



QB 9 Arbeitshilfe Controlling

KQB / März 2017

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Beratungs- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) befinden.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu wird im 2. Kapitel die Bedeutung von Controlling im Unternehmen erläutert.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

2. Zur Bedeutung von Controlling im Unternehmen

Controlling heißt Steuerung

Controlling ist mehr als Kontrolle, d.h. der kontrollierende Aspekt steht dabei nicht im Vordergrund. Das englische Wort »to control« bedeutet beherrschen, kontrollieren, überwachen, vor allem aber **steuern, regeln, regulieren**.

Controlling ist eine Führungsaufgabe

Controlling gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Organisation. Die Aufgabe des Controllings ist es, das gesamte Entscheiden und Handeln in einem Unternehmen durch eine entsprechende Aufbereitung von Führungsinformationen ergebnisorientiert auszurichten. Dieser Prozess beinhaltet

- Planungs- bzw. Entscheidungsphasen,
- Steuerungs- bzw. Vorgabephasen,
- Kontroll- bzw. Überwachungsphasen.

Die Sicherung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Überwachung ist hierbei nur durch ein entsprechend aufbereitetes Zahlenwerk möglich.

Controlling steuert Zielerreichung

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen. Diese Prüfung geschieht anhand von Kennziffern, Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren. Auf dieser Grundlage werden Steuerungsentscheidungen getroffen.

Controlling ist, anders als der Jahresabschluss, ein über das gesamte Geschäftsjahr mitlaufender Prozess von Planung und Steuerung. Es geht darum, mit Hilfe geeigneter (organisationsspezifischer) Instrumente zeitnah zu erkennen, wann eine Entwicklung »aus dem Ruder läuft«, wann entsprechend gegengesteuert werden muss, d.h. welche Konsequenzen zu ziehen sind.

Controlling ist immer organisationsspezifisch

Welche Tiefe und welche Breite ein Controlling-System insgesamt hat, hängt von den jeweiligen Notwendigkeiten ab und ist somit immer organisationsspezifisch. Dabei gibt es kein für alle Organisationen gleichermaßen gültiges Konzept und Verfahren. Jede Einrichtung muss sich fragen:

- Welche Ansprüche müssen gegenüber vorgesetzten Instanzen, Trägern, Kommunen und anderen relevanten Außenwelten erfüllt werden?
- Woran können wir jeweils festmachen, dass wir erfolgreich gearbeitet haben, erfolgreich arbeiten?
- Welche Daten werden in welchen Zeitintervallen intern benötigt, um jederzeit qualifiziert auskunftsfähig zu sein?

Im Mittelpunkt der Betrachtungen sollte deshalb auch nicht die Menge der Daten stehen, sondern die tatsächlichen notwendigen Erkenntnisinteressen.

Die Aufgaben von Controlling sind z.B.:

- das Erreichen der allgemeinen Unternehmensziele durch geeignete Maßnahmen zu gewährleisten,

- die Unternehmensziele in prüfbare, ggf. bereichsspezifische, Planungsziele zu konkretisieren,
- überprüfbare Indikatoren für die Planungsziele aufzustellen,
- Soll/Ist-Vergleiche der Zielerreichung in festgelegten Perioden durchzuführen,
- Abweichungen zu analysieren und ggf. Konsequenzen zu ziehen,
- Daten als Entscheidungsgrundlagen für die nächste Planungsperiode zur Verfügung zu stellen.

➔ Ein Controllinginstrument finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 9 Qualitätswerkzeug Balanced Scorecard.

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.
- Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.
- Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Unternehmensführung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.
- Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.

Unter dem Begriff »Berichtswesen« wird die systematische und strukturierte Form einer Berichterstattung verstanden. Diese Berichterstattung, und damit das Berichtswesen, kann sich sowohl nach innen wenden als auch Teil der Außendarstellung sein.

Die Form des Berichtswesens ist nicht vorgeschrieben. Klassische Berichtsformen sind z.B. der Wirtschaftsprüfungsbericht, Jahresabschlüsse, Erläuterungen zu den Jahresabschlüssen, Arbeitsberichte, verschiedene Formen von Statistiken und Dokumentationen.

Berichte können legitimatorische Funktionen (z.B. Jahresabschluss, Vorstandsberichte) oder koordinierende Funktionen (z.B. interne Arbeitsberichte, Projektberichte) haben. Erstere werden im Regelfall in größeren, letztere in kürzeren Zeitabständen verfasst.

