen Planung werden leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Zielperspektiven unterschieden. Unter den sozialen Zielen versteht man die soziale Verantwortung des Unternehmens bezüglich der Gesellschaft oder den Mitarbeitern und zu Themen der Lohn- und Personalpolitik, Gleichstellung, Risikomanagement oder Umwelt. Dies geht außerdem mit dem Leitbild der Organisation einher. Bei den leistungswirtschaftlichen Zielen handelt es sich um die Art und Qualität der sozialen Dienstleistung beziehungsweise die Leistungserstellung. Für die Umsetzung

⁶⁷ vgl. Bachert 2010, S. 35-39

⁶⁸ vgl. Horváth 2009, S. 4

⁶⁹ vgl. Lambers 2015, S. 70-72

⁷⁰ vgl. Bachert 2010, S. 35-39

⁷¹ vgl. Lambers 2015, S. 54-59

⁷² vgl. Lambers 2015, S. 69

werden räumliche, personelle und technische Ressourcen benötigt und auch Vorgaben des Qualitätsmanagements sind zu berücksichtigen. Vorgaben finden sich im Sozialgesetzbuch oder in den Leistungsvereinbarungen für Qualität, welche zwischen den Leistungserbringern und -trägern ausgehandelt werden. Die finanzwirtschaftlichen Ziele erfassen sowohl die Finanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung als auch die Art der Finanzierung.⁷³

Die operative Steuerungsebene beinhaltet die Fragestellung, wie der Zweck und das Ziel umgesetzt werden können und baut auf den, in der strategischen Ebene getroffenen Entscheidungen, auf.⁷⁴ Die im strategischen Controlling definierten Ziele und Aufgaben sollten im operativen Controlling betriebswirtschaftlich effizient gelöst werden.⁷⁵

Im Vergleich zum strategischen Controlling ist das operative Controlling kurzfristig, in der Regel ein Jahr bis mittelfristig drei Jahre ergebnisorientiert und nach innen ausgerichtet. Im Gegensatz zu der zukünftigen strategischen Ausrichtung ist das operative Controlling gegenwarts- und vergangenheitsorientiert, da es sich an Ist-Zahlen bedient. Zielgrößen sind die Rentabilität, Produktivität, Liquidität und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Die quantitativen, finanzwirtschaftlichen Ziele stehen demzufolge im Vordergrund. Es geht bei dem operativen Controlling darum, wie die Ressourcen, wie zum Beispiel das Personal oder die Sachmittel, effizient eingesetzt werden können. Das operative Controlling plant und steuert durch Weitergabe der relevanten Informationen an die Entscheidungsträger. Diese Informationen beziehen sich auf die Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen sowie auf Zahlen aus der Statistik und Buchhaltung und dienen der regelmäßigen Kontrolle der Zielgrößen Rentabilität und Wirtschaftlichkeit. Die Aufgabe besteht darin, in den Betriebsprozess einzugreifen, wenn der Gewinn des Unternehmens gefährdet ist.⁷⁶

Operative Controlling-Instrumente sind die doppelte Buchführung, Kostenstellenrechnung sowie das Berichtswesen.⁷⁷ Bei Trägern von Kindertagesstätten spielen besonders die Budgetierung, Haushaltsplanung, Gemeinkostenmanagementsysteme sowie harte und weiche Kennzahlensysteme eine Rolle.⁷⁸

⁷³ vgl. ebd., S. 74-79

⁷⁴ vgl. ebd., S. 97

⁷⁵ vgl. Känel 2008, S. 372-373

⁷⁶ vgl. Bachert 2010, S. 36-39

⁷⁷ vgl. ebd., S. 38-39

⁷⁸ vgl. Holdenrieder 2013, S. 70

Zusammengefasst sind die wichtigsten Aufgaben und Aufgabenfelder des operativen Controllings:

- Organisation und Verwaltung,
- Operative Planung, Steuerung, Analyse und Kontrolle,
- Informationsversorgung und -aufbereitung,
- Kennzahlen,
- Rationalitätssicherung
- Koordination,
- Budgetierung,
- Internes und externes Berichtswesen,
- Investitionsrechnung, sowie
- Internes und externes Rechnungswesen.⁷⁹

Weitere Methoden oder Instrumente des operativen Controllings können Personalinformationssysteme, Performance Measurement, Finanzplanung, Deckungsbeitragsrechnungen, Frühwarnberichte, Erwartungsrechnungen, operative Soll-Ist-Ergebniskontrollen oder Abweichungskontrollen sein.⁸⁰

Ein Instrument, welches strategische und operative Aspekte beinhaltet, ist die Balanced Scorecard. Mit Hilfe dieser werden strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen entwickelt, welche für den langfristigen Erfolg des Unternehmens relevant sind.⁸¹ Es werden nicht nur die konkreten Finanzdaten beurteilt, sondern anhand der strategischen Betrachtung auch „weiche“ Daten, die Informationen über den langfristigen und zukünftigen Erfolg liefern, wie die Zufriedenheit der Kunden, die Qualität und Effizienz.⁸²

Untersuchungen von Niedermayr aus einer Studie des Jahres 1993, durchgeführt durch das Österreichische Controller-Institut, ergeben, dass es drei Typen gibt, die den Entwicklungsstand von Controlling aufzeigen. Zu Typ I gehören mit 26% die Wenigsten der Unternehmen. Dieser Typ beschreibt, dass in diesen Unternehmen sowohl operatives, als auch strategisches Controlling angewandt wird. Typ II besagt, dass bei 36% der

⁷⁹ vgl. Horváth 2009, S. 48-55

⁸⁰ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 771

⁸¹ vgl. Lambers 2015, S. 163

Unternehmen das operative Controlling ausgeprägt ist. Damit besteht bei diesen noch ein Entwicklungspotential. Mit 38% zählt die Mehrheit der Unternehmen zu Typ III. Bei diesem ist das Controlling lediglich gering entwickelt und es besteht ein hoher Bezug zum Rechnungswesen.⁸³

In diesem Kapitel wurden die Begriffe „Controlling“ und „Controlling-Konzept“ definiert und deren Bedeutung für Träger von Kindertagesstätten dargestellt. Danach wurde auf die Controlling-Organisation, die Funktionen sowie die strategischen und operativen Aufgaben des Controllings eingegangen.

Es lässt sich feststellen, dass sich effektives Controlling für die Planung, Steuerung und Kontrolle, kleiner und mittlerer Unternehmen in der Sozialwirtschaft, in erster Linie an die Geschäftsleitung, an budgetverantwortliche Führungskräfte, Controller und Mitarbeiter der Buchhaltung richtet.

Den Kern des Informationsversorgungssystems im Unternehmen stellt die doppelte Buchführung dar. Darauf aufbauend dient die Kostenrechnung und Budgetierung dem Planungs- und Kontrollsystem.⁸⁴ Diese operativen Controlling-Instrumente werden in nachfolgendem Kapitel näher betrachtet.

⁸² vgl. Gadow u. a. 2013, S. 59

⁸³ vgl. Horváth 2009, S. 46

⁸⁴ vgl. Bachert 2010, S. 10-13

3 Ausgewählte operative Controlling-Instrumente

3.1 Informationsversorgung: Doppelte Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung

Das Management hat einen Bedarf an Informationen, um Entscheidungen treffen zu können. Der Controller unterstützt dabei im Rahmen seiner Informations-, Steuerungs-, Regelungs- und Koordinationsfunktion.⁸⁵

Voraussetzung dafür, dass die Planung und Kontrolle sowie Budgetierung als Aufgabe wahrgenommen werden können, ist, dass aufbereitete Informationen dem Controlling zur Verfügung stehen. Dies können einerseits steuerliche Informationen sein, die zu berücksichtigen sind. Dazu ist bei gemeinnützigen Organisationen besonders die Unterteilung zwischen Zweckbetrieb, ideellem Bereich, steuerpflichtigem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und der Vermögensverwaltung zu beachten. Andererseits werden für die strategische Planung Informationen bezüglich möglicher Risiken und Chancen der Unternehmensumwelt oder Stärken und Schwächen der Organisation benötigt. Für die taktische und operative Planung werden Informationen des Rechnungswesens herangezogen.⁸⁶ Letzteres stellt den Kern der Informationsversorgung und damit einen Hauptbereich der Controllertätigkeit dar, denn es liefert die formalzielorientierten Informationen, die entscheidungsrelevant für die Wahrnehmung der Planung, Kontrolle und Steuerung sind.⁸⁷ Relevant sind diese Informationen zudem für Kostenträger bei der Zuwendungsvergabe.⁸⁸

„Das betriebliche Rechnungswesen ist das grundlegende Instrument zur systematischen mengen- und wertmäßigen sowie sach- und zeitgerechten Erfassung, Aufbereitung, Darstellung und Auswertung aller betriebswirtschaftlich relevanten internen und externen Zustände und Handlungen eines Unternehmens, die zahlenmäßig zum Zwecke der Rechnungslegung und/oder der Steuerung der

⁸⁵ vgl. Horváth 2009, S. 324

⁸⁶ vgl. ebd., S. 325

⁸⁷ vgl. ebd., S. 364

⁸⁸ vgl. Holdenrieder 2013, S. 197

*Unternehmenstätigkeit unter Beachtung der einschlägigen Rechtsvorschriften aufzuzeichnen sind.*⁸⁹

Das Rechnungswesen ist, wie das Controlling, ein Teil der Gestaltungs- und Steuerungsfunktion in einem Unternehmen.⁹⁰ Die Bereiche des Rechnungswesens umfassen die Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Kalkulation, Planungs- und Kontrollrechnungen, Statistik, Finanz-, Finanzierungs- und Investitionsrechnungen sowie Wirtschaftlichkeitsanalysen.⁹¹ Das Rechnungswesen in einem Unternehmen kommt damit in erster Linie der Dokumentation, Information, Kontrolle und Disposition zu Gute. In Tabelle 3 werden diese Aufgaben des Rechnungswesens beschrieben.

Tabelle 3: Aufgaben des Rechnungswesens⁹²

Aufgabe	Beschreibung
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis Wirtschaftsführung • Geschäftsvorfälle zeitlich, sachlich geordnet aufzeichnen • Grundlage: Handels- und Steuerrecht
Information und Rechenschaftslegung	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick über Stand und Veränderungen von Vermögen, Schulden, Kapital, Aufwendungen, Erträgen, Kosten, Leistungen • Jahresabschluss • Interne/externe Adressaten: zum Beispiel Gläubiger, Eigenkapitalgeber, Unternehmensleitung, Zuwendungsgeber

⁸⁹ Känel 2008, S. 80-81

⁹⁰ vgl. Holdenrieder 2013, S. 193

⁹¹ vgl. Horváth 2009, S. 378-379

⁹² vgl. Känel 2008, S. 82-85 und Pracht 2013, S. 63

Überwachung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle von Liquidität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Ergebnis • Daten aus Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik, Vergleichsrechnung, Planungsrechnung, Controlling
Disposition	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für Entscheidungen zum Beispiel bezüglich Beschaffung, Finanzierung, Investitionen, Kalkulation

Die Informationen des betrieblichen Rechnungswesens beziehen sich auf Geschäftsprozesse, die vergangenheits- oder gegenwartsbezogen sind. Strategische Veränderungen der Unternehmensumwelt werden dabei nicht berücksichtigt.⁹³

Innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens wird zwischen zwei Teilaufgabenbereichen, dem internen und externen Rechnungswesen, unterschieden. Das externe Rechnungswesen, auch als kaufmännische (doppelte) Buchhaltung oder Vermögens- und Erfolgsrechnung bezeichnet, beinhaltet leistungswirtschaftliche und finanzielle Sachverhalte in Bezug zur Unternehmensumwelt. Dies betrifft unter anderem die Beschaffung, den Absatz, Kredite oder Steuern.⁹⁴ Teilbereiche sind die Anlagen-, Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung.⁹⁵ In der Buchführung werden alle Geschäftsvorfälle dokumentiert, bei denen eine Änderung im Vermögen oder beim Eigen- oder Fremdkapital des Unternehmens vorkommt. Die Geschäftsvorfälle werden anhand von Belegen nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung gebucht.⁹⁶ Jede Buchung spricht mindestens zwei Konten an, der Periodenerfolg wird in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt.⁹⁷ Abgeschlossen wird die Finanzbuchhaltung mit dem Jahresabschluss, welcher die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, den Anhang und gegebenenfalls einen Lagebericht enthält.⁹⁸ Informationsempfänger sind

⁹³ vgl. Horváth 2009, S. 369

⁹⁴ vgl. Känel 2008, S. 82

⁹⁵ vgl. Horváth 2009, S. 378

⁹⁶ vgl. Känel 2008, S. 87-88

⁹⁷ vgl. Pracht 2013, S. 40

⁹⁸ vgl. Horváth 2009, S. 378

hauptsächlich Externe oder Dritte, wie Banken, Lieferanten, Kunden, Behörden, Kostenträger oder das Finanzamt.⁹⁹

Im internen Rechnungswesen, auch Kosten- und Leistungsrechnung genannt, werden die betrieblichen Kosten und Leistungen erfasst.¹⁰⁰

„Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist das grundlegende Instrument zur Erfassung, Zurechnung sowie zur Kontrolle und Analyse der betrieblichen Leistung und der hierfür getätigten und zu verrechnenden Kosten. In diesem Sinne ist die KLR zugleich das wichtigste Instrument der kurzfristigen Erfolgsrechnung und Erfolgsüberwachung im Bereich des Betriebsprozesses in Unternehmen.“¹⁰¹

Das interne Rechnungswesen liefert interne Daten für die Entscheidungsträger des Unternehmens, wie der Geschäftsführung und anderen Kostenverantwortlichen, bezüglich Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen, Kalkulationen oder anderen Maßnahmen.¹⁰² Daher ist besonders dieses Steuerungs- und Führungsinstrument als Informationsversorgungssystem für das operative Controlling bedeutsam.¹⁰³ Des Weiteren wird sie auch für Leistungsnachweise benötigt.¹⁰⁴

Im Gegensatz zu der doppelten Buchführung unterliegt das interne Rechnungswesen keinen handels- oder steuerrechtlichen Vorschriften in Bezug auf Inhalt oder Form. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist Grundlage für die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) und die Planungs- und Kontrollrechnung, wie die Festlegung von Budgets.¹⁰⁵

Die wichtigsten Aufgaben des internen Rechnungswesens sind die Bestimmung und Kontrolle des Deckungsbeitrages, der Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und des kurzfristigen Betriebsergebnisses.¹⁰⁶ Die Wirtschaftlichkeit hat nach Dellmann und Pedell mehrere Facetten. In dieser Arbeit bezieht sich die Wirtschaftlichkeit auf die güterwirtschaftliche Sicht, d. h., dass sich das Ergebnis beziehungsweise der Erfolg aus der Differenz von betriebsbezogenem Ertrag und Aufwand beziehungsweise Kosten und Leistungen einer Periode ergibt.¹⁰⁷

⁹⁹ vgl. Schellberg 2013, S. 23

¹⁰⁰ vgl. Känel 2008, S. 82

¹⁰¹ ebd., S. 110

¹⁰² vgl. Pracht 2013, S. 41

¹⁰³ vgl. Bachert 2010, S. 38

¹⁰⁴ vgl. Holdenrieder 2013, S. 211

¹⁰⁵ vgl. Känel 2008, S. 89-91

¹⁰⁶ vgl. ebd., S. 89-91

¹⁰⁷ vgl. Dellmann, Pedell 1994, S. 2 in Horváth 2009, S. 119

Bei der Vollkostenrechnung im internen Rechnungswesen wird auf die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zurückgegriffen, welche die drei Hauptbestandteile der Kostenrechnung darstellen.¹⁰⁸

In dieser Arbeit wird nur Bezug auf die Kostenstellenrechnung genommen. Aufgabe dieser ist es, die Kostenarten und Leistungsarten den jeweiligen Stellen zuzuordnen, an denen sie entstanden sind.¹⁰⁹ Dies können beispielsweise einzelne Verantwortungsbereiche sein, wie eine Kindertagesstätte oder eine Abteilungen des Unternehmens. Die Kostenstellenrechnung zeigt somit auf, welche Kosten in welchem Verantwortungsbereich entstanden sind und in welcher Relation sie zu der erbrachten Leistung stehen.¹¹⁰ Der Betriebsabrechnungsbogen ist das Ergebnis der Kostenstellenrechnung, der alle Kostenarten nach den Kostenstellen aufweist.¹¹¹ Das Betriebsergebnis ergibt sich aus den Leistungen (Wertezugang) abzüglich der Kosten (Werteverzehr).¹¹²

Die Qualität des Rechnungswesens hat Einfluss auf die Qualität des Controllings.¹¹³ Um Fehlinterpretationen von Daten und Kennzahlen zu gewährleisten, sollten Buchungen einheitlich sein und den richtigen Kostenstellen zugeordnet werden. Außerdem müssen Abgrenzungen vorgenommen werden und wichtige Daten rechtzeitig geliefert und geprüft werden.¹¹⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Informationsversorgung mit der Bereitstellung benötigter, genauer, einheitlicher und termingerechter Informationen u. a. aus der doppelten Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung, die Grundlage für die im nachfolgenden thematisierte Planung und Budgetierung, im Rahmen der Controlling-Aufgaben, ist.

¹⁰⁸ vgl. Pracht 2013, S. 81

¹⁰⁹ vgl. Bachert 2010, S. 98

¹¹⁰ vgl. Känel 2008, S. 209

¹¹¹ vgl. ebd., S. 111-112

¹¹² vgl. Pracht 2013, S. 37

¹¹³ vgl. ebd., S. 45

¹¹⁴ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 29

3.2 Planung und Budgetierung

Nur wenn eine Planung vorhanden ist, kann die Steuer- und Regelungsfunktion des Controllings wahrgenommen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet werden.

„Planung ist die gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen.“¹¹⁵

Soll- Vorgaben sind

„ein schriftlich und in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einen organisatorischen Verantwortungsbereich für einen bestimmten Zeitraum und einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird“¹¹⁶.

Organisatorisch betrachtet, werden die verbindlichen Pläne den Verantwortlichen zugeordnet, für die ein solcher Plan eine Soll-Vorgabe darstellt.¹¹⁷

Die Planungsphasen orientieren sich an dem in Kapitel 2.3.2.1 abgebildeten Regelkreismodell. Dazu zählen die Zielbildung, Problemanalyse, Alternativsuche beziehungsweise Maßnahmen, Prognose, Bewertung, Entscheidung, Durchsetzung, Kontrolle und die Abweichungsanalyse.¹¹⁸ Weitere Grundbestandteile der Planung sind Termine, Träger der Planerfüllung und Ergebnisse.¹¹⁹

Das operative Controlling konkretisiert sich in der kurzfristigen Planung und Koordination der Teilpläne.¹²⁰ Die Beteiligung, Beratung und Koordination des Controllers an der ergebniszielorientierten Planung steht an oberster Stelle seiner Aufgaben. Die Informationsbereitstellung von Abweichungen erfolgt durch die Kontrolle mit Hilfe des Instruments des Soll-Ist-Vergleichs im laufenden Jahr. Damit wird die Zielausrichtung des Unternehmens gesichert.¹²¹

Das Controlling ist für die Planungsmanagementaufgaben zuständig, d. h. den Planungsprozess zu planen, organisieren und zu steuern. Der Controller sammelt, überprüft und bereitet u. a. Planentwürfe für den Entscheidungsträger auf, terminiert Planungsarbeiten, motiviert zum Organisieren, überwacht, kontrolliert und veranlasst die

¹¹⁵ Wöhe 2008, S. 81

¹¹⁶ Küpper, Weber 1995, S. 40 in Bachert 2010, S. 32

¹¹⁷ vgl. Horváth 2009, S. 146

¹¹⁸ vgl. ebd., S. 166

¹¹⁹ vgl. Wild 1974, S. 51 in Horváth 2009, S. 145

¹²⁰ vgl. Pracht 2013, S. 114

¹²¹ vgl. Horváth 2009, S. 141-142

Konzepterstellung und koordiniert diese mit anderen Vorhaben.¹²² Er unterstützt somit das Management bei dessen inhaltlichen Planungs- und Kontrollaufgaben.¹²³

Die fünf wichtigsten Aufgaben des Controllings innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems werden in Abbildung 2 dargestellt.

