



Arbeitsheft 2
Juli 2005

Controlling- Kennzahlen- Benchmarking

*Erfolgssteuerung sozialer
Beschäftigungsunternehmen*

Gemeinschaftsinitiative
Equal



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Herausgeber

Equal – Entwicklungspartnerschaft BEST 3 S e.V.
- Betriebliche Entwicklungsstrategie für soziale Unternehmen im 3. System –
Nationale Koordination und Geschäftsführung: Wolfgang Gallfuß
Themen: Rechtsrahmen, Öffentlichkeitsarbeit
Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg
Telefon: 06221 / 654916 * Fax: 06221/180099 * E-Mail: kontakt@best3s.de * www.best3s.de

Verantwortlich für dieses Heft:

Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Themen: Controlling und Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Michael Keller * Bernd Messinger * Andreas Reichstein u.a.
71577 Großerlach

Tel. 07193 / 57100 * www.erlacher-hoehe.de

Sonstige beteiligte soziale Unternehmen und Personen:

Grünbau gGmbH

Themen: Personalentwicklung und soziale Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Gerd Benninghaus * Andreas Koch –* Michael Stober * Angelika Wirth u.a.
Unnaerstr. 44 * 44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960 * www.gruenbau-dortmund.de

DIE WERKSTATT gGmbH

Themen: Balanced Scorecards, Kennzahlen, Benchmarking

Konzeptionell beteiligte Personen:

Wolfgang Gallfuß – Ulrike Gartung – Hendrikje Knop u.a.
Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg

Tel. 06221 / 8353-0 * www.werkstatt-spielart.de

steremat afs GmbH

Themen: Soziale Bilanzierung

Konzeptionell beteiligte Personen:

Jörg Riedel - Bernd Thürk u.a.
Pappelalle 3-4 * 10437 Berlin

030/44361910

Technet Berlin e.V.

Themen: Sozial Audit, Transnationale Koordination, Evaluation

Konzeptionell beteiligte Personen:

Dr. Günther Lorenz und Dr. Monika Schillat u.a.
Wiesenstr. 29 * 13357 Berlin

Tel. 030 / 4612409 www.technet-berlin.de

QAD GmbH

Themen:

Wertschöpfung , Gendermainstreaming

Konzeptionell beteiligte Personen:

Christian Buhle und Ulrike Markmann u.a.

Könneritzstr. 25 * 01067 Dresden

Tel. 0351 /4932000 * www.qad-dresden.de

Transnationale Partner:

Volkshilfe Österreich, Wien zum Thema „Rechtsrahmen“
und Le MaT zum Thema: „Decent Work through social economy“
(Partner aus Italien, Griechenland, Schweden, Großbritannien)

Stand: Juli 2005

Controlling und Kennzahlen
zur Erfolgssteuerung
sozialer Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.



Vorgelegt von

Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.
71577 Großlalach



Verantwortlich

Michael Keller * Bernd Messinger * Andreas Reichstein u.a.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	6
Worum geht es in diesem Heft ?	7
Welcher Themenschwerpunkt bearbeitete der Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V. bei BEST 3S ?	8
Abkürzungsverzeichnis	11
1.3 Aktuelle Situation	17
2. Grundlagen des Controllings für Soziale Beschäftigungsunternehmen	18
2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	18
2.2 Controlling als Bestandteil des Risikomanagementsystems.....	19
2.3 Controllinggrundlagen	19
2.4 Controllingsystematik.....	21
3. Erfolge in Sozialen Beschäftigungsunternehmen	22
3.1 Definition „Erfolg“ aus Sicht des Controlling	23
3.2 Erfolg in sozialen Beschäftigungsunternehmen	23
3.2.1 Wirtschaftlicher Erfolg in sozialen Beschäftigungsunternehmen	24
3.2.2 Sozialer Erfolg in einem sozialen Beschäftigungsunternehmen - Ziele und Rahmenbedingungen	25
3.3 Effizienz in sozialen Beschäftigungsunternehmen.....	26
4. Operatives Controlling - Grundlage und Instrumente	27
4.1 Controlling.....	27
4.2 Datengrundlage des Controlling	28
4.3.1 Kostenartenrechnung	29
4.3.2 Kostenstellenrechnung	29
4.3.3 Kostenträgerrechnung	29
Kapitel II	33
5. Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung	33
5.1 Ausgangssituation.....	33
5.2. Daten- und Informationsbasis zur Kennzahlenermittlung	34
5.3 Zweck von Kennzahlen.....	40
5.4. Kennzahlenbereiche	43
5.5. Erfolgsrechnung als Basis der Kennzahlenstruktur	44
5.6. Kennzahlenermittlung und -darstellung	47
5.7. Kennzahlaufbau: Struktur und Ergebnisse	49
5.7.1 Absolute Kennzahlen zu Personal und der GuV	50
5.7.2 Verhältniskennzahlen	51
5.7.3 Kennzahlenarten.....	52
5.8. Kennzahlenbewertung.....	53
5.8.1 Bewertung Personalstruktur	53
5.8.2 Bewertung GuV.....	53
5.8.3 Integrationskosten und Integrationserlöse	53
5.8.4 Deckungsbeiträge	54
5.8.5 Verwaltungskostenstruktur.....	55
5.8.6 Kostenträgerstruktur – Integrationserlöse.....	55
5.8.7 Integrationserlös / Betriebsaufwand.....	56
5.9. Zusammenfassung.....	56
6. Beschäftigungsunternehmen mit Kennzahlen steuern	57
6.1 Was kann gesteuert werden ?.....	57
6.2 Untersuchung Kosten- und Ertragsstruktur.....	59
6.3 Abweichungen ermitteln	59
6.4 Good practice - Ausblick Benchmarking	60
6.5 Zusammenfassung.....	60
Kapitel III	61
Reflexion und Ausblick	61

Abbildungsverzeichnis	65
A N L A G E N.....	66
Wer hat an diesem Thema gearbeitet ?	85
Verein für soziale Heimstätten in Baden Württemberg e.V.	85

Vorbemerkung

Bei der Vorstellung unserer Arbeitsergebnisse in Fachzirkeln wurde uns verschiedentlich der Vorwurf gemacht, wir würden nun zu „Zahlenknechten“ verkommen und dabei die soziale Zwecksetzung von sozialen Beschäftigungsunternehmen vernachlässigen.

Die Tatsache, dass es in dieser Ausarbeitung vor allem um wirtschaftliche Kennzahlen geht, darf nicht zur Einschätzung führen, dass die Verantwortlichen in sozialen Beschäftigungsunternehmen nun zu einseitigen und eindimensional denkenden Menschen würden.

Das Gegenteil ist richtig. Die Arbeitsergebnisse von BEST 3S e.V. sind das Ergebnis einer kritischen Auseinandersetzung mit der klassischen Betriebswirtschaftslehre. BEST 3S e.V. hat den Versuch unternommen, daraus Ansätze zu übernehmen und diese auf die besonderen Bedingungen von sozialen Unternehmen und sozialen Beschäftigungsunternehmen anzupassen.

Das Arbeitsheft gibt nur einen Ausschnitt aus der gesamten Arbeit von BEST 3S wieder. Zur Beurteilung des Stellenwertes des „Ökonomischen“ und des „Sozialen“ beim BEST 3S Projekt ist das Gesamtwerk zu würdigen. Als Ergänzung zu diesem Arbeitsheft empfehlen wir die Lektüre der anderen Arbeitshefte, wo es im Detail um soziale und gemeinwesenorientierte Zielsetzungen geht. Dabei spielt der konstruktive Umgang mit dem spannungsgeladenem Verhältnis von wirtschaftlichen Zwängen und sozialen Zielsetzungen immer eine herausragende Rolle.

Worum geht es in diesem Heft ?

Tools für soziale Unternehmen und soziale Beschäftigungsunternehmen

Kennzahlen : kurze Zusammenfassung

Federführendes soziales Beschäftigungsunternehmen:
Verein für soziale Heimstätten in Baden – Württemberg e.V.
ERLACHER HÖHE



Ziel:

Mittels Kennzahlen die betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmens optimieren, Effizienz messen und verdichtete Informationen für die Unternehmensführung zur Verfügung stellen.

Charakteristik des Tools:

Daten aus dem Rechnungswesen und dem Personalwesen werden operationalisiert

Nutzer:

Geschäftsführung, MitarbeiterInnen, Stakeholder

Aufwand:

wenn Daten aus der Bilanz und GuV gut aufbereitet sind, mittlerer Aufwand

Nutzen für das Unternehmen:

Innerbetriebliche Analyse und Informationsbereitstellung für die Unternehmenssteuerung im Rahmen des operativen Controllings

■ **Toolbeschreibung**

Kennzahlen bilden in verdichteter Form betriebliche Leistungen ab. Kennzahlen werden vor allem aus der Bilanz, aus der GuV und dem Personalwesen ermittelt. In der Regel handelt es sich um quantitative Daten, allerdings können auch qualitative Daten wie eine Fortbildungsquote für MitarbeiterInnen ermittelt werden. In der erarbeiteten Kennzahlensystematik kann das GuV Ergebnis eines Unternehmens eingearbeitet werden, so dass das Formalziel des Unternehmens auf der Basis der Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität abgebildet wird. Dadurch wird mittels Kennzahlen die betriebliche Effizienz gemessen und eine Unternehmenssteuerung ermöglicht.

■ **Wirtschaftlicher Nutzen**

Die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens soll mittels Kennzahlen gemessen werden und in verdichteter Form wird die betriebliche Gesamtsituation erfasst und analysiert, Stärken und Schwächen können erkannt und Fehlentwicklungen vermieden werden. Kennzahlen sind im Rahmen des Controllings in das Berichtswesen zu integrieren, um möglichst schnell betriebliche Entscheidungen treffen zu können. Mittels Kennzahlen kann eine effiziente Unternehmensführung ermöglicht werden. Die Kennzahlen können innerbetrieblich aber auch überbetrieblich für ein Benchmark genutzt werden. Kennzahlen sind letztlich ein Instrument, um die gesamte Unternehmensentwicklung zu steuern und auch den Substanzerhalt des Unternehmens zu sichern und zu optimieren.

■ **Sozialer Nutzen**

Vorrangiges Ziel eines sozialen Unternehmens ist es, soziale Dienstleistungen anzubieten und dieses Angebot auch für die Zukunft sicherzustellen. Die Kennzahlen können aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein wichtiges Instrument sein, um diesen sozialen Auftrag wirtschaftlich zu festigen und zu steuern und damit Arbeitsplätze absichern. Vor allem im qualitativen Bereich können Kennzahlen auch ein Ergebnis der sozialen Dienstleistung abbilden, z.B. Qualifizierungsaktivitäten messen und auf ihre Wirksamkeit hin prüfen.

Welcher Themenschwerpunkt bearbeitete der Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V. bei BEST 3S ?

Inhaltlicher Kern des Teilprojektes:

Auf der Basis bestehender betriebswirtschaftlicher Grundlagen wurde eine Analyse durchgeführt, um daraus das bestehende Controlling zu optimieren, neue Instrumente einzuführen und ein Benchmarkingsystem zu entwickeln. Schwerpunkt der Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen Tools war die Kennzahlenentwicklung. Diese Kennzahlen wurden speziell zur betrieblichen Steuerung sozialwirtschaftlicher Unternehmen erprobt und eingesetzt.

Hierfür wurden in exemplarischer Form verschiedenartige Beschäftigungs- und Qualifizierungsbereiche in das Projekt eingebunden, die die vielfältige Struktur von Beschäftigungsfeldern und Teilnehmern berücksichtigt.

Aus möglichst vielen Beschäftigungsfeldern (Holzwerkstatt, Schlosserei, Montage, handwerkliche Dienstleistungen, grüner Dienstleistungsbereich, Landwirtschaft, hauswirtschaftliche Dienstleistungen, Catering etc.) mit unterschiedlich strukturierten Integrationsbeschäftigten (Männer, Frauen, ältere Arbeitslose, Langzeitarbeitslose, schwer vermittelbare Arbeitslose, behinderte Arbeitslose, gering qualifizierte Arbeitslose etc.) wurden betriebswirtschaftlich relevante Daten erhoben und bewertet.

Welches allgemeine sozialunternehmerische Problem sollte dadurch gelöst werden ?

Soziale Unternehmen im Dritten System hatten in den letzten Jahren eine hohe Kompetenz bei der sozialen Integration und der Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen Menschen erreicht. Die zweite sozialunternehmerische Säule – betriebswirtschaftliche Kompetenz – war aber bei weitem nicht so entwickelt wie die soziale Kompetenz. Es konnten jedoch nicht einfach betriebswirtschaftliche Modelle und Instrumente aus der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Wirtschaft übernommen werden, um dieses Defizit zu beheben. Soziale Unternehmen benötigten deshalb neben adäquaten äußeren Rahmenbedingungen eigenständige betriebswirtschaftliche Strategien und Instrumentarien, die es ermöglichen, soziale Ziele und wirtschaftliche Tätigkeit gleichgewichtig zu verfolgen.

Ein wesentliches Ziel unseres Teilprojektes Controlling und Kennzahlenentwicklung war betriebswirtschaftliches Wissen und Instrumente zu erproben und sozialen Unternehmen zugänglich zu machen. Eine besondere Zielsetzung mittels der entwickelten Kennzahlen war, die betriebliche Effizienz zu messen und betriebliche Ziele zu steuern.

Weiterhin stand im Mittelpunkt unserer Arbeit, die erbrachten sozialen Dienstleistungen durch eine differenzierte Kosten- und Leistungsgegenüberstellung darzustellen.

Dadurch wurde ein wichtiges Instrumentarium geschaffen, um die Erreichung des Formalziels für soziale Unternehmen zu optimieren

Die Entwicklung eines Kennzahlensystems für soziale Unternehmen ermöglichte, sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen den BEST 3 S Unternehmen ein Benchmarking durchzuführen. Die beteiligten Unternehmen stellten sich einem Rankingverfahren und konnten dadurch ihre eigene Leistungsfähigkeit messen.

Wie zeigte sich dieses Problem im eigenen Unternehmen ?

Im eigenen Unternehmen wurden bereits Controllinginstrumente eingesetzt. Um den wachsenden internen und externen Anforderungen gerecht zu werden, mussten diese Instrumente optimiert werden und zum Teil auch Instrumente implementiert werden.

Vor allem ging es darum, die Aktualität betriebswirtschaftlicher Daten zu verbessern, um zu einer relevanten Entscheidungsfindung zu kommen. Dazu wurde u.a. der Kontenplan neu strukturiert, den sich verändernden Bedingungen angepasst, so dass Controllingauswertungen aussagekräftiger wurden.

Ein weiteres Problem für unser Unternehmen lag darin, dass Verlustbringer nicht schnell genug identifiziert werden konnten, um entsprechend gegensteuern zu können.

Nicht zuletzt haben auch zurückgehende öffentliche Vergütungen dazu geführt, dass betriebliche Effizienz verbessert werden musste. Die ist aber nur bis zu einem gewissen Grad leistbar.

Welcher Beitrag leistete BEST 3S e.V. zur Lösung des Problems

Best 3S hat erheblich dazu beigetragen, sich diesen betriebswirtschaftlichen Grundfragen anzunehmen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

Durch den fachlichen Austausch innerhalb von Best 3S auf unterschiedlichen Ebenen konnte eine gründliche Analyse der Problemfelder angegangen, Stärken und Schwächen in der Betriebswirtschaft der sozialen Beschäftigungsunternehmen analysiert und neue Tools ausprobiert werden.

Zur Ermittlung aussagekräftige Benchmarking - Daten war innerhalb von Best 3S eine breite Grundlage vorhanden. Dies setzt allerdings bei allen beteiligten Unternehmen Offenheit und Vertrauen in die Partner voraus, um konstruktiv mit den zur Verfügung gestellten Daten arbeiten zu können. Innerhalb von BEST 3 S war diese konstruktive Arbeitsgrundlage gegeben.

Welcher allgemeine, nachhaltige Beitrag für soziale Unternehmen und soziale Beschäftigungsunternehmen leistet das Produkt bzw. die Problemlösungsstrategie ?

- Betriebliche Effizienz wird messbar und transparent
- Stärken und Schwächen im Unternehmen erkennen und steuern
- (Bsp. Kostenmanagement einführen)
- Leistungen werden intern festgestellt und extern darstellbar
- Mittels Benchmarking ein Ranking durchführen
- Betriebswirtschaftliche Unterscheidung von wirtschaftlicher Tätigkeit und sozialer Dienstleistung (Qualifizierung / Integration)

Resümee

Mit Hilfe von Best 3 S und der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds wurde eine fundierte betriebswirtschaftliche Grundlage für die Unternehmensführung eines sozialen Betriebes geschaffen.

Besonders Vorteilhaft war dazu der fachliche und konstruktive Austausch auf nationaler und transnationaler Ebene. Dies ermöglichte für alle Beteiligten den Blick

über das eigene Unternehmen hinaus um so in einem lernenden Prozess neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Nicht zuletzt war es auch wichtig, dass aus den gewonnen Erkenntnissen politische Forderungen formuliert und z.B. mit Mandatsträgern diskutiert werden konnten.

Dies betraf sowohl die öffentliche Vergütung für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen als auch Genderspezifische Fragen.

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabeordnung
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
Bzw.	beziehungsweise
DB	Deckungsbeitrag
Evtl.	eventuell
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IGB	Integrationsbeschäftigte(r)
Kv	Kosten variabel
Kf	Kosten fix
m.E.	mit Einschränkungen
z. B.	zum Beispiel

Controlling und Kennzahlen zur Erfolgssteuerung eines sozialen Beschäftigungsunternehmens

Einleitung und Begründung

Soziale Beschäftigungsunternehmen stellen sich der Aufgabe, langzeitarbeitslose Menschen mit Unterstützung durch die Agentur für Arbeit und Arbeitsgemeinschaften zwischen Kommunen und Arbeitsagenturen (ARGE) in Arbeitsprojekten auf dem sogenannten zweiten Arbeitsmarkt zu beschäftigen und zu integrieren. Die Rechtsgrundlagen für diese Arbeit sind das SGB II §16 und das SGB III § 261 und §18.

Das erste Ziel ist mit Hilfe von sozialen Integrationsdienstleistungen im Auftrag der Agenturen für Arbeit langzeitarbeitslose Menschen zu integrieren, am Arbeitsplatz zu qualifizieren und nach Möglichkeit wieder in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu vermitteln.

Ein zweites Ziel für soziale Beschäftigungsunternehmen ist der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt und dadurch Umsatzerlöse zu erwirtschaften, mittels derer ein Teil der Betriebstätigkeit finanziert werden kann.

Für die Erreichung beider Ziele benötigen soziale Beschäftigungsunternehmen neben sozialpädagogischen und sozialarbeiterischem Wissen auch betriebswirtschaftliches Wissen und Handlungskompetenzen.