Für die Bearbeitung des Selbstreportes ist deshalb zunächst zu fragen:

- Welche Formen von Berichtswesen gibt es bzw. gab es bisher in unserer Organisation und welchen Nutzen haben bzw. hatten diese?
- Welche Informationen brauchen wir intern, um wechselseitig anschlussfähig im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung arbeiten zu können?
- Welche Informationen verlangen unsere vorgesetzten Instanzen, Auftraggeber etc.?
- In welchen Formen und welchen Rhythmen wollen wir zukünftig wem über was berichten?

Inhalte/Gegenstände/Spezifikationen des Berichtswesens

Folgende Berichtsgegenstände sind z.B. denkbar:

- *Inhaltliche Zielerreichung:*
Welche Ergebnisse haben die Abteilungen, Bereiche etc. erzielt? Welche Ziele wurden erreicht bzw. aus welchen Gründen nicht erreicht?
- *Wirtschaftliche Zielerreichung:*
Wie haben sich Einnahmen und Ausgaben entwickelt? Welches finanzielle Ergebnis wurde erzielt?
- *Wirtschaftliche Ressourcen:*
Wie setzen sich die wirtschaftlichen Ressourcen zusammen? Welche Rücklagen wurden ggf. für welche Anlässe gebildet oder verbraucht?
- *Kunden:*
Für welche Auftraggeber wurde gearbeitet? Welche Adressaten/Zielgruppen wurden angesprochen? Wie viele und welche Ratsuchenden haben welche Angebote in Anspruch genommen?
- *Leistungsprogramm/-angebot:*
Welche und wie viele Beratungen wurden durchgeführt? Welche Angebote wurden unterhalb der Erwartung nachgefragt? Welche und ggf. wie viele wurden erstmalig durchgeführt?
- *Serviceleistungen:*
Welche Dienstleistungen rund um das »eigentliche Produkt« wurden angeboten? Welche davon werden kostenlos und welche kostenpflichtig angeboten? In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen zueinander?
- *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:*
Welche Personalstruktur (z.B. hauptamtliches und freiberufliches Personal) ist vorhanden? Mit wie vielen Mitarbeitenden wurden welche Leistungen erbracht? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen wurden mit welchem Nutzen durchgeführt?

3.2. Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.

Was sind Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren?

Grundsätzlich sei hierzu Folgendes bemerkt: Jede Organisation benötigt aussagekräftige Daten, die dabei unterstützen, Ziele zu formulieren, zu verfolgen, richtige

Entscheidungen zu fällen und Verbesserungen zu initiieren. Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, messbare und/oder relevante Daten zusammenzufassen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Kennziffern

sind einfache Zahlen, die isolierte Angaben machen, z.B. Anzahl der Teilnehmenden.

Kennzahlen

sind Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden, z.B. Innovationsquote: neue durchgeführte Beratungen/Angebote im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Beratungen/Angeboten.

Qualitative Erfolgsindikatoren

sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation, z.B. explizite Anerkennung durch bedeutsame Instanzen, Auftraggeber, Entscheidungsträger, relevante Medien und Presseorgane.

Erst Vergleiche liefern nutzbringende Erkenntnisse

Es ist zu beachten, dass eine Kennzahl allein gesehen keine bedeutsame Aussage liefern kann. Erst im Vergleich ist es möglich, eine Bewertung vorzunehmen.

- Zum Beispiel können die Kennzahlen mehrerer Perioden miteinander verglichen werden (Zeitvergleich).
- Es können auch die Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche und/oder Organisationen miteinander verglichen werden (Betriebsvergleich).
- Und es ist ein ganz simpler Vergleich möglich, nämlich zwischen erreichten und vorher festgelegten Zielgrößen (Soll/Ist-Vergleich).

Jeglicher Vergleich ist nur dann sinnvoll bzw. aussagekräftig, wenn die Kennzahlen auf genau derselben Basis erhoben worden sind. Gerade bei Betriebsvergleichen muss man sich besonders der gemeinsamen Basis des Vergleichs vergewissern.

Kennzahlen sollten organisationsspezifisch sein

Im Rahmen der KQB-Testierung werden keine bestimmten Kennzahlen vorgeschrieben. Es wird auch keine festgelegte Anzahl von Kennzahlen erwartet. Jede Organisation muss für sich prüfen, mit welchen Kennzahlen sie bisher gearbeitet hat, auf welche Art und Weise diese Kennzahlen die Arbeit (das Controlling) stützen bzw. sie wirkungsvoll belegen und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Ergebnis dieser Bestandsaufnahme kann sein:

- Die Kennzahlen, mit denen bisher gearbeitet wurde, reichen aus und geben die nötigen Hinweise und Hilfestellungen bei der Planung und Steuerung der Organisation.
- Es gibt zwar Kennzahlen; sie geben aber keine relevanten Informationen über die spezifische Unternehmensleistung.
- Es gibt zu viele Kennzahlen, mit denen niemand arbeitet.
- Es gibt zu wenige oder keine Kennzahlen für die spezifische Unternehmensleistung.