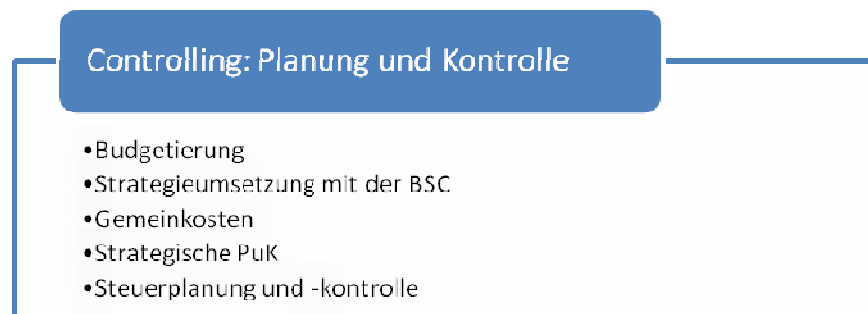


Abbildung 2: Controlling-Aufgaben bei der Planung und Kontrolle¹²⁴

Im Rahmen dieser Arbeit geht die Autorin auf die Budgetierung als operatives Controlling-Instrument ein.

*„Budgetieren heißt: Ziele formulieren, die die gewollte zukünftige Entwicklung beinhalten.“*¹²⁵ Die Vorgabe finanzieller Ressourcen wird für die Planungsperiode benötigt, welche es ermöglichen den Plan-Zahlen die Ist-Zahlen gegenüberzustellen und eventuelle Maßnahmen einzuleiten, wenn Abweichungen zu erkennen sind.¹²⁶ Die Planungsperiode kann für ein Monats-, Quartals-, Jahres- oder Mehrjahresbudget gelten. Das Budget kann verbindlich, mit einer starren Ober- oder Untergrenze sein, oder als Vorgabe zur Orientierung dienen.¹²⁷

Die Budgetierung ist ein Instrument zur Vorausbestimmung von Kosten nach ihren Arten und den Kostenstellen in einem bestimmten Zeitraum am Ende des Planungsprozesses. Diese Kostenbudgets, beziehungsweise Kostenvorgaben, sind zum Beispiel Personalkosten, Betriebskosten, Verwaltungskosten, Investitionen und sonstige Sachkosten. Diese Kostenbudgets werden für alle Kostenstellen erarbeitet. Dadurch wird

¹²² vgl. Horváth 2009, S. 180

¹²³ vgl. ebd., S. 186

¹²⁴ vgl. ebd., S. 199

¹²⁵ Weber 1996, S. 85

¹²⁶ vgl. ebd., S. 85

¹²⁷ vgl. Horváth 2009, S. 201

ein Kostenbewusstsein geschaffen, der Erfolg für die jeweilige Kostenstelle wird erhöht und das Budget dient der Kosten- und Wirtschaftlichkeitsüberwachung. Eine solche Kalkulation verringert das Kostenrisiko.¹²⁸ Neben der Wertdimension des Kostenbudgets gibt es auch das Ausgaben-, Deckungsbeitrags- oder Umsatzbudget.¹²⁹

Die Planung von Budgets oder Zielkosten stützt sich vor allem auf Zahlen des internen und externen Rechnungswesens und steht „in unmittelbarem Zusammenhang zu den Aufgaben und Instrumenten des strategischen und operativen Controllings“¹³⁰.

Die Budgetierung verlagert die Verantwortung über das Budget auf die ausführenden Ebenen, was dazu führen soll, dass die Mittel sachgerecht verwendet und die Budgetverantwortlichen zu einer sparsamen Verwendung ermutigt werden.¹³¹

Budgets dienen den Mitarbeitern des Unternehmens als Orientierung, sind Anreize und sichern ein koordiniertes Handeln. Außerdem ermöglichen sie einen Soll-Ist-Vergleich, zwingen zur Abstimmung zwischen den Abteilungen und sind eine Art der Unternehmensführung durch Zielvorgaben. Je nach Art der Personalführung werden die Mitarbeiter mit in den Prozess der Budgetierung einbezogen oder nicht.¹³²

Die Budgetierung und Planung kann institutionell nach drei Methoden durchgeführt werden:

- Planung von unten beziehungsweise bottom-up,
- Planung von oben beziehungsweise top-down sowie
- nach dem Gegenstromverfahren.¹³³

Bei der Planung von unten ergibt sich die Planung aus den Plänen der hierarchisch untergeordneten Stellen. Bei der Planung von oben initiiert die Unternehmensführung beziehungsweise die oberste Ebene der Hierarchie die Planung. Eine Mischung aus beidem ist das Gegenstromverfahren, bei dem die Beteiligten zusammen den Plan aushandeln.¹³⁴ Dabei werden alle Budgetverantwortlichen in den Prozess der

¹²⁸ vgl. Horváth 2009, S. 375-377

¹²⁹ vgl. ebd., S. 201

¹³⁰ Känel 2008, S. 91

¹³¹ vgl. Gadow u. a. 2013, S. 70

¹³² vgl. Känel 2008, S. 379

¹³³ vgl. ebd., S. 380

¹³⁴ vgl. Horváth 2009, S. 168

Finanzplanung mit einbezogen. Die Koordinationsfunktion in diesem Prozess obliegt dem Controlling-Verantwortlichen im betreffenden Unternehmen.

3.3 Kennzahlen, Abweichungsanalyse und Berichtswesen

Ein zentrales operatives Controlling-Instrument zur internen Unternehmenssteuerung stellen Kennzahlen dar.¹³⁵ Diese Kenngrößen verdichten relevante, quantitativ messbare Zusammenhänge und versorgen damit das Management mit Informationen. Des Weiteren dienen sie in Form von Soll-Werten als ein Hilfsmittel für die Planung und als Ist-Größen der Analyse und Kontrolle des Erreichungsgrades.¹³⁶

Kennzahlen sind quantitative Daten, die es dem Controlling ermöglichen Auffälligkeiten oder Veränderungen aufzudecken, Leistungen zu operationalisieren, Zielgrößen vorzugeben und messbar zu machen, Prozesse zu steuern und Soll-Ist-Abweichungen zu kontrollieren.¹³⁷

Kennzahlen sind nach Arnold Pracht „benutzerorientiert so aufzubauen, dass Fehlinterpretationen ausgeschlossen werden können.“¹³⁸ Außerdem sollte zunächst die Aussage definiert werden, bevor die Kennzahl erarbeitet wird.¹³⁹

Es lassen sich zwei Arten von Kennzahlen unterscheiden. Quantitative beziehungsweise harte Kennzahlen sind Bestandteile des operativen Berichtswesens und stammen aus der Kostenrechnung, dem Rechnungswesen, der Statistik oder der Personalabteilung. Im Gegensatz dazu stammen qualitative beziehungsweise weiche Kennzahlen aus dem Marketing oder Qualitätsmanagement und sind eher strategisch ausgerichtet.¹⁴⁰

Finanzkennzahlen basieren auf der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und der Kosten- und Leistungsrechnung. Erfolg, Rentabilität, Investition, Finanzierung und Liquidität sind die fünf Kennzahlenbereiche der Finanzdimension. Die ersten beiden stellen die Ertragslage des Unternehmens dar und die letzten drei untersuchen die Finanzstabilität.¹⁴¹

Die Soll-Werte, als Input der Planung, werden mit den Ist-Werten aus dem Rechnungswesen verglichen, um Kontrollinformationen zu erhalten. Es stellt die

¹³⁵ vgl. Korte, Drude 2008, S. 168

¹³⁶ vgl. Horváth 2009, S. 404-505

¹³⁷ vgl. Pracht 2013, S. 117

¹³⁸ ebd., S. 117

¹³⁹ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 23

¹⁴⁰ vgl. ebd., S. 26

Grundlage für Entscheidungen bezüglich der Unternehmenssteuerung, Neuplanungen oder Maßnahmen dar.¹⁴²

Bei der Abweichungsanalyse in Form einer Kontrolle geht es um die Feststellung von Planabweichungen. Die Kontrollmaßnahmen setzen bereits während der Ausführungsphase ein, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und zu analysieren und mit Maßnahmen gegensteuern zu können.¹⁴³

„Als Kontrolle bezeichnet man jene Phase im Führungsprozess, die primär

- der Überprüfung der Durchsetzung von Entscheidungen,*
- der Überprüfung der Einhaltung von organisatorischen Regelungen sowie*
- der Ermittlung möglicher Abweichungen zwischen Ist-Werten der zu steuernden Prozessgrößen von den zugehörigen Planvorgaben (Sollwerten)*

dient.“¹⁴⁴

Abweichungsanalysen werden in bestimmten Abschnitten, regelmäßig, fallweise oder stichprobenartig durchgeführt. Sie liefern benötigte Informationen an Entscheidungsträger, um zum Beispiel einen Ist-Zustand des Verantwortungsbereiches zu erhalten und Entscheidungen zu treffen und umsetzen zu können. Die Kontrolle steht an letzter Stelle des Steuerungsprozesses.¹⁴⁵ Bei der Abweichungsanalyse geht es um die Aufdeckung der Ursachen von Abweichungen und der Entwicklung von Trends und Gegenmaßnahmen. Abgeleitete Steuerungsmaßnahmen sind darauf ausgerichtet die Planung zu korrigieren, den Einsatz der Ressourcen zu ändern und Entscheidungsgrundlagen zu verbessern.¹⁴⁶

Die Überwachung und Kontrolle der Kosten sind Grundlage für die Überprüfung der Einhaltung der Soll-Vorgaben. Das Kostenbewusstsein soll gestärkt werden und das Risiko möglicher Liquiditätsprobleme soll gemindert werden. Vor allem sollen Ursachen für Abweichungen aufgedeckt werden. Werden die Ist-Kosten nach ihrer Art oder nach

¹⁴¹ vgl. ebd., S. 35-36

¹⁴² vgl. Horváth 2009, S. 372

¹⁴³ vgl. Wöhe 2008, S. 53

¹⁴⁴ Känel 2008, S. 396

¹⁴⁵ vgl. ebd., S. 396

¹⁴⁶ vgl. ebd., S. 399

den Kostenstellen erfasst, so wird eine Ergebnistabelle, der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) erstellt.¹⁴⁷

Die Kontrolle ergänzt die Planung, um Ungewissheiten zu reduzieren. Diese geht mit Annahmen der Planung einher, die sich bei der Umsetzung als richtig oder falsch erweisen können. Ungewissheit besteht außerdem darüber, ob die Wirkung des Ziels der Plan-Maßnahmen richtig waren, ob Mittel planmäßig verfügbar und eingesetzt werden oder sich die Beteiligten wie geplant verhalten.¹⁴⁸

Durch Soll-Ist-Vergleiche werden die Planzahlen den Ist-Zahlen gegenübergestellt.

Kostencontrolling trifft auf der Grundlage der Daten aus der Kostenrechnung und Kostenstellenrechnung Aussagen über die Kostensituation des Unternehmens. Die Aufbereitung dieser Daten erfolgt im Rahmen der Kostenplanung, der Budgetierung und der Kostenkontrolle und mündet im Berichtswesen.¹⁴⁹

„Das Berichtswesen fasst für die betriebliche Steuerung und Führung des Unternehmens wichtige Daten und Kennzahlen komprimiert und empfängerorientiert zusammen.“¹⁵⁰

Die Informationsübermittlung kann wöchentlich, monatlich und/oder jährlich erfolgen. Je nach Phase des Managementprozesses kann es sich bei dem Inhalt zum Beispiel um einen Planungs- oder einen Kontrollbericht handeln. Der Sender oder Empfänger des Berichtes kann die untere, mittlere oder obere Managementebene sein.

Das Berichtswesen lässt sich in drei Formen, je nach Art der Informationsverwendung, gliedern. Standardberichte umfassen einmalig ermittelte Informationen einer Abteilung oder Stelle des Unternehmens. Bedarfsberichte sind ergänzende oder fallweise benötigte Informationen. Seitens des Controllings werden nach einer Abweichungsanalyse hauptsächlich Abweichungsberichte erstellt. Der Abweichungsbericht erfolgt nur bei Über- oder Unterschreitung der festgelegten Toleranzgrenzen. Damit löst dieser Bericht Gegensteuerungsmaßnahmen aus.¹⁵¹

¹⁴⁷ vgl. ebd., S. 400-401

¹⁴⁸ vgl. Horváth 2009, S. 146-147

¹⁴⁹ vgl. Känel 2008, S. 428

¹⁵⁰ Bachert 2010, S. 39

¹⁵¹ vgl. Horváth 2009, S. 541-542

Im Kapitel 3 wurden die wichtigsten Controlling-Aufgaben im Rahmen des Regelkreismodells, von der Planung bis hin zur Kontrolle, aufgezeigt. Ausgangspunkt bildet die Informationsversorgung durch das Rechnungswesen. Im Kapitel 4 folgt nun die praktische Ausgestaltung eines Controlling-Konzeptes am Beispiel der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH.

4 Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH

4.1 Darstellung des Unternehmens

Wie in Kapitel 2.2 bereits aufgezeigt, sind Flexibilität und Veränderungsfähigkeit Voraussetzung für Unternehmen, um in der sich verändernden Umwelt zu bestehen und Chancen wahrzunehmen. Anhang A enthält weitere Charakterisierungen flexibler und innovativer Unternehmen im Bereich der sozialen Dienstleistung. Wirtschaftliches Handeln und damit auch Controlling rückt in sozialen Unternehmen, wie Trägern von Kindertagesstätten, mehr und mehr in den Vordergrund. Es muss an die speziellen Bedürfnisse oder Anforderungen sozialer Dienstleistungsunternehmen angepasst werden, dies gilt insbesondere für Faktoren, die nicht oder schwer quantifizierbar sind.¹⁵²

Zu beachten sind die Quellen organisatorischer Regeln in Sozialunternehmen. Es handelt sich um gesetzliche Regelungen, Finanzierungsrichtlinien, Anforderungen der Kostenträger, formale Regelungen des Unternehmens aber auch um informelle Regeln und die Organisationskultur. Neben den Regeln der Kostenträger und des eigenen Unternehmens sind außerdem die Interessen und Wünsche der Kunden zu beachten.

Bei der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH handelt es sich um einen freien, privaten und überregionalen Träger von Kindertagesstätten, Schulen und einem Wohnheim mit Sitz in Oranienburg. Die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH beschäftigt derzeit etwa 1.330 Mitarbeiter in den Bundesländern Berlin, Brandenburg, Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Zur Demonstration wird im Anhang B ein vereinfachtes Organigramm verwendet, welches die Zusammenhänge der Aufbauorganisation auf funktionaler Ebene des Trägers darstellt.

Das Organigramm des Unternehmens enthält die hierarchischen Beziehungen zwischen den Stellen beziehungsweise Abteilungen. Bei einem mittelgroßen Unternehmen, wie der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH, wird bei der horizontalen Differenzierung zwischen der Geschäftsführung und den untergeordneten Regionalbereichen sowie der Verwaltungsleitung mit den dazugehörigen Abteilungen, wie dem Rechnungswesen, der

Personalabteilung oder dem Controlling, unterschieden. Dem Controller kann entweder das Rechnungswesen im Ganzen oder nur das interne Rechnungswesen und die Planung unterstellt, beziehungsweise zugeordnet werden. Um Interdependenzen zu vermeiden, sollte eine enge Zusammenarbeit erfolgen.¹⁵³

Der Regionalleitung sind die einzelnen Kindertagesstätten der Region unterstellt. Zwischen den Verwaltungsmitarbeitern, der Geschäftsführung, dem Verwaltungsleiter und den Regionalleitern gibt es vielfältige Wechselwirkungen.

Die Stellenbeschreibung beinhaltet die Aufgaben, den Verantwortungsbereich, Qualifikationsanforderungen, Befugnisse und die Zusammenarbeit mit anderen Stellen.¹⁵⁴ Die einzelnen Stellen sollten auf ein gemeinsames Unternehmensziel ausgerichtet werden.

Die Ablauforganisation stellt die Aufbauorganisation und die ablaufenden personellen, räumlichen und zeitlichen Prozesse und Arbeitsschritte des Unternehmens dar. Die Aktivitäten der Mitarbeiter müssen aufeinander abgestimmt und strukturiert werden. Außerdem sind Kompetenzen und Entscheidungsverantwortungen zu definieren und Informationsabläufe zu sichern. Damit leistet eine nachvollziehbare Ablauforganisation einen Beitrag zur Qualitätssicherung.¹⁵⁵

Konkretisiert an der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH erfolgt eine kurze Beschreibung der Stellen und Organisationseinheiten der Mitarbeiter des Regionalbüros in Dresden und der Mitarbeiter der Verwaltung in Oranienburg sowie deren Aufgaben. Auf eine ausführliche Darstellung der Auf- und Ablauforganisation wird in diesem Rahmen verzichtet.

Die Regionalleitung der Region Dresden ist der Geschäftsführung des Trägers unterstellt. Sie selber ist die Vorgesetzte des Sachbearbeiters im Regionalbüro Dresden sowie der zehn Kitaleitungen der Einrichtungen des Trägers, die in Dresden betrieben werden. Gleichzeitig ist die Regionalleitung Vermittler zwischen den ihr unterstellten Mitarbeitern und der Geschäftsführung. Der Sachbearbeiter im Regionalbüro Dresden bezieht im Rahmen der Debitorenbuchhaltung die notwendigen Daten bezüglich der Elternbeiträge und des Essengeldes direkt von den einzelnen Kindertagesstätten der Region. Des Weiteren erhält dieser Mitarbeiter die aktuellen Kinderzahlen und Personaldaten der

¹⁵² vgl. Pracht 2013, S. 103-104

¹⁵³ vgl. Horváth 2009, S. 379

¹⁵⁴ vgl. Olfert 2009, S. 169

Einrichtungen. Der Verantwortungsbereich der Kitaleitung bezieht sich auf die jeweilige Einrichtung in der Landeshauptstadt Dresden und enthält sowohl pädagogische als auch verwaltungsbezogene Aufgaben. Sie hat Budgetverantwortung und Verantwortung für die ihre unterstellten pädagogischen Fachkräfte, wie staatlich anerkannte Erzieher, Heilpädagogen oder auch Praktikanten, Bundesfreiwilligendienstleistende und Personen die ein freiwilliges soziales Jahr in der Einrichtung absolvieren. Die Finanzbuchhaltung in der zentralen Verwaltung in Oranienburg untersteht der Verwaltungsleitung und erfasst alle unternehmensbezogenen Vorgänge mit der doppelten Buchführung. Das interne Rechnungswesen ist die Grundlage für die innerbetriebliche Auswertung durch das Controlling und für die Leistungsabrechnungen gegenüber den Leistungsträgern, wie der Landeshauptstadt Dresden. Die speziellen Aufgaben des Controllings werden im nachstehenden Abschnitt näher erläutert. Der Verwaltungsleitung ist außerdem die Personalverwaltung unterstellt. Diese ist unter anderem verantwortlich für Arbeitsverträge, Personalaktenführung, Entgeltabrechnung und andere Personalangelegenheiten. Die Öffentlichkeitsarbeit steht im engen Kontakt zu den Einrichtungen und ist für jegliche Marketing-Maßnahmen sowie die Pflege der Unternehmenswebsite zuständig. Die Gesamtverantwortung für die Technik des Trägers wird von der EDV-Abteilung getragen.