Lange Zeit haben sich diese Unternehmen auf die Erfüllung der sozialen Ziele konzentriert, aber der Ausbau und die Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente, obwohl teilweise vorhanden, hielt mit der Entwicklung in der Betriebswirtschaft nicht mit. Leider ist aber auch festzustellen, dass die Betriebswirtschaftslehre ebenfalls keinen auf die sozialen Unternehmen zugeschnittenen Theorieansatz vorhielt. Bei der Recherche zu der Aufgabenstellung zeigte sich deutlich, dass die Betriebswirtschaft soziale Unternehmen und im besonderen soziale Beschäftigungsunternehmen, die im dritten Sektor tätig sind, vernachlässigt hat. So ergab sich die Herausforderung auf der Seite der Wissenschaftsebene nur wenig anwendbares betriebswirtschaftliches Knowhow für soziale Beschäftigungsunternehmen zu finden und auf der einen Seite betriebswirtschaftliches Anwendungswissen ganz spezifisch für diese Art von Unternehmen mitzuentwickeln.

Aus dieser Spannung heraus entwickelte sich der Bedarf dieses Handbuch im Rahmen des EQUAL Projektes zu schreiben, um betriebswirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten in sozialen Beschäftigungsunternehmen zu implementieren und darzustellen. Begünstigt hat diese Aufgabe die berufliche Tätigkeit in der ERLACHER HÖHE, einer diakonischen Einrichtung in Baden-Württemberg, die auch im sogenannten zweiten Arbeitsmarkt tätig ist. In der täglichen Arbeit wird deutlich wie wichtig der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente ist, um das Unternehmen zu steuern. Dabei kann in der ERLACHER HÖHE auf ein gut funktionierendes Controllingssystem zurückgegriffen werden. Dennoch hat sich aus guten Gründen die Geschäftsführung der ERLACHER HÖHE im Jahr 2002 entschlossen, an einem Programm der Europäischen Union zur Förderung betriebswirtschaftlicher Strategien in sozialen Beschäftigungsunternehmen teilzunehmen. Zusammen mit fünf anderen sozialen Unternehmen in Deutschland wurde das Netzwerk BEST 3S gegründet, in dem die beteiligten Firmen ihre Teilprojekte bearbeiteten und aufeinander abstimmten, sowie Ergebnisse und Erkenntnisse miteinander austauschten.

Die ERLACHER HÖHE ist für das Teilprojekt Controlling, Kennzahlen und Benchmarking verantwortlich und dieses Thema wird von einem dreiköpfigen

Kernteam bearbeitet. Aus dieser Aufgabentätigkeit, die auch europäische sozialpolitische Dimensionen enthält, stellte sich die Aufgabe Controlling und Kennzahlen für soziale Beschäftigungsunternehmen zu entwickeln.

Der folgende Satz von Manfred Rommel hat einen weiteren Anstoß zur Auseinandersetzung mit diesem ökonomischen und sozialpolitischen Thema gegeben:

“Der Sozialstaat europäischer Prägung funktioniert dann optimal, wenn er der Versuchung widersteht, aus sozialen Gründen unökonomisch zu sein oder aus ökonomischen Gründen unsozial.”¹

Ein Spannungsfeld mit zwei Polen wird in diesem Zitat zum Ausdruck gebracht. Der erste Pol fragt: Ist unser Staat aus ökonomischen Gründen unsozial? Dies ist zwar nicht das zentrale Thema dieser Arbeit, aber es muss zumindest angerissen werden, denn die Wirklichkeit des aktuellen politischen Lebens wird durch so genannte Reformen bestimmt. Ökonomische oder besser fiskalische Gründe veranlassen Regierungen, Kommunen und Sozialversicherungsträger in Deutschland die Sozialarbeit nach Kassenlage zu machen. Gerade in Zeiten, in denen viele Menschen in existenzielle Not und Armut geraten, geschieht, dass sich der Staat aus seiner Gemeinwesenverpflichtung zurückzieht, die Risiken individualisiert und genau dadurch den Sozialstaat und die soziale Marktwirtschaft in Frage stellt. Der Sozialstaat funktioniert augenscheinlich nach Kassenlage.

Der zweite Pol der Aussage von Manfred Rommel beschreibt, dass der Sozialstaat aus sozialen Gründen nicht unökonomisch handeln darf – das gilt für alle Sozial - Unternehmen und auch für soziale Beschäftigungsunternehmen. Ökonomisches Wissen und Handeln ist in Sozialunternehmen heute absolut notwendig – denn aus sozialen Motiven soll und darf niemand unökonomisch arbeiten.

Aus diesen Gründen müssen betriebswirtschaftliche Instrumente weiterentwickelt werden, um soziale Beschäftigungsunternehmen betriebswirtschaftlich fit zu machen und gleichzeitig den erbrachten sozialen Nutzen für das Gemeinwesen darzustellen.

Wenn soziale Beschäftigungsunternehmen den europäischen Sozialstaat mitgestalten wollen, müssen sie sich auch der Herausforderung der Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente stellen. Betriebliche Effizienz in sozialen Beschäftigungsunternehmen kann mit Hilfe des Controllings und der dafür vorhandenen Instrumente wie z. B. Kennzahlen, einer Abweichungsanalyse, Benchmarkingverfahren und einem entsprechenden Berichtswesen analysiert und verbessert werden.

Die Ziele dieser vorliegenden Arbeit sind:

- Soziale Beschäftigungsunternehmen in ihrer Funktion und Aufgabenstellung zu beschreiben, um den betrieblichen Kontext darzustellen, in dem die Controllinginstrumente eingesetzt werden.
- Erfolge in sozialen Beschäftigungsunternehmen in mehrfacher Sicht zu definieren. Die Erfolgsdefinition erfolgt aus betriebswirtschaftlichen Gründen mit der Perspektive des Controllings. Die Controllingperspektive richtet sich zum einen auf die sozialen Erfolge und zum anderen auf die ökonomischen Erfolge ein sozialen

¹ Rommel, M; in Unter Uns, Mitteilungen des evangelischen Jugendwerks in Württemberg, Nr. 5 / 2003

Beschäftigungsunternehmen.

- Im dritten Schritt sollen die Grundlagen und Instrumente des operativen Controllings vorgestellt werden, da diese eine wichtige Voraussetzung zur Kennzahlenermittlung sind
- Ein weiteres Ziel ist erarbeitete Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung vorzustellen und zu diskutieren
- Im letzten Teil sollen dann Ergebnisse und Erkenntnisse beschrieben werden

Die Reflexion und der Ausblick runden das Handbuch ab.

Kapitel I

1. Soziale Beschäftigungsunternehmen

In den vergangenen Jahren haben soziale Beschäftigungsunternehmen an Bedeutung gewonnen, denn zum Abbau von Massenarbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit entstanden diese Betriebe. Insofern sind diese Unternehmensformen noch relativ jung und noch nicht lange am Markt aktiv. Aktuell befinden sie sich aber in einer Finanzierungskrise, da die öffentlichen Mittel für den sogenannten zweiten Arbeitsmarkt gekürzt werden und in Deutschland durch die Sozialrechtsreform (SGB II) eine Umsteuerung der Beschäftigungspolitik vorangetrieben wird.

Im weiteren soll auf spezifische Merkmale dieser Unternehmensformen eingegangen werden, um die besondere betriebsökonomische Situation und die volkswirtschaftliche Stellung zu beschreiben.

1.1 Definition

Soziale Beschäftigungsunternehmen sind in der Regel dem Dritten Sektor zuzurechnen. Dies bedeutet, dass diese sozialen Beschäftigungsunternehmen in der Regel als

- Zweckbetrieb organisiert sind,
- gemeinwesenorientiert arbeiten und
- öffentliche Finanzierungsanteile erhalten.

Die Rechtsformen der sozialen Beschäftigungsunternehmen können jedoch sehr unterschiedlich sein, mehrheitlich handelt es sich um Betriebe, die im Umfeld der Wohlfahrtsverbände angesiedelt sind, als Verein firmieren oder auch als gemeinnützige GmbH, teilweise gibt es auch kommunale Beschäftigungsgesellschaften. Durch diese Rechtsformen wird zugleich deutlich, dass es sich um Zweckbetriebe handelt, die nicht „for private profit“, sondern „not for private profit“ bzw. für „social profit“ arbeiten. Damit unterliegen soziale Beschäftigungsunternehmen in der Regel nach der AO §65 der Steuervergünstigung (Gemeinnützigkeit).

Die Finanzierung sozialer Beschäftigungsunternehmen geschieht einerseits durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt, andererseits durch öffentliche Vergütungen für soziale Integrationsdienstleistungen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, durch die Erstattung eines Kompetenzausgleichs für gering qualifizierte Beschäftigte und teilweise auch durch Spenden und Mittel aus Stiftungen.

Ein weiteres besonderes Merkmal ist die Personalstruktur. Die Mitarbeiter in den sozialen Beschäftigungsunternehmen sind zum einen die Integrationsbeschäftigten, die an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen und in der Regel befristet angestellt sind, sowie das Regiepersonal in den Bereichen, Arbeitsanleitung, Casemanagement, Leitung und Verwaltung.

1.2 Auftrag

Weder die Privatwirtschaft (Erstes System), noch die öffentliche Wirtschaft (Zweites System) konnten in den letzten Jahren für langzeitarbeitslose Menschen und am Arbeitsmarkt benachteiligte Menschen ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Vielmehr wurden und werden weiterhin massenhaft sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze abgebaut und z.B. geringer qualifizierte Menschen oder Menschen mit Behinderungen und sonstigen Handicaps sind die Verlierer der Modernisierung, des Strukturwandels und der Globalisierung. Deswegen haben sich in den letzten Jahren in der Europäischen Union soziale

Beschäftigungsunternehmen, in Italien und Griechenland z.B. soziale Genossenschaften, etabliert und stellen sich der Aufgabe langzeitarbeitslose Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Ziele der Beschäftigung sind, dass Menschen durch

- Erwerbsarbeit in das gesellschaftliche Leben integriert werden.
- Vorhandene Qualifikationen erhalten bleiben, bzw. erworben werden
- Einkommen unabhängig von öffentlichen Transferleistungen erhalten
- Sozialarbeit / Case Management Vermittlungshemmnisse abbauen
- Vermittlung in andere Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes ermöglicht wird

Soziale Beschäftigungsunternehmen verfolgen in der Regel drei Unternehmensziele, die mittels folgender Abbildung dargestellt und anschließend erläutert werden.

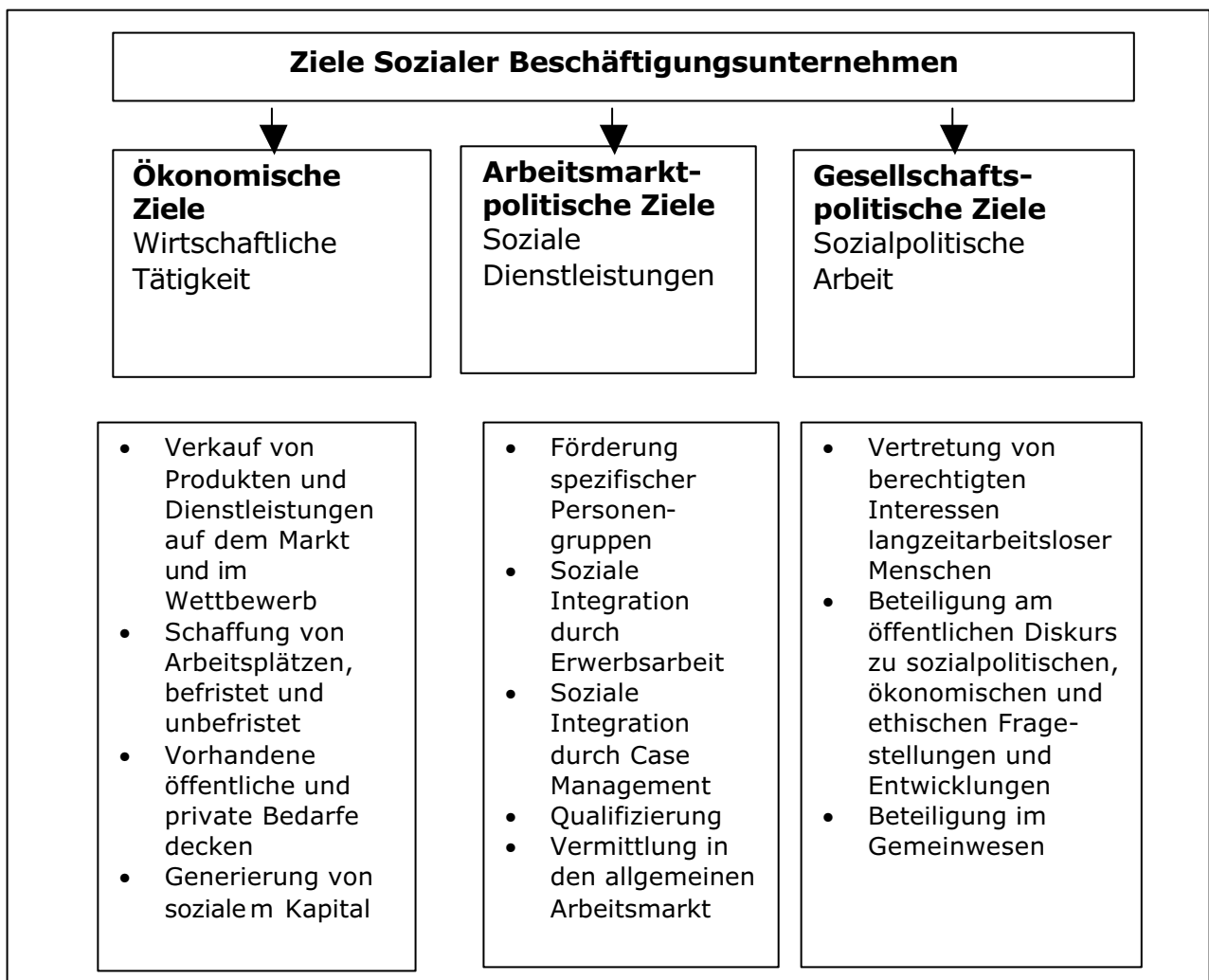


Abbildung 1 Ziele sozialer Beschäftigungsunternehmen

Die obige Auflistung zeigt, dass es sich um einen Mix von Zielsetzungen handelt, die jeweils unterschiedliche Strategien benötigen. Soziale Beschäftigungsunternehmen müssen dabei darauf achten, dass sie konkurrierende Ziele in die richtige Balance bringen, um ihrem eigenen Anspruch gerecht zu werden. Letztlich zeichnet es Soziale Beschäftigungsunternehmen aus, dass sie in allen drei Zielbereichen aktiv sind und erfolgreich operieren wollen. Soziale Beschäftigungsunternehmen verstehen sich

sowohl als ökonomische, wie auch als soziale Unternehmen und auch als Anwalt der Integrationsbeschäftigten, um in der Öffentlichkeit für die Problemlagen langzeitarbeitsloser und am Arbeitsmarkt ausgeschlossener Menschen Aufmerksamkeit zu erlangen.

Soziale Beschäftigungsunternehmen haben in den letzten Jahren in allen drei Zielbereichen hohe Kompetenzen erreicht, allerdings besteht vor allem auf der ökonomischen Zielebene noch ein gewisses Defizit, da es keine spezifischen betriebswirtschaftlichen Strategien für diese Sozialen Beschäftigungsunternehmen gibt.

Der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen wird deswegen auf der ökonomischen Perspektive liegen. Mittels Kennzahlen auf der Basis des betrieblichen Controllings sollen Ansätze zur Erfolgssteuerung sozialer Beschäftigungsunternehmen dargestellt werden. Bei der Recherche hat sich gezeigt, dass es für diese Unternehmensformen keinerlei Ansätze spezifischer Kennzahlen gibt, so dass dafür erst eine Basis geschaffen werden musste.

1.3 Aktuelle Situation

Soziale Beschäftigungsunternehmen unterliegen derzeit in Deutschland einem starken Rechtfertigungsdruck. Aufgrund zurückgehender Staatseinnahmen, einer hohen Arbeitslosigkeit und immer weniger vorhandenen Transfermittel und gleichzeitig rückläufiger, bzw. niedriger Vermittlungserfolge in den allgemeinen Arbeitsmarkt stehen soziale Beschäftigungsunternehmen politisch auf dem Prüfstand. Hinzu kommt, dass die öffentliche Finanzierung aus unterschiedlichen Quellen kommt, die sich manchmal gegenseitig ausschließen. Insofern werden die Herausforderungen an ein optimales Finanzierungsmanagement immer größer, gleichzeitig wächst auch die Verantwortung für die Erfolge auf der ökonomischen Seite, um wirtschaftlich und rentabel zu arbeiten. Kosten- und Ertragsmanagement, Generierung von Erfolgen und Entwicklung neuer Potenziale sowie innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen gehören zum betriebswirtschaftlichen Alltag sozialer Beschäftigungsunternehmen.

Das Wissen und die Performance für diese Aufgabenstellungen müssen sich Unternehmen spezifisch erarbeiten und permanent weiterentwickeln.