Fragen zur Entwicklung von Kennzahlen

1. Welches sind unsere allgemeinen Unternehmensziele? Welches sind unsere strategischen Entwicklungsziele? Welches sind unsere Bereichs- bzw. Jahresziele?
2. Welches sind die Indikatoren, an denen wir festmachen können, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?
3. In welche Messgrößen lassen sich diese Indikatoren übersetzen?

Beispiele für Finanzkennzahlen:

- Wirtschaftlichkeit: Leistungen im Verhältnis zu den Kosten
- Liquidität: Verhältnis der Verbindlichkeiten zu den kurzfristigen Finanzmitteln
- Verhältnis Beratungsentgelte zu Gesamtfinanzierung
- Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten
- Werbungskosten im Verhältnis zu den durchgeführten Beratungen
- Auslastungsquote der eigenen Räumlichkeiten

Beispiele für inhaltliche Kennzahlen:

- durchgeführte Beratungen im Verhältnis zum Vorjahr
- durchgeführte Beratungen im Verhältnis zu geplanten Veranstaltungen
- Innovationsquote: Anzahl neuer durchgeführter Beratungen im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Beratungen
- Anzahl der Neukunden im Verhältnis zu den bestehenden Kunden
- Kundenzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr
- Mitarbeiterzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr

Entwicklung qualitativer Erfolgsindikatoren:

Qualitative Erfolgsindikatoren werden – ergänzend zu Kennzahlen, die objektivierbare Tatbestände messen – dort gebildet, wo es um sogenannte »weiche« Faktoren geht. Um zu qualitativen Erfolgsindikatoren zu gelangen, sind zunächst folgende Überlegungen notwendig:

1. Was definieren wir als unseren spezifischen Unternehmenserfolg?
2. Auf welchen Faktoren beruht dieser Unternehmenserfolg?
3. Woran können wir festmachen, dass wir gut gearbeitet haben?

Beispiele für qualitative Erfolgsindikatoren:

Viele Beratungsorganisationen machen zum Beispiel neben ihrer eigentlichen Beratungsarbeit ein ausgesprochen erfolgreiches Tagungs- oder Konferenzprogramm, dessen Qualität sich nicht nur in Besucherzahlen bewerten lässt. Der Erfolg einer Tagung kann sich z.B. daran festmachen lassen, dass es gelungen ist, namhafte Persönlichkeiten zu gewinnen. Eine politische Veranstaltung könnte in ihrem Erfolg bewertet werden, wenn es gelungen ist, politische Prominenz zur Teilnahme zu bewegen. Was nun »gute Tagung«, »namhafte Persönlichkeiten« und »politische Prominenz« sind, lässt sich nicht objektiv bestimmen. Wohl kann man aber darüber in der jeweiligen Organisation zu einem ausgehandelten Konsens kommen.

Bei qualitativen Erfolgsindikatoren ist die absolut messbare Zahl nicht unbedingt von hervorragender Bedeutung. Es gibt z.B. nur einen Oberbürgermeister der Stadt. Wenn dieser allerdings den „Tag der offenen Tür“ besucht und öffentlich die Arbeit der Organisation würdigt, dann ist dies ein ziemlich sicherer Indikator für die öffentliche und politische Anerkennung der Organisation in der Kommune.

3.3. Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Unternehmensführung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.

Finanzielle Unternehmensführung auf der Basis gesetzlicher Regelungen

Jegliche Unternehmensführung unterliegt der Notwendigkeit einer finanziellen Rechenschaftslegung. Diese Rechenschaftslegung ist über Gesetze, Richtlinien und Bestimmungen geregelt. Gültige gesetzliche Verfahren sind:

- die Finanzbuchführung,
- der Jahresabschluss/die Bilanz,
- die Gewinn- und Verlustrechnung,
- der Haushaltsabschluss.

Auf der Basis dieser zwingenden Regelungen lassen sich weitere Instrumente der finanziellen Unternehmensführung einführen und anwenden, z.B.:

- Liquiditätsplan,
- Betriebsabrechnungsbogen,
- Deckungsbeitragsrechnung.

Beispiel Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Teilkostenrechnung. Sie ist ein Instrument, um z.B. schnell und unkompliziert feststellen zu können, ob es sich rechnet, eine Beratung oder eine Veranstaltung mit weniger als der geplanten Teilnehmerzahl oder Beratertagen durchzuführen. Die Deckungsbeitragsrechnung eignet sich ebenso zur kurzfristigen Erfolgsrechnung. Um eine einfache Deckungsbeitragsrechnung einzuführen, ist es erforderlich, die Kosten in fixe und variable Kosten aufzuteilen:

- Fixe Kosten fallen in ihrer Höhe unabhängig von der Auslastung eines Unternehmens an (Mieten, Personalkosten etc.).
- Variable Kosten fallen in ihrer Höhe abhängig von der Auslastung eines Unternehmens an (Kosten für Honorare, Fremdleistungen etc.).

Ermittlung des Deckungsbeitrags:

	Einnahmen/Kundenentgelt (aus einem Beratungsangebot, einem Beratungsprojekt, in einer Periode)
minus	variable Kosten (Honorare, Reisekosten etc.)
=	Deckungsbeitrag

Folgende Schritte sind dazu nötig:

1. Ermittlung der möglichen Einnahmen aus Kundenentgelten und sonstigen Quellen,

2. Ermittlung der variablen Kosten für diese Dienstleistungen (variable Kosten sind die Kosten, die nur anfallen, wenn eine Maßnahme auch tatsächlich durchgeführt wird: Honorare, Reisekosten, eventuell anzumietende Räume, Material),
3. Ermittlung der Differenz zwischen möglichen Einnahmen und variablen Kosten.

Ist die Differenz positiv, trägt dieser ermittelte Betrag dazu bei, die fixen Kosten einer Organisation zu decken (das sind die Kosten, die ohnehin in dem Unternehmen anfallen, ohne dass eine Maßnahme durchgeführt wird: Personalkosten für fest angestelltes Personal, feste Mieten, Stromkosten, Verwaltungsaufwand etc.).

Bezogen auf die gesamte Organisation kann die einfache Form der Deckungsbeitragsrechnung als Einstieg in die *kurzfristige Erfolgsrechnung* genutzt werden, das ist die Gegenüberstellung der Summe aller Deckungsbeiträge zur Summe der fixen Kosten.

Im Sinne einer *Weiterentwicklung des Controllingsystems* können die weiteren Stufen der Deckungsbeitragsrechnung eingeführt werden:

- Die Stufe 2 weist die Fixkosten nicht nur insgesamt für das Unternehmen, sondern bereichs- oder produktspezifisch aus.
- Die 3. Stufe ist darüber hinaus in der Lage, auch die (über die bereichs- bzw. produktspezifischen Fixkosten hinaus gehenden) für die allgemeine Unternehmensführung anfallenden Fixkosten auszuweisen.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist damit auch ein Instrument zur Ermittlung des Betriebsergebnisses.

3.4. Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.

Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens sind selbstorganisierte Qualitäts-Checks, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossenen Regelungen. Sie können in unterschiedlicher Form durchgeführt werden, z.B.:

- In Evaluations- und Entwicklungsworkshops wird gemeinsam mit allen oder repräsentativ ausgewählten Beschäftigten eine Analyse und Bewertung vorgenommen.
- Anhand gemeinsam definierter Prüfkriterien analysieren und bewerten sich die verschiedenen Unternehmensbereiche wechselseitig.
- Der Qualitätsbeauftragte analysiert und bewertet die verschiedenen Unternehmensbereiche auf der Basis der KQB-Anforderungen und/oder der von der Organisation festgelegten Qualitätsziele.

Diese internen Prüfungen müssen in definierten Abständen, z.B. jährlich, erfolgen. Sie können auch unter Hinzuziehung von professionellen Beratern oder Kollegen aus befreundeten Organisationen (»peer review«) erfolgen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Ergebnisse dieser internen Überprüfungen dokumentiert und dass ggf. Konsequenzen daraus gezogen werden.

➔ Ein Instrument zum Vorgehen finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 9 Qualitätswerkzeug Interne Prüfung zur Funktionsweise des Unternehmens.

3.5. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Auf welche Weise spiegeln sich die Ansprüche des Leitbildes im Berichtswesen der Organisation?
- In welcher Weise fließt die Kundenorientierung in die Kennzahlen und Erfolgsindikatoren ein?
- Inwieweit berücksichtigen die internen Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens die Beiträge der verschiedenen Bereiche zur Realisierung einer gelungenen Beratung im Sinne der Kunden?
- Wodurch schafft das Controlling geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung des Unternehmens?

3.6. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Beratung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.