Neben der Dezentralisierung und steigenden Anzahl von Kindertagesstätten in der Hand des Trägers (eine Kindertagesstätte in Oranienburg im Jahr 1998 bis hin zu 68 Einrichtungen, vier Schulen und einem Wohnheim im Jahr 2015), führt auch die wachsende Zahl der Beschäftigten dazu, dass die Geschäftsführung einen steigenden Bedarf an unterstützenden Maßnahmen verzeichnet, was zu einer Implementierung eines Controlling-Konzeptes führt.

4.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein Veränderungs- und Entwicklungsprozess, der langfristig auf die Lösung von Problemen durch Mitwirkung der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Dadurch kann u. a. eine Steigerung der Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, Zufriedenheit oder der Qualität erreicht werden.¹⁵⁶

¹⁵⁵ vgl. Holdenrieder 2013, S. 104

¹⁵⁶ vgl. Prosche 2015, S. 14

Die Unternehmensentwicklung beinhaltet Innovation und Optimierung. Letztere bedeutet bestehende Prozesse und Leistungen weiterzuentwickeln und langfristig zu verbessern.¹⁵⁷ Bei der Einführung eines Controlling-Konzeptes handelt es sich um eine erforderliche Optimierung der Controlling-Funktion innerhalb des Unternehmens.

Die Phasen des Prozessmanagements, die bei Veränderungsprozessen durchlaufen werden sind die Auftragsphase, Diagnosephase, Planungsphase, Umsetzungsphase und Auswertungsphase.

Die Umsetzung organisatorischer Veränderungen setzt einen Umsetzungsplan, inklusive der Vorgabe der Ziele, Termine und Zuordnung von Kompetenzen und Aufgaben, voraus.¹⁵⁸ Bei Veränderungsprozessen ist es besonders wichtig, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens über Veränderungen informiert werden. Wichtig bei der Gestaltung organisatorischer Aspekte ist außerdem, dass ein gemeinsamer Konsens beziehungsweise ein gemeinsames Ziel vorherrscht und der Zweck umfassend kommuniziert wird.¹⁵⁹ Diese Einbindung aller Mitarbeiter erfolgt zum Beispiel bei einer Mitarbeiterversammlung, Sitzung oder einem Workshop. Um den Wirkungsgrad und damit die Partizipation der Mitarbeiter zu erhöhen können informelle Meinungsbildner aus dem Arbeitsumfeld einbezogen werden. Diese ziehen andere Mitarbeiter mit und stimmen diese positiv auf den Veränderungsprozess ein.

Bei der Neu- und Umgestaltung eines Unternehmens im Rahmen des Change Managements ist es zudem von Bedeutung die Strukturen, aber auch die Einstellungen und Werte der zu beteiligten Mitarbeiter, zu verändern. Ziel ist die Leistungsfähigkeit und Qualität zu optimieren. Die Mitarbeiter identifizieren sich eher mit Organisationsentwicklungen und realisieren diese, wenn sie in den Prozess der Ideenfindung integriert werden und diesen mitgestalten und umsetzen können.¹⁶⁰

Nach Hauschildt gibt es drei Promotoren, welche bei der Einführung von Innovationen, wie einem Controlling-Konzept, beteiligt sind, die Akzeptanz für dieses erhöhen und den Veränderungsprozess voranbringen. Zum einen gibt es den Fachpromotor zum Beispiel aus der Verwaltungsabteilung den Controller, welcher spezifisches Fachwissen über Controlling-Instrumente hat und andere Mitarbeiter dazu bewegt ihr Wissen zu nutzen und damit ihre Fähigkeitsbarrieren zu überwinden. Zum anderen gibt es den Machtpromotor,

¹⁵⁷ vgl. Lambers 2015, S. 130-131

¹⁵⁸ vgl. Bachert, Vahs 2007, S. 97-98

¹⁵⁹ vgl. Ahlrichs 2012, S.119-121

¹⁶⁰ vgl. Horváth 2009, S. 113

in Form der Geschäftsführung des Trägers, welche über finanzielle und personelle Ressourcen verfügt, um Entscheidungen für die Durchsetzung eines Controlling-Systems zu veranlassen und diese Veränderungsmaßnahme unterstützt. Durch dessen hierarchische Stellung kann er Willensbarrieren seitens der Mitarbeiter (zum Beispiel ein Mitarbeiter will sich erst einmal nicht ändern) überwinden. Den dritten Promotor stellt der Prozesspromotor dar, welcher dafür verantwortlich ist, dass das Controlling-System als Innovation installiert wird. Er kennt die Organisation, wirbt für das neue Konzept, setzt es um und überzeugt als Vermittler zwischen allen Beteiligten davon.¹⁶¹

Dabei zu beachten ist, dass beispielsweise zwischen den Mitarbeitern der Verwaltung und den pädagogischen Leitern eine andere „Sprache“ gesprochen wird und unterschiedliche Kulturen beziehungsweise Handlungs- und Denkansätze vorherrschen.¹⁶²

Bei der Einführung eines Controlling-Systems kann es Widerstand seitens der Mitarbeiter geben, da ein Machtverlust, Konkurrenzdruck oder unangenehme Erfolgs- oder Wirtschaftlichkeitskontrollen in Unternehmensbereichen befürchtet werden können. Controlling wird dann nicht als Chance für Problemlösungen gesehen, sondern als eine Bedrohung verstanden. Wichtig ist deshalb, dass alle Beteiligten informiert und motiviert werden, um dem Controlling-Konzept aufgeschlossen gegenüberzustehen, da nur durch Unkenntnis oder Informationsdefizite Misstrauen und ein Akzeptanzproblem bezüglich neuer Innovationen entstehen kann.¹⁶³

4.3 Controlling-Ziel, -Organisation und -Aufgabe

Die bisher von der Verwaltung der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH wahrgenommenen Controlling-Aufgaben können mit der Einführung eines Controlling-Konzeptes optimiert werden.

Die Entwicklung eines Controlling-Konzeptes beinhaltet sowohl die Definition des Controlling-Ziels als auch die Gestaltung des Controlling-Systems, d. h. der Organisation, den Aufgaben und Instrumenten (siehe Kapitel 2.1).

Unternehmensziele, welche realisiert werden sollen, können wirtschaftliche, fachliche, aber auch sozialpolitische oder auf die Klienten bezogene Ziele sein.¹⁶⁴ Beispiele sind

¹⁶¹ vgl. Hauschildt 1991, S. 227 in Korte, Drude 2008, S. 171-172

¹⁶² vgl. Korte, Drude 2008, S. 172

¹⁶³ vgl. ebd., S. 105

¹⁶⁴ vgl. Arnold, Grundwald, Maelicke 2014, S. 768

eine verbesserte Kapazitätsauslastung, Umsatzrentabilitätserhöhungen, höherer Marktanteil, Wachstum, Kundenpflege, soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, Prestige, verbesserte Qualität der Leistungen, positive Liquidität oder ein gutes Betriebsklima.¹⁶⁵

Das Controlling-System richtet sich nach dem operational definierten Ziel des Trägers und stellt die Koordinations- und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens sicher (siehe Tabelle 1: Controlling-Begriffe).

Das Ziel der Geschäftsführung der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH ist die Entwicklung eines Controlling-Konzeptes, das als Grundgerüst für Entscheidungsprozesse dient und gleichzeitig auch auf zukünftige Entwicklungen des Trägers reagieren und auf neue Segmente oder Bereiche angewendet werden kann.¹⁶⁶

Außerdem sollen Verbesserungen durch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen erfolgen, d. h., dass die Kapazität der Plätze der Kindertagesstätten voll ausgenutzt werden und mit gegebenen Mitteln eine maximal professionelle Realisierung der Betreuung von Kindern erfolgen sollte (Maximalprinzip). Fixe Kosten für zum Beispiel das Gebäude bleiben konstant, der Gewinn steigt jedoch aufgrund der höheren Auslastung und kann wiederum für den laufenden Betrieb, für Investitionen oder den Ausbau des Trägers verwendet werden. Als Formalziel stehen die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichtes und damit verbunden auch das wirtschaftliche Handeln des Trägers und der einzelnen Einrichtungen beziehungsweise Kostenstellen an oberster Stelle, um die Existenz des Trägers langfristig zu sichern.¹⁶⁷ Das Formalziel der einzelnen Einrichtungen lautet demzufolge, die Betreuung der Kinder entsprechend der Plangrößen abzusichern und dabei das Budget für Sachkosten für die Periode des Haushaltsjahres nicht zu überschreiten. Nur so können Rückzahlungen von Finanzmitteln seitens des Trägers an die Landeshauptstadt Dresden vermieden werden. Damit trägt jede Einrichtung des Trägers zum Gesamtziel bei.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau eines Controlling-Systems liegen in der Unternehmenspolitik und -strategie und spiegeln sich in Werten, Normen und dem Unternehmensleitbild wieder.¹⁶⁸ Die weiteren Ausführungen beziehen sich jedoch mehr auf das operative Controlling, als auf das Strategische, bei dem Umweltentwicklungen,

¹⁶⁵ vgl. Horváth 2009, S. 121

¹⁶⁶ Ulbricht 2015

¹⁶⁷ vgl. Korte, Drude 2008, S. 21

¹⁶⁸ vgl. Pracht 2013, S. 104

wie Wertewandel, soziale Trends oder wirtschaftliche, technische oder sozialpolitische Entwicklungen betrachtet werden.¹⁶⁹

Wie in Kapitel 2.3.1 beschrieben, nehmen bei dem funktionalen Controlling unterschiedliche Funktionsträger die Aufgabe des Controllers ein. Diese Funktionsträger sind bei der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützigen GmbH die Kitaleiter der einzelnen Kindertageseinrichtungen und die Regionalleiter, welche für ihre Einrichtungen beziehungsweise ihre Region diese Aufgabe übernehmen und Entscheidungsbefugnisse auf der jeweiligen hierarchischen Ebene ausüben.

Die gesonderte Stelle eines Controllers in der Verwaltung, welche alle Informationen der Leiter und Regionalleiter zusammenführt und die Steuerungs-, Regelungs-, Koordinations- und Informationsfunktion wahrnimmt, lässt sich dem institutionellen Controlling zuordnen und ist der Geschäftsführung unmittelbar zugewiesen. Auf diese Art der Controlling-Organisation beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen.

In erster Linie hätte das Controlling bei der Jugend -und Sozialwerk gemeinnützigen GmbH die Verantwortung dafür, dass operative Controlling-Aufgaben durchgeführt werden. Diese Aufgaben der Organisationseinheit im Zusammenhang mit dem Regionalbereich Dresden, werden in Tabelle 4 dargestellt und den Controlling-Funktionen zugeordnet.

Tabelle 4: Aufgaben eines Controllings in der Jugend- und Sozialwerk gGmbH

Koordinationsfunktion	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung des Managements durch Koordination der Teilpläne zum Beispiel Personaleinsatzpläne und Haushaltspläne, des Informations-, Personalführungs-, Organisationssystems• Abstimmung/Kommunikation zwischen: Kitaleitung, Regionalleitung Dresden, Personalabteilung, Rechnungswesen, Geschäftsführung, Amt• Festlegung von Kommunikationswegen
-----------------------	--

¹⁶⁹ vgl. Pracht 2013, S. 106

<p>Steuerungs- und Regelungsfunktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsplanerstellung für Kindertageseinrichtungen in Dresden / Antragsstellung bei Leistungsträger Landeshauptstadt Dresden • Bildung Sachkosten-Soll-Vorgaben pro Kindertageseinrichtung / Budgetierung • Bildung Personalkosten-Soll-Vorgaben pro Kindertageseinrichtung • Monatliche Überprüfung Stichtagsmeldung, Personaleinsatz • Kontrolle durch Plan-Ist-Vergleiche: Kostenstellen-Budget, Personalkosten • Plankorrektur / Antragsänderung oder Handlungsempfehlungen bei Abweichungen • Abrechnung bei Leistungsträger: Landeshauptstadt Dresden
<p>Informationsfunktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen an Geschäftsführung, Regionalleiter, Kitaleiter über Grad der Zielerreichung, • Kontroll- und Berichtsaktivitäten • Unterstützung der Unternehmensführung durch: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informationsaufarbeitung ○ Zielgruppenspezifische, verdichtete, ergebnisorientierte Informationsversorgung ○ Wer benötigt wo, wann, was?

Trotz Dezentralisierung der Unternehmensbereiche auf fünf verschiedene Regionen muss sichergestellt werden, dass alle Ebenen ihre Ziele auf das Gesamtunternehmen ausrichten.¹⁷⁰

¹⁷⁰ vgl. Horváth 2009, S. 9

Aufgrund dieser Komplexität und Dezentralität des Trägers Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH kommt den Koordinations-, Steuerungs- und Informationsfunktionen eines Controllers eine hohe Bedeutung zu.

Einzelne Prozesse müssen durch das Controlling unterstützt und strukturiert werden, um Entscheidungen auf verschiedenen Hierarchieebenen vorzubereiten. Diese müssen koordiniert und abgestimmt werden, damit das Gesamtunternehmen effizient und effektiv agieren kann.¹⁷¹

Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt mit Hilfe operativer Controlling-Instrumente, welche im nachfolgenden Kapitel erläutert werden. Um das Ergebnis des gesamten Unternehmens zu optimieren und das Gesamtziel in Teilziele zu gliedern, bedarf es der Ausrichtung der Teilziele durch das Controlling mit Hilfe der Budgetierung und von Kennzahlen.¹⁷²

4.4 Operative Controlling-Instrumente

Bevor auf die Haushaltsplanung und Budgetierung eingegangen wird, erfolgt eine kurze Erläuterung des Leistungsdreiecks der Sozialwirtschaft als wesentliche Grundlage für die Haushaltsplanung und Antragsstellung seitens des Trägers bei den Kostenträgern und damit für das Verständnis der Finanzierung von Kindertagesstätten.

Sozialunternehmen, wie Träger von Kindertagesstätten, bieten öffentliche und meritorische Güter beziehungsweise Dienstleistungen an, welche der allgemeinen Gesellschaft zu Gute kommen und aufgrund dessen durch öffentliche Kostenträger ganz oder teilweise finanziert werden.¹⁷³

¹⁷¹ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 769

¹⁷² vgl. Horváth 2009, S. 503

¹⁷³ vgl. Bachert, Schmidt 2010, S. 50

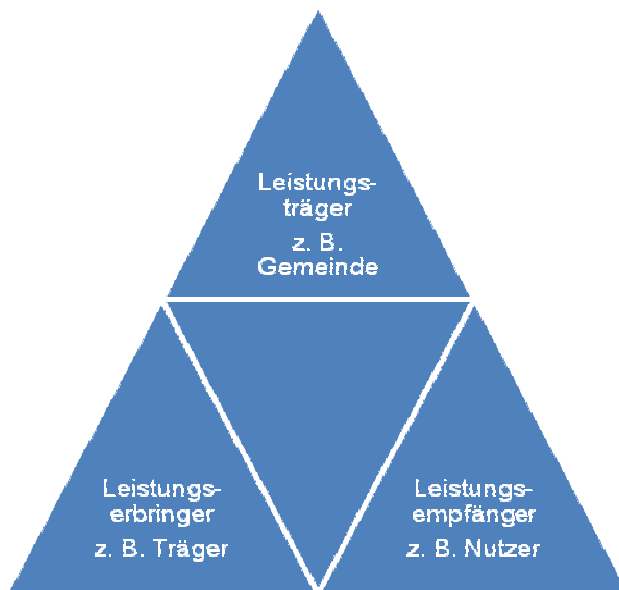


Abbildung 3: Sozialrechtliches Leistungsdreieck¹⁷⁴

Abbildung 3 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Finanzierungsgebern und Trägern von Kindertagesstätten. Das sozialwirtschaftliche Dreiecksverhältnis bildet die Basis der Betriebsprozesse in Unternehmen der Sozialwirtschaft ab. Es stellt die Beziehung zwischen Leistungsempfängern beziehungsweise Nutzern, Leistungserbringern und den Leistungsträgern dar. Leistungsträger sind hauptsächlich staatliche Instanzen, wie Bund, Länder und Gemeinden, welche u. a. auf der Grundlage von Verordnungen oder Gesetzen handeln¹⁷⁵ und Sozialleistungen gewähren¹⁷⁶.

Der Leistungsempfänger, in diesem Fall die Kinder, haben gemäß § 24 SGB VIII einen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz. Zwischen dem Leistungsträger, im vorliegenden Beispiel die Landeshauptstadt Dresden, und dem Leistungserbringer, vorliegend Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH, besteht ein öffentlich-rechtliches Vertragsverhältnis, welches die privaten Anbieter zur Leistungserbringung berechtigt und die Art und Qualität der Leistung durch eine Leistungsvereinbarung sowie die Höhe des Entgeltes regelt.¹⁷⁷

Demzufolge besteht zwischen dem Träger der freien Jugendhilfe, der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützigen GmbH, und der Landeshauptstadt Dresden eine sogenannte

¹⁷⁴ vgl. Griep, Renn 2011, S. 165

¹⁷⁵ vgl. Gadow u. a. 2013, S. 33

¹⁷⁶ vgl. Griep, Renn 2011, S. 165

¹⁷⁷ vgl. Cremer, Goldschmidt, Höfer 2013, S. 106

Vereinbarung zur Betriebskostenführung und -finanzierung sowie Qualitätssicherung und -entwicklung.

Gemäß §17 Abs. 2 Sächsisches Kindertagesstätten Gesetz (SächsKitaG) hat die Gemeinde den Anteil, der nicht über Elternbeiträge und Eigenanteile gedeckt werden kann, in Form von Zuwendungen zu übernehmen. Demzufolge ist der Hauptgeldgeber der Leistungsträger, welcher mittelbar die soziale Einrichtung finanziert und damit seiner Gewährleistungspflicht nachkommt.¹⁷⁸

Zu den Geldgebern zählen außerdem die Philanthropen, welche durch Spenden, oder ehrenamtliches Engagement, zum Beispiel Maler- oder Gartenarbeit, Defizite ausgleichen können.

Die Finanzierung durch die Landeshauptstadt Dresden erfolgt auf der Basis eines eingereichten Antrages, welcher die Jahresplanung der Kosten, die für den laufenden Betrieb eines Jahres anfallen, enthält. Grundlage für die Bewilligung und Gewährung der Zuschüsse ist die fristgerechte Antragsstellung des Haushaltsplanes der Kindertageseinrichtungen des Trägers für das Folgejahr bis zum 31. Oktober eines Jahres.

4.4.1 Haushaltsplanung und Budgetierung

Haushaltspläne für Kindertagesstätten lassen sich nach Gegenstandsbereichen unterscheiden. Dabei werden, bezogen auf den Betriebsprozess, pädagogische Personal- und Sachkosten oder Investitionspläne differenziert.¹⁷⁹ Da es sich um eine kurzfristige Planung, für einen Zeitraum von einem Jahr, des Leistungserstellungsprozesses handelt, ist es der operativen Planungsstufe und damit der operativen Controlling-Aufgabe zuzuordnen. Der Zielbezug der Planung ist formalzielorientiert, da sich die Haushaltsplanung auf nominale Liquiditäts- und Erfolgsaspekte, wie sie in Kapitel 4.3 beschrieben wurden, bezieht.¹⁸⁰

Bei der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH ist der Controller für die Haushaltsplanung der zehn Kindertagesstätten, die vom Träger in Dresden betrieben werden, und damit der Antragsstellung auf Zuschüsse bei der Landeshauptstadt Dresden, zuständig. Die Planung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Regionalbereich

¹⁷⁸ vgl. Cremer, Goldschmidt, Höfer 2013, S. 106-107

¹⁷⁹ vgl. Horváth 2009, S. 159-160

¹⁸⁰ vgl. ebd., S. 161-163

Dresden, den jeweiligen zehn Kitaleitern der Einrichtungen und mit der Personalabteilung sowie dem Rechnungswesen.

Die Struktur der Haushaltsplanung einer Kindertagesstätte lässt sich in

1. die Anzahl geplanter Kinder, Personalbedarf,
2. Personalkosten für pädagogische Fachkräfte,
3. Sachkosten sowie
4. Erträge

gliedern.

Den Entgelten liegen in erster Linie die Auslastungsquote und der Personalschlüssel zu Grunde. Aufgrund dessen ist der erste Schritt der Haushaltsplanung einer Kindertageseinrichtung die Planung der Anzahl angemeldeter Kinder im Jahresdurchschnitt für das Folgejahr. Unterschieden wird gemäß § 1 Absatz 1 SächsKitaG zwischen den Bereichen der Kinderkrippe (bis Vollendung des dritten Lebensjahres), dem Kindergarten (von Vollendung des dritten Lebensjahres bis zum Schuleintritt) und dem Hort (schulpflichtige Kinder bis zur Vollendung der vierten Klasse). Des Weiteren erfolgt eine Unterteilung in verschiedene Betreuungszeiten pro Tag (von 4,5 bis 11 Stunden). Zu beachten ist bei dieser Planung die Kapazität, die die Einrichtung laut Betriebserlaubnis hat.

Die Regelungen für Gruppengrößen und Personalschlüssel variieren je nach Landesrecht.¹⁸¹ Vertragliche Regelungen zwischen der Landeshauptstadt Dresden und dem Träger Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH legen eine Mindestpersonalausstattung mittels des Personalschlüssels fest (siehe Tabelle 5). Diese muss seitens des Trägers eingehalten werden, damit die Personalkosten bei der Haushaltsabrechnung anerkannt werden.¹⁸²

¹⁸¹ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 327

¹⁸² vgl. Holdenrieder 2013, S. 134

Tabelle 5: Personalschlüssel Land Sachsen ab 01.09.2015

	Fachkraft pro Kind
Kinderkrippe	1 pädagogische Fachkraft: 6,0 Kinder
Kindergarten	1 pädagogische Fachkraft: 12,5 Kinder
Hort	0,9 pädagogische Fachkraft: 20,0 Kinder

Die Personalbedarfsplanung muss auf die strategisch zu erreichenden Ziele und auf die optimale Leistungserstellung ausgerichtet sein.¹⁸³ Bei der quantitativen Personalbedarfsplanung wird festgelegt, wie viele Erzieher zu welchem Zeitpunkt in einer Kindertagesstätte des Trägers zukünftig eingesetzt werden. Nach § 12 Absatz 2 SächsKitaG gibt der Personalschlüssel im Bereich der Kinderkrippe eine vollbeschäftigte pädagogische Fachkraft für 6 Kinder (ab 01.09.2017 5,5 Kinder und ab 01.09.2018 5 Kinder) vor. Im Bereich des Kindergartens muss eine vollbeschäftigte pädagogische Fachkraft 12,5 Kinder (seit 01.09.2015 und 12 Kinder ab 01.09.2016) betreuen. Des Weiteren fließen ein Leitungsanteil und gegebenenfalls Anteile für Kinder im Schulvorbereitungsjahr und Kinder mit einem Integrations- oder Mehrförderbedarf mit in die Personalbedarfsrechnung ein.

Bei der qualitativen Personalbedarfsplanung sind Kriterien der Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter zu beachten. Auch hier gibt es seitens der Stadt Dresden Vorgaben, so dass hauptsächlich staatlich anerkannte Erzieher eingestellt werden dürfen. Mit dem Stand vom 09.05.2015 regelt § 12 Absatz 2 SächsKitaG, dass in einem Umfang von bis zu 20 Prozent des erforderlichen pädagogischen Personals, auch Assistenzkräfte eingesetzt werden können. Hinzu kommt die Planung des Einsatzes von Bundesfreiwilligendienstleistenden. Zwischen diesem zusätzlichen Personal und dem Träger muss u. a. ein Vertrag bezüglich des Einsatzorts und der Einsatzzeit geschlossen werden.

Die Personalbedarfsplanung stellt u. a. die Basis für die Beschaffung, die Einsatzplanung und Entwicklungsmaßnahmen von Personal im Rahmen des Personalmanagements dar.¹⁸⁴

¹⁸³ vgl. Hölzle 2006, S. 42

¹⁸⁴ vgl. Hölzle 2006, S. 42

Auf Grundlage der geplanten Anzahl von Kindern und der berechneten Anzahl benötigter pädagogischer Fachkräfte anhand des festgelegten Personalschlüssels, erfolgt im zweiten Schritt der Haushaltsplanung die Berechnung der anerkennungsfähigen Personalkosten, welche den größten Teil der Betriebskosten einer Kindertagesstätte ausmachen.

Als anerkennungsfähige Personalkosten gelten alle Kosten, die für den Einsatz und die Bereitstellung menschlicher Arbeitskraft entstehen.¹⁸⁵ Dazu zählen unter anderem alle Aufwendungen seitens des Arbeitgebers für Personalkosten, einschließlich Jahressonderzahlungen, Anteile für Kranken-, Renten-, Pflege- oder Arbeitslosenversicherung, Krankenkassenumlagen, Beiträge für die Berufsgenossenschaft, Zusatzversorgungskassen oder vermögenswirksame Leistungen. Zugelassen werden außerdem Personalkosten, die im Rahmen eines Mehrbedarfs für Mitarbeitervertretungen oder Praxisanleitungen anfallen. Die Personalkosten werden maximal in Höhe des geltenden Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst anerkannt.¹⁸⁶

Bei dem Prozess der Planung erfolgt nach Weber zunächst eine Analyse der Unternehmensumwelt nach Veränderungen des Planungsjahres gegenüber dem Vorjahr.¹⁸⁷ Solch eine Veränderung kann zum Beispiel eine Tarifsteigerung sein. Aufgrund dessen, dass sich die Grundvergütung der Mitarbeiter nach der Eingruppierung beziehungsweise der Stufenregelung im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes im Sozial- und Erzieherdienst richtet, sind diesbezüglich bei der Personalkostenberechnung Tarifierhöhungen zu beachten. Ebenso sind Änderungen bei der Eingruppierung zu berücksichtigen.

Im dritten Schritt erfolgt die Planung der Sachkosten für das Folgejahr. Dabei spielt die Anzahl der geplanten angemeldeten Kinder im Jahresdurchschnitt auch hier eine Rolle. Diese entscheidet über den pauschalen Sachkostenrahmen, der dem Träger zur Verfügung steht. Die Sachkosten pro Platz werden in Tabelle 6 dargestellt.

¹⁸⁵ vgl. Pracht 2013, S. 210

¹⁸⁶ vgl. Vereinbarung zur Betriebsführung 2015, S. 3

¹⁸⁷ vgl. Weber 1991 in Holdenrieder 2013, S. 233

Tabelle 6: Sachkosten pro Platz für das Jahr 2016 im Bundesland Sachsen

	Sachkosten pro Platz
Kinderkrippe	1.850,00 Euro
Kindergarten	1.495,00 Euro
Hort	900,00 Euro

Eine Beispielberechnung des Sachkostenrahmens anhand der geplanten Kinderzahlen für die Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH ist im Anhang C dargestellt. Dieser Sachkostenrahmen steht dem Träger für diese Einrichtung im Jahr 2016 zur Verfügung. Da es sich um einen pauschalen Zuschuss seitens der Landeshauptstadt Dresden handelt, steht dem Träger dieser Kostenrahmen für Aufwendungen, die im laufenden Betrieb anfallen, zur freien Verfügung.

Betriebskosten, die als anererkennungsfähige Sachkosten im engeren Sinne geplant werden können, sind Materialien, die für die pädagogische Arbeit anfallen, sächlicher Verwaltungsaufwand, Wirtschaftsbedarf, Kosten für Energie und Brennstoffe, Müll und sonstige Dienstleistungen, Fort- und Weiterbildungen (einschließlich Qualitätsentwicklung, Supervision und Fachberatung), Steuern, Abgaben, Versicherungen und Verpflegungsaufwand. Außerdem sind Kosten für Erhaltungsaufwand, wie zum Beispiel Schönheits- oder Kleinstreparaturen, und Neu- oder Ersatzbeschaffungen von Inventar bis zu einem Einzelwert von 1.000,00 Euro netto zu planen.¹⁸⁸ Ab einem Einzelwert von 1.000,01 Euro handelt es sich um bewegliche Sachen des Anlagevermögens, für die ein gesonderter Antrag auf Gewährung einer Zuwendung bei der Landeshauptstadt Dresden gestellt werden muss.

Sachkosten im weiteren Sinne, die nicht in die Berechnung der Elternbeiträge einfließen, wie beispielsweise Kaltmiete, Zinsen oder Abschreibungen, müssen gesondert ausgewiesen werden.

Für die optimale Steuerung und Regelung des Planungsprozesses durch das Controlling, hat sich bei der Haushaltsplanung beziehungsweise Kostenstellenplanung der einzelnen Kindertageseinrichtungen das Gegenstromverfahren bewährt, bei dem dezentrale und zentrale Planungen kombiniert werden und Budgetverantwortliche am Prozess der

¹⁸⁸ vgl. Vereinbarung zur Betriebsführung 2015, S. 3

Budgetierung beteiligt werden.¹⁸⁹ Dieses Vorgehen schafft Akzeptanz für geplante finanzwirtschaftliche Unternehmensziele seitens der Budgetverantwortlichen.¹⁹⁰ Voraussetzung dafür, dass dadurch das Wissen der Unternehmenszentrale in Oranienburg und das Detailwissen des dezentralen Regionalbereichs in Dresden zusammengeführt wird, ist, dass ein geregelter Kommunikationsprozess stattfindet.¹⁹¹ Dieser Prozess beinhaltet sowohl die verantwortlichen Mitarbeiter, die bei der Planung mitwirken, als auch die Arbeitsschritte und die Termine, welche möglichst transparent gehalten und festgelegt werden sollten. Im optimalen Fall ist dieser Prozess im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert.¹⁹²

Die erste Phase (top-down) erfolgt über die Kommunikation der operationalisierten finanzwirtschaftlichen Gesamtziele des Unternehmens, Planvorgaben und Rahmenbedingungen für das Folgejahr an das Controlling und die Regionalleitung in Dresden, welche es wiederum an die Kitaleiter der Region weiterträgt.¹⁹³ Dafür ist die Geschäftsführung verantwortlich. Rahmenbedingungen können beispielweise Vorgaben bezüglich einzelner Bereiche der Sachkosten sein. Wenn eine Einrichtung zum Beispiel für Fort- und Weiterbildungen im Folgejahr mehr plant, als ihnen zusteht, sollte in einem anderen Sachkostenbereich eingespart werden oder zusätzliche Finanzmittel akquiriert werden. Der erste und zweite Schritt erfolgte bereits mit der Erstellung einer Prognose der im Jahresdurchschnitt zu betreuenden Kinder und der Personalplanung seitens der Kitaleitung. Im Anschluss erfolgt die Sachkosten- und Investitionsplanung mit allen relevanten und individuellen Informationen seitens der Budgetverantwortlichen. Diese Bereichsplanung muss mit den Planvorgaben der Geschäftsführung stimmig sein. Diese gibt die Kitaleitung an das Controlling bis zum 15. September weiter (bottom-up). Die Pläne werden anschließend, von dem Controller, welcher für die Antragsstellung zuständig wäre, erstellt. Bei Änderungen, Fragen oder Zielanpassungen findet wiederum eine Rückkopplung zur Kitaleitung statt (top-down). Es kommt zu Absprache- und Abstimmungsgesprächen zwischen dem Controlling und den dezentralen Bereichen, was mehrere Einzelschritte bezüglich Prognosen, Kosten- oder Investitionsplanungen umfassen kann.

¹⁸⁹ vgl. Horváth 2009, S. 218

¹⁹⁰ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 55

¹⁹¹ vgl. ebd., S. 49

¹⁹² vgl. ebd., S. 63

¹⁹³ vgl. ebd., S. 56

Auf Basis der Ist-Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung des Vorjahres werden Planzahlen ermittelt und Budgetziele für das Folgejahr bestimmt.¹⁹⁴ Bei der Planung für das folgende Haushaltsjahr sind dabei nicht nur Veränderungen gegenüber dem Vorjahr, sondern u. a. auch die Inflationsrate zu berücksichtigen.

Die Kostenstellenrechnung stellt die Basis des operativen Controllings dar.¹⁹⁵ Sie dient diesem als Informationsquelle für Entscheidungen und der kostenstellenspezifischen Planung, d. h. für jede einzelne Kindertagesstätte, und ist später im Regelkreis der Planung die Grundlage für die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und der Budgets dieser einzelnen Kostenstellen.¹⁹⁶

Die kostenstellenspezifische Planung ist für die Haushaltsplanung der einzelnen Kindertagesstätten relevant. Sie leistet einen Beitrag dazu, dass die Kitaleiter an der Finanzsteuerung des Unternehmens beteiligt werden.¹⁹⁷ Das Ergebnis ist eine Kostenkalkulation, welche auf Grundlage des pauschalen Sachkostenrahmens die einzelnen Sachkosten, die für eine Einrichtung anfallen, widerspiegelt. Anhang D gibt ein Beispiel für eine Kostenkalkulation der Sachkosten des Haushaltsjahres 2016 für die Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ wieder.

Im vierten Schritt der Haushaltsplanung werden die Erträge für das Folgejahr geplant. Dazu zählen die Elternbeiträge, die anhand der gemeldeten Kinder im Jahresdurchschnitt und der jeweiligen Betreuungszeit berechnet werden. Hinzu kommen eventuelle Zuschüsse für Eingliederungshilfen bei Integrationen, Spenden und ein Eigenanteil an den Sachkosten. Letzterer muss, gemäß § 16 SächsKitaG in Verbindung mit Punkt 3 der Vereinbarung, in Höhe von 4,5 Prozent erbracht werden.

Im letzten Schritt erfolgt die Berechnung des Zuschusses, den der Träger bei der Landeshauptstadt Dresden beantragt. Dieser ergibt sich aus der Differenz zwischen der Summe der Aufwendungen (Personalkosten pädagogischer Fachkräfte und Sachkosten) und der Summe der Erträge.

Nach Fertigstellung der Anträge beziehungsweise Teilpläne der einzelnen Einrichtungen, koordiniert das Controlling alle zehn Haushaltspläne und fasst diese zu einem Plan für den Regionalbereich Dresden für die Geschäftsführung zusammen. Dieser liefert

¹⁹⁴ vgl. Weber 1991 in Holdenrieder 2013, S. 233

¹⁹⁵ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 23

¹⁹⁶ vgl. Pracht 2013, S. 42

¹⁹⁷ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 29

Informationen über den gesamten Zuschuss, den der Träger für den Bereich Dresden im Folgejahr zu erwarten hat, wenn der Antrag genehmigt wird.

Nach Abstimmung des Haushaltsplanes mit den Beteiligten, entscheidet die Geschäftsleitung über den Plan, verabschiedet und bestätigt diesen und teilt dies den Mitarbeitern mit. Bis zum 31. Oktober werden die Anträge durch das Controlling an die Landeshauptstadt Dresden gesendet.

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, erfolgt am Ende des Planungsprozesses, in der Praxis nach Bewilligung der Zuschüsse seitens der Stadt Dresden bis zum 31. Januar, die Budgetierung, die als ein weiteres operatives Controlling-Instrument eingesetzt wird.

Voraussetzung für ein steuerungswirksames Budget ist, dass sich diese zur Verwendung stehenden Mittel auf einen eigenen Verantwortungsbereich beziehen und die Vorgaben messbar und erreichbar sind.¹⁹⁸ Bei der Budgetierung werden den Kitaleitern, als Budgetverantwortliche, die Art der Kosten, die Höhe und der Zeitraum vorgegeben.¹⁹⁹ Damit ist die Budgetierung einer Zielvereinbarung gleichzusetzen, da sie verbindlich ist und die Leiter die Verantwortung für das Budget übernehmen.

Die Budgetplanung enthält die wichtigsten Kostenarten aus der Haushaltsplanung und wird für die Kitaleitung, als verantwortlicher Mitarbeiter für die Einrichtung, definiert. Das Budget stellt operationalisierte Ziele und Soll-Größen der zur Verfügung gestellten Sachkosten für die einzelne Kindertagesstätte dar. Die Leitung kann sich damit, aufgrund der Mitwirkung am Planungsprozess, identifizieren und die Ziele als realistisch und erreichbar ansehen. Bei der Umsetzung im Folgejahr haben sie darauf zu achten, dass sie die geplanten Ziele und Maßnahmen realisieren.²⁰⁰ Damit können die Einrichtungsleiter einen Beitrag zur Zielerreichung leisten.²⁰¹

Anhang E enthält ein Beispiel eines fixen input-bezogenen Budgets, welches an die Kitaleitung der Einrichtung „Fröhliche Strolche“ in Dresden für das Haushaltsjahr 2016 verteilt wird. Es werden in diesem Fall nicht die vollen 100 Prozent der Finanzmittel aus der Kostenkalkulation aus Anhang D weitergegeben, damit das Budget einen Handlungsspielraum enthält, sodass bei unplanmäßigen Kosten oder einer großen Abweichung der Ist-Auslastung von der Plan-Auslastung noch ein Spielraum möglich ist und es sich dann um ein flexibles Budget handelt. Ein Nachteil der Budgetierung, der in

¹⁹⁸ vgl. Horváth 2009, S. 217-218

¹⁹⁹ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 45

²⁰⁰ vgl. ebd., S. 60

diesem Schritt ersichtlich ist, ergibt sich daraus, dass keine Messgrößen qualitativer Erfolgsfaktoren aufweisen, wie zum Beispiel die Zufriedenheit der Kinder oder Mitarbeiter.²⁰²

Wichtig ist zu kommunizieren, dass das Budget nicht verschwendet wird, aus Überzeugung, dass das nächste Budget niedriger ausfällt, oder dass durch zu wenig oder hohe Vorgaben an die Budgetverantwortlichen unzulässige Freiräume geschaffen werden (Etatdenken).²⁰³ Festzuhalten ist, dass es sich um ein Instrument handelt, welches die Selbstverantwortung und Motivation der Kitaleiter erhöhen kann.²⁰⁴

Das Controlling stellt während des gesamten Prozesses den reibungslosen, strukturierten, termingerechten Ablauf sicher, bezieht alle beteiligten und verantwortlichen Stellen im Unternehmen mit ein und stellt Regeln zur Einhaltung des Prozesses auf. Bei auftretenden Problemen berät der Controller, aber entscheidet oder genehmigt nicht selber über das Budget, da dies eine Managementfunktion darstellt.

4.4.2 Kennzahlen und Steuerung durch Plan-Ist-Vergleiche

Die Bildung von spezifischen Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens, aber auch zur Planung und Überwachung, ist ein Beispiel dafür, dass Controlling seine Informationsfunktion wahrnimmt, indem die aussagekräftigsten Informationen zu einer Kennzahl aufbereitet werden und somit in komprimierter Form über die Situation des Unternehmens oder einer Einrichtung berichtet wird.²⁰⁵

Bei Trägern von Kindertagesstätten legt das Controlling ein Augenmerk sowohl auf die wirtschaftliche Situation als auch auf die pädagogische Leistungsfähigkeit des Trägers. Zunächst wird die wirtschaftliche Situation in diesem Kapitel anhand von Finanzkennzahlen betrachtet. Die Betrachtung der pädagogischen Leistungsfähigkeit erfolgt im Anschluss anhand von Personalkennzahlen und des Budgets und dessen Plan-Ist-Vergleich.

Um Transparenz über die wirtschaftliche Lage zu erhalten, benötigt der Controller dafür geeignete Kennzahlen.²⁰⁶ Diese erhält er aus der Kosten- und Leistungsrechnung,

²⁰¹ vgl. Korte, Drude 2008, S. 167-168

²⁰² vgl. Horváth 2009, S. 218

²⁰³ vgl. ebd., S. 218

²⁰⁴ vgl. Perridon, Steiner 1993, S. 533

²⁰⁵ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 21

²⁰⁶ vgl. ebd., S. 102-103

insbesondere aus der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung. Bei dem Jugend- und Sozialwerk gibt es neben den Kostenstellen keine zusätzlichen Kostenträger, da diese identisch sind. Laut Robert Bachert ist dies in der Praxis von Nonprofit-Organisationen häufig der Fall.²⁰⁷

Zur Beurteilung der unterjährigen Lage und des Entstehens des Erfolges des Trägers ist die Auswertung der kurzfristigen Erfolgsrechnung mit Hilfe der Kennzahlen, die Aussagen über die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität enthalten, erforderlich.²⁰⁸

Um die Situation einer einzelnen Kindertageseinrichtung zu analysieren, bedient sich das Controlling der Daten aus dem Betriebsabrechnungsbogen. Dieser enthält in den Spalten die aufgelaufenen Ist-Werte einer Kostenstelle in einer Periode und zeigt in den Zeilen die Kostenarten sowie unter anderem die Gesamtleistung, die Gesamtkosten und das kurzfristige operative Betriebsergebnis in aussagefähiger und übersichtlicher Form an. Damit stellt es ein wichtiges Controlling-Instrument zur Unternehmenssteuerung dar.²⁰⁹ Außerdem zeigt er die Gemeinkosten, wie Umlagen des Regionalbereichs Dresden oder Verwaltungskosten an, die auf die Kostenstellen verteilt werden. Die Kosten der Verwaltung und des Regionalbereiches werden anhand eines Umlageschlüssels verursachungsgerecht auf die einzelnen Kostenstellen verteilt. Enthält der Betriebsabrechnungsbogen die Einzelkosten, so dient er dem Zweck der Überwachung des Budgets und der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und ist damit wesentliche Berichtsgrundlage der Entscheidungsträger.²¹⁰

Das Betriebsergebnis, welches das Ergebnis des Kerngeschäftes des Unternehmens aufzeigt²¹¹, wird monatlich oder quartalsweise für die jeweilige Einrichtung des Trägers ermittelt, um die Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Bei der Prüfung des kurzfristigen Betriebserfolges wird der Saldo der Gesamtkosten und Gesamtleistungen der Periode anhand der Werte des Betriebsabrechnungsbogens ermittelt. Betriebliche Aufwendungen beziehungsweise Kosten setzen sich beispielsweise aus Personalkosten, Raumkosten, Mietkosten, Reparatur- und Instandhaltungskosten, Werbekosten, Reisekosten oder sonstigen Kosten zusammen. Die betrieblichen Erträge beziehungsweise Leistungen ergeben sich aus Umsatzerlösen, Eigenleistungen, Eigenanteilen oder sonstigen

²⁰⁷ vgl. Bachert 2004, S. 112

²⁰⁸ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 335

²⁰⁹ vgl. Weber 1999, S. 112

²¹⁰ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 489

²¹¹ vgl. Schellberg 2013, S. 67

Einnahmen.²¹² Betriebsfremde, außerordentliche oder periodenfremde Erträge oder Aufwendungen zählen nicht zu dem eigentlichen Betriebszweck und spiegeln sich nicht in der Kosten- und Leistungsrechnung wieder.²¹³

Langfristig sollten alle Kosten, die bei einer Kostenstelle anfallen durch Umsatzerlöse gedeckt sein. Sind die Leistungen höher als die Kosten, handelt es sich um einen Betriebsgewinn, andernfalls um einen Betriebsverlust.²¹⁴

Anhang F verdeutlicht die Berechnung des Betriebsergebnisses am Ende des Haushaltsjahres 2016 der Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ in Dresden. Die Summe der Umsatzerlöse ergibt den Rohertrag beziehungsweise die Gesamtleistung in Höhe von 580.000,00 Euro. Von diesem werden die Ist-Werte der in der Periode aufgelaufenen Personal- und Sachkosten abgezogen sowie die Umlagen aus Verwaltungskosten und des Regionalbüros Dresden, die auf diese Kita verteilt werden. Die Höhe der Gesamtkosten der Einzel- und Gemeinkosten beträgt 570.000,00 Euro. In diesem Beispiel ergibt sich aus der Differenz der Gesamtleistung und den Gesamtkosten ein positives Betriebsergebnis in Höhe von 10.000,00 Euro und damit ein Betriebsgewinn der Kindertagesstätte. Dieser kann zur Bestimmung der Rentabilität herangezogen werden.

Bei der Vollkostenrechnung werden bei der Kostenstelle von den Erlösen die Gesamtkosten einer Periode, also alle Einzel- und anteiligen Gemeinkosten, abgezogen und das Ergebnis bestimmt.²¹⁵ Damit stellt diese die Basis für eine langfristige Kontrolle der Kosten und die Betriebsergebnisrechnung dar.²¹⁶ Um eine Teilkostenrechnung durchzuführen, werden in der Kosten- und Leistungsrechnung variable von fixen Kosten abgegrenzt. Den Leistungen werden nur variable Kosten gegenübergestellt, wobei der Deckungsbeitrag bestimmt wird, welcher als Grundlage für kurzfristige Entscheidungen geeignet ist. Der Deckungsbeitrag sollte die fixen Kosten decken können, um einen Gewinn zu erzielen. Die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten und ein damit verbundener Mehraufwand fallen bei der Vollkostenrechnung weg.²¹⁷ Sie nimmt bei Sozialunternehmen einen höheren Stellenwert ein als bei gewinnorientierten Organisationen.²¹⁸

²¹² vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 349

²¹³ vgl. Weber 1999, S. 113

²¹⁴ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 349

²¹⁵ vgl. Holdenrieder 2013, S. 212-213

²¹⁶ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 352

²¹⁷ vgl. Holdenrieder 2013, S. 214

²¹⁸ vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 328

Bei sozialen Dienstleistungsunternehmen, wie der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützigen GmbH wurde in der Vergangenheit die Deckungsbeitragsrechnung selten herangezogen. Gründe dafür liegen im Selbstkostendeckungsprinzip, bei dem Marktmechanismen und Wettbewerb kaum Berücksichtigung fanden. Durch die aktuelle Weiterentwicklung zu anderen Finanzierungsformen, wie zum Beispiel Leistungsentgelten und erweiterten Kriterien wie sparsames und wirtschaftliches Handeln, welche seitens der Leistungsträger vorgeschrieben werden, treten weitere Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung in den Vordergrund und finden Berücksichtigung bei der Unternehmensführung.²¹⁹

Anhand der relevanten Kennzahl Wirtschaftlichkeit kann der sparsame Umgang und gezielte Einsatz von knappen Betriebsmitteln und das betriebliche Handeln einer Kindertagesstätte überprüft werden genauso wie das oben genannte Formalziel des Trägers. Der sparsame Umgang finanzieller Mittel dient nicht nur dem Ziel des Trägers, sondern wird auch seitens der Landeshauptstadt Dresden durch die Kitafinanzierungsrichtlinie verlangt. Berechnet wird die (Leistungs-) Wirtschaftlichkeit, indem die Gesamtleistungen durch die Gesamtkosten²²⁰ der Kostenstelle dividiert werden. Bedient man sich der Zahlen aus Anhang F ergibt sich folgende Rechnung: 580.000,00 Euro / 570.000,00 Euro = 1,017. Die Wirtschaftlichkeitszahl 1,017 besagt, dass für jeweils 1,00 Euro eingesetzte Kosten 1,017 Euro Leistungen in die Einrichtung zurückgeflossen sind.²²¹ Ein Vergleich zum Vorjahr oder zu anderen Kostenstellen zeigt an, ob es sich dabei um ein angemessenes Verhältnis oder eine Verbesserung handelt oder nicht.

Um reale Verhältnisse von Kenngrößen darzustellen, bedarf es Verhältniskennzahlen. Eine Art der Verhältniskennzahlen stellen Beziehungszahlen, wie etwa die Rentabilität, dar.²²²

Die Umsatzrentabilität oder Umsatzgewinnrate zählt zu dem Kennzahlenbereich Erfolg. Sie errechnet sich aus dem Verhältnis Betriebserfolg zu Umsatz multipliziert mit 100. Die Umsatzgröße muss klar definiert sein. Dabei kann es sich um Spenden, Entgelte oder Zuschüsse handeln. Bei einer Kindertageseinrichtung, die hauptsächlich durch Zuschüsse der Landeshauptstadt Dresden finanziert wird, handelt es sich bei der Umsatzgröße um diesen Zuschuss. Die Umsatzrentabilität sagt aus, ob die Zuschüsse die erbrachten

²¹⁹ vgl. Pracht 2013, S. 81

²²⁰ vgl. Olfert, Rahn 2008, S. 38

²²¹ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 361

²²² vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 23

Leistungen refinanzieren oder ob es zu Verlusten kommt.²²³ Je höher die Umsatzrentabilität des Trägers ist, desto rentabler ist dieser.²²⁴

Anhand der Daten aus Anhang F der Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ ist ein Betriebsgewinn von 10.000,00 Euro festzustellen. Diese werden ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen in Höhe von 580.000,00 Euro gesetzt und mit 100 multipliziert. Es ergibt sich eine Umsatzrentabilität von 1,72%. Diese Kennzahl gibt an, dass 1,72% der Umsatzerlöse, bestehend aus Zuschüssen der Landeshauptstadt Dresden, Elternbeiträgen, Essengeldern und Eigenleistungen, der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH als Gewinn für zum Beispiel Investitionszwecke zugeflossen sind. Wird anhand dieser Kennzahl ein Vorjahresvergleich durchgeführt, wird ersichtlich, ob eine Ertragskraftsteigerung vorliegt oder nicht.²²⁵

Die Rentabilität und Gewinnerzielung spielen bei Sozialunternehmen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen jedoch eine nachrangige Rolle, da in erster Linie der gemeinnützige Unternehmenszweck zu verfolgen ist. Andersrum verhält es sich bei der Liquidität, welche bei Sozialunternehmen eine Hauptaufgabe des Finanzmanagements darstellt²²⁶, weshalb in dieser Arbeit nur kurz auf diese eingegangen wird.

„Liquidität ist die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens, die sich aus dem Verhältnis der flüssigen (liquiden) Mitteln zu den fälligen Verbindlichkeiten ermitteln lässt.“²²⁷

Diese muss ausreichen, um Verbindlichkeiten jederzeit und uneingeschränkt zu decken und somit kurzfristig und langfristig fälligen Zahlungen nachzukommen und am Ende des Monats Gehälter zu zahlen. Andernfalls drohen dem Unternehmen bei Zahlungsunfähigkeit eine Überschuldung und die existenzielle Gefahr einer Insolvenz. Die Ermittlung erfolgt kurz- und mittelfristig anhand von Finanz- und Liquiditätsplänen, welche die prognostizierten Ausgaben und Einnahmen, also alle Geldabflüsse und Geldzuflüsse, aufzeigen.²²⁸ Die Berechnung der Ist-Liquidität erfolgt vergangenheitsbezogen am Bilanzstichtag. Die drei Kennzahlen, die zur Ermittlung der Liquiditätsgrade berechnet werden, sind die Liquidität ersten Grades, bei der die flüssigen Zahlungsmittel ins Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital gesetzt werden. Bei der Liquidität zweiten

²²³ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 42

²²⁴ vgl. Schellberg 2013, S. 78

²²⁵ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 340

²²⁶ vgl. Littich, Schober 2013, S. 289-291

²²⁷ Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 327

²²⁸ vgl. ebd., S. 327

Grades werden neben den flüssigen Mitteln auch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen berücksichtigt. Die Liquidität dritten Grades setzt das kurzfristige Umlaufvermögen ins Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital und ermittelt somit dessen Deckungsgrad.²²⁹

Es ist festzuhalten, dass ein Blick auf die Kosten und Leistungen des Trägers es ermöglicht, Rückschlüsse auf das Betriebsergebnis und auf die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu ziehen und damit unverzichtbar für die Steuerung des Unternehmens ist.²³⁰

Um die pädagogische Leistungsfähigkeit einer Kindertagesstätte im Detail zu betrachten werden weitere Kennzahlen benötigt.

Bei der Wahl geeigneter Kennzahlen können die in Abbildung 4 dargestellten Prozessschritte beachtet werden. Dadurch wird gewährleistet, dass essentielle Messgrößen verbindlich ermittelt werden und eine zeitnahe Berechnung und Analyse beziehungsweise Interpretation dieser erfolgt.²³¹

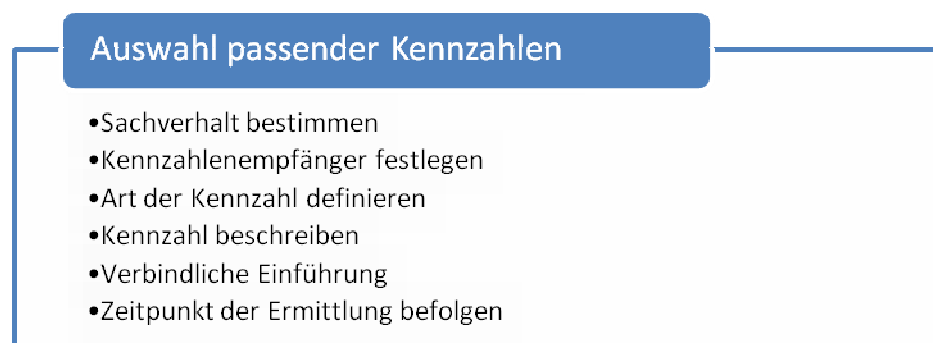


Abbildung 4: Prozess der Kennzahlauswahl²³²

Kennzahlenempfänger oben genannter Kennzahlen sind in erster Linie die Geschäftsführung und der Regionalleiter in Dresden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich besonders auf die Kitaleitung als Kennzahlenempfänger, welche gleichzeitig auch eine Verantwortung für diese Kennziffer hat.²³³

²²⁹ vgl. Bachert 2005, S. 218

²³⁰ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 349

²³¹ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 29

²³² vgl. ebd., S. 28

²³³ vgl. ebd., S. 31

Kennzahlen beziehen sich auf spezielle Sachverhalte, die eine bestimmte Aussagekraft aufweisen.²³⁴ Eine bedeutende Aussagekraft haben bei sozialen Unternehmen die Personalkosten. Besonders wichtig ist daher, dass der Controller ein Augenmerk auf die Personalkennzahlen wirft, da etwa 70-80% der Kosten bei Kindertagesstätten im Personalbereich anfallen²³⁵ und diese Kennzahlen somit steuerungsrelevant für Kindertagesstätten sind. Die Kosten unterliegen in dem Bereich der Beschäftigung, je nach Personalbedarf anhand der angemeldeten Kinder, monatlichen Schwankungen, was große Auswirkungen auf die Höhe der Lohnkosten hat. Außerdem ist die Qualität der Dienstleistung hauptsächlich von der Qualität des Personals abhängig.²³⁶

Qualitative Aspekte und damit die soziale Effizienz sind über Indikatoren, wie Fluktuationsraten, Fehlzeiten oder Schwankungen und Veränderungen bei der Personalstruktur, messbar. Diese führen zu einer ständigen Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder Leasingkräften, die in das Team integriert werden müssen und zwischen denen Vertrauen aufgebaut werden muss. Indirekte Rückschlüsse lassen sich daraus und aus Indikatoren wie gegenseitiger Unterstützung im Team oder Gruppenzusammenhalt auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Eltern und vor allem der zu betreuenden Kinder, ziehen.²³⁷ Festzustellen sind diese Indikatoren anhand der Kurzeiterkrankungsquote oder anhand von Befragungen.²³⁸

Qualitätsbezogene Kennzahlen sind beispielsweise die Zufriedenheit der Kinder oder Eltern in Hinblick auf die Betreuung oder Verpflegung im Verhältnis zu den Kosten, die durch Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen erhoben werden.²³⁹ Das operative Controlling kann durch Soll-Ist-Vergleiche weicher Kennzahlen, wie zum Beispiel dem Krankenstand als Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit oder Lohnanstieg durch Tarifentwicklungen, einen Beitrag zum strategischen Risikomanagement leisten und bei Überschreitung von Toleranzgrenzen das Management auf Chancen und Risiken aufmerksam machen.²⁴⁰

Eine Kennzahlenart, die geeignet ist die wirtschaftliche Zielstellung der hundertprozentigen Anerkennung und damit Bezuschussung der Personalkosten sicherzustellen und gleichzeitig eine fachlich-qualitative Leistungserbringung zu

²³⁴ vgl. ebd., S. 20

²³⁵ vgl. Korte, Drude 2008, S. 189

²³⁶ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 829

²³⁷ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 63

²³⁸ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2013, S. 31-32

²³⁹ vgl. Pracht 2013, S. 117

²⁴⁰ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 736

gewährleisten, ist die durchschnittliche Wochenarbeitszeit. Im Haushaltsplan wird diese Schlüsselkennzahl als Plan-Vollzeitäquivalente (VZÄ) dargestellt und kann effektiv für die Steuerung des Unternehmens genutzt werden. Diese lässt sich den quantitativen Kennzahlen zuordnen, bildet aber zusätzlich in qualitativer Hinsicht die Mindesteinhaltung des Personalschlüssels ab, da sie auf der Grundlage der Kinderzahlen gebildet wird. Sie bildet im Wesentlichen zahlenmäßig das Unternehmensziel, die Vermeidung von Rückzahlungen bei der Abrechnung, als Kennzahl ab.

Die kurzfristige operative Personalbedarfsplanung für das kommende Haushaltsjahr in der Haushaltsplanung stellt eine verbindliche Soll-Situation dar.²⁴¹ Sie dient neben der geplanten Auslastung beziehungsweise Kinderzahl der Soll-Ist-Analyse, um im laufenden Jahr Abweichungen vom Plan, aber auch Personal- und Auslastungsüberhängen oder Personal- und gegebenenfalls Maßnahmen der Personalbeschaffung zu ergreifen. Die Auslastung ist ebenfalls ein zahlenmäßiger Ausdruck des Ziels der Effektivitätssteigerung.

Absolute oder mengenmäßige Größen im Bereich der Kindertagesbetreuung, wie die Anzahl der angestellten Erzieher und zu betreuenden Kinder, zählen zu den bedeutendsten Kennzahlen, die der Steuerung eines Trägers von Kindertageseinrichtungen dienen.²⁴²

Nach der verbindlichen Einführung der Kennzahl, durch Weitergabe der Plan-VZÄ aus der Antragsstellung an die Kitaleiter, ist es wichtig, dass sowohl die Umsetzung als auch die Wirkung kontrolliert wird. Dabei ist zunächst zu klären, was im Kontrollprozess eine Rolle spielt. Dazu zählen neben der Arbeitsaufgabenverteilung, der Art der Zusammenarbeit und der Optimierung der Informationswege²⁴³ folgende Bestandteile des Kontrollprozesses:

- Kontrollobjekte: personelle und sachliche
- Verfahren: Datenerfassung- und Aufbereitung
- Kontrollträger: Durchführungsverantwortliche/r
- Kontrollzeitpunkte und
- Kontrollformen: Soll-Ist, Wird-Ist.²⁴⁴

²⁴¹ vgl. Holdenrieder 2013, S. 135

²⁴² vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 21

²⁴³ vgl. Pracht 2013, S. 129

²⁴⁴ vgl. Känel 2008, S. 397

Der Zeitpunkt der Ermittlung und Beobachtung der Soll-Vollzeitäquivalente und der Ist-Vollzeitäquivalente erfolgt einmal im Monat.²⁴⁵ Bis zum 5. eines Monats wird die Stichtagsmeldung, das heißt die tatsächlich gemeldete Kinderzahl in der Kindertagesstätte zum ersten des Monats, von der Kitaleitung an das Regionalbüro Dresden sowie das Controlling gesendet. Der Controller ist Kontrollträger und berechnet anhand der tatsächlich gemeldeten Kinderzahl die Soll-VZÄ anhand des Personalschlüssels.

Im ausführlichen Beispiel von Anhang G sind dies 9,50 Soll-VZÄ. Es werden somit maximal 9,50 Vollzeitkräfte benötigt um etwa 74 Kinder zu betreuen. Die Ist-VZÄ berechnet sich aus den durchschnittlichen Wochenstunden der Mitarbeiter im Verhältnis zu einer Vollzeitkraft mit 40 Wochenstunden und beträgt in diesem Beispiel 9,47 VZÄ. Zu berücksichtigen ist die tatsächlich gearbeitete Arbeitszeit. Diese wird detailliert berechnet wenn Mitarbeiter, wie im Beispiel dargestellt, zum Beispiel zur Monatsmitte ein- oder austreten, aus der Entgeltfortzahlung entfallen, wegen Krankheit der Kinder ausfallen, ein Beschäftigungsverbot erhalten oder in Mutterschutz oder Elternzeit gehen. Diese Daten liefert einerseits die Kitaleitung und andererseits die Lohnbuchhaltung an das Controlling. Dieses berechnet auf der entsprechenden Datengrundlage die tatsächlichen Wochenstunden und leitet diese an die Kitaleitung weiter. Die Differenz der Ist-Wochenstunden zu den Soll-Wochenstunden kann, bei einem Personalunterhang z. B. aufgrund eines Beschäftigungsverbot, durch andere Mitarbeiter ausgeglichen werden, indem diese ihre Wochenstunden erhöhen. In diesem Beispiel sind das 9,47 Ist-VZÄ und damit 0,03 VZÄ beziehungsweise 1,2 Wochenstunden weniger als 100 Prozent des Soll-Wertes. Die Anzahl der durchschnittlich betreuten Kinder ist am Jahresende 2016 mit etwa 4 Kindern über dem Plan. Daraus resultiert eine höhere Soll-VZÄ. Diese wird zu 99,70 Prozent eingehalten und nicht überschritten, was zur Qualitätssicherung beiträgt. Letzteres ist besonders für die Abrechnung wichtig, da wie oben beschrieben, nur das notwendige pädagogische Personal berücksichtigt wird und keine über den Personalschlüssel hinaus gehenden Kosten anerkannt werden. Auch die Überschreitung der Plan-Auslastung und der Plan-VZÄ um 5,59 Prozent sind bedeutend, da diese die Grundlage für die Zuschüsse waren. Würden sie unterschritten werden, hätte der Träger mehr Zuschüsse für Kinder erhalten, die jedoch nicht betreut wurden und eine Rückzahlung der Finanzmittel wäre die Folge.

²⁴⁵ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 31-32

Die Vollzeitäquivalente trifft verdichtete Aussagen über den Personaleinsatz und wird zu einem nutzvollen Steuerungsinstrument, wenn die Ermittlung am Monatsanfang anhand der Meldung der Kinderzahlen oder nach Ausfall eines Mitarbeiters erfolgt. Dann können die Arbeitszeiten der Mitarbeiter für den laufenden Monat durch flexible Arbeitszeitmodelle angepasst werden, was den Vorteil mit sich bringt, dass die Arbeitszeit nicht erst im Nachhinein festgestellt wird und unveränderbar ist.²⁴⁶

Es ist ein Zusammenhang zwischen Auslastung der Kindertagesstätte und Personalbedarf sowie Arbeitsstunden, anhand des Personalschlüssels zu erkennen. Damit einhergehen auch die daraus resultierenden Personalkosten.²⁴⁷

Der innerbetriebliche Kennzahlenvergleich dient dem Vergleich verschiedener Kindertagesstätten. Dieser Vergleich kann als Zeitvergleich, also der Gegenüberstellung gleicher Kennzahlen aus verschiedenen Zeitperioden, oder als Soll-Ist-Vergleich erfolgen. Bei letzterem werden die Plan- und Ist-Werte des gleichen Zeitraumes verglichen.²⁴⁸ Beispielsweise können der Plan-Ist-Vergleich der Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ aus dem Beispiel aus Anhang E mit dem Plan-Ist-Vergleich der Kindertagesstätte „Sonnenblume“ in Dresden verglichen werden. Erstere liegt über dem Plan und hält den Personalschlüssel problemlos ein. Zweite zeigt mit der Kennzahl Plan-Ist-VZÄ an, dass eventuell zu wenig Personal für die Betreuung der Kinder vorhanden ist oder die Kinderzahl unter der Planzahl liegt und die Einrichtung damit nicht ausgelastet ist. Wenn die Kapazität der Plätze nicht ausgelastet wird und ein Überhang an Personal in einer Einrichtung besteht, kann dieses in eine andere Einrichtung versetzt werden, bei der Personalmangel vorherrscht.

Im Vordergrund des operativen Controllings steht neben der Steuerung durch Personalkennzahlen die Steuerung durch Abweichungsanalysen der Sachkosten.²⁴⁹ Die Grundlage dafür bildete die in Kapitel 4.4.1 beschriebene Budgetierung und damit die Bildung der Soll-Kosten und dessen Kontrolle. Die Kostenstellenrechnung dient dem Soll-Ist-Vergleich der Sachkosten, welcher im Regelkreismodell einen unverzichtbaren Bestandteil darstellt.

Es können zum Zeitpunkt der Kontrolle mit Hilfe des Soll-Ist-Vergleichs Probleme entstehen. Qualitätsprobleme ergeben sich vor allem aus Problemen zwischen den

²⁴⁶ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2013, S. 34

²⁴⁷ vgl. Schellberg 2013, S. 99

²⁴⁸ vgl. Horváth 2009, S. 506

²⁴⁹ vgl. Pracht 2013, S. 210

Schnittstellen der Abteilungen. Dies hat wiederum zur Folge, dass Ziele nicht erreicht werden können.²⁵⁰ Besonders eine Kostenüberschreitung ist im Rahmen des Budget-Plan-Ist-Vergleichs erst im Nachhinein festzustellen, wenn bereits Rechnungen vorliegen oder Ausgaben getätigt wurden. Ein korrigierendes Eingreifen ist in diesem Fall nicht mehr möglich. Wichtig ist deshalb, dass das Management des Unternehmens sicherstellt, dass Rechnungen oder Kassenausgaben ordnungsgemäß erstellt und zu einem festen Zeitpunkt an die Buchführung weitergeleitet werden.²⁵¹

Jede verantwortliche Kitaleitung hat als Kostenstellenverantwortliche zu überprüfen, ob das Budget eingehalten werden kann. Seitens der Kitaleiter sollte daher eine Bereitschaft bestehen, regelmäßige Überprüfungen ihrer Zielerreichung, beziehungsweise Soll-Ist-Vergleiche der Sachkosten, abzufragen. Diese Rückkoppelung mit Hilfe des Controlling-Systems kann die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter erhöhen. Des Weiteren ist diese Rückkoppelung wichtig, um zu überprüfen, ob Kostenänderungen durch Entscheidungen der Kitaleiter entstanden sind, oder ob eventuell Fehler in der Buchhaltung, zum Beispiel falsche Kontierung und Zuordnung der Kosten, auf eine falsche Kostenstelle, aufgetreten sind. Als Budgetverantwortlicher für seine Einrichtung sollte solch eine Überprüfung für den Leiter von Interesse sein.²⁵² Der Soll-Ist-Vergleich liefert Ergebnisse für darauf aufbauende Entscheidungen für eventuelle Gegenmaßnahmen.²⁵³ Eine permanente Kommunikation zwischen dem Controller und den budgetverantwortlichen Kitaleitern muss sichergestellt werden, um rechtzeitig reagieren zu können.²⁵⁴

Anhang H zeigt ein Beispiel für den Plan-Ist-Vergleich des Budgets der Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ in Dresden. Den Plan-Werten für die Kostenarten pädagogisches Material, sächlicher Verwaltungsaufwand, Wirtschaftsbedarf, Dienstleistungen, Fort- und Weiterbildungen und Erhaltungsaufwand werden die Ist-Werte gegenübergestellt. Diese Ist-Daten stammen aus der Kosten- und Leistungsrechnung der Kostenstelle dieser Einrichtung. Beispielsweise werden für die Kostenstelle 11, die für die Einrichtung „Fröhliche Strolche“ steht, die Kontensalden aus der Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt. Die Kontensalden sind die Gesamtsumme der einzelnen Konten, die für diese Kindertagesstätte gebucht wurden. Das Konto „Spiel- und Beschäftigungsmaterial“ zeigt die Summe aller Kosten an, die für Spiel- und Beschäftigungsmaterial angefallen sind.

²⁵⁰ vgl. ebd., S. 135

²⁵¹ vgl. Känel 2008, S. 402-404

²⁵² vgl. Korte, Drude 2008, S. 177

²⁵³ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 28

Das sind die tatsächlich angefallenen Kosten und somit Ist-Werte die den Plan-Werten pädagogisches Material gegenübergestellt werden. Wichtig ist, dass die Kitaleitung und das Controlling sich darüber verständigen, was und welche Konten sich beispielsweise hinter den Bereichen Verwaltungsaufwand oder Wirtschaftsbedarf verbergen. Zu dem tatsächlichen Verwaltungsaufwand zählen zum Beispiel Kosten für Büromaterial, Fachliteratur, Porto, Telefon und Internet oder die Miete für Kopierer. Die Differenz zwischen Plan-Wert und Ist-Wert zeigt auf, wie viel monetäre Mittel von dem Budget noch zur Verfügung stehen oder ob es bereits überschritten wurde. In dem Beispiel wurde das Budget für externe Wäscheleistungen in Höhe von 5.500,00 Euro um 500,00 Euro überschritten, weshalb es rot dargestellt wird. Insgesamt sind von dem Budget noch 35,00 Euro übrig.

Ursachen für eine Überschreitung der Kosten können Preis-, Mengen-, Verbrauchs- oder Beschäftigungsabweichungen sein.²⁵⁵ In erster Linie sind Verbrauchsabweichungen, wie Mehr- oder Minderverbrauch, von den Kitaleitern zu verantworten, da es sich dabei um einen höheren Ist-Verbrauch an zum Beispiel Wäschekosten handelt gegenüber dem geplanten Verbrauch.²⁵⁶

Da es sich bei der Haushaltsplanung um eine Jahresbudgetierung handelt, sollte ein monatlicher oder quartärer Soll-Ist-Vergleich und damit einher eine auf das Jahr zu erwartende Hochrechnung erfolgen.

Der Plan-Ist-Vergleich der Sachkosten einer Kostenstelle verfolgt das Ziel bei Abweichungen von Planvorgaben rechtzeitig entgegensteuern zu können, Unwirtschaftlichkeiten der Einrichtung aufzudecken und bei Abrechnung nicht über dem Sachkostenrahmen, der finanziert wird, zu liegen.²⁵⁷ Eine Abweichungsanalyse sollte einmalige oder nachhaltige Ursachen aufzeigen und gleichzeitig einen Ausblick für den nächsten Vergleich und abzeichnende Entwicklungen geben (Wird-Ist-Abweichung).²⁵⁸ Des Weiteren kann eine Abweichungsanalyse Auswirkungen für kommende Planungen haben.²⁵⁹

²⁵⁴ vgl. ebd., S. 57

²⁵⁵ vgl. Känel 2008, S. 406

²⁵⁶ vgl. Schmolke, Deitermann, Rückwart 2009, S. 478

²⁵⁷ vgl. ebd., S. 485

²⁵⁸ vgl. Känel 2008, S. 398

²⁵⁹ vgl. Schellberg 2013, S. 146

Für einen Träger von Kindertageseinrichtungen können unerwartete Risiken, wie zum Beispiel Überschwemmungen (zuletzt in dem Jahr 2014 in Dresden) auftreten. Diese sind nicht vorhersehbar. Andere Risiken jedoch, die sich zum Beispiel auf den Betriebsprozess der Leistungserstellung zurückführen lassen, müssen frühzeitig erkannt werden, um reagieren zu können und die Risiken abzuwenden. Da der Kontrollprozess vergangenheits- oder gegenwartsbezogen ist, bedarf es eines internen Überwachungs- und Frühwarnsystems und des Controllings. Letzteres ist die Basis dafür, dass Risiken bewertet, geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Es liefert anhand von Soll-Ist-Vergleichen Informationen über wirtschaftliche und gleichzeitig über pädagogische, qualitative Planabweichungen.²⁶⁰

Wenn der Fall eintritt, dass unvorhergesehene Änderungen eintreten, ist notfalls eine Planänderung vorzunehmen.²⁶¹ In dem Bundesland Sachsen sollte bei einer Abweichung von etwa 5% vom Planwert, ein Änderungsantrag gestellt werden, um zum Beispiel Mehr- oder Minderkosten anzuzeigen.

Zur Beurteilung, ob überhaupt Abweichungen vorliegen und eine Steuerungsmaßnahme ergriffen werden soll, kann ein Ampelsystem eingeführt werden, wie es in Anhang H beispielhaft dargestellt ist. Liegen die ermittelten Ist-Werte unter einer Unter- oder Obergrenze, so kann dies mit der Farbe Grün gekennzeichnet werden. Bei der Farbe Grün sind keine Handlungsempfehlungen erforderlich. Wird der erste Schwellenwert jedoch überschritten, wird mit Gelb eine Warnung signalisiert, bei der eine Kommentierung erforderlich ist. Im Anhang H ist in den Bereichen, die gelb markiert wurden, noch Geld übrig, was der Einrichtung zur Verfügung steht. Sollte eine zweite Ober- oder Untergrenze überschritten werden, zeigt die Farbe Rot, dass ein Eingriff in den Prozess und erforderliche Maßnahmen erfolgen sollten. Daraufhin werden Entscheidungsalternativen erarbeitet, welche geeignete Maßnahmen enthalten, die dann im letzten Schritt umgesetzt werden.²⁶²

In Bezug auf das Beispiel in Anhang H ist die Überschreitung der Kosten für Wäscheleistungen nicht problematisch, aufgrund dessen, dass in anderen Bereichen eingespart wurde und das Budget insgesamt nicht überschritten, sondern fast vollständig aufgebraucht wurde. Um die Ursachen der Kostenüberschreitung jedoch genauer zu

²⁶⁰ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 733-735

²⁶¹ vgl. Horváth 2009, S. 176

²⁶² vgl. Känel 2008, S. 408-409

untersuchen, bedarf es der Rückkopplung des Controllings mit der Kitaleitung und der detaillierten Betrachtung dieses Sachkostenbereiches.

Es ist festzulegen, welche Maßnahmen bei der Überschreitung von Grenzen durchgeführt werden und wie zu handeln ist. Dazu zählt auch ein regelmäßiges Berichtswesen und Informationssystem bezüglich möglicher Risiken.²⁶³ Dieses wird im nachfolgenden Kapitel betrachtet.

4.4.3 Berichtswesen

Die operativen finanzwirtschaftlichen Plan- und Ist-Werte müssen erfasst und zu Informationen aufbereitet werden, welche dann an das Management oder den Entscheidungsverantwortlichen übermittelt werden.²⁶⁴ Diese Informationsversorgung findet mit Hilfe des Instrumentariums „Berichtswesen“ statt. Soll-Ist-Vergleiche werden im Rahmen der Steuerungs- und Regelungsfunktion an die dezentralen Kindertagesstätten weitergereicht, damit diese auf dieser Datengrundlage Entscheidungen für ihren Verantwortungsbereich treffen können. Dies geschieht im Rahmen der Koordinations- und Informationsfunktion des Controllings.²⁶⁵

Auch für die Rechenschaftslegung sind diese Berichte unersetzlich, da die Kitaleiter und Mitarbeiter in der Einrichtung besser und schneller erkennen und beurteilen können, warum es zu bestimmten Zahlen gekommen ist oder nicht.

In der Praxis ergeben sich bei der Informationsversorgung Probleme, wenn Informationen nicht rechtzeitig ankommen, zu detailliert und umfangreich, zu unklar, zu stark vergangenheitsorientiert oder widersprüchlich und damit nicht nützlich sind.²⁶⁶

Probleme bei der Informationsversorgung ergeben sich außerdem aus dem Umfang und der Aussagefähigkeit, der Aktualität und aus Kommunikations- und Qualitätsproblemen der Informationen.²⁶⁷ Qualitätsprobleme ergeben sich dann, wenn Daten, die aus der Buchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung oder der Personalverwaltung stammen, von den Daten der Kitaleiter oder dem zuständigen Regionalbüro, oder zwischen allen Parteien, voneinander abweichen. Dies kann aus nicht zeitnahen Erfassungen, unzureichenden Abgleichungen und fehlenden Schnittstellen resultieren und führt zu einer

²⁶³ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 735

²⁶⁴ vgl. Horváth 2009, S. 375

²⁶⁵ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 74

²⁶⁶ vgl. Horváth 2009, S. 318

nicht stimmigen Datengrundlage. Eine optimale und aussagefähige Informationsversorgung durch Kennzahlen kann auf dieser Grundlage nicht gewährleistet werden.²⁶⁸

Bei der Übermittlung der Informationen an das Management oder andere Entscheidungs-Verantwortliche sind, um u. a. oben genannte Probleme zu vermeiden, folgende Punkte, die in Abbildung 5 dargestellt sind, zu beachten und zu definieren.

Wozu?	<ul style="list-style-type: none">•Berichtszweck
Was?	<ul style="list-style-type: none">•Inhalt•Verdichtungsgrad / Genauigkeit
Wer?	<ul style="list-style-type: none">•Sender•Empfänger
Wann?	<ul style="list-style-type: none">•Termine•Bearbeitungszeiten

Abbildung 5: Kriterien des Berichtswesens²⁶⁹

Auch der Zeitbezug (zum Beispiel Ist-Daten), die Art des Mediums (zum Beispiel Excel-Dokument), die Frequenz (zum Beispiel monatlich) und der Verdichtungsgrad (zum Beispiel Kennzahl: Anzahl der zu betreuenden Kinder) spielen eine Rolle bei der Übermittlung der Informationen.

Um die Kriterien aus Abbildung 5 bedarfsgerecht zu erfüllen, sollten diese Fragen durch Mitarbeiter des Rechnungswesens, des Controllings und durch die Budgetverantwortlichen beantwortet werden.²⁷⁰

Dem Entscheidungsträger, der Kitaleitung, sind die Informationen durch den Controller zu übermitteln, die durch das Handeln der Kitaleitung beeinflusst werden. Dies sind beispielweise Informationen über die durch die Leitung veranlassten und dadurch entstandenen Sachkosten, also über das Budget. Diese Informationen müssen für ihn aufbereitet sein, denn sie sind für weitere Entscheidungen seitens des

²⁶⁷ vgl. ebd., S. 299

²⁶⁸ vgl. Eisenreich, Halfar, Moos 2005, S. 24

²⁶⁹ vgl. Horváth 2009, S. 540

²⁷⁰ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 80

Entscheidungsträgers und Budgetverantwortlichen relevant, welche wiederum die Zielerreichung beeinflussen und fördern.²⁷¹

Die Kennzahl bei dem Soll-Ist-Vergleich sollte bei der Informationsübermittlung seitens des Controllers oder des Managers objektiv kommentiert werden und die Abweichung deutlich gekennzeichnet werden. Dabei sind gegebenenfalls auch Steuerungsmaßnahmen und Lösungsmöglichkeiten zu benennen. Grafische oder tabellarische Visualisierungen und Aufbereitungen der quantitativen Daten haben eine besondere Aussagekraft und stellen die Zusammenhänge in einem Bericht verständlich dar. Dadurch, und dass die Informationen mit dem Informationsbedarf des Kitaleiters übereinstimmen, erhöht sich die Akzeptanz des Berichtes seitens des Empfängers. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten die Informationen generell für jeden Empfänger einheitlich, bedarfsgerecht, nachvollziehbar und verständlich aufbereitet und ausgerichtet werden.²⁷²

Bedarfsberichte, werden, je nach Bedarf, für die Geschäftsführung erstellt, wenn zum Beispiel Entscheidungen bezüglich des Standortes oder Investitionen zu treffen sind. Abweichungsberichte enthalten die Soll-Ist-Vergleiche und werden für die Sachkosten einmal im Quartal und für die Personalkennzahlen monatlich erstellt.²⁷³ Diese Kennzahlenberichte werden an die Kitaleiter, Regionalleiter und an die Geschäftsführung weitergereicht.

Der Abweichungsbericht über das Plan- und Ist-Budget erhält der Budgetverantwortliche, d. h. die jeweilige Kitaleitung. Ihr Informationsbedürfnis besteht darin zu erfahren, wie viele finanzielle Mittel sie noch für die Periode zur Verfügung hat. In diesem Bericht werden die Informationen komprimiert in einer Tabelle mit den Soll- und Ist-Größen in Euro auf einer DIN A4 Seite dargestellt. Diese bilden die relevanten Informationen für die Steuerung der Sachkostenausgaben seitens der Kitaleiter ab. Das Ampelsystem zeigt auf einem Blick an, ob Sachkostenbereiche bereits überschritten wurden (rot) oder ob noch Budget vorhanden ist (grün). Um eine zeitnahe Aufstellung des Berichts zu garantieren, müssen die Kitaleitung, die Buchhaltung und das Controlling aufeinander abgestimmt sein. Beispielsweise müssen alle Rechnungen, die in einen Monat gehören, bis spätestens dem 5. des Folgemonats von den Kitas in Dresden nach Oranienburg in die Verwaltung gesendet werden, damit diese eingebucht werden können und der

²⁷¹ vgl. Korte, Drude 2009, S.177

²⁷² vgl. Horváth 2009, S. 549

²⁷³ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 76

Buchungsmonat abgeschlossen werden kann. Das Controlling kann anschließend am Anfang des Folgemonats für die drei Vormonate (Quartal) über die Kosten- und Leistungsrechnung den Soll-Ist-Vergleich vornehmen und den Bericht aufstellen. Die Auswertung liegt bis zum 10. des Monats vor und wird für die jeweiligen Kitaleiter zur Verfügung gestellt.

Die genauen organisatorischen Abläufe, Verantwortlichkeiten und Termine im Berichtswesen sollten, wie bei der Planung, im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert werden.²⁷⁴ Damit wird abermals deutlich, dass neben dem Controlling auch das Qualitätsmanagement einen Kern der Unternehmenssteuerung darstellt.²⁷⁵

Qualitätsstandards sichern eine dokumentierte und transparente Qualität der sozialwirtschaftlichen Organisation gegenüber Kostenträgern, der Öffentlichkeit, Mitarbeitern sowie Leistungsempfängern. Letztere, zum Beispiel Eltern der Kinder, die betreut werden, müssen besonders von der Qualität der erbrachten Leistung überzeugt werden. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn Qualitätsziele, -maßnahmen und -kontrollen erfolgen.²⁷⁶ Die Nachfrager nehmen besonders die Einrichtung, Modernität und das Personal wahr und beurteilen inwieweit die Betreuung der Kinder ihren Anforderungen und Erwartungen entspricht. Zuverlässigkeit, das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Einfühlungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit und auch die Leistungskompetenz, zum Beispiel die Ausbildung, Fachwissen und Qualifikation der Erzieher, spielen eine Rolle bei der Beurteilung der Qualität der Dienstleistung seitens der Nachfrager.²⁷⁷ Diese Faktoren sind nicht nur entscheidend für die Kundenzufriedenheit, sondern auch für das Marketing des Trägers der freien Jugendhilfe.²⁷⁸ Externe Qualitätsprüfungsmaßnahmen können Erhebungen und Befragungen der Nachfragegruppen, aber auch Beschwerdemanagement sein. Letzteres zählt als Beschwerdeanalyse zu der ergebnisorientierten Wirkungsmessung des Wirkungscontrollings.

Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen und dem Berichtswesen dienen der Rückmeldung über die Zielerreichung und sind eine relevante Entscheidungsgrundlage sowohl intern für verschiedene Ebenen des Trägers als auch

²⁷⁴ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 83

²⁷⁵ vgl. ebd., S. 102

²⁷⁶ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 586

²⁷⁷ vgl. ebd., S. 592

²⁷⁸ vgl. ebd., S. 786

extern für Stakeholder, wie die Kostenträger. Am Ende des Haushaltsjahres erfolgt die Abrechnung der Personal- und Sachkosten der einzelnen Kindertagesstätten, bei der diese Daten als Rechenschaftslegung und Nachweis der zweckmäßigen Verwendung der Finanzmittel, die die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH von der Landeshauptstadt Dresden zur Verfügung gestellt bekam, dienen.²⁷⁹

Bei einer erfolgreichen Anwendung des vorgestellten Controlling-Konzeptes und unter Berücksichtigung beschriebener steuerungsrelevanter Kennzahlen, erhält die Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH einen Bescheid von der Landeshauptstadt Dresden über eine Nachzahlung von Finanzmitteln seitens der Stadt. Das Gesamtziel des Trägers, wirtschaftlich zu handeln und keine Rückzahlungen leisten zu müssen, würde damit erfüllt werden. Der Managementprozess, an dem das Controlling angelehnt ist, beginnt von vorne.

²⁷⁹ vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 322-324

5 Fazit und Ausblick

Diese Masterarbeit behandelt mit der Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für einen Träger von Kindertagesstätten ein bisher kaum untersuchtes Thema. Es lässt sich sagen, dass das Controlling sowohl in dieser Branche als auch in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen, Fuß fasst und sich entwickelt, hier wurde es bisher kaum wahrgenommen oder praktiziert.²⁸⁰ Für die Frage, wie ein solches Konzept ausgestaltet werden kann, um die operative Steuerung des Unternehmens zu stärken, konnten wesentliche Funktionen und Aufgaben des Controllings in sozialen Dienstleistungsunternehmen sowie relevante Kennzahlen identifiziert werden.

Erkenntnisse

Bei der Wahrung der Aufgabenerfüllung des Unternehmens und Unterstützung der Führungskräfte leistet der Controller einen umfassenden Beitrag. Die Führungskräfte von Unternehmen der freien Jugendhilfe sollten daher Controlling nicht nur unter dem Aspekt der Überwachung und Regelung der Finanzdaten betrachten, sondern als unverzichtbare Koordinations-, Rationalisierungs-, Informations-, Gestaltungs- und Steuerungsfunktion.²⁸¹

Vorteile, die sich aus der Einführung eines Controlling-Konzeptes ergeben, sind verbesserte Effizienz der Leistungserbringung durch Kostentransparenz, eine erhöhte Effektivität durch eine bessere Wahrnehmung der Unternehmensziele und eine Steigerung des Kostenbewusstseins auf allen Ebenen. Diese Vorteile ergeben sich jedoch nur dann, wenn die seitens des Controllers aufbereiteten Informationen von den Führungskräften in Entscheidungen umgesetzt werden.²⁸² Denn für soziale Unternehmen besteht die Notwendigkeit Qualitätsdaten, kundenspezifische Daten und wirtschaftliche Daten bezüglich der Wirtschaftlichkeit oder der Rentabilität zu verarbeiten und zu entscheidungsrelevanten Informationen zu verdichten.²⁸³ Im Vordergrund steht dabei

²⁸⁰ vgl. Horváth 2009, S. 62

²⁸¹ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 784

²⁸² vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 330

²⁸³ vgl. Eisenreich, Halfar, Moss 2005, S. 20

besonders die Aufrechterhaltung der Liquidität des Unternehmens. Die Herausforderung besteht darin die gemeinnützigen Ziele mit den Finanzziele in Einklang zu bringen.²⁸⁴

Controlling in Sozialunternehmen geht, wie in der Arbeit aufgezeigt wurde, mit der Koordination und Abstimmung unterschiedlicher Stakeholder und deren unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse einher.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Controlling-Konzept in einem Unternehmen der freien Jugendhilfe dann gut ist, wenn alle Mitarbeiter den Sinn und Zweck der Einführung kennen und mit einbezogen werden. Die notwendigen Abläufe sollten für alle Beteiligten nachvollziehbar und transparent festgelegt werden.²⁸⁵ Nur wenn diese für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sind und die Führung sich glaubwürdig, offen und verantwortungsbewusst verhält, kann eine gemeinsame Zielerreichung in Sinne des Gesamtunternehmens gelingen. Die Wahrung der Unternehmenskultur, eine etablierte Strategieplanung und Aufbau- und Ablauforganisation sind Grundlagen dafür.

Festzuhalten ist, dass je nachdem wie die Einführung und Gestaltung eines Controlling-Konzeptes erfolgt, dieses zu negativen und positiven Effekten auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen führen kann.²⁸⁶

Für die Überwachung oder Steuerung der Betriebsprozesse ist die Kosten- und Leistungsrechnung nur nützlich, wenn alle Fachkräfte, zum Beispiel auch die Regionalleiter, über das notwendige kostenrechnerische Know-how verfügen. Die Schlüsselbegriffe sollten deshalb für alle Mitarbeiter erklärt werden und verständlich sein, so dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleistet werden kann und die Informationen der Steuerung des Arbeitsfeldes und der Fällung sachgerechter Entscheidungen dienen.

Die Kosten- und Leistungsrechnung dominiert heutzutage nicht mehr das Aufgabenfeld des Controllings, sondern es ist zu erkennen, dass der Bereich der Planung in den Vordergrund rückt. Die umfassende Anwendung eines Planungssystems verringert das Risiko von Fehlplanungen und damit auch von Rückzahlungen an Kostenträger.

Aufgrund dessen, dass es eine Vielfalt an Methoden und Instrumenten gibt, wurden in der Arbeit, damit es zu keinen sogenannten „Zahlenfriedhöfen“ kommt, genau ausgewählte

²⁸⁴ vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 316

²⁸⁵ vgl. Merchel 2013, S. 209

²⁸⁶ vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 329

und auf das Unternehmen abgestimmte Kennzahlen beschrieben, welche der Steuerung des Trägers von Kindertagesstätten dient.

Grenzen der eigenen Arbeit

Da es eine Vielzahl von Kennzahlen gibt, wurden die für Sozialunternehmen weniger relevanten Kennzahlen vernachlässigt und Andere hinzugenommen, die sich speziell an Kindertagesstätten richten, wie zum Beispiel die Vollzeitäquivalente.

Die detaillierte Betrachtung des Themengebietes der Gemeinkostenumlage bei der Kosten- und Leistungsrechnung wurde in den vorangegangenen Ausführungen außen vor gelassen. Nur wenn auch diese dargestellt wird, kann Kostentransparenz und damit auch eine optimale Kontrolle der Kosten bei den Budgetverantwortlichen erfolgen.²⁸⁷

Festzuhalten ist außerdem, dass die Anwendung des dargestellten Controlling-Konzeptes nicht für jede Kindertagesstätte in jedem Bundesland gleich erfolgen kann, da die jeweiligen Bundesländer verschiedene Kitafinanzierungsrichtlinien haben und demzufolge ein entsprechendes Spezialwissen bezüglich der Bedingungen für die Antragsstellung und Abrechnung des Haushaltes erforderlich ist. Das Grundgerüst jedoch kann auch auf andere Einrichtungen übertragen werden. Gleiches gilt für die Anwendung des Konzeptes bei einem anderen Segment, wie Schulen, oder Wohnheimen. Für diese Segmente müssten eigene steuerungsrelevante Kennzahlen betrachtet werden.

Abschließend verdeutlicht diese Arbeit, dass Controlling speziell auf jedes Unternehmen in der freien Jugendhilfe ausgerichtet und damit individuell entwickelt werden kann, um dieses angemessen zu steuern.

Entwicklungsperspektiven

Betrachtet man die zukünftigen Tendenzen, dann zeigt sich, dass die Entwicklung dahin führt, dass dem Controller eine steigende Beteiligung an Entscheidungen zugemessen wird und sich die Aufgabenbereiche von hauptsächlich operativen hin zu strategischen erweitern. Strategische, vorausschauende und zukunftsfähige Informationen zu verwenden ist im Controlling für die Steuerung des Geschäftsbetriebes zunehmend

²⁸⁷ vgl. Bachert, Pracht 2014, S. 44

wichtig.²⁸⁸ Zu betrachten wären hier besonders mögliche zukünftige Finanzengpässe seitens öffentlicher Kostenträger und gleichzeitig wichtigster Geldgeber, welche dazu führen, dass alternative Quellen zur Finanzierung gefunden werden müssen.²⁸⁹

Um eine teamorientierte Strategie bei Verbesserungs- und/oder Veränderungsprozessen zu entwickeln und finanzwirtschaftliche Aspekte mit sozialen Aspekten zu kombinieren, eignet sich die Anwendung des Managementinstrumentes Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton. Dimensionen des strategischen Controllings, wie Chancen und Risiken, werden betrachtet und gleichzeitig werden erfolgsrelevante und für das gesamte Team wichtige operative finanzwirtschaftliche Kennzahlen, zukünftige Messgrößen bezüglich des Marktes und der Kunden, Prozesse und Ressourcen sowie der Mitarbeiter und der Potentiale entwickelt, um das strategische Ziel zu erreichen.²⁹⁰ Dieses Instrument führt die unterschiedlichen Perspektiven beziehungsweise Ziele und Maßnahmen zusammen und rückt diese in das Blickfeld des Managements.

Neben dem strategischen und operativen Controlling gewinnt das Wirkungscontrolling in sozialwirtschaftlichen Unternehmen an Bedeutung.²⁹¹ Bei dieser spezifischen Ausprägung stehen die Messung der Leistung des Unternehmens und dessen qualitative Wirkung im Mittelpunkt.²⁹² Deutlich wird hierbei die Schnittstelle des Controllings zum Qualitätsmanagement. Beide bedienen sich an Informationen, die in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens abgestimmt, dokumentiert und verknüpft werden müssen.

Abgleich Erfahrungshorizont der Autorin

Die persönliche Erfahrung der Autorin ist, dass im operativen Bereich des Trägers besonders die Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnungen sowie der operativen Planung und Budgetierung vorhanden sind. Strategische Controlling-Ansätze sowie nützliche, professionelle Change-Management-Maßnahmen werden noch selten in der Praxis umgesetzt. Hier besteht ein Nachholbedarf, da diese eine Voraussetzung für die zielgerichtete und existenzsichernde Gestaltung und Steuerung des Unternehmens darstellen. Des Weiteren ist festzuhalten, dass es für die Umsetzung eines solchen Konzeptes eine Rolle spielt, dass die Führungskräfte ihre Haltung zum Controlling und

²⁸⁸ vgl. Känel 2008, S. 106

²⁸⁹ vgl. Littich, Schober 2013, S. 309

²⁹⁰ vgl. Tauberger 2008, S. 198-199

²⁹¹ vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke 2014, S. 770

²⁹² vgl. Horak, Baumüller 2013, S. 315

dessen Bedeutung bezüglich Sinn und Zweck, gegenüber den Mitarbeitern transparent kommunizieren und somit dem Controller den nötigen Rückhalt gewährleisten.²⁹³

Empfehlungen für Praxis

Bei der Entwicklung und Verbesserung des Controlling-Konzeptes spielen Dialoge zwischen den Ebenen des Unternehmens bezüglich der Bewertung und Entwicklung der Abläufe und Instrumente eine große Rolle. Zentral ist dabei das individuelle und gesamtunternehmerische Lernen der Fachkräfte voneinander. Auch die praktische und einfache Umsetzung im Arbeitsalltag und Erkenntnisse können dabei besprochen werden.²⁹⁴

Abschließend lässt sich feststellen, dass neue, für jedes Sozialunternehmen individuelle, Herausforderungen eine weitere Verbesserung und Professionalisierung von Controlling-Konzepten erfordern, denn:

„Mit dem Controlling ist man nie „fertig“!“²⁹⁵

²⁹³ vgl. Merchel 2013, S. 210

²⁹⁴ vgl. Merchel 2013, S. 209-210

²⁹⁵ Horváth 2009, S. 116

Literaturverzeichnis

- Ahlich, Rolf** (2012): Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS Fachmedien
- Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd** (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Bachert, Robert** (2004): Kosten- und Leistungsrechnung. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Bachert, Robert** (2005): Buchführung und Bilanzierung. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Bachert, Robert** (Hrsg.) (2010): Controlling in der Nonprofit-Organisation. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag
- Bachert, Robert; Pracht, Arnold** (2014): Basiswissen Controlling und operatives Controlling. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Bachert, Robert; Schmidt, Andrea** (2010): Finanzierung von Sozialunternehmen. Theorie, Praxis, Anwendung. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag
- Bachert, Robert; Vahs, Dietmar** (2007): Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Cremer, Gregor; Goldschmidt, Nils; Höfer, Sven** (2013): Soziale Dienstleistungen. Ökonomie, Recht, Politik. Tübingen: Mohr Siebeck
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.** (Hrsg.) (2013): Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Band 92. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG
- Eisenreich, Thomas; Halfar, Bernd; Moos, Gabriele** (Hrsg.) (2005): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Gadow, Tina; Peuckert, Christian; Pluto, Liane; van Santen, Eric; Seckinger, Mike** (2013): Wie geht's der Kinder- und Jugendhilfe? Empirische Befunde und Analysen, Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Griep, Heinrich; Renn, Heribert** (2011): Das Recht der Freien Wohlfahrtspflege. Grundlagen und Perspektiven. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag
- Holdenrieder, Jürgen** (Hrsg.) (2013): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: W. Kohlhammer
- Hollweg, Petra; Plewnia, Ulrike; Thewes, Frank; Weber, Herbert** (2015): Wie viel sind uns Familien wert? In: FOCUS Nr. 20/15 9. Mai 2015, S. 21-26
- Hölzle, Christina** (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Horak, Christian; Baumüller, Josef** (2013): Controlling und Rechnungswesen in NPOs. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 313-330

- Horváth, Péter** (2009): Controlling. 11., vollständig überarbeitete Auflage, München: Verlag Franz Vahlen
- Känel, Siegfried** (2008): Kostenrechnung und Controlling. Grundlagen, Anwendungen, Excel-Tools. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Kerkhof, Kai** (2015): Doppelhaushalt 2015/2016. Neuerungen für die Kindertageseinrichtungen in Sachsen. SPD-Fraktion im Sächsischen Landtag. Verfügbar unter: <http://www.spd-fraktion-sachsen.de/wp-content/uploads/2015-04-15-Kita.pdf> [14.10.2015]
- Korte, Rolf-Jürgen; Drude, Hartwig** (2008): Führen von Sozialleistungsunternehmen. Konfessionelle Sozialarbeit und unternehmerisches Handeln im Einklang. Berlin: Duncker & Humblot GmbH
- Lambers, Helmut** (2015): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Littich, Edith; Schober, Christian** (2013): Finanzierung von NPOs. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 289-310
- Merchel, Joachim** (2010): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2., aktualisierte Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Merchel, Joachim** (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4., aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Olfert, Klaus** (2009): Organisation. 15., verbesserte und aktualisierte Auflage. Ludwigshafen (Rhein) 1977: Friedrich Kiehl Verlag GmbH
- Olfert, Klaus; Rahn, Horst-Joachim** (2008): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH
- Perridon, Louis; Steiner, Manfred** (1993): Finanzwirtschaft der Unternehmung. 7., überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Pracht, Arnold** (2013): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich. 3., aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Prosche, Peter** (2015): Systemblick Organisationsentwicklung. Skript. Berlin: Alice Salomon Hochschule und Paritätische Bundesakademie. Masterstudiengang Sozialmanagement. 14.-16. Januar 2015.
- Rock, Joachim** (2010): Wohlfahrt im Wettbewerb. Europarecht kontra Daseinsvorsorge und soziale Dienste? Hamburg: VSA Verlag
- Schellberg, Klaus** (2013): Kostenmanagement in Sozialunternehmen. 1. Auflage 2002, Nachdruck 2013. Augsburg: ZIEL-Verlag
- Schilling, Matthias** (2012): Aktionsrat Bildung. Fachkräftebedarf in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020. Expertise zum Gutachten „Professionalisierung in der Frühpädagogik“. München: Knoblingdesign GmbH. Verfügbar unter: http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Expertise_Fachkraeftebedarf_in_Kindertageseinrichtungen.pdf [14.10.2015]

Schmolke, Siegfried; Deitermann, Manfred; Rückwart, Wolf-Dieter (2009): Industrielles Rechnungswesen IKR. Finanzbuchhaltung. Analyse und Kritik des Jahresabschlusses. Kosten- und Leistungsrechnung. Einführung und Praxis. 37., durchgesehene Auflage. Braunschweig: Bildungshaus Schulbuchverlage Westermann Schroedel Diesterweg Schöningh Winklers GmbH

Statistisches Bundesamt (2015): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Tagespflege am 01.03.2015. Wiesbaden: Destatis

Ulbricht, Renate (2015): persönliches Gespräch, 14.09.2015

Tauberger, André (2008): Controlling für die öffentliche Verwaltung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Weber, Manfred (1999): Kennzahlen. Unternehmen mit Erfolg führen. Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern GmbH & Co.

Weber, Rainer (1996): Kostenmanagement für Dienstleister und Non-Profit-Unternehmen. Aufbau und Führung eines informationsorientierten Controlling-Systems. Renningen-Malmsheim: Expert Verlag

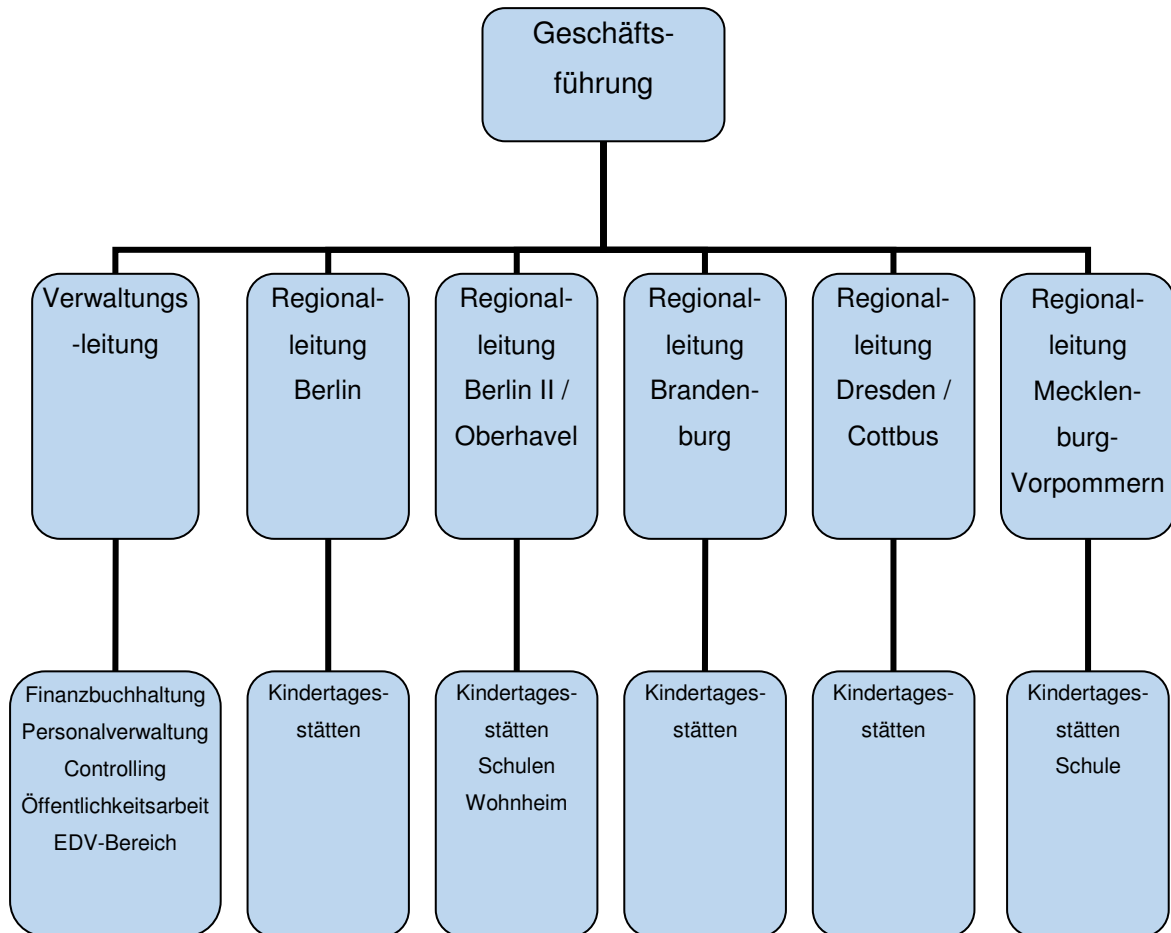
Wöhe, Günter (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23., vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen

Anhang A: Charakterisierung flexibler und innovativer Unternehmen im Bereich sozialer Dienstleistungen²⁹⁶

- Veränderungen als Chancen sehen
- Innovation und Kreativität fördern
- Aus Fehlern lernen
- Probleme oder Konflikte als Herausforderung verstehen
- Anwendbarkeit, Verbesserung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten/Fertigkeiten und Wissen/Können
- An Bedürfnissen der Kunden orientieren
- Arbeit der Mitarbeiter als sinnvoller Beitrag zum Unternehmensziel
- Vertrauensvolle Kooperationen zwischen Mitarbeitern

²⁹⁶ Vgl. Pracht 2013, S. 158

Anhang B: Organigramm der Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH



Anhang C: Beispielberechnung Sachkostenrahmen 2016

Tabelle 7: Beispiel Planung Kinderzahlen 2016 Kita „Fröhliche Strolche“

	Krippe	Integration-Krippe	Kiga	Integration-Kiga	Hort	Integration-Hort	
11 Stunden	2		2				
10 Stunden	4		10				
9 Stunden	16		18				
8 Stunden	6		6				
7 Stunden	0		2				
6 Stunden	2		2				
5 Stunden							
4,5 Stunden	0		0				
	30	0	40	0	0	0	
Gesamt	30		40		0		70

Tabelle 8: Beispielberechnung SK-Rahmen 2016 Kita „Fröhliche Strolche“

	geplante Kinderzahl	SK/Platz	Summe
Krippe	30	1.850,00 €	55.500,00 €
Kindergarten	40	1.495,00 €	59.800,00 €
Hort	0	900,00 €	- €
Sachkostenrahmen			115.300,00 €

Für die Betreuung von 30 Krippenkindern und 40 Kindertageskindern im Jahresdurchschnitt 2016 erhält die Kindertagesstätte „Fröhliche Strolche“ in Dresden einen pauschalen Sachkostenzuschuss in Höhe von 115.300,00 Euro von der Landeshauptstadt Dresden.

Anhang D: Beispiel Sachkostenkalkulation

Tabelle 9: Sachkostenkalkulation Haushaltsjahr 2016 Kita „Fröhliche Kinder“

Einrichtung:	Gesamtkosten	davon: Betriebskosten Grundlage der Elternbeiträge
Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH		
Kita "Fröhliche Strolche"		
Dresden		
Sachkosten	115.300,00 €	115.300,00 €
Pädagogisches Material/ Aufwendungen	6.500,00 €	6.500,00 €
Spiel- und Beschäftigungsmaterial	5.000,00 €	5.000,00 €
kulturelle Betreuung der Kinder	1.500,00 €	1.500,00 €
sächlicher Verwaltungsaufwand	19.300,00 €	19.300,00 €
Büromaterial	500,00 €	500,00 €
Fachliteratur (Bücher, Zeitschriften)	200,00 €	200,00 €
Porto	100,00 €	100,00 €
Telefon	800,00 €	800,00 €
Internet/Fax	700,00 €	700,00 €
Rundfunkbeitrag	200,00 €	200,00 €
Verwaltungsumlage	15.000,00 €	15.000,00 €
fremde Leistungen	1.000,00 €	1.000,00 €
Arbeits- und Gesundheitsschutz	300,00 €	300,00 €
Miete Kopierer	500,00 €	500,00 €
Wirtschaftsbedarf	3.500,00 €	3.500,00 €
Sanitär- und Reinigungsbedarf	3.000,00 €	3.000,00 €
Hausverbrauchsmittel	500,00 €	500,00 €
Energie und Brennstoffe	19.000,00 €	19.000,00 €
Wasser/Abwasser	2.000,00 €	2.000,00 €
Fernwärme	8.000,00 €	8.000,00 €
Gas/Strom/Kohle	3.000,00 €	3.000,00 €
ev. Betriebskostenabrechnung Dritter	6.000,00 €	6.000,00 €
Müll und Dienstleistungen	54.500,00 €	54.500,00 €
Fremdreinigung (Gebäude)	25.000,00 €	25.000,00 €
fremde Wäschereileistung	6.000,00 €	6.000,00 €
Müllabfuhr/Straßenreinigung	2.000,00 €	2.000,00 €
Winterdienst	1.000,00 €	1.000,00 €
Wartungskosten	500,00 €	500,00 €
sonstige Dienstleistungen/Hausmeisterdienst	20.000,00 €	20.000,00 €
Fort- und Weiterbildung	3.000,00 €	3.000,00 €

Fortbildung	2.000,00 €	2.000,00 €
Qualitätsmanagement	1.000,00 €	1.000,00 €
Steuern, Abgaben, Versicherungen	800,00 €	800,00 €
Steuern, Beiträge	300,00 €	300,00 €
Versicherungen	500,00 €	500,00 €
Erhaltungsaufwand	7.400,00 €	7.400,00 €
Schönheits- und Kleinstreparaturen	1.000,00 €	1.000,00 €
lfd. Instandhaltung, Instandsetzung (Gebäude)	500,00 €	500,00 €
Reparatur am Inventar	400,00 €	400,00 €
Erhaltung Außengelände (incl. Spielgeräte)	500,00 €	500,00 €
Anschaffungen bis 1000,01 € Einzelwert (Netto)	5.000,00 €	5.000,00 €
sonstige Aufwendungen	1.300,00 €	1.300,00 €
Öffentlichkeitsarbeit	1.300,00 €	1.300,00 €
Sachkosten im weiteren Sinn	0,00 €	
(gemäß Vereinbarung zur Betriebsführung und Betriebskostenfinanzierung)		
Kaltniete		
Erbbauzins		
Abschreibungen		

Anhang E: Budget der Kitaleitung

Tabelle 10: Budget der Kitaleitung Kita "Fröhliche Strolche"

Einrichtung:	Budget 2016
Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH	
Kita "Fröhliche Strolche"	
Dresden	
Kostenstelle 11	
Pädagogisches Material/ Aufwendungen	6.000,00 €
Spiel- und Beschäftigungsmaterial	4.500,00 €
kulturelle Betreuung der Kinder	1.500,00 €
sächlicher Verwaltungsaufwand	700,00 €
Büromaterial	400,00 €
Fachliteratur (Bücher, Zeitschriften)	200,00 €
Porto	100,00 €
Wirtschaftsbedarf	3.000,00 €
Sanitär- und Reinigungsbedarf	2.500,00 €
Hausverbrauchsmittel	500,00 €
Müll und Dienstleistungen	5.500,00 €
fremde Wäschereileistung	5.500,00 €
Fort- und Weiterbildung	3.000,00 €
Fortbildung	2.000,00 €
Qualitätsmanagement	1.000,00 €
Erhaltungsaufwand	6.900,00 €
Schönheits- und Kleinstreparaturen	500,00 €
lfd. Instandhaltung, Instandsetzung (Gebäude)	500,00 €
Reparatur am Inventar	400,00 €
Erhaltung Außengelände (incl. Spielgeräte)	500,00 €
Anschaffungen bis 1000,01 € Einzelwert (Netto)	5.000,00 €
Gesamt	25.100,00 €

Anhang F: Beispielberechnung Betriebsergebnis

Tabelle 11: Beispielberechnung Betriebsergebnis

Kostenrechnung

Kostenstelle 11: „Fröhliche Strolche“ Dresden

Monatsbereich: 01/2016 bis 12/2016

<u>Bezeichnung</u>	<u>Ist-Wert (aufgelaufen)</u>
Umsatzerlöse	580.000,00 €
Betrieblicher Rohertrag	580.000,00 €
Personalkosten	400.000,00 €
Raumkosten	40.000,00 €
Versicherungen / Beiträge	1.000,00 €
Werbekosten	100,00 €
Reisekosten	100,00 €
Reparatur / Instandhaltung	1.800,00 €
Sonstige Kosten	110.000,00 €
Gesamtkosten vor Umlage	553.000,00 €
Umlage Verwaltungskosten	10.000,00 €
Umlage Regionalbüro Dresden	7.000,00 €
Gesamtkosten nach Umlage	570.000,00 €
<u>Betriebsergebnis</u>	<u>10.000,00 €</u>

Anhang G: Beispielberechnung VZÄ und Plan-Ist-Vergleich

Plan-Kinderzahl 2016

Krippe	Stunden	Faktor	Schlüssel	VZÄ
2	11	2,44	6	0,41
4	10	4,44	6	0,74
16	9	16,00	6	2,67
6	8	5,33	6	0,89
0	7	0,00	6	0,00
2	6	1,33	6	0,22
0	4,5	0,00	6	0,00
30				4,93

Kindergarten	Stunden	Faktor	Schlüssel	VZÄ
2	11	2,44	12,33	0,20
10	10	11,11	12,33	0,90
18	9	18,00	12,33	1,46
6	8	5,33	12,33	0,43
2	7	1,56	12,33	0,13
2	6	1,33	12,33	0,11
0	4,5	0,00	12,33	0,00
40				3,23

Hort	Stunden	Faktor	Schlüssel	VZÄ
0	11	0,00	20	0,00
0	10	0,00	20	0,00
0	9	0,00	20	0,00
0	8	0,00	20	0,00
0	7	0,00	20	0,00
0	6	0,00	20	0,00
0	5	0,00	20	0,00
0				0,00

Summe				8,15
Leitungsanteil		1,1		0,82
Summe mit Leitungsanteil = Plan-VZÄ				8,97

Abbildung 6: Personalschlüssel, Plan-VZÄ

Aufgrund dessen, dass sich der Personalschlüssel für den Kindergartenbereich ab 01.09.2016 von 12,5 auf 12,0 verbessert, enthält die Tabelle den Jahresdurchschnitt in Höhe von 12,33 Kindern die eine pädagogische Fachkraft zu betreuen hat.

Der Faktor wird berechnet, indem die Anzahl der Kinder geteilt wird durch 9 Stunden multipliziert mit der tatsächlichen Betreuungszeit in Stunden. Der Faktor geteilt durch den Schlüssel ergibt die Vollzeitäquivalente.

Inklusive Leitungsanteil beträgt die Plan-VZÄ 8,97 VZÄ. Zusammenfassend sind für das Jahr 2016 im Jahresdurchschnitt 70 Kinder geplant, die von 8,97 Vollzeitkräften betreut werden müssen (siehe Abbildung 7).

Geplante Kinderzahl 2016 im Jahresdurchschnitt			
	Krippe	Kiga	Hort
11 Stunden	2	2	
10 Stunden	4	10	
9 Stunden	16	18	
8 Stunden	6	6	
7 Stunden	0	2	
6 Stunden	2	2	
5 Stunden			
4,5 Stunden	0		
	30	40	0
			70
			Plan-VZÄ
			8,97

Abbildung 7: Plan-VZÄ

Im laufenden Jahr 2016 werden monatlich die Kinderzahlen gemeldet. Anhand der Ist-Kinderzahlen im Jahresdurchschnitt wird die Soll-VZÄ ermittelt (siehe Abbildung 8). Dieser Wert gibt an, wie viele Erzieher tatsächlich arbeiten müssen, um die tatsächlich angemeldeten Kinder zu betreuen.

IST Kinderzahl 2016 im Jahresdurchschnitt				
	Krippe	Kiga	Hort	
11 Stunden	2,33	1,75		
10 Stunden	3,33	9,58		
9 Stunden	18,00	20,25		
8 Stunden	5,50	6,00		
7 Stunden	2,60	1,92		
6 Stunden	0,00	3,00		
5 Stunden				
4,5 Stunden	0,00	0,00		
	31,76	42,50	0	74,26
			Soll-VZÄ	9,50

Ist-VZÄ:	9,47
Differenz zum Soll	-0,03
Differenz in Stunden	-1,20
Prozent vom Soll	99,70
Prozent vom Plan	105,59

Abweichungen				
Kinder	Krippe	Kiga	Hort	Gesamt
	1,76	2,50	0,00	4,26

Abbildung 8: Soll-Ist-VZÄ

Die Ist-VZÄ ergibt sich aus den im Jahresdurchschnitt gearbeiteten Wochenstunden der pädagogischen Fachkräfte geteilt durch 40 Wochenstunden für eine Vollzeitkraft (siehe Abbildung 9).

Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH

Kita "Fröhliche Strolche", Dresden

<u>Personal- Nummer</u>	<u>Wochenstunden Gesamt 01-12/2016</u>		<u>Ist-Durchschnitt/ Monat</u>
1	480		40,000
2	480		40,000
3	480		40,000
4	480		40,000
5	480		40,000
6	432		36,000
7	478,18	Kind krank: 29.4.15	39,848
8	408		34,000
9	408		34,000
10	360		30,000
11	60	Eintritt 1.11.16	5,000
	<hr/>		
	4546,18	Gesamt	<hr/> 378,85
	<hr/>		
	378,85	Durchschnitt	
	<hr/>		
	9,47	IST-VZÄ	

Abbildung 9: Ist-VZÄ

Anhang H: Plan-Ist-Vergleich des Budgets

Tabelle 12: Plan-Ist-Vergleich Sachkosten

Einrichtung:			
Jugend- und Sozialwerk gemeinnützige GmbH			
Kita "Fröhliche Strolche"	Plan 2016	Ist 2016	Differenz
Dresden			
Kostenstelle 11			
Pädagogisches Material/ Aufwendungen	6.000,00 €	6.000,00 €	0,00 €
Spiel- und Beschäftigungsmaterial	4.500,00 €	5.000,00 €	
kulturelle Betreuung der Kinder	1.500,00 €	1.000,00 €	
sächlicher Verwaltungsaufwand	700,00 €	575,00 €	125,00 €
Büromaterial	400,00 €	300,00 €	
Fachliteratur (Bücher, Zeitschriften)	200,00 €	180,00 €	
Porto	100,00 €	95,00 €	
Wirtschaftsbedarf	3.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
Sanitär- und Reinigungsbedarf	2.500,00 €	2.400,00 €	
Hausverbrauchsmittel	500,00 €	600,00 €	
Müll und Dienstleistungen	5.500,00 €	6.000,00 €	-500,00 €
fremde Wäschereileistung	5.500,00 €	6.000,00 €	
Fort- und Weiterbildung	3.000,00 €	2.990,00 €	10,00 €
Fortbildung	2.000,00 €	1.990,00 €	
Qualitätsmanagement	1.000,00 €	1.000,00 €	
Erhaltungsaufwand	6.900,00 €	6.500,00 €	400,00 €
Schönheits- und Kleinstreparaturen	500,00 €	300,00 €	
lfd. Instandhaltung, Instandsetzung (Gebäude)	500,00 €	500,00 €	
Reparatur am Inventar	400,00 €	200,00 €	
Erhaltung Außengelände (incl. Spielgeräte)	500,00 €	600,00 €	
Anschaffungen bis 1000,01 € Einzelwert (Netto)	5.000,00 €	4.900,00 €	
Gesamt	25.100,00 €	25.065,00 €	35,00 €

Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Ort, Datum

Unterschrift