1.4 Zusammenfassung

Angesichts der sozialpolitischen Veränderungen, mangelnder öffentlicher Finanzierung der Beschäftigungsmaßnahmen, unterschiedlicher Finanzierungsquellen und Ausrichtung der sozialen Beschäftigungsunternehmen auf drei Zielebenen stehen die Unternehmen vor der Herausforderung sich am Markt ökonomisch und in der Gesellschaft unter fast nicht akzeptablen Rechtsrahmenbedingungen zu behaupten. Angesichts der schwierigen Finanzierungslage kommt es immer mehr darauf an, die Leistungen zu messen, zu optimieren und darzustellen, die die Unternehmen für die öffentlichen Vergütungen generieren. Vor allem auf der Ebene der ökonomischen Ziele ist die wirtschaftliche Tätigkeit zu untersuchen, zu messen und effizienter zu machen. Dazu müssen Controllinginstrumente eingesetzt oder ergänzt werden. Mittels Kennzahlen kann in der Innenperspektive des Unternehmens die Effizienz ermittelt werden. In der Außenperspektive können die Leistungen abgebildet werden, die arbeitsmarktpolitisch, beschäftigungspolitisch und gesellschaftspolitisch erbracht werden

2. Grundlagen des Controllings für Soziale Beschäftigungsunternehmen

2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

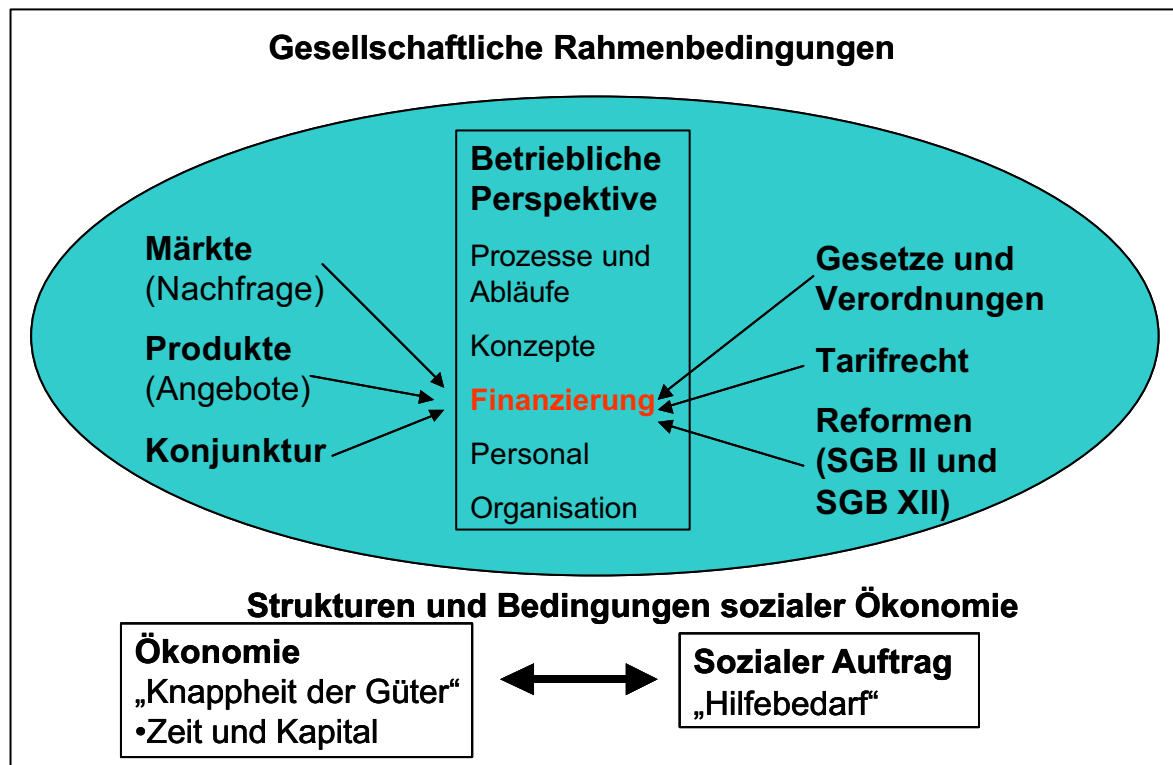


Abbildung 2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Abbildung zeigt in kurzer Form auf, unter welchen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Einflüssen soziale Beschäftigungsunternehmen tätig sind. Sowohl exogene als auch endogene Faktoren bestimmen den betrieblichen Alltag und letztlich den Erfolg eines Unternehmens. Die exogenen Faktoren sind vor allem das Nachfrageverhalten der Märkte / der Kunden, das Angebot der Produkte und Dienstleistungen, als auch insgesamt die konjunkturelle Lage der Volkswirtschaft. Aber auch Gesetze und Verordnungen, das Tarifrecht und für soziale Beschäftigungsunternehmen vor allem die Sozialgesetzgebung sind in der Betriebspraxis nicht unerheblich. Innerbetrieblich spielen die endogenen Faktoren eine besondere Bedeutung, darauf haben die Unternehmen aber in aller Regel einen besseren Einfluss. Letztlich steht ein Unternehmen im Spannungsfeld zwischen der Ökonomie und dem sozialen Auftrag. Auf der einen Seite steht die Knappheit der Güter (Kapital und Zeit) und auf der anderen Seite der Hilfebedarf, der zu seiner Erfüllung genau diese knappen Güter verzehrt. Effiziente Betriebsführung hat die Aufgabe diese beiden Ziele – das Formalziel und das Sachziel – eines Unternehmens in der Balance zu halten. Zukünftig wird diese Aufgabe gewiss nicht einfacher sein, da vor allem die Finanzknappheit zunehmen wird und damit die soziale Arbeit maßgeblich bestimmen wird. Verantwortungsvolle Unternehmen bereiten sich darauf vor, haben ein funktionierendes internes Überwachungssystem, arbeiten mit einem Controlling Managementsystem und haben ein Frühwarnsystem eingerichtet. Alle drei Maßnahmen können so miteinander verknüpft werden, dass mittels eines Risikomanagementsystems eine Betriebsführung möglich ist.

2.2 Controlling als Bestandteil des Risikomanagementsystems

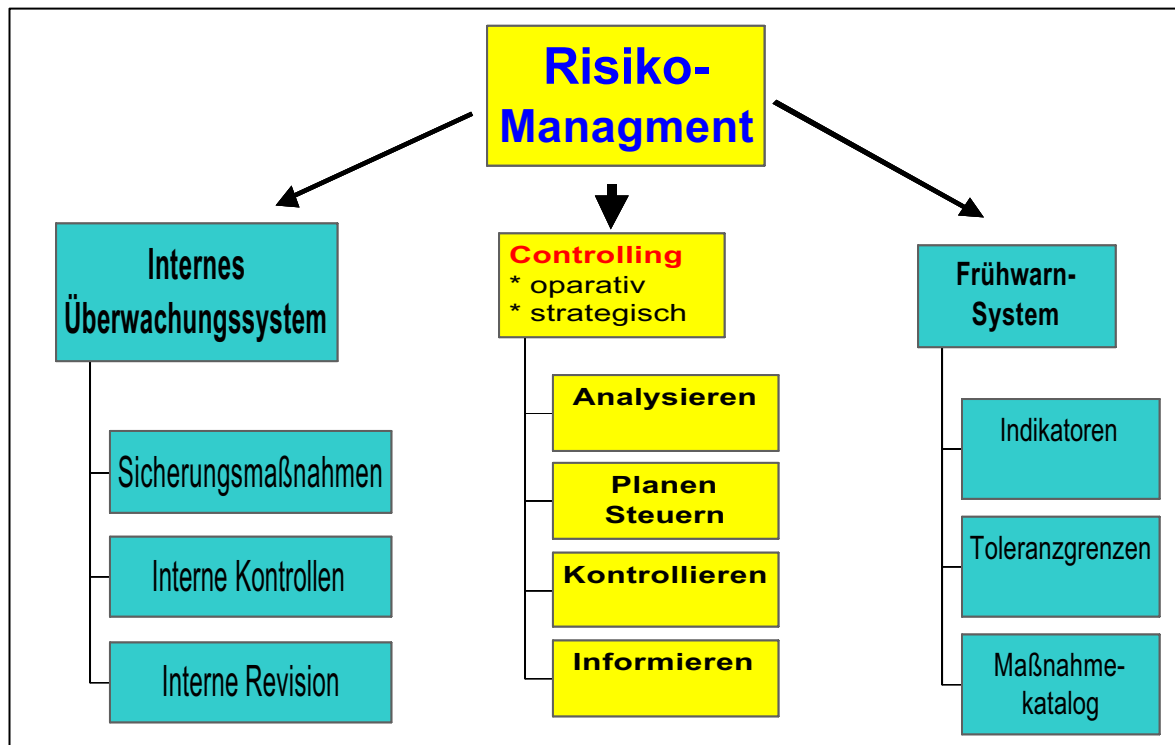


Abbildung 3 Risikomanagement

In dieser Abbildung wird deutlich das Controlling in ein Betriebsführungssystem eingebettet ist. Nur kurz soll neben dem Controlling auf die beiden anderen Systeme eingegangen werden. Jedes Unternehmen benötigt ein **internes Überwachungssystem**, das allerdings sehr statisch ist und kein erfolgssteuerndes aktives Instrument ist, sondern vor allem organisatorische **Sicherungsmaßnahmen** umfasst, wie z.B. den Grundsatz der Funktionstrennung, Sicherungsmaßnahmen in der EDV und im innerbetrieblichen Belegwesen.

Ein weiteres Element im Internen Überwachungssystem sind **Kontrollen**, um das Vermögen zu sichern und die Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Berichtswesens zu gewährleisten.

Die **Interne Revision** ist für Prüfungen im Bereich des Rechnungs- und Finanzwesens verantwortlich, nimmt Organisationsprüfungen vor, aber begutachtet und bewertet auch Rentabilitäts- und Investitionsberechnungen.

Das **Frühwarnsystem** soll ebenfalls nur am Rande erwähnt werden, da der Schwerpunkt auf dem Bereich Controlling – Kennzahlen liegt. In einem Frühwarnsystem gibt es in der Regel drei Kategorien. Zuerst müssen **Indikatoren** ermittelt werden, mittels derer eine Prognose möglich ist (z. B. Warteliste für Aufnahmen in eine stationäre Einrichtung). Die Indikatoren fließen in die Berechnung von **Toleranzgrenzen** ein. Diese Toleranzgrenzen legen fest, ab welchem Wert eine korrigierende **Maßnahme** ergriffen werden muss, bzw. bis zu welchem Wert eine Entwicklung evtl. auch toleriert wird.

2.3 Controllinggrundlagen

Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen steht das Controlling.

Vor allem in sozialen Unternehmen löst das Wort „Controlling“ Unbehagen oder gar Ängste aus. In der sozialen Arbeit hat betriebswirtschaftliches Denken und Handeln, das vor allem unter den Aspekten, Kostensenkung, Rationalisierung und Kontrolle

gesehen wurde, sozusagen als der natürliche Feind gegolten. Es bestand der Verdacht, dass mittels Controlling Schuldige gesucht werden und letztlich die Betriebswirtschaft die Leitwissenschaft auch in der sozialen Arbeit werden könnte. Sowohl die Betriebswirtschaft wie auch die Sozialwirtschaft haben jedoch ihre jeweils eigene Berechtigung, müssen sich als Partner im gleichen unternehmerischen Handlungsfeld akzeptieren, um so die betriebliche Entwicklung sicher zu stellen. Auch das Controlling hat dabei eine Entwicklung unter sich verändernden Rahmenbedingungen erlebt und steht unter einem Anpassungsdruck, wie folgende Grafik zeigt.

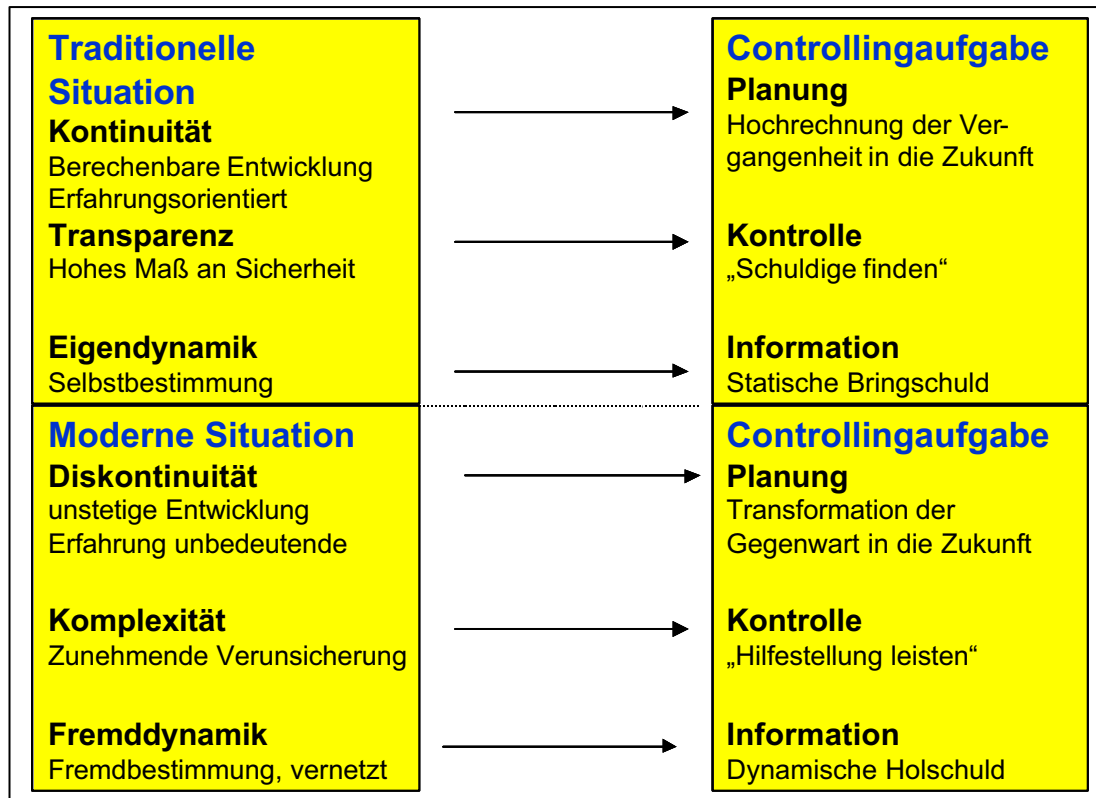
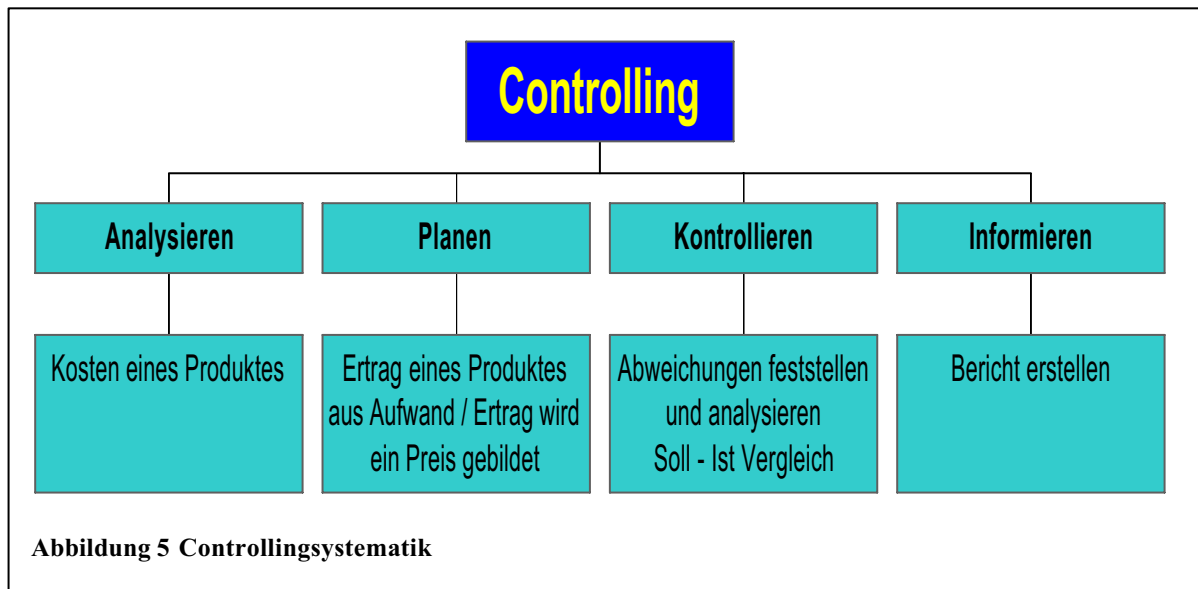


Abbildung 4 Controlling im Wandel

Controlling steht in der heutigen „modernen“ Situation unter den Vorzeichen von Diskontinuität. Die Vergangenheit kann nicht mehr einfach in die Zukunft transformiert werden, es gibt Brüche, Veränderungen und Entwicklungen, die nicht mehr geradlinig verlaufen. Die Komplexität hat unter dem Vorzeichen der Globalisierung und Modernisierung deutlich zugenommen und nicht zuletzt hat sowohl auf Individuen als auch auf organisatorische Einheiten wie es Unternehmen sind, die Fremddynamik (exogene Faktoren) enorm zugenommen. Deswegen haben sich auch die Controllingaufgaben verändert. Nicht mehr aus der Vergangenheit, sondern mindestens aus der Gegenwart, möglichst sogar aus der Voraussicht zukünftiger Entwicklungen, muss die Planung von unternehmerischen Entscheidungen vorbereitet werden. Angesichts der herrschenden Komplexität geht es nicht um Kontrolle, sondern um Hilfestellung, Reduzierung der Komplexität durch Verdichtung und Standardisierung. Das Controlling kann heute nicht mehr nur relevante Betriebsdaten anfordern, sondern das Controlling muss sich selbst aufmachen, die relevanten Daten operativ wie strategisch aufzuspüren, herauszufiltern und sich aktiv zu besorgen.

Controlling heute ist genauso einem permanenten Wandel unterlegen, wie die gesamte Gesellschaft, ist aber letztlich absolut erforderlich um eine Betriebsentwicklung zu gewährleisten.

2.4 Controllingsystematik



Controlling spielt sich in 4 Phasen ab. Am Beispiel der Erstellung eines Jahreswirtschaftsplanes soll dieses Vorgehen verdeutlicht werden. Zuerst wird eine Analyse des laufenden Wirtschaftsplanes durchgeführt. Mittels einer Jahreshochrechnung kann das vorläufige Jahresergebnis ermittelt werden. Diese Hochrechnung wiederum kann eine Grundlage zur Planung des nächsten Wirtschaftsplanes sein. In der Analyse sind dann aber auch die Veränderungen mit aufzunehmen, z. B. Stellenplanveränderungen, Personalkostenveränderung durch Tarifvereinbarungen, Gemeinkostenumlage,... Diese Analysephase geht in die Planungsphase über und der neue Wirtschaftsplan wird mit den ermittelten Ergebnissen und Werten aufgestellt. Im laufenden Geschäftsjahr geht es dann darum, die geplanten Ergebnisse zu kontrollieren, indem z.B. monatlich die geplanten mit den tatsächlich erreichten Werten / Zahlen mittels eines Soll – Ist Vergleiches erfasst werden. Diese Kontrolle ist notwendig, letztlich die Liquidität und Rentabilität eines Unternehmens zu gewährleisten. Werden diese Soll – Ist Vergleiche im Monatsrhythmus nicht durchgeführt, kann keine aktuelle Aussage über die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens gegeben werden. Die im Soll – Ist Vergleich ermittelten Ergebnisse müssen wiederum in einem Bericht dokumentiert werden. In diesem Bericht sollten die Kostenstellenverantwortlichen die Abweichungen überprüfen, evtl. korrigieren, die tatsächlichen Abweichungen begründen und gleichzeitig Maßnahmen zum Gegensteuern benennen. All dies sollte in schriftlicher Form, möglichst mit einem standardisierten Formular geschehen und dann in verdichteter Form der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden. Mit Hilfe dieses Controllingregelkreislaufes gelingt es das Unternehmen zu führen, die aktuelle Situation zu erkennen und Optimierungspotenziale in den Blick zu nehmen, um insgesamt effizient zu arbeiten.

3. Erfolge in Sozialen Beschäftigungsunternehmen

In der Betriebswirtschaft wird unterschieden zwischen den Aspekten der aktuellen und dauerhaften Existenzsicherung eines Unternehmens. Für beide Aspekte stehen im Rahmen des Controllings zwei Managementsysteme zur Verfügung.

Zum einen die strategische Unternehmensführung mit folgender Aufgabe: „Erkennen und Schaffen neuer Potenziale sowie Erhaltung und Pflege vorhandener Potenziale zum Zwecke der dauerhaften Sicherung der Existenzberechtigung.“²

Zum anderen der operative Ansatz: „Effiziente Nutzung der vorhandenen Potenziale zum Zwecke der aktuellen Existenzsicherung auf der Basis des Gewinns.“³

Für soziale Beschäftigungsunternehmen sind beide Ansätze von immanenter Bedeutung. In Zeiten des Umbaus des Sozialstaates in Deutschland ist der Erhalt aber auch das Schaffen neuer Potenziale, die sich auch in Krisenzeiten ergeben, zur langfristigen Existenzsicherung absolut notwendig. Techniken und Instrumente wie Portfolioanalyse, Szenariotechniken und Stärken – Schwächen Analysen sollten zur Anwendung kommen. Aktuell ist es in diesen Umbruchzeiten für soziale Beschäftigungsunternehmen genauso wichtig, die operative Unternehmensführung zu beherrschen, also mittels Effizienz (die Dinge richtig tun) Erfolg zu haben. Effizienz betrachtet die Innenseite des Unternehmens und ist damit vom Unternehmen beeinflussbar.

Im weiteren wird der operative Controllingansatz verfolgt, da Erfolg, Erfolgsfaktoren und Kennzahlen die Steuerungsgrößen im operativen Controlling sind. Auf weitere Ausführungen zum strategischen Controlling muss hier leider verzichtet werden. Es ist aber festzuhalten, dass das Thema Risikomanagement in den nächsten Jahren auch für soziale Beschäftigungsunternehmen ein beherrschendes Aufgabengebiet sein wird. Innovative Unternehmen werden sich

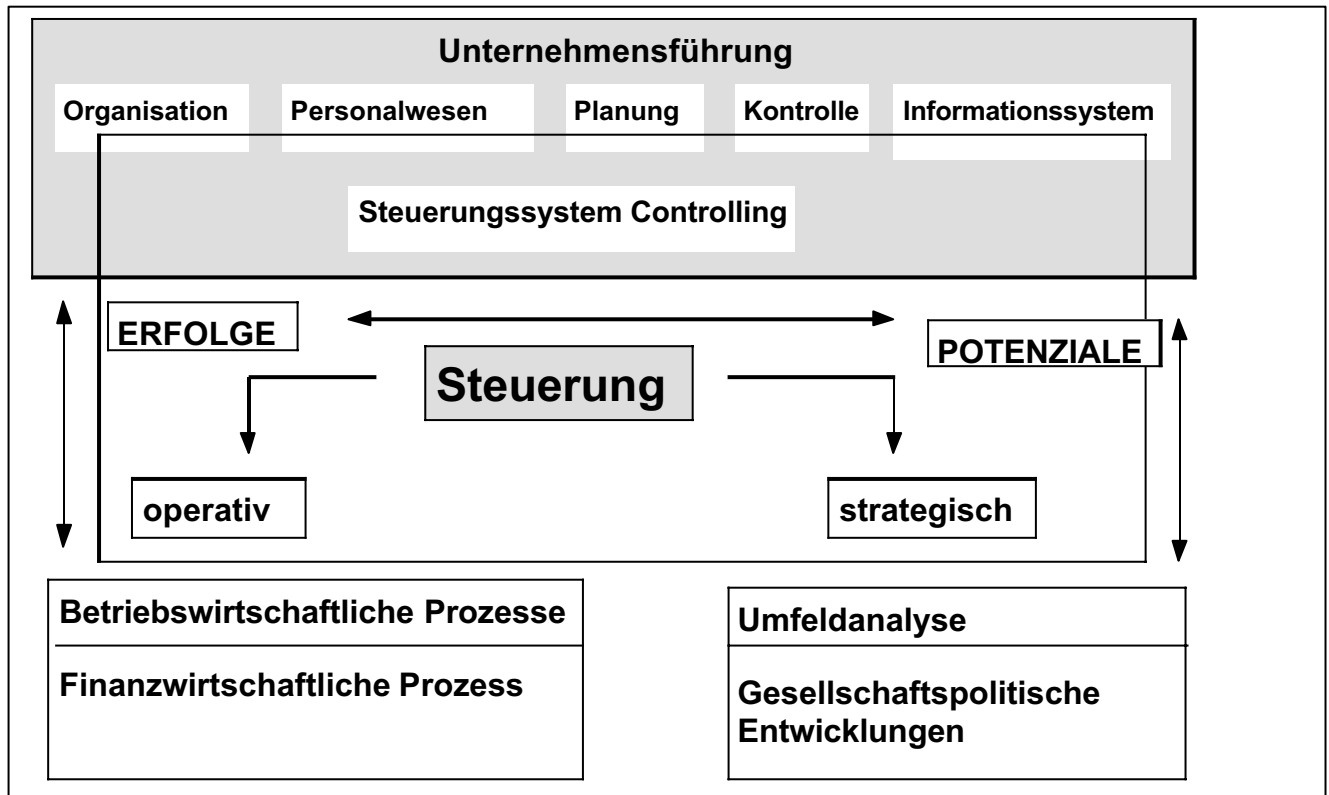


Abbildung 6, Steuerungssystem Controlling

² Steinhübel, V.: Studienbrief Controlling, Titel Nr. 0031, S. 107

³ Steinhübel, V.: Studienbrief Controlling, Titel Nr. 0031, S. 107

schon heute Gedanken machen, wie sie sich Kenntnisse und Handlungswissen für den Bereich Risikomanagement aneignen.

3.1 Definition „Erfolg“ aus Sicht des Controlling

Das Steuerungssystem Controlling kann wie oben stehende Abbildung zeigt aussehen und entsprechende Funktionen übernehmen. Der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen wird die operative Perspektive sein.

Die Erfolge in der operativen Tätigkeit des Unternehmens bilden die Voraussetzung um Potenziale zu schaffen. Die Potenziale wiederum sichern langfristig auch den Erfolg des Unternehmens.

Eine Erfolgssteuerung geschieht nach obigem Modell, in dem unterschiedlich vorhandene Informationen in den Abteilungen eines Unternehmens koordiniert werden. Im wesentlichen umfasst dies die Organisation und Steuerung des gesamten Unternehmens.

Auf der operativen Seite werden Zeiträume von bis zu vier oder fünf Jahren betrachtet. Dabei spielen Perioden von einem Monat oder Quartale ebenfalls eine wichtige Betrachtungsperspektive, um z.B. Soll – Ist Abweichungen festzustellen. Beim operativen Controlling wird besonders auf die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Prozesse und Steuerungsgrößen geachtet. Dies sind Steuerungsgrößen, die im Unternehmen entstehen und auch beeinflusst werden können. Bei der Betrachtung von betriebswirtschaftlichen Prozessen steht z.B. die Effizienzerhaltung und –steigerung im Mittelpunkt. Die Messung von Effizienz erfolgt in aller Regel an den Größen Liquidität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und dem Cash Flow. Ermittelt werden die Werte über das betriebliche Rechnungswesen.

Bei der Ermittlung von Kennzahlen in der vorliegenden Arbeit ist die Ertragsanalyse die Basis.

Bei den finanzwirtschaftlichen Größen geht es um das Messen und Steuern der Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens. Investitionsquoten und Investitionsdeckungen, die Kapitalstruktur und eine Verschuldungsanalyse sind wesentliche Bestandteile, ebenso Eigenkapitaldeckungsgrade und Liquiditätsgrade.

Ziel des operativen Controllings, das als Managementsystem verstanden werden sollte, ist durch Optimierungen der Funktionen und der Prozesse in einem Unternehmen, die z. B. mittels Abweichungen von Soll – Ist Definitionen analysiert werden können, Erfolge für das Unternehmen zu generieren.

Der Herausforderung des operativen Controllings müssen sich auch soziale Beschäftigungsfirmen stellen, dabei aber aus ihrem besonderen Auftrag heraus, spezifische betriebswirtschaftliche und soziale Ziele definieren, die im Controllingkreislauf zu bewerten sind.

3.2 Erfolg in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Erfolg in sozialen Beschäftigungsunternehmen muss auf ökonomischer Seite die Zielgrößen Vermögens-, Bilanz- und Ertragslage berücksichtigen, hier geschieht eine quantitative Betrachtung. Voraussetzung zur Messung und Erreichung von ökonomischen Erfolg ist ein funktionsfähiges betriebliches Rechnungswesen, das periodengerecht aussagekräftige Auswertungen zur Verfügung stellen kann.

Als soziale Zielgröße müssen spezifische Werte wie Integration, Vermittlung und Stärkung von individuellen Kompetenzen festgelegt werden, diese sind qualitativer Art. Auch dazu bedarf es eines Konzeptes und der dazugehörigen Instrumente, um soziale Ziele zu messen und zu bewerten. (Vgl. dazu Arbeitsheft Nr. 9 , Personalentwicklung , Grünbau GmbH Dortmund)

Als eine weitere wichtige, spezifische Zielgröße für soziale Beschäftigungsunternehmen betrachte ich das Schaffen von Sozialkapital, da die

Beschäftigungsunternehmen in hohem Maße gemeinwesenorientiert arbeiten. In den folgenden beiden Abschnitten soll auf einzelne Aspekte differenzierter eingegangen werden.

3.2.1 Wirtschaftlicher Erfolg in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Zur Abbildung und Steuerung des wirtschaftlichen Erfolges stehen für die finanzwirtschaftliche Seite drei wichtige Steuerungsgrößen zur Verfügung.

Diese sind

- * Liquidität
- * Rentabilität
- * Wirtschaftlichkeit

Mittels dieser drei Steuerungsgrößen kann einerseits das Unternehmen in finanzieller Balance gehalten und auf der operativen Seite der Gewinn gesteuert werden. „Sie dienen der Steigerung der Effizienz des Leistungserstellungs- und –verwertungsprozesses.“⁴ Ohne diese Steuerungsgrößen ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung nicht möglich. Folgende Abbildung soll die Wirkung dieser drei Steuerungsgrößen verdeutlichen.

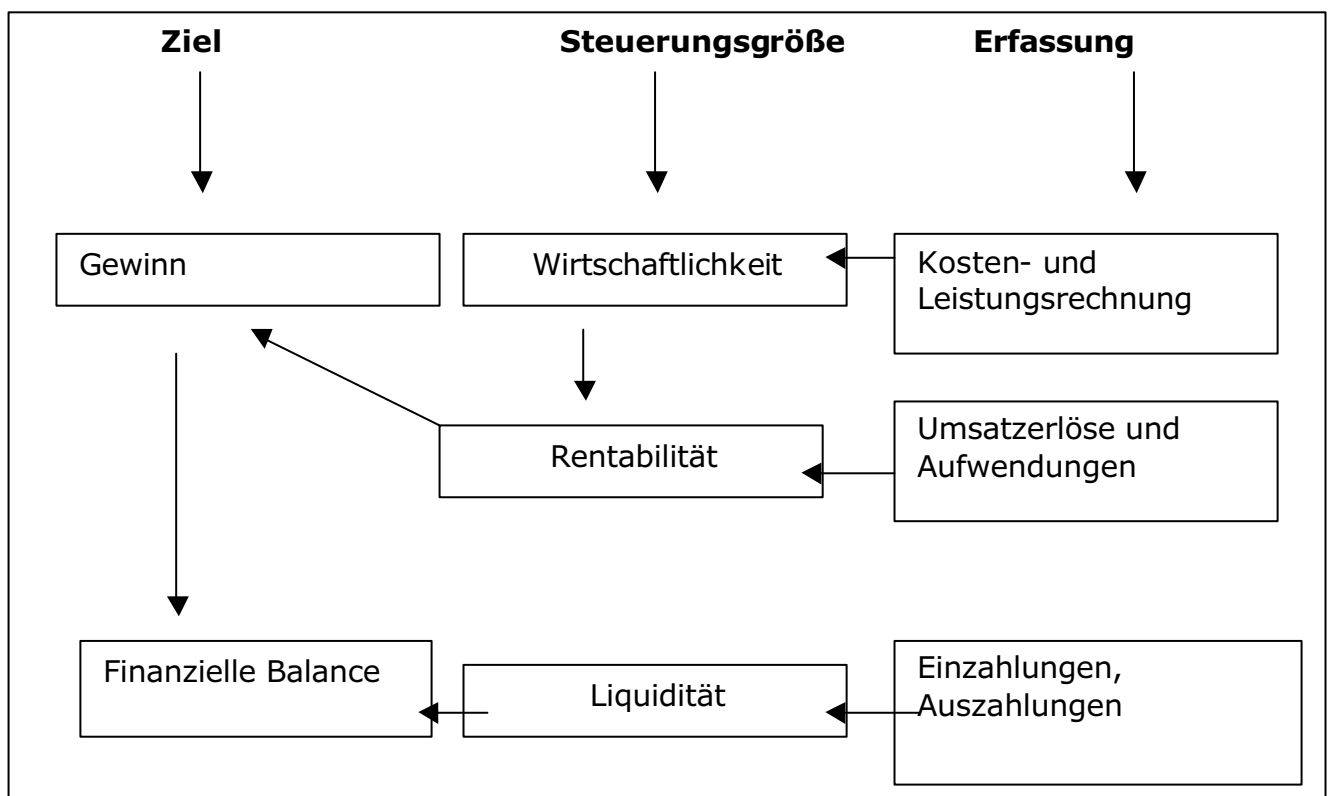


Abbildung 3 Betriebliche Steuerungsgrößen

Die Wirtschaftlichkeit wird im wesentlichen über die Kostenkontrolle gesteuert, für die entsprechende Kostenstellen einzurichten sind. Dadurch wird die betriebliche interne Effizienz des Unternehmens ermittelt. Wirtschaftlichkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für die Rentabilität eines Unternehmens.

Die Rentabilität ermittelt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und ist sowohl intern als auch extern beeinflussbar. Die Instrumente zur Ermittlung der Rentabilität sind die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz. Da es um die Verzinsung des

⁴ Steinhübel, V.: Studienbrief Controlling, Titel Nr. 0031, S. 120

Kapitals geht, ist diese Steuerungsgröße vor allem für Kapitalgeber interessant. Liquidität ist eine logische Folge von Rentabilität und sichert die finanzielle Balance des Unternehmens. Die Liquidität errechnet sich aus Einzahlungen und Auszahlungen in einer Periode, in der Regel handelt es sich um eine kurzfristige Betrachtung von bis zu drei Monaten und ist sehr stark betriebsextern beeinflussbar.

Die Grundlage zur Ermittlung der notwendigen Daten für die oben genannten Steuerungsgrößen bildet das Rechnungswesen. „Die Finanzbuchhaltung, die Betriebsbuchhaltung (KLR), die Planungsrechnung (PR) und die Statistik bilden zusammen das operative Rechnungswesen.“⁵

Jedes Unternehmen hat ein, bzw. mehrere Ziele; das wichtigste ist die Substanzerhaltung des Betriebes, das über die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität gesteuert wird. Dieses Ziel gilt genauso für ein soziales Beschäftigungsunternehmen. Vorrangig geht es um die Substanzerhaltung, damit das Unternehmen seinem Zweck, z. B. Wiedereingliederung langzeitarbeitsloser Menschen nachkommen kann. Somit ist es unabdingbar, dass ein funktionierendes Rechnungswesen vorhanden ist, sowie ein dazugehöriges Controlling- und Managementsystem.

Neben diesen ökonomischen, quantitativen Zielsetzungen haben soziale Beschäftigungsunternehmen, weil sie sich als Zweckbetrieb verstehen, auch soziale, qualitative Ziele.

3.2.2 Sozialer Erfolg in einem sozialen Beschäftigungsunternehmen - Ziele und Rahmenbedingungen

Die Gesamtausrichtung sozialer Beschäftigungsunternehmen zielt nicht auf einen private profit, sondern auf einen social profit oder not for private profit ab. Die betriebliche Effizienz und ein daraus resultierendes Gewinn soll wieder reinvestiert werden und nicht an Shareholder ausbezahlt werden. Die Mittel sollen in die Qualität der Arbeitsplätze und in die Schaffung neuer Arbeitsplätze fließen. Ziel ist auch, möglichst dauerhafte Arbeitsplätze zu schaffen.

Der Betriebserfolg als ökonomische Größe ist zur Zielerreichung dafür aber nicht ausreichend. Deswegen haben soziale Beschäftigungsunternehmen eine sehr hohe Gemeinwesenorientierung.

Dies drückt sich durch eine Vielzahl von Kontakten und Beziehungen in den Kommunen und Landkreisen aus, aber auch über das Angebot der Produkte und Dienstleistungen. Viele soziale Beschäftigungsunternehmen bieten Dienstleistungen an, die z.B. Kommunen entlasten, indem Grünflächen angelegt und gepflegt oder indem Recyclingaufgaben wahrgenommen werden .

Durch dieses gemeinwesenorientierte Handeln entsteht soziales Kapital sowohl in monetärer wie auch in nicht – monetärer Form .

Folgende Abbildung soll dies verdeutlichen.

⁵ Steinhübel, V.: Studienbrief Controlling, Titel Nr. 0031, S. 121

SOZIALES KAPITAL			
Monetär		Nicht - Monetär	
Dimension	Indikatoren	Dimension	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Spenden • Stiftungsmittel • Zuwendung aus Lotterien (z.B. Aktion Mensch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnungswesen • GuV: Erträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke mit anderen Institutionen und Unternehmen • Formelle Beziehungen im Gemeinwesen • Informelle Beziehungen im Gemeinwesen • Ehrenamtliche Mitarbeit • Kostenfreie Raumnutzung im Gemeinwesen • Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild des sozialen Beschäftigungsunternehmens • Vision und Mission des Unternehmens • Öffentlichkeitsarbeit • Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit • Vertrauen • Zuverlässigkeit • Wertschätzung • Gegenseitigkeit

Abbildung 4 Bildung und Bindung von Sozialkapital (siehe auch Arbeitsheft Nr. 7, Sozialbilanz in sozialen Unternehmen)

Durch die Bildung und Bindung von Sozialkapital entsteht im Gemeinwesen ein doppelter Effekt.

Sozialkapital bildet sich einerseits im Unternehmen, indem von außen Inputs wie ehrenamtliche Mitarbeit oder Wissen durch die Netzwerkarbeit akquiriert wird, andererseits entsteht ein Output in das Gemeinwesen, da Leistungen und Produkte als Mehrwert entstehen und in monetärer Sicht Steuer- und Sozialversicherungstransferleistungen an das Gemeinwesen zurückfließen.

Für die Bildung von Sozialkapital im Unternehmen gibt es harte, quantitative Faktoren, wie z. B. der periodische Ertrag an Spenden oder Stiftungsmitteln, aber auch an Arbeitszeitstunden von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Die weicheren qualitativen Faktoren sind schwerer zu messen, aber Indikatoren können die Kontakte in Netzwerke hinein sein und die Zahl von Beziehungen zu anderen Institutionen, Ämtern, Politikern, lokalen Vereinen und sozialpolitischen Einrichtungen. Aber auch die Kontakte und Beratungsmöglichkeiten durch Dachverbände spielen eine wichtige Rolle.

Auch die Stakeholderbindungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Zum sozialen Erfolg eines Unternehmens gehören Mitarbeiter- wie auch Kundenzufriedenheit. Dieser Wert ist durch Befragungen zu messen, kann aber auch über ein Beschwerdemanagement erfasst werden. Kennzahlen können dazu eine wichtige aktuelle Bewertung liefern.

3.3 Effizienz in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Betrieblicher und sozialer Erfolg in Beschäftigungsunternehmen sind zwei wichtige Steuerungsgrößen und bilden gemeinsam die Effizienz dieser Unternehmen ab. (Siehe auch Arbeitsheft Nr. 3, Balanced Scorecards in sozialen Beschäftigungsunternehmen) Erlöse aus unternehmerischer Sicht, die durch soziale Dienstleistungen, vergütet aus öffentlichen Mitteln, und durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen entstehen bilden die Ertragseffizienz.

Die soziale Effizienz misst sich in der Fähigkeit des Unternehmens soziales Kapital zu generieren. Auch aus der Nutzung des sozialen Kapitals ergeben sich wirtschaftliche Vorteile, einmal indirekt durch den Absatz von Produkten, weil sich das Unternehmen am Markt ein bestimmtes Label erarbeitet, und direkt, weil Spenden und Stiftungsmittel, aber auch nicht-monetäre Werte dem Unternehmen zufließen. Das besondere Wesensmerkmal von sozialen Unternehmen ist, dass sie weder dem Markt noch dem staatlichen Bereich zuzuordnen sind, und die Aufgabenstellung sowohl eine wirtschaftliche wie eine soziale Seite hat.

Von besonderer Bedeutung ist, dass der erwirtschaftete Gewinn, nicht an Stakeholder ausbezahlt wird, sondern reinvestiert wird in die Schaffung von zusätzlichen und besseren Arbeitsplätzen.

An der Effizienz von sozialen Beschäftigungsfirmen haben auch die öffentlichen Finanziars Interesse, da die investierten öffentlichen Mittel wirtschaftlich und erfolgsorientiert einzusetzen sind.

Das Unternehmen selbst hat darüber hinaus zusätzlich das Interesse, effiziente Betriebsstrukturen und Abläufe zu schaffen, um wirtschaftlich und rentabel zu arbeiten.

Damit die Effizienz in diesem doppelten Sinn hergestellt und gesteuert werden kann, ist das Controlling als Managementsystem von besonderer Bedeutung. Zur Steuerung der Effizienz können Kennzahlen ein Instrument sein, auf das im Kapitel II näher eingegangen wird.

4. Operatives Controlling - Grundlage und Instrumente

4.1 Controlling

Der steigende Kostendruck in den Beschäftigungsunternehmen, der Rückgang an öffentlichen Mitteln zur Vergütung der erbrachten sozialen Dienstleistungen und sich durch gesetzliche Regelungen (z. B. Hartz Reformen mit der Folge eines starken Kürzung des Kompetenzausgleichs) einengende Handlungsspielräume von sozialen Beschäftigungsunternehmen stellen hohe Anforderung an das Management dieser Unternehmen. „Während Controlling in der Privatwirtschaft inzwischen zu einer festen Größe geworden ist, wurde im Bereich der Non – Profit - Organisationen lange Zeit von der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente abgesehen. Die Tatsache, dass diesen Einrichtungen von der Gesellschaft immer weniger finanzielle Mittel zugestanden werden und sie ihre Existenz dementsprechend in verstärktem Maße vor der Gesellschaft rechtfertigen müssen, führt nun auch für diesen Sektor zu der Notwendigkeit, sich dem Controlling sowie dessen Ideen zu öffnen.“⁶

Die ökonomische und soziale Effizienz –beides sind wichtige Erfolgsziele dieser Unternehmen – muss stetig analysiert und optimiert werden. Das operative Controlling stellt dabei ein wichtiges Instrument dar, um Abläufe, Prozesse und Ergebnisse zu erfassen und zu steuern. Das Substanzerhaltungsprinzip steht dabei im Mittelpunkt. Nicht unberücksichtigt bleiben sollte aber auch das strategische Controlling, das externe Beeinflussungsfaktoren in die Unternehmensentwicklung mit einbezieht, dabei geht es um die Generierung von Potenzialen.

Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen steht aber das operative Controlling.

Die Aufgabe des Controllings liegt zum einen im Planungs- und zum anderen im Informationsbereich. Um beide Ziele erreichen zu können, muss das Controlling in ein umfassendes Management- und Informationssystem eingebunden sein. „Controlling muss im Hinblick auf Aufgaben, Organisation und Instrumente ein ganzes, eben ein

⁶ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 30

System bilden.“⁷. Informationsquellen für das Controlling sind vor allem das Rechnungswesen, aber auch weitere betriebliche Statistiken z.B. aus dem Personalbereich oder für das strategische Controlling Marktstudien. Die Informationen müssen beschafft, verarbeitet und in ein Berichtswesen gebracht werden, um daraus Handlungsansätze oder Veränderungsstrategien für das Unternehmen abzuleiten. Im Controlling spricht man auch von einem sogenannten **Controllingkreislauf**.

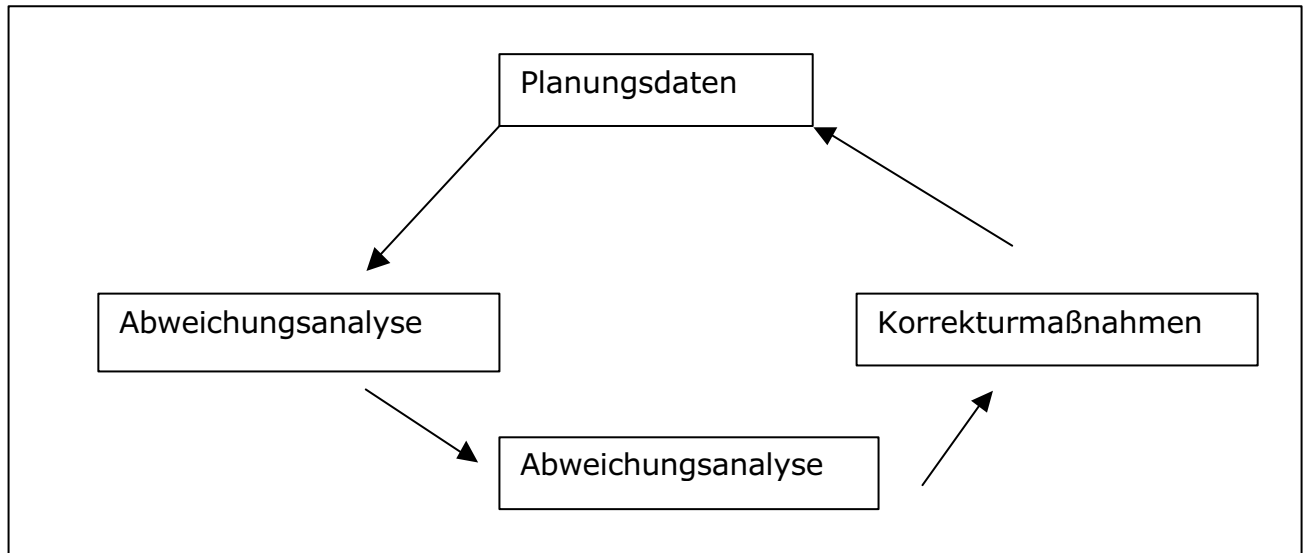


Abbildung 7 Controllingkreislauf

„Als wichtiger Grundsatz des Controlling – Regelkreises ist herauszustellen: Abweichungen werden durch Veränderungen des Unternehmens und der Unternehmensumwelt zwangsläufig auftreten. Deshalb sollen sie auch niemals Schuldbeweise für etwaige Versäumnisse einzelner Mitarbeiter sein, sondern einzig und allein Grundlage für das Treffen weiterer Maßnahmen.“⁸ Die Abweichungsanalyse ist somit für das Controlling ein wichtiges Instrument, allerdings ist auch deutlich zu erwähnen, dass es sich um ein Instrument handelt, das vergangenheitsbezogen arbeitet.

Das Controlling kann sich an folgenden betrieblichen Meilensteinen orientieren:

- Betriebliche und Soziale Ziele des Beschäftigungsunternehmens
- Kundenorientierung
- Marktorientierung
- Prozessorientierung
- Funktionsorientierung

Das Controlling hat das Ziel, den Erfolg und den Gewinn des Unternehmens zu sichern und damit auch Problembereiche im Unternehmen zu erkennen, zu beseitigen und in der Zukunft zu vermeiden. Über den Controlling Kreislauf ist dieses Ziel erreichbar.

Dabei spielt aber die spezifische Informationsermittlung und Aufbereitung eine wichtige Rolle, deswegen ist noch auf die Datengrundlage einzugehen.

4.2 Datengrundlage des Controlling

⁷ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 8

⁸ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 11

Die wichtigste Informationsquelle und Datengrundlage für das Controlling ist das Rechnungswesen. Dieses setzt sich vor allem zusammen aus der Kosten – Leistungsrechnung, der Bilanzrechnung und der Finanzrechnung.

4.3 Kosten – Leistungsrechnung

Die Kostenrechnung setzt sich aus drei wesentlichen Bestandteilen zusammen:

4.3.1 Kostenartenrechnung

Hier werden alle Kosten, die für die Erstellung und Verwertung betrieblicher Leistungen anfallen, erfasst. Die Kostenarten können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Personalkosten
- Hilfs- und Betriebsmittelkosten
- Anlagenkosten z.B. BGA
- Kapitalkosten z. B. Zinskosten
- Sonstige Kosten

Kostenarten lassen sich weiterhin nach variablen Kosten – diese sind Produktions- oder Dienstleistungserbringungsabhängig - und fixen Kosten unterscheiden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Aufteilung in Einzel- und Gemeinkosten.

4.3.2 Kostenstellenrechnung

Aus der Kostenstelle ist ersichtlich, wo Kosten in welcher Höhe entstanden sind. Dazu werden zum einen die direkt zurechenbaren Kosten, aber auch interne Kosten über die jeweilige Kostenstelle verrechnet. Hinzu kommt noch die Verteilung der Gemeinkosten auf die jeweilige Kostenstelle. Der Vorteil der Kostenstelle liegt auch darin, dass hier klare mitarbeiterbezogene Verantwortungen und funktionale Verantwortungsbereiche existieren. Deswegen kann über die Kostenstelle die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens gut gesteuert werden.

In der Ermittlung der Kennzahlen spielt der Kostenstellenbezug eine sehr wesentliche Rolle.

4.3.3 Kostenträgerrechnung

„Die letzte Stufe im Abrechnungsprozess bildet die Kostenträgerrechnung, die zeigt, wofür, also für welches Produkt, die Kosten angefallen sind. Sie kann als Stück- (Kostenträgerstückrechnung) oder Periodenrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) durchgeführt werden.“⁹

Bisher war nur die Kostenrechnung im Blick. Eine Erlösträgerrechnung gibt es anscheinend nicht, da es schwierig ist, Erlöse auf bestimmte Träger zuzurechnen. Aber „ohne das Pendant auf der Leistungsseite - die Leistungsrechnung- wäre eine Erfolgsrechnung, die letztendlich das Betriebsergebnis als eine wichtige Steuergröße des Controllings liefert, nicht möglich.“¹⁰

Die Abweichungsanalyse im Controlling stützt sich dabei z.B. auf einen erstellten Jahreswirtschaftsplan mit Soll - Daten. In bestimmten Perioden (z.B. monatsweise) werden diese Soll – Daten mit den ermittelten Ist – Daten verglichen, Abweichungen festgestellt und Korrekturmaßnahmen vorgeschlagen. Dies entspricht dem Controlling Regelkreislauf.

Zur Steuerung des operativen Erfolgs hat deswegen die Erfolgsrechnung einen besonderen Stellenwert. Aus der Erfolgsrechnung können als Kennzahlen z. B. Kostenintensitäten oder Deckungsbeiträge errechnet werden. Die Ausführungen und die Generierung von Kennzahlen in Kapitel II stützen sich vor allem auf die

⁹ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 57

¹⁰ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 90

Erfolgsrechnung und weniger auf die Bilanz- und Finanzrechnung.

4.4 Bilanzrechnung

In der Bilanzrechnung werden Vermögenswerte auf der Aktivseite und Verbindlichkeiten auf der Passivseite abgebildet. Die Passiva zeigen auf, aus welchen Quellen die Mittel zur Finanzierung der Aktivseite stammen.

Aus der Bilanz lassen sich ebenfalls spezifische Kennzahlen ermitteln, wie z. B. Kennzahlen zur Kapitalstruktur oder zur Verschuldungssituation (Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad) eines Unternehmens. Bilanzkennzahlen stellen vor allem für Investoren oder Kreditgeber wie Banken wichtige Parameter dar und spielen für die Bonität eines Unternehmens keine unwesentliche Rolle.

In die Bilanz fließen aus der Erfolgsrechnung z.B. der Gewinn, aus der Finanzrechnung das zum Stichtag vorhandene Geldvermögen und darüber hinaus jeweils die Endbestände des Anlagevermögens und der Vorräte ein.

Die Bilanz wird zum Ende des Geschäftsjahres erstellt und ist somit jeweils auf einen Stichtag bezogen. (Siehe auch Arbeitsheft Nr. 7, Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen)

4.5 Finanzrechnung

Neben der Erfolgsrechnung und der Bilanzrechnung gibt es im Rechnungswesen auch die Finanzrechnung. Hier wird die Liquidität des Unternehmens ermittelt und eine Liquiditätssicherung angestrebt. „In der Finanzrechnung werden Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt und ein periodischer Liquiditätssaldo ermittelt.“¹¹

Als Kennzahlen können hier vor allem Deckungsgrade wie Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital im Verhältnis zum Anlagevermögen (Goldene Bilanzregel) ermittelt werden, aber auch Liquiditätskennzahlen spielen hierbei eine Rolle.

Für die in den folgenden Kapiteln ermittelten Kennzahlen ist die Finanzrechnung aber keine weitere Grundlage.

Folgende Abbildung soll die Struktur der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung darstellen.

¹¹ Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. 5. Auflage. München 2003, S. 50

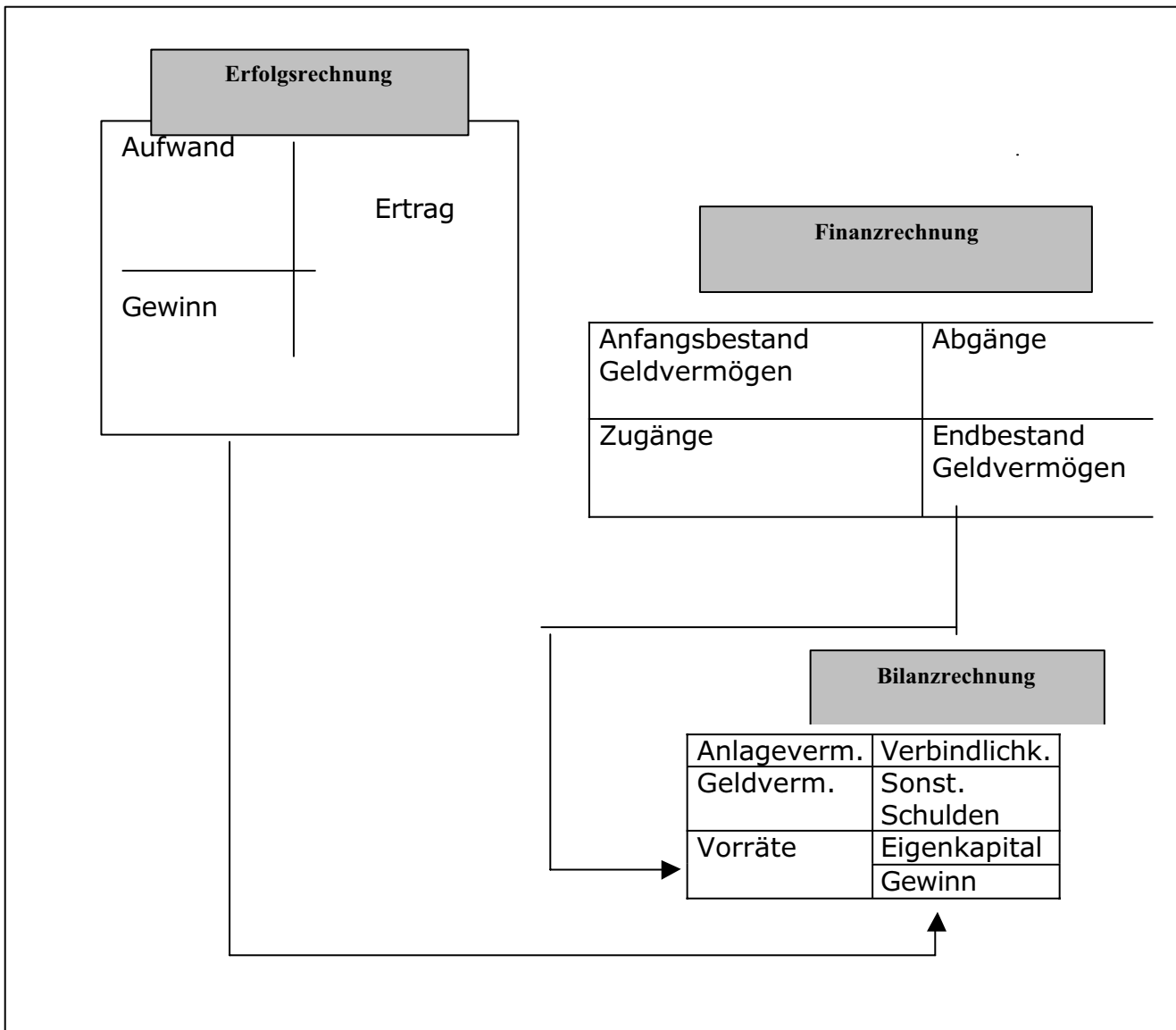


Abbildung 8 Struktur der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung

4.6 Daten aus dem Personalwesen

Das Rechnungswesen bildet die wichtigste Quelle der Informationsbeschaffung für das Controlling und somit auch zur Kennzahlengenerierung. Für bestimmte Steuerungsverfahren und Kennzahlenarten ist allerdings das Rechnungswesen nicht ausreichend.

Vor allem aus dem Personalwesen bedarf es noch wichtiger Informationen. Soziale Beschäftigungsunternehmen unterscheiden im Personalbereich zwischen zwei Mitarbeitergruppen. Zum einen die **Integrationsbeschäftigten**, die durch das Arbeitsamt oder Sozialamt vermittelt werden und in der Regel langzeitarbeitslos waren. Integrationsbeschäftigte können in der Regel befristet bis zu einem Jahr sozialversicherungspflichtig angestellt werden. Rechtsgrundlagen ist das BSHG §§18, 19 und das SGB III § 261 und vor allem das SGB II §16 Absatz 3. Die sozialen Beschäftigungsunternehmen stellen langzeitarbeitslose Menschen an, und weisen ihnen eine Tätigkeit innerhalb ihres Produkt- und Dienstleistungsbereichs zu. Darüber hinaus erhalten die Integrationsbeschäftigten z.B. Qualifizierungsanteile, Bewerbungstraining und sozialarbeiterische Beratung – Case Management – z.B. zur

Schuldenregulierung, um die Integrationsfähigkeit zu stärken und eine Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern.

Für die Anleitung der Integrationsbeschäftigten und entsprechende Overheadaufgaben setzen die Beschäftigungsunternehmen Regiepersonal wie Arbeitsanleiter, Sozialarbeiter und Verwaltungsmitarbeiter ein.

Aus beiden Personengruppen, den Integrationsbeschäftigten und den Regiemitarbeitern lässt sich im Kennzahlenbereich ein Personalschlüssel berechnen. Zur Berechnung des Deckungsbeitrages pro Mitarbeiter wird z.B. die exakte Mitarbeiterzahl pro Periode benötigt, möglichst noch unterteilt nach Dienstarten, z. B. Hauswirtschaftliche IGB's und IGB's bei den handwerklichen Dienstleistungen. Wird ein Deckungsbeitrag IGB bezogen nach Dienstarten berechnet, lassen sich Unterschiede im DB ermitteln und evtl auch Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Produktes / der Dienstleistung ziehen.)

Für eine qualifizierte Betrachtung im Personalbereich bedarf es auch weiterer Werte, wie z.B. Fehlzeitenquote, Krankheitsquote und weicher Faktoren wie z.B. Fortbildungsquote. Soziale Beschäftigungsunternehmen benötigen entsprechend ihrer Zielrichtung auch Werte wie Dauer der Erwerbslosigkeit, Fluktuationsquote, Vermittlungsquote in den allgemeinen Arbeitsmarkt und Kenntnisse über Staatsangehörigkeit, Schulabschlüsse, Berufsabschlüsse und Qualifizierungsquoten. In der Kennzahlenstruktur wird unterschieden zwischen quantitativen Kennzahlen (z.B. Fehlzeitenquote) und qualitativen Kennzahlen (z.B. Vermittlungsquote).

Durch diese statistischen Erfassungen im Personalwesen, unterteilt für die Integrationsbeschäftigten und das Regiepersonal, lassen sich wichtige Informationen für das Controlling und die Kennzahlenerstellung ermitteln.

4.7 Zusammenfassung operatives Controlling

Operatives Controlling ist in sozialen Beschäftigungsunternehmen zur Planung, Kontrolle und Steuerung der Effizienz wichtig. In doppelter Weise geht es dabei um eine Effizienz der ökonomischen und der sozialen Ziele. Die Effizienzmessung ist aus ökonomischen Gründen von hoher Bedeutung, um die Wirtschaftlichkeit, Liquidität und Rentabilität des Betriebes zu sichern und weiterzuentwickeln. Aus Sicht der öffentlichen Kostenträger der sozialen Dienstleistungen sind Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, sowie qualitative Erfolge (Qualifikationsverbesserung bei den Beschäftigten, Vermittlungserfolge) wichtige Indikatoren, da eine optimale Finanzmittelverwendung erfolgen soll. Voraussetzung zur Steuerung ist ein fundiertes Rechnungswesen und Personalwesen, aus denen wichtige Informationen beschafft, aufgearbeitet und weitervermittelt werden. Betriebliche Prozesse können analysiert und Optimierungspotenziale geschaffen werden.

Wichtige Instrumente im operativen Controlling sind z.B. ein Soll – Ist Vergleich, Deckungsbeitragsberechnung – auch produktbezogen -, eine ABC – Analyse in der Materialbeschaffung, eine Break – Even – Berechnung, aber auch Qualitätszirkel und vor allem Kennzahlen.

Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen werden im Kapitel II Kennzahlen für soziale Beschäftigungsunternehmen im Mittelpunkt stehen.

Kapitel II

5. Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung

5.1 Ausgangssituation

Soziale Beschäftigungsunternehmen benötigen ein gut funktionierendes Controlling, um in ökonomisch turbulenten Zeiten und mitten im Prozess eines sozialen Paradigmenwechsels in unserer Gesellschaft handlungsfähig bleiben zu können. Die Grundlagen des Controlling wurden im Kapitel I beschrieben, im Kapitel II soll von einer Praxisentwicklung berichtet werden, in der es um die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Strategien für Beschäftigungsfirmen geht und unter anderem ein spezifisches Kennzahlensystem entwickelt wird. Kennzahlen können ein effizientes Instrument sein, um ein soziales Beschäftigungsunternehmen zu steuern.

Durch eine Initiative der Europäischen Kommission, die Finanzmittel aus dem Europäischen Sozialfonds zur Verfügung stellt, haben soziale Unternehmen in Europa die Möglichkeit, durch einen Zusammenschluss in Netzwerken, miteinander betriebswirtschaftliche Strategien auszuarbeiten. Sechs deutsche soziale Beschäftigungsunternehmen haben dazu den Verein BEST 3S e.V. gegründet, um sich gemeinsam dieser Herausforderung zu stellen. Die beteiligten sozialen Beschäftigungsunternehmen bearbeiten unterschiedliche betriebswirtschaftliche Teilprojekte wie Berechnung der Wertschöpfung im Gebrauchtgüterhandel, Implementierung einer Balanced Scorecard, Entwicklung eines Sozial Audit Verfahrens, Entwicklung eines Instruments der Personalentwicklung für Integrationsbeschäftigte und Optimierung des Controlling und Entwicklung von Kennzahlen für soziale Beschäftigungsunternehmen.

An der Weiterentwicklung des Controllings und vor allem der Kennzahlen-erstellung hat die Erlacher Höhe ein Projektteam, bestehend aus drei leitenden Mitarbeitern gebildet.

Da im Rahmen dieses Arbeitsheftes betriebliche Leistungen von vier beteiligten Sozialunternehmen, vor allem basierend auf der Erfolgsrechnung des Geschäftsjahres 2003 veröffentlicht werden, wurde vereinbart, dass die beteiligten Unternehmen ungenannt bleiben und in der Kennzahlentabelle z.B. mit den Zahlen 1 – 4 deklariert werden. Somit sind keine Rückschlüsse von betrieblichen Leistungen auf die entsprechenden Firmen möglich, zumal auch öffentliche Finanzmittel in der betrieblichen Erfolgsrechnung abgebildet werden.

Bei den Vorarbeiten zur Ermittlung der Kennzahlen stellte sich sowohl in der Literaturrecherche als auch in der Internetrecherche heraus, dass es für soziale Beschäftigungsunternehmen keine bereits ermittelten spezifische Kennzahlen gibt. Auch der gesamte Bereich des Controllings oder der Ansatz einer spezifischen Betriebswirtschaft für ein Unternehmen im dritten Sektor war bei der Recherche sehr unterentwickelt.

Somit war die Herausforderung gegeben, anhand von Kennzahlen aus dem ersten Sektor einen Transfer zu den Beschäftigungsunternehmen zu leisten, aber vor allem spezifische Kennzahlen selber zu entwickeln.

Die Grundlagenarbeit bestand darin, sich mit einer Kennzahlensystematik vertraut zu machen, zu prüfen welche Kennzahlenarten adaptiert werden können, welche zu entwickeln sind, und wie innerhalb des bestehenden Rechnungswesen z. B. der Kontenplan und die Kostenstellen anzupassen sind. Aber auch für eine effiziente Informationsermittlung aus dem Personalwesen, mussten teilweise Erfassungssysteme überarbeitet werden.

5.2. Daten- und Informationsbasis zur Kennzahlenermittlung

Im folgenden wird beschrieben, welche Informationsquellen zu bearbeiten waren und welche Ergebnisse dadurch entstanden sind.

5.2.1 Gewinn- und Verlustrechnung

Im ersten Schritt wurden zur Kennzahlenermittlung die Ergebnisse und die Erfassungs- und Darstellungsstruktur aus der Gewinn und Verlustrechnung aus dem Jahr 2002 eines Unternehmens des BEST 3S Netzwerks analysiert. In dieser ersten Phase wurde deutlich, dass es gewisse Zuordnungsprobleme von Kostenarten gab, die zu lösen waren, da sie fundamentaler Art waren. Insgesamt musste sowohl die Aufwands- als auch die Ertragsstruktur in Teilen neu systematisiert werden. Diese neue Systematisierung hängt damit zusammen, dass es bei sozialen Beschäftigungsunternehmen keine eindeutige Definition gibt, wie die öffentlichen Finanzmittel z.B. von der Arbeitsagentur oder vom Europäischen Sozialfonds zu bewerten sind. Sind dies Subventionen, oder soziale Investitionen, sind es Zuschüsse oder Fördermittel oder sind es nicht im Grunde genommen Leistungsentgelte für sozialintegrative Dienstleistungen? In BEST 3 S e.V. sind wir eindeutig zum Ergebnis gekommen, dass es sich um Vergütungen / Leistungsentgelte für soziale Dienstleistungen handelt!

Klärung bringt die Frage: Für welche Leistung, die der Betrieb erbringt, entstehen Kosten und durch welche Erlöse werden diese Kosten bestritten? Die Leistung eines sozialen Beschäftigungsunternehmens besteht darin, neben Produkten und Dienstleistungen für den Markt, für die Umsatzerlöse erzielt werden, eine soziale Dienstleistung zur Qualifizierung und Vermittlung eines langzeitarbeitslosen Menschen anzubieten. Diese soziale Dienstleistung wird vergütet, da für die Erstellung dieser Dienstleistung Kosten wie Personalkosten, variable und fixe Kosten anfallen. Damit wird eine betriebswirtschaftliche Definition gegeben, die besagt, dass bei der Erstellung der „Dienst – Leistung“ Kosten entstehen, die durch Vergütungen abgegolten werden müssen. Somit kann keinesfalls von einer Subvention eines Unternehmens oder des zweiten Arbeitsmarktes gesprochen werden.

Ein weiterer Aspekt ist, dass langzeitarbeitslose Menschen in ihrer Leistungsfähigkeit in der Regel eingeschränkt sind. Dies kann mit der Dauer der Arbeitslosigkeit zusammenhängen, also strukturell, oder aber auch individuell durch Behinderungen oder gesundheitliche Beeinträchtigungen begründet sein.

In der analytischen Betrachtung dieser Ausgangslage, wurde deutlich, dass soziale Beschäftigungsunternehmen durch die Einstellung dieser leistungsbeeinträchtigten Menschen bewusst diesen Nachteil der Leistungsminderung in Kauf nehmen.

Unternehmen im allgemeinen Arbeitsmarkt würde diese leistungsgeminderten Menschen in der Regel nicht einstellen, da deren Produktivität nicht ausreichend ist. Beschäftigungsunternehmen nehmen diesen Produktivitätsnachteil in Kauf, erhalten als Ausgleich dafür aber aus öffentlichen Mitteln z.B. über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, einen Nachteils- oder Kompetenzausgleich, aber sie erhalten keine Subventionen!

Somit konnte auf der Ertragsseite erstmals die Erlösstruktur klar gegliedert werden. Diese setzt sich kurz zusammengefasst, folgendermaßen zusammen:

Umsatzerlöse	Erlöse aus dem Verkauf von Produkten wie Gebrauchtmöbel oder Dienstleistungen wie Gartenarbeiten auf dem Markt und im Wettbewerb
Soziale Dienstleistungserlöse	Erlöse für Qualifizierungsmaßnahmen und Case Management mit langzeitarbeitslosen Menschen
Nachteils- oder Kompetenzausgleich	Ertrag für die Leistungsminderung / Kompetenznachteil langzeitarbeitsloser Menschen

Mit dieser klar gegliederten Erlösstruktur wird zugleich auch der Unternehmenszweck deutlich.

Der Erlösseite stehen entsprechende Aufwendungen gegenüber.

Allerdings besteht auf der Aufwandsseite die Problematik, dass z. B. variable Kosten für Büromaterial sowohl Aufwendungen für die Produktherstellung als auch Aufwendungen für die soziale Dienstleistung – hier Integrationskosten genannt - sein können. Diese Aufwendungen laufen alle in einer Kostenstelle auf eine Kostenart. Eine Kostenstellentrennung getrennt nach marktfähigem Produkt und sozialer Dienstleistung besteht nicht, deswegen müssen die variablen Kostenteile (Kv) prozentual aufgeteilt werden in Kv für den Produktivbereich und Kv für den Integrationsbereich. Nur durch diese Prozentverteilung und – annahme ist ein Teil der Integrationskosten zuzuordnen. Allerdings gibt es auch direkte Integrationskosten, wie z. B. Personalkosten für Case Manager / Sozialarbeiter.

Eine weitere wichtige Differenzierung im Kontenplan erfolgte, indem die sozialen Dienstleistungserlöse von unterschiedlichen Kostenträgern wie Arbeitsamt, Sozialamt, überörtlicher Sozialhilfeträger, Europäischer Sozialfond, nicht mehr auf ein Konto gebucht wurden, sondern für jeden Kostenträger in jeder Kostenstelle ein eigenes Konto zugeordnet wird. Dadurch werden die Erlöse von jedem Kostenträger separat erfasst und die Bedeutung der Kostenträger je nach Finanzierungsanteil kann herausgearbeitet werden.

Im Kontenplan musste eine entsprechende Korrektur und Ergänzung eingefügt werden (Siehe Arbeitsheft Nr. 7 Sozialbilanz), so dass eine klare Trennung der Erlösgruppen jetzt möglich ist, was auch für die Kennzahlengewinnung sehr wichtig ist.

Im Kontenplan waren dies die wichtigsten Änderungen. Das Ergebnis weist für ein soziales Beschäftigungsunternehmen erstmals aus, dass es Umsatzerlöse aus dem Produktverkauf und Integrationserlöse, sowie Erträge für den Kompetenzausgleich gibt.

Erst mit dieser Aufteilung kann auch die Produktivität eines Integrationsbeschäftigten gemessen werden, also der Deckungsbeitrag pro Integrationsbeschäftigter über die Umsatzerlöse ermittelt werden, und erstmals können auch die Integrationskosten und damit korrelierend die Dienstleistungserlöse exakt erfasst werden. Erst durch diese Zuordnung und Darstellung kann eine Aussage getroffen werden, ob wirtschaftlich

und rentabel in beiden Bereichen, dem produktiven wie dem sozialen Sektor, gearbeitet wird!

Dies war ein sehr wesentliches Ergebnis und eine wichtige Erkenntnis, um aussagekräftige Kennzahlen ermitteln zu können.

5.2.2 Informationen aus dem Personalwesen

Neben dem Rechnungswesen ist das Personalwesen die wichtigste Informationsquelle für das Controlling und die Kennzahlenerstellung. Auch in diesem Bereich wurden einige grundlegende Maßnahmen getroffen, um die Ermittlung notwendiger Daten aus dem Personalwesen zu ermöglichen oder zu vereinfachen. Im einzelnen wurde folgendes unternommen: (in der Anlage sind Musterexemplare eingefügt)

5.2.2.1 Regiepersonal

Zur Vorbereitung der Kennzahlenermittlung war es notwendig, die Kostenstellen zu überprüfen. Wie bereits weiter oben erwähnt, ging es hier vor allem um die Zuordnung von Personalkosten des Regiepersonals und der richtigen Verteilung der Leitungs- und Verwaltungskosten auf die Kostenstellen. Dies waren zwar nur Feinabstimmungen, da über den vorhandenen Stellenplan eine Grunddatenlage vorhanden war, dennoch ergaben sich aus der Implementierungsphase nach Gesprächen mit den Kostenstellenverantwortlichen, noch kleinere Verschiebungen.

Diese Veränderungen, wenn sie sachlich richtig waren, wurden vorgenommen und dadurch die Kostenstellenstruktur optimiert sowie eine sachgemäße Personalkostenverteilung auf die Kostenstellen erreicht. Vor allem für die Berechnung des Personalschlüssels bei den Kennzahlen war diese exakte Personalkostenverteilung notwendig.

5.2.2.2 Integrationsbeschäftigte

Eine weitere wichtige Vorbereitung um valide Daten für die Kennzahlengenerierung zu erhalten, war, dass ab Januar 2003 für alle Arbeitsprojekte im Unternehmen eine tagesgenaue Statistik über alle besetzten Integrationsbeschäftigten – Arbeitsplätze erstellt und geführt wurde. Die Statistik wurde aufgeteilt nach unterschiedlichen Kostenträgern wie Arbeitsamt, Sozialamt und Beschäftigte mit Vertrag oder mit Mehraufwand (§§18,19 BSHG) und Sonstige. Mittels dieser Statistik kann jetzt über alle Arbeitsprojekte hinweg eine genaue Erfassung der Vertragstage, differenziert nach Kostenträger, erstellt werden. Damit können entstehende Kosten und dafür erhaltene Vergütungen auf Vollkostenstellen exakt umgerechnet werden und eine genaue Personalauslastung der Arbeitsprojekte ermittelt werden. Diese Belegungsstatistik wird zukünftig ein wichtiges Controllinginstrument sein, um die Auslastung der einzelnen Arbeitsprojekte zu erkennen und zu steuern.

Für die Kennzahlen bildet u.a. auch diese Statistik die Grundlage um quantitative Personalkennzahlen periodengerecht bei den Integrationsbeschäftigten zu ermitteln.

Im Rahmen der Kennzahlenermittlung wurde festgestellt, dass keine Statistik über die Auslastung der Arbeitsprojekte, und letztlich auch kein komplettes Integrationsmanagementsystem für die Integrationsbeschäftigten vorhanden war. Deswegen wurde eine EDV gestützte Personalakte in Form einer Eigenentwicklung in einer Excel Datei erstellt.

In dieses System waren einzubetten:

Personalmeldeformular für Integrationsbeschäftigte

Mit Vertragsbeginn bei einem Integrationsbeschäftigten wird ein Personalmeldeformular ausgefüllt. Bisher war es so, dass unterschiedliche Formulare existierten und die Datenerfassung noch nicht differenziert genug war.

Arbeitsziele waren:

- ✓ Redundanzen minimieren
- ✓ Prozesse im Bereich der Verwaltung optimieren
- ✓ Standardisierung von regelmäßigen Prozessen
- ✓ Vergütungen von Kostenträgern über Dienststartnummern dem Rechnungswesen zuzuweisen und dadurch die Kennzahlenerstellung zu vereinfachen
- ✓ Spezifische Daten der Integrationsbeschäftigten in einer „Quelldatei“ zu erfassen, um dann qualitative Potenzialkennzahlen ermitteln zu können.

Die Erstellung des Personalmeldeformulars erfolgte projektorientiert in einem Team mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen.

Arbeitszeiterfassung

Die individuelle Arbeitszeiterfassung pro Integrationsbeschäftigten wurde ebenfalls in die Excel – IGB Akte integriert. Mit dem in der Personalakte integrierten Arbeitszeiterfassungsinstrument wurden mehrere Prozesse vereinfacht, standardisiert, Redundanzen vermieden, statistische Berechnungen automatisiert und zur Kennzahlenermittlung vorbereitet.

Bisher wurden die Arbeitszeiten von den Arbeitsanleitern manuell berechnet, über die Excel Tabelle muss jetzt nur noch die IST – Arbeitszeit eingetragen werden alles andere wird automatisch berechnet. Integriert ist pro Monat die Erfassung der Stundenaufwendungen für Qualifizierung, Case Management und Praktikum. Dadurch kann monatlich pro IGB eine soziale Dienstleistungsquote festgestellt werden, die an der IST Arbeitszeit gemessen wird. Diese Stundenerfassung für Integrationsleistungen kann dann wiederum in eine Kosten – Leistungsrechnung einfließen, um zu ermitteln welche Kosten durch die Integrationsarbeit entstehen und welche Erlöse dem gegenüberstehen.

Automatisiert wurden ebenfalls bestimmte Zwischenauswertungen, wie eine Auswertung zum Jahresende 2003, eine Jahresauswertung 2004 und eine IGB Gesamtauswertung für 12 Beschäftigungsmonate.

Zusammengefasst können damit die tatsächlichen Produktivstunden pro Integrationsbeschäftigten oder pro gewünschte Periode ermittelt werden, ebenso die soziale Dienstleistungsquote. Erst diese standardisierte Datenermittlung ermöglicht eine valide Kennzahlenermittlung im Bereich der IGB (Integrationsbeschäftigte) Personalkennzahlen, der Integrationskosten – mit Blick in die Zukunft könnte hier eine Basis für eine Prozesskostenrechnung geschaffen werden – und des Deckungsbeitrages pro IGB.

Der Nachteil an dem jetzt erstellten System ist, dass der Datenzugriff noch nicht über einen zentralen Server erfolgt und dass die IGB Akte nur pro IGB aussagekräftig ist und noch keine IGB Gruppenauswertung zum Beispiel pro Kostenstelle möglich ist. Dennoch ist die jetzt verwendete IGB Akte ein wesentlicher Fortschritt und noch ausbaufähig.

Arbeitsvertrag für Integrationsbeschäftigte

Auf diesen wird hier nicht weiter eingegangen, da er für das BEST 3S Projekt keine größere Bedeutung spielte. Im Rahmen der Erstellung eines

Integrationsmanagementsystems wurden jedoch alle individuellen Felder im Arbeitsvertrag mit dem Personalmeldeformular verknüpft, so dass keine weiteren Eingaben im Arbeitsvertrag nötig sind. Dadurch werden Fehlerquellen bei der Eingabe vermieden und Redundanzen abgebaut.

Weitere Bestandteile der IGB Akte

Für die Kennzahlenermittlung nicht besonders entscheidend, aber im Sinne eines operativen Personalcontrollings vor allem für Integrationsbeschäftigte von Bedeutung, noch eine kurze Auflistung, welche Module sich noch in der IGB Akte befinden:

- ✓ Modul Integrationsanalyse
- ✓ Modul Integrationsberichte

Teile der Integrationsbeschäftigtenakte sind als Anhang beigefügt. Durch die Eigenentwicklung dieses Moduls wurde erkannt, dass dieses Verfahren weiter ausgebaut und optimiert werden sollte und eine Schnittstelle zu vorhandenen EDV Programmen zu schaffen ist.

Unten stehende Grafik veranschaulicht zusammengefasst, die beiden Informationsquellen Rechnungswesen und Personalwesen, die zur Generierung von Erfolgskennzahlen notwendig sind.

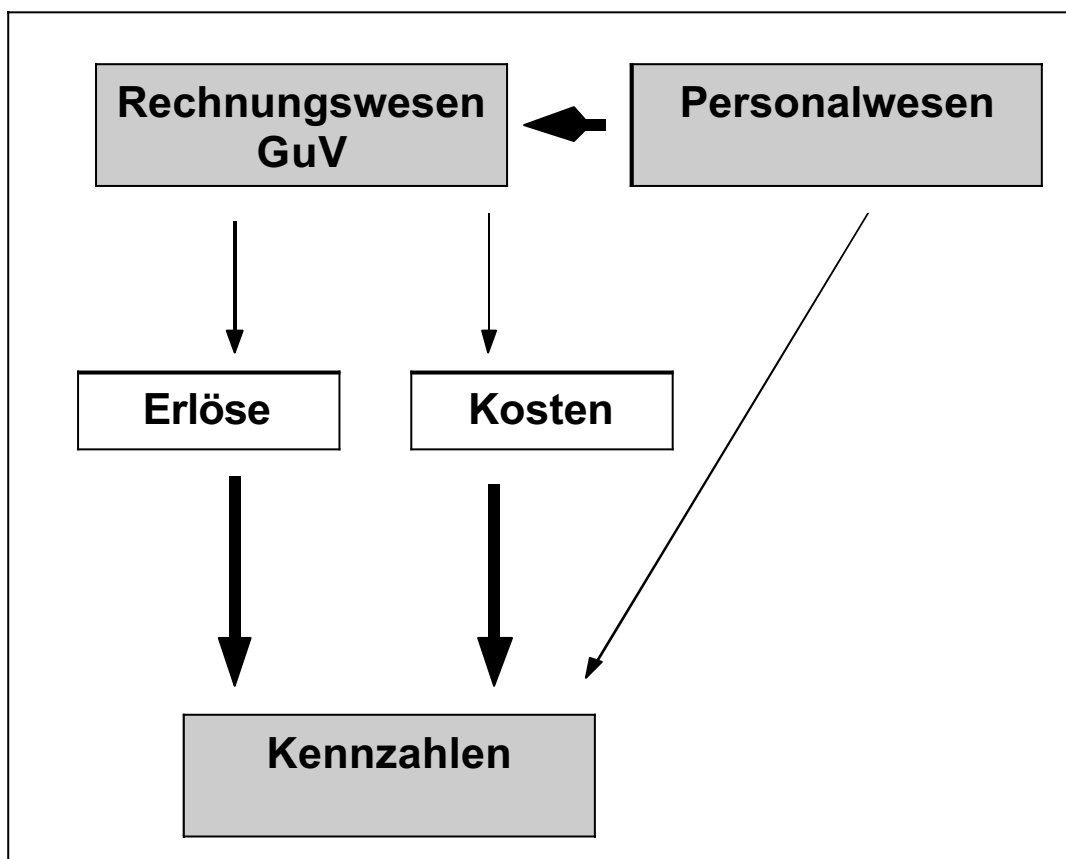


Abbildung 7 Datenquellen für Kennzahlengenerierung

Fazit

Im Rückblick zeigt sich deutlich, dass es sehr wichtig war, im Rechnungswesen die Kontenpläne anzupassen und die Verrechnung von Personalkosten auf einzelne Kostenstellen zu überprüfen und nötigenfalls anzupassen. Erst wenn diese Arbeiten

geleistet sind, ist zum einen die Kosten – und Ertragsstruktur im Unternehmen richtig abgebildet und zum anderen die wesentliche Voraussetzung geschaffen, aussagekräftige Kennzahlen zu ermitteln.

Das größere Problem war aber, aus dem Personalwesen die Daten zu ermitteln, die ebenfalls zur Kennzahlenerstellung notwendig sind. Hier wurde besonders viel Arbeit geleistet, um die monatliche Arbeitszeiterfassung und individuelle und periodengerechte Auswertungen vornehmen zu können, aber auch um die Belegung der Arbeitsprojekte taggenau und unterschieden nach Kostenträgern genau zu erfassen. Nur so kann in Auswertungen ermittelt werden, wie viele Integrationsbeschäftigte umgerechnet auf Vollkostenstellen im Projekt gearbeitet haben und wie viel Anwesenheitszeit für produktive Tätigkeit und Integrationsleistungen angefallen ist. Nebenbei konnte auch gleichzeitig eine Fehlzeitenquote und Krankheitsquote ermittelt werden. Mit diesen quantifizierbaren Daten wurde die Voraussetzung geschaffen, um Kennzahlen wie Deckungsbeiträge pro Integrationsbeschäftigten oder den Personalschlüssel zwischen Regiepersonal und Integrationsbeschäftigten oder Integrationskosten pro Integrationsbeschäftigten ermitteln zu können. Ohne eine klare Struktur im Kontenplan und eine fundierte Datenbasis aus dem Personalwesen, können Kennzahlen nur unzureichend ermittelt werden.

5.2.3 Gütekriterien für Messverfahren

Zur Operationalisierung von Variablen sind drei wichtige Gütekriterien zu beachten, die als Standard bei Messverfahren gelten:

Validität

„Mit Validität wird der Grad ausgedrückt, mit dem ein Verfahren wirklich nur das misst, was es zu messen vorgibt.“¹² Dies heißt für ein Messverfahren im Controlling oder im Rechnungswesen, dass auch nur die Variablen in die zu messende Größe einfließen dürfen, die sachlich und logisch für die Berechnung einer Größe maßgeblich sind.

Reliabilität

Reliabilität ist ein Gütekriterium, dass die Zuverlässigkeit des Messverfahrens bezeichnet. „Unter Reliabilität wird die Messgenauigkeit verstanden. Ein Messverfahren gilt dann als brauchbar, wenn der Messfehler gegen Null tendiert“¹³ Für das Messverfahren in der Controllingtabelle bildet deswegen das tatsächlich ausgewiesene Betriebsergebnis des Jahres 2002 eine wichtige Kontrollgröße, so dass die Eingaben in der Excel Tabelle einer permanenten Prüfung unterzogen werden können, um Messfehler auszuschließen.

Praktikabilität

Praktikabilität bezeichnet die Durchführbarkeit von Messverfahren. Die Berechnung von Kennzahlen darf nicht zu kompliziert, muss nachvollziehbar und unter einem vertretbaren Aufwand an Kosten und Arbeitszeit möglich sein. Dazu ist es am besten auf bereits vorhandene Daten – das sogenannte Sekundäre Messverfahren – zurückzugreifen. Die Gefahr scheint manchmal hoch zu sein, um eine bestimmte Größe zu messen, die im Gesamtzusammenhang evtl. nicht einmal besonders aussagefähig ist, komplizierte Datenerhebungen und Berechnungen vorzunehmen. Eventuell ist es daher manchmal angebracht, lieber auf eine bestimmte Größe zu verzichten, oder um der Praktikabilität wegen, einfachere Messverfahren zu

¹² Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. Frankfurt 1997, S. 984

¹³ Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. Frankfurt 1997, S. 776

installieren, was aber evtl. zu Lasten der Reliabilität gehen kann.

Für eine exakte Kennzahlenermittlung ist eine verlässliche Datenquelle absolute Voraussetzung. Bei der Ermittlung der Daten muss davon ausgegangen werden, dass es sich prinzipiell um Variablen handelt. Die zu ermittelnden Daten ändern sich permanent; im Personalwesen drückt sich dies in der stark schwankenden Belegung der Arbeitsprojekte aus, da Arbeitsverträge mit Integrationsbeschäftigten in der Regel befristet sind und unterjährig immer wieder neu besetzt werden. Im Rechnungswesen sind die Variablen in den Kosten und Erlösen per se enthalten, da diese in jeder Periode schwanken und nur die wenigsten Kosten (wie z. B. Mieten) und Erlöse konstant sind.

Beim Herangehen an die Kennzahlenermittlung unter den Aspekten der Validität, Reliabilität und Praktikabilität wurde festgestellt, dass im Rechnungswesen aus der GuV heraus zwar eine solide Basis vorhanden ist, aber beim näheren betrachten sind doch Detailprobleme aufgetreten.

Ziel muss ein, dass die Daten glaubhaft, messgenau, praktikabel und aussagekräftig sind. Deswegen wurde als wichtigste Datenquelle zur Ermittlung von Kennzahlen die GuV herangezogen. Die GuV ist nach Kosten und Erträgen gegliedert, die z.B. eine unmittelbare Zuordnung von variablen oder fixen Kosten ermöglicht. Deswegen mussten zunächst die Kostenarten, die im Controlling und Wirtschaftsplan zwar in einer gewissen sachlichen Zuordnung bereits erscheinen, dennoch exakt zugeordnet werden, um z. B. wirklich alle variablen Kosten zu erfassen.

Vor allem im Bereich der Personalkosten ergab sich weiterer Abstimmungsbedarf. Personal ist vor allem im Leitungs- und Verwaltungsbereich oftmals kostenstellenübergreifend eingesetzt. Falls noch nicht geschehen, muss dann eine prozentuale Stellenbewertung und -verteilung vorgenommen werden. Nur über diesen Abstimmungsprozess lassen sich valide Personalkosten kostenstellenbezogen ermitteln.

Dies war ein längerer, aber dringend notwendiger Abstimmungsprozess, um valide Daten zu erhalten. Nur wenn eine klare, eindeutige Zuordnung von Kostenarten in definierte Kostenstrukturen – und das gleiche gilt auf der Ertragsseite – gelingt, können in einem Prozess der Kennzahlenermittlung auch aussagekräftige Vergleiche gemacht werden. Die Gütekriterien eines Messverfahrens sind deswegen besonders zu beachten.

5.3 Zweck von Kennzahlen

Kennzahlen werden wie im Kapitel I beschrieben zur Analyse und Steuerung des Unternehmens eingesetzt. Die Unternehmenssteuerung erfolgt auf ein Ziel hin, dabei wird zwischen Sach- und Formalzielen unterschieden.

Das ganzheitliche Gesamtziel eines sozialen Beschäftigungsunternehmens ist

- neben dem Substanzerhalt
- auch die Schaffung von Arbeitsplätzen verbunden mit Produktangeboten im Markt und
- sozialen Integrationsdienstleistungen für die Integrationsbeschäftigten.
- Als Sachziele lassen sich daraus ableiten, entsprechende betriebliche Leistungen, Prozesse und Innovationen zu erreichen.

Das Formalziel eines Unternehmens ist mittels Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität zu erreichen.

„Während die Sachziele das „Was“ des wirtschaftens betreffen, geht es bei den sogenannten Formalzielen um das „Wie“ des wirtschaftens. Diese monetären Ziele beschreiben einen erwünschten geldwerten Zustand.“¹⁴

„Kennzahlen – insbesondere solche mit Steuerungsfunktionen – basieren auf den Zielvorstellungen einer Unternehmung. Sie sind herzuleiten durch eine Operationalisierung dieser Zielvorstellungen.“¹⁵ Die Zielvorstellungen und vor allem der Zielerreichungsgrad im Unternehmen kann mit Kennzahlen abgebildet werden.

Dabei stehen drei wesentliche Funktionen, die die Kennzahlen erfüllen sollen, im Mittelpunkt:

- Kennzahlen dienen der Dokumentation
- Kennzahlen dienen der Analyse
- Kennzahlen dienen der Steuerung

„Die Steuerungskennzahlen (quantitative Ziele) üben in den Phasen des Führungsprozesses – Planung, Realisation, Kontrolle – eine koordinierende bzw. steuernde Funktion aus.“¹⁶

Voraussetzung für solch eine koordinierende und steuernde Funktion ist aber, dass eine gute Dokumentation vorliegt, um z.B. Soll – Ist Vergleiche und entsprechende Abweichungsuntersuchungen vornehmen zu können. Da in den Kennzahlen verdichtete und zusammengefasste Informationen vorliegen, die einen schnellen Überblick über die Betriebssituation geben können, haben Kennzahlen auch eine hohe Kommunikations- und Informationsfunktion und dies in allen Phasen der Unternehmensführung.

Mittels Kennzahlen können aus einer betrieblichen Planung heraus, auch zukünftige Entwicklungen berechnet werden und geprüft werden, ob entsprechende Aktivitäten sinnvoll und wirtschaftlich, bzw. rentabel sind. In der Planungsphase kann deswegen durch Kennzahlenbildung auch über Alternativen nachgedacht werden, um zu einer optimalen Lösung zu kommen.

„Für die sich an die operative Planung anschließende Durchsetzungsphase benötigen Organisationseinheiten und Instanzen Kennzahlen mit dem Charakter von verbindlichen Vorgaben (Sollwerte), an denen Entscheidungen und Handlungen auszurichten sind.“¹⁷

In der Kontrollphase haben die ermittelten Kennzahlen im Soll – Ist Vergleich eine steuernde Funktion, da bei Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen zu kommunizieren und zu entscheiden sind. Richtwert bei den Abweichungsanalysen sind dabei immer die Soll – Größen, an denen die realisierte Leistung gemessen wird.

Wenn Kennzahlen während des gesamten Führungsprozesses im Unternehmen eingebunden sind, dann haben Kennzahlen die Funktion, umfassende betriebliche Leistungen und Aktivitäten zu messen. Folgende Steuergrößen können gemessen werden:

- Messen von finanziellen Ergebnissen
- Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Qualität der Produkte und Dienstleistungen, sowie

¹⁴ Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Auflage. Wiesbaden 2003, S. 31

¹⁵ Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Auflage. Wiesbaden 2003, S. 27

¹⁶ Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Auflage. Wiesbaden 2003, S. 23

¹⁷ Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Auflage. Wiesbaden 2003, S. 25

- Innovationspotenziale

Wenn es um das Messen der oben genannten Ziele geht, ist das Ziel, die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens zu erfassen, die Gesamtsituation des Unternehmens in Kennzahlen zu verdichten und rechtzeitig Stärken und Schwächen im Unternehmen zu erkennen und Fehlentwicklungen zu vermeiden. Damit kann über Kennzahlen, in ihrer verdichteten und übersichtlichen Form, eine effiziente Unternehmenssteuerung ermöglicht werden. Allerdings muss hinzugefügt werden, dass dies für eine umfassende Unternehmenssteuerung noch nicht ausreichend sein kann, da bisher die strategischen Faktoren fehlen. Aber Kennzahlen, wenn sie zum Beispiel in eine Balanced Scorecard eingebaut werden, entfalten so einen hohen Steuerungswert.

In den oben genannten Ausführungen stand bisher die betriebsinterne Sicht im Mittelpunkt. Kennzahlen haben darüber hinaus aber noch eine weitere wichtige Bedeutung, sie ermöglichen vergleichende Untersuchungen. Auf der einen Seite können betriebsinterne Prozesse oder Ergebnisse untersucht werden, dies kann zu einem betriebsinternen Benchmarking führen.

Andererseits ermöglichen Kennzahlen aber auch außerbetriebliche Vergleiche (siehe auch Arbeitsheft Nr. 4, Benchmarking). Die Kennzahlenermittlung, wie sie im Anhang von den vier beteiligten Unternehmen durchgeführt wird, ist bereits eine Möglichkeit, gemessene Ergebnisse miteinander zu vergleichen und die betriebliche Effizienz zu untersuchen. Ziel der vergleichenden Kennzahlendarstellung ist anschließend, an den jeweils guten Ergebnissen in den einzelnen Kennzahlenbereichen zu lernen, in welcher Weise –also mit welchen Prozessen – diese Ergebnisse zustanden kommen.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Unternehmensentwicklung mittels Kennzahlen grafisch dar.

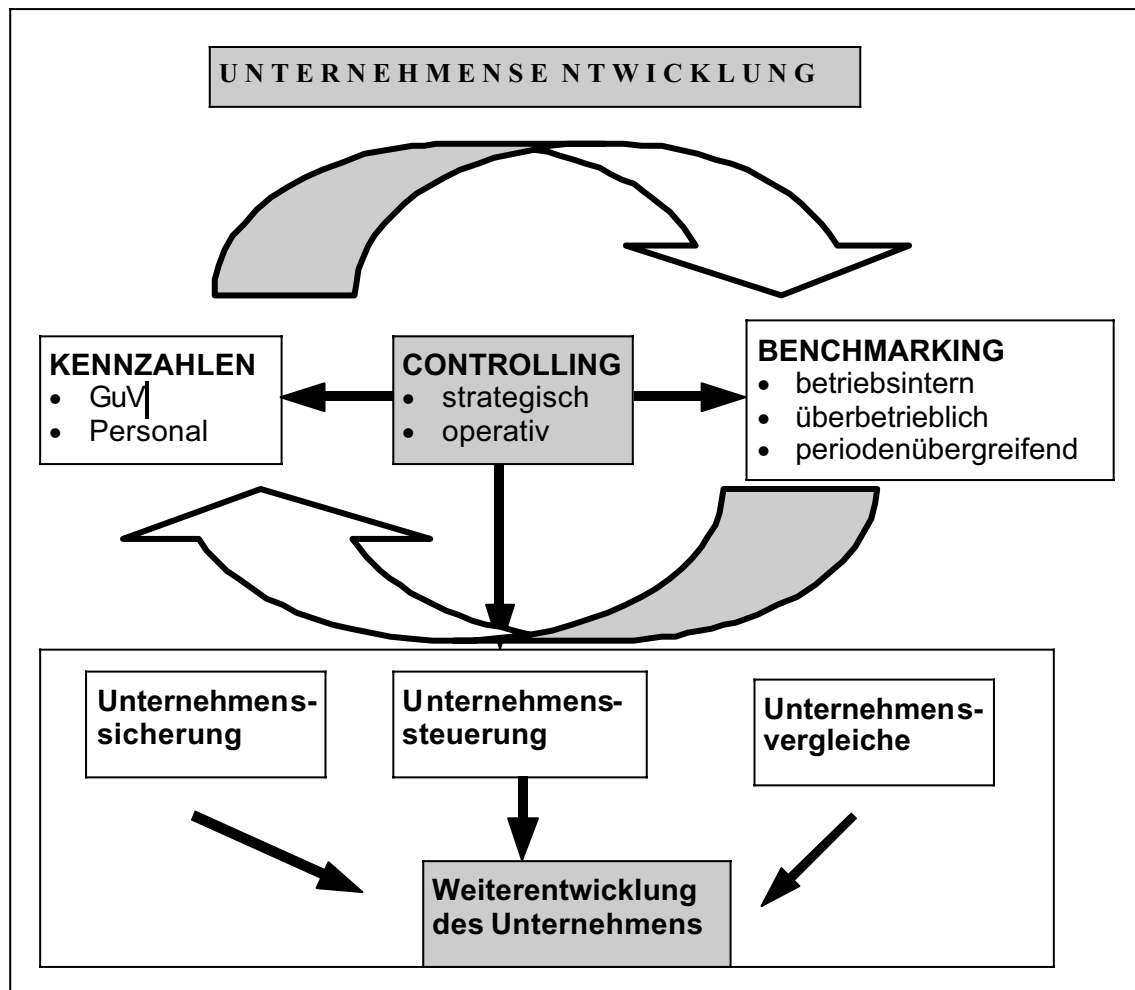


Abbildung 8 Unternehmensentwicklung mittels Kennzahlen

5.4. Kennzahlenbereiche

Wie bereits im Controlling beschrieben besteht das Rechnungswesen im wesentlichen aus der Bilanz-, Finanz- und Erfolgsrechnung. Entsprechend können zu den einzelnen Bereichen Kennzahlen gebildet werden. Da bei der vorliegenden Arbeit die Erfolgskennzahlen im Mittelpunkt stehen, sollen die Finanz- und Bilanzkennzahlen der Vollständigkeit wegen erwähnt, aber nicht tiefer ausgeführt werden.

Die Bilanz gibt Auskunft über das Vermögen und die Investitionen, sowie die Schulden und Finanzierung in einem Unternehmen.

Aus der Bilanz heraus können sowohl für die Aktiv- wie die Passivseite entsprechende Kennzahlen gebildet werden. Auf der Aktivseite der Bilanz können Kennzahlen abbilden, wie das Vermögen im Unternehmen verteilt ist und in welcher Relation die Verteilungen zueinander stehen. Das Anlagevermögen z.B. ist langfristig gebunden, Vorräte und Forderungen sind dagegen kurzfristig gebunden. Und können schneller zu liquiden Mitteln gemacht werden. Folgende (nicht vollständig aufgeführten) Kennzahlen lassen sich zur Vermögensverteilung und zur Vermögensbindung im Unternehmen darstellen:¹⁸

* Anlagenintensität I = $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$

* Anlagenintensität II = $\frac{\text{Anlagevermögen} + \text{Vorräte}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$

* Arbeitsintensität = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$

¹⁸ Vgl. Vollmuth, H.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2002, S. 52ff

* Vorratsintensität = Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe / Gesamtvermögen x 100

Genauso kann die Passivseite (Eigenkapital und Fremdkapital) der Bilanz in Kennzahlen ausgedrückt werden. Dabei rückt die Finanzierung des Unternehmens und die Fristigkeit der Finanzierungen in den Mittelpunkt, die Kapitalstruktur wird abgebildet.

Die Eigenkapitalquote gibt z.B. Auskunft über die Bonität des Unternehmens. Eine hohe Eigenkapitalquote lässt Rückschlüsse auf eine hohe Unabhängigkeit und Substanzkraft des Unternehmens zu.

* Eigenkapitalquote = Eigenkapital / Gesamtkapital x 100

* Verschuldungsgrad = Fremdkapital / Eigenkapital x 100

* Umschlagshäufigkeit des Kapitals = Umsatzerlöse / Durchschnittl. Gesamtkapital

Zur Darstellung der Finanzsituation im Unternehmen können auch Deckungsgrade ermittelt werden, die das Eigenkapital in Relation zum Anlagevermögen setzt und die langfristige Liquidität im Blick hat. Bei dieser Größe sollte im Unternehmen darauf geachtet werden, dass das Anlagevermögen weitgehend durch das Eigenkapital gedeckt ist.

Langfristiges Fremdkapital bzw. langfristige Forderungen können ebenfalls in die Berechnung eingebunden werden.

Neben den Deckungsgraden sind auch die Liquiditätsgrade von entscheidender Bedeutung, da sie eine Aussage über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geben.
¹⁹

* **Liquidität 1. Grades** = Flüssige Mittel / Kurzfr. Verbindlichkeiten x 100

* **Liquidität 2. Grades** = Flüssige Mittel + Kurzfr. Forderungen / Kurzfr. Verbindlichkeiten x 100

* **Liquidität 3. Grades** = Flüssige Mittel + Kurzfr. Forderungen und Vorräte / Kurzfr. Verbindlichkeiten x 100

Neben den Bilanzkennzahlen, die die Finanz- und Vermögensstruktur des Unternehmens abbilden, stehen die Erfolgskennzahlen, die aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden.

Da die Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen, werden diese im folgenden Abschnitt ausgeführt. (siehe auch Arbeitsheft Nr. 7, Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen)

5.5. Erfolgsrechnung als Basis der Kennzahlenstruktur

Der Substanzerhalt und auch eine Gewinnerzielung stehen im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens . Der Gewinn wird über die Gewinn- und Verlustrechnung in einem Geschäftsjahr in einem Unternehmen ermittelt und wird damit zu einer wichtigen Größe in der Erfolgsanalyse. Die Ertragskraft eines Unternehmens steht somit im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Im Vorfeld der dazu gemachten Arbeiten wurde festgestellt, dass es für soziale Beschäftigungsunternehmen in der Literatur keine besondere Betrachtungsweise gibt

¹⁹ Vgl. Vollmuth, H.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2002, S. 61ff

oder Erfahrungen im Controlling mit Kennzahlen zur Verfügung stehen. Insofern bedeutet die Ermittlung von Kennzahlen auf der Basis der Gewinn- und Verlustrechnung absolutes Neuland. Soweit bekannt erfolgte bisher keine systematische Analyse und daraus folgend eine Steuerung von sozialen Beschäftigungsunternehmen mittels der Steuerungsinstrumente Kennzahlen. Deswegen waren vor der Kennzahlenbildung auch umfangreiche vorbereitende Arbeiten notwendig, um z. B. im Kontenplan und in den Kostenstellen die strukturellen Voraussetzung zur Bildung von Kennzahlen zu schaffen, um die Formalziele eines sozialen Beschäftigungsunternehmens messen zu können.

Kennzahlen für soziale Beschäftigungsunternehmen aus der Bilanz in vertikaler und horizontaler Sicht zu messen, ist weniger aufwendig, da dafür Kennzahlensystem zur Verfügung stehen, wie sie im vorhergehenden Kapitel m.E. beschrieben wurden.

Für die vier zur Kennzahlenermittlung beteiligten Firmen im Rahmen von BEST 3 S stand zunächst im Mittelpunkt die Ertragskraft und die innerbetriebliche Effizienz aus den Aktivitäten des Unternehmens zu messen. Da in soziale Beschäftigungsunternehmen auch öffentliche Finanzmittel fließen, war ebenfalls die Betrachtungsweise wichtig, ob die Finanzierung überhaupt kostendeckend ist und welche Wirkungen damit erzielt werden. Deswegen liegt der Schwerpunkt auf der Ermittlung von Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung.

Der Gewinn in der GuV wird aus der Differenz von Aufwendungen und Erträgen berechnet und bildet für sich allein genommen bereits eine absolute Kennzahl. Bei der weiteren differenzierten Betrachtung geht es um die Erkenntnis, wie die Gewinnerzielung erfolgte und welche Faktoren das Ergebnis beeinflussen.

Somit standen ausgehend von der Struktur der GuV folgende Steuerungsgrößen im Mittelpunkt:

- * Deckungsbeitragsstufen pro Integrationsbeschäftigten und / oder Regierpersonal
- * Ermittlung von Integrationskosten und Integrationserlösen
- * Ermittlung von Kostenintensitäten

Darüber hinaus gab es weitere Steuerungsgrößen die ermittelt wurden, die aber nicht von so zentraler Bedeutung waren. Insgesamt wird auf die Steuerungsgrößen im Kapitel 4.7 genauer eingegangen.

Eine Anmerkung zu der Größe „Gewinn“ ist allerdings noch zu machen, da es sich um eine beeinflussbare Größe handelt. Der Gewinn eines Unternehmens kann durch die Höhe von Abschreibungen und Nicht Einbeziehung eines kalkulatorischen Unternehmerlohns, aber auch durch die Bildung und Höhe von Rückstellungen deutlich verändert werden. Aber auch Zinsen und Steuern sind Größen, die den Betriebsgewinn beeinflussen können.

Für soziale Beschäftigungsunternehmen ist es überlebensnotwendig in der GuV ein positives Betriebsergebnis zu erzielen und im jeweiligen Geschäftsjahr einen Bilanzgewinn ausweisen zu können. Nur ein SBU, dass Gewinn erzielt und satzungsgemäß verwendet, wird letztlich am Markt bestehen können, Arbeitsplätze sichern und innovativ bleiben können.

Ein besonderes Kennzeichen für SBU's ist, in welcher Form der evtl. erzielte Gewinn eingesetzt wird. Da SBU' s nicht für private profit arbeiten, wird der Gewinn nicht an Anteilseigner wie in Kapitalgesellschaften ausbezahlt, werden keine überhöhten kalkulatorisch ermittelten Unternehmerlöhne bezahlt und in der Regel auch keine Leistungsprovisionen, sondern der Gewinn verbleibt satzungsgemäß im Unternehmen.

Dadurch kann der Gewinn verwendet werden, um für langzeitarbeitslose Menschen evtl. neue Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zu implementieren, das Case Management zu optimieren, Betriebsmittel zu erneuern und insgesamt neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Es bleibt somit in der Tat kein bitterer Nachgeschmack, wenn ein SBU einen Gewinn erzielt – dieser Gewinn ist überlebensnotwendig, auch wegen der Kapitalverzinsung, sondern es kommt immer darauf an, wie der erzielte Gewinn reinvestiert wird.

Vor allem in vergleichenden Untersuchungen im Rahmen eines Benchmarking sollten diese kritischen Größen angesprochen werden, um sich auf eine einheitliche Datenermittlungsbasis zu einigen, um reliable und valide Kennzahlen zu erhalten.

“Der Gewinn allein ist ohne große Aussagekraft. Erst der Vergleich mit anderen Erfolgsfaktoren ermöglicht eine Aussage darüber, ob sich der Einsatz des Kapitals oder die Erzielung des Umsatzes gelohnt hat. Zu den Kennzahlen, die diese Zusammenhänge sichtbar machen, gehören die Renditekennzahlen.”²⁰ Die Kennzahl Umsatzrentabilität ist z.B. eine solche Renditekennzahl, die die Verzinsung des Umsatzes im Unternehmen berechnet. Diese wiederum ist ein Faktor bei der Berechnung des Return on Investment.

Weitere wichtige Renditekennzahlen sind die Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität, ebenso die Cash Flow Rendite, die auf das Eigenkapital oder Umsatzerlöse bezogen werden kann.

Die Analyse der Rentabilität eines Unternehmens erfolgt klassisch mit sogenannten Renditekennzahlen. Kennzahlen aus dieser Kategorie betrachten zum einen die Rendite, die das eingesetzte Kapital liefern und zum anderen die Rendite die aus dem Umsatz kommt (z. B. Umsatzrentabilität). Zum erst genannten Bereich gehören alle Kapitalrenditekennzahlen wie Gesamt- oder Eigenkapitalrendite. M. E. sind diese Kennzahlen für Sozialbe Beschäftigungsunternehmen (SBU) nicht von vorrangiger Bedeutung, da durch diese Kapitalkennzahlen der subjektive Erfolg von Kapitalgebern für das Unternehmen im Vordergrund steht. SBU erhalten allerdings in der Regel ihr Kapital nicht durch Anteilseigner, die eine möglichst hohe Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals erwarten. SBU haben nicht vorrangig das Ziel eine hohe Kapitalrendite für eine private Gewinnausschüttung zu erzielen, sondern eine angemessene Kapitalrendite zu erzielen, um den Zweck des Unternehmens zu erfüllen! SBU arbeiten in der Regel im Dienstleistungsbereich und in diesem Sektor hat die Kapitalintensität nicht die große Bedeutung, wie z. B. im Produktionsbereich. Dies ist ein weiterer Grund, die Kapitalrenditezahlen in SBU nicht in den Vordergrund zu stellen, sondern sich auf wichtige Renditekennzahlen zu beschränken. Eine wichtigere Kennzahl ist die **Umsatzrentabilität**, da diese Kennzahl misst, wie hoch der Gewinn (oder Verlust) je € Umsatz ist. Hier ist also die Bezugsgröße nicht das eingesetzte Kapital, sondern die erbrachte Leistung, die mit dem Geldwert € gemessen wird. Je höher die Umsatzrentabilität im Unternehmen liegt, desto rentabler arbeitet das Unternehmen.

Von Bedeutung für SBU ist auch die Analyse des **Cash Flow**. Grundlage für die Berechnung des Cash Flow ist die Betriebsleistung. Zur Betriebsleistung (Gewinn oder Verlust) werden alle nicht zahlungswirksamen Aufwendungen addiert und die nicht zahlungswirksamen Erträge subtrahiert. Mit diesem Verfahren wird berechnet, wie viele Finanzmittel dem Unternehmen innerhalb eines Geschäftsjahres zur Verfügung stehen, um Investitionen zu tätigen, Schulden zu tilgen oder auch einen Gewinn zu

²⁰ Vollmuth, H.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2002, S. 78

erzielen. So kann z. B. über den Cash Flow die Schuldentilgungskraft ermittelt werden, indem der Cash Flow durch das Fremdkapital geteilt wird. Beträgt der ermittelte Wert z.B. 0,5, bedeutet dies, dass aus dem erzielten Cash Flow in diesem Geschäftsjahr die Schulden um 5% getilgt werden können.

Der Cash Flow ist ein wichtiger Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, da er sich aus den Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens berechnet.

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Kennzahlen aus der GuV ermittelt wurden und in welcher Weise die Darstellung erfolgte.

5.6.Kennzahlenermittlung und -darstellung

Den weiteren Ausführungen liegt die Kennzahlentabelle, die im Anhang als Anlage 1 angefügt ist zu Grunde. Im ersten Teil sollte dazu aus der Anlage 1 vor allem die „Eingabetabelle Kennzahlen GuV“ betrachtet werden, die als Matrix angelegt wurde.

Die Tabelle wurde so angelegt, dass die Eingaben auf horizontaler Ebene (Zeilen) kostenstellenbezogen vorgenommen werden können. Dies hat den Vorteil, dass in der Horizontalstruktur mehrere Kostenstellen oder Unternehmen ihre Zahlen eingeben können und damit gleichzeitig eine gemeinsame Betrachtung der Ergebnisse, ebenfalls wieder nach Kostenstellen getrennt, gemacht werden kann.

In der letzten Zeile wurde eine BEST 3S Zusammenfassung von den beteiligten vier Unternehmen eingefügt, so dass in dieser Zeile der Durchschnitt der beteiligten Beschäftigungsunternehmen abgelesen werden kann. In dieser Tabelle werden aus der GuV und dem Personalwesen zunächst absolute Zahlen ermittelt.

In vertikaler Ebene wurde die Kostenarten angelegt, aber auch Kategorien aus dem Personalwesen geschaffen. Die Kostenarten orientieren sich selbstverständlich an der Struktur der GuV, allerdings wurden logische und sachliche Zusammenhänge / Kategorien gebildet um das Formalziel der Kennzahlengenerierung mit effizienter Praktikabilität zu erreichen.

Im einzelnen wurden folgende Kategorien von Daten aus dem Personalwesen und der GuV gebildet.

5.6.1 Zahlen aus dem Personalwesen

Die erste wesentliche Unterscheidung in sozialen Beschäftigungsunternehmen ist die Aufteilung des Personals in Integrationsbeschäftigte, die über Maßnahmen des Sozialamtes oder der Agentur für Arbeit, in der Regel befristet ein Arbeitsverhältnis erlangen. Integrationsbeschäftigte (IGB)sind in der Regel langzeitarbeitslos (mindestens 12 Monate) und haben weitere Vermittlungshemmnisse. Die Lohnkosten der IGB's sind als variabel zu betrachten, da über die befristeten Verträge die Besetzung der Stellen umsatzabhängig gesteuert werden kann, indem Stellen vorübergehend nicht besetzt werden. In der Tabelle wurde auch eine Zuordnung gemacht, wer die zuweisende Stelle ist, so dass sofort ermittelt werden kann, wie viel IGB's von welchem Kostenträger finanziert werden. Dabei wird noch unterschieden, zwischen IGB's mit und ohne Vertrag. Bei der Zuweisung vom Sozialamt besteht auf der Rechtsgrundlage des BSHG §18,19 die Möglichkeit eine Beschäftigung nach dem Mehraufwandsprinzip durchzuführen. Dies bedeutet, dass IGB's keinen Arbeitsvertrag erhalten und vom Sozialamt eine zusätzliche Stundevergütung für die geleistete Arbeit unter Fortgewährung der Hilfe zum Lebensunterhalt beziehen. Bei vermittelten IGB's vom Arbeitsamt, die ohne Vertrag arbeiten, handelt es sich in der Regel um Trainingsmaßnahmen. In dieser Zeit sind die IGB's zwar nicht mehr arbeitslos

gemeldet, erhalten aber weiterhin Leistungsbezüge (Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II) von der Arbeitsagentur. Für das Beschäftigungsunternehmen ist diese Unterscheidung von IGB's mit und ohne Verträge auch deswegen wichtig, weil für die IGB'S ohne Vertrag zwar keine Lohnkosten anfallen, aber sie verursachen sonstige betriebliche Kosten und Kosten der fachlichen Anleitung (Integrationskosten). Durch deren Mitarbeit im produktiven Bereich werden allerdings wiederum Erlöse erwirtschaftet. Es gibt auch die Kategorie „Sonstige IGB's“, hier werden die IGB's erfasst, die keine finanzielle Förderung mehr erhalten, aber im Unternehmen beschäftigt sind.

Am Ende dieser Eingabekategorie wurden Zwischensummen und eine Gesamtsumme gebildet, um auf einen Blick die Vollkostenstellen zu erfassen.

Anschließend wurde die Zahl des Regiepersonals unterteilt nach Dienstarten wie Arbeitsanleitung, Case Management und Leitung / Verwaltung erfasst. Eine