

MIT KENNZAHLEN ARBEITEN



Das Controlling hat durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft immer mehr an Bedeutung gewonnen und muss an die modernen Besonderheiten angepasst werden. Modernes Controlling erfordert klare Unternehmensziele für jeden einzelnen Bereich. Sie tragen zu einer höheren Transparenz und Planungssicherheit bei. Ziele der jeweiligen Unterbereiche sollten nicht im Widerspruch zueinander stehen, mit dem Unternehmensziel vereinbar, steuerbar und messbar sein. Außerdem sollten sie auch herausfordernd, aber nicht unrealistisch sein. Aus den Zielen müssen anschließend Kennzahlen und Kennzahlensysteme bestimmt werden, auf denen Entscheidungen basieren. Dazu gehört der Plan-Ist-Vergleich, die Dokumentation und Koordination der Sachverhalte.

Komplexität mindern

Unterschieden wird zwischen absoluten und relativen Kennzahlen, die im Wesentlichen finanzwirtschaftliche, leistungs-, qualitäts- und wertorientierte sind. Sie sollen Entwicklungen und Auffälligkeiten beschreiben und nicht dem endgültigen Urteil dienen. Bestimmte qualitative Aspekte, komplexe Prozesse oder Zusammenhänge können jedoch oft nicht ausreichend genug abgebildet werden.

Im Rechnungswesen besteht ein Bestreben, das interne Reporting mit der externen Rechnungsle-

gung unterjährig zu verknüpfen, da die bisher übliche getrennte Betrachtung zu einer hohen Komplexität und Verständnisfragen führen. Oftmals besteht der Bedarf insbesondere zum Jahresende, wenn etwa erhebliche Unterschiede zwischen den internen Steuerungsberichten und dem Jahresabschlussergebnis ersichtlich werden. Diese Maßnahme kann Transparenz, Eindeutigkeit und Wirtschaftlichkeit verbessern, wodurch auch die Komplexität gemindert wird. Wichtig ist ferner eine integrierte Planung aller Teilbereiche wie Leistungsplanung, Finanz- und Liquiditätsplanung, Beschaffungs- und Instandhaltungsplanung sowie Investitionsplanung. Sie ersetzt die traditionelle Ergebnisplanung.

An die Zukunft denken

Die integrierte Planung führt zu einem integrierten Reporting, das umfangreich, einheitlich, regelmäßig, zeitnah und anwenderfreundlich sein und dem Empfänger im Blick haben muss. Aktuell basiert das Reporting meist auf vergangenheitsorientierten Informationen, sollte aber aufgrund des sich immer wieder ändernden Umfelds vorausschauende Faktoren berücksichtigen, um bessere Prognosen möglich zu machen. Solche Kennzahlen können aus dem Risikomanagement abgeleitet werden, die als Frühwarnsystem möglicher Risiken und Planabweichungen dienen. Ein Beispiel aus der Praxis verdeutlicht das Vorgehen: Das operative Ergebnis einer Bildungseinrichtung entwickelte sich zunehmend negativ. Es lagen zu wenige Informationen zu den Seminaren vor, um den Ursprung dieser Entwicklung aus dem Rechnungswesen ermitteln zu können. Unter anderem wurden zur Seminarkalkulation Pauschalen festgelegt, die dem Rechnungswesen zufolge nicht plausibel waren. Eine Nachkalkulation durchgeführter Seminare fand jedoch nicht statt. Diese fehlende Kosten- und Leistungsrechnung führte zu intransparenten Kostenentwicklungen und mitunter defizitären Seminaren. Eine Kennzahlenanalyse zeigte, dass zurückliegende Steigerungen wie etwa eine Erhöhung der Honorarentgelte und Sachkosten nicht mehr ausreichend abgedeckt wurden. Die Einrichtung etablierte ein Instrument und Kennzahlensystem zur prospektiven Seminarkalkulation anhand von Budgetvorgaben, die sowohl erlös- als auch kostenseitig waren, und entwickelte Wirtschafts- und Investitionspläne. Zudem wurden Bedingungen zur Durchführung eines Seminars festgelegt, und in der Kalkulation verankert.

Die Autoren



Doreen Kremzow und Andreas Kamp sind Berater bei der Unternehmensberatungsgesellschaft BPG Münster

► d.kremzow@bpg-muenster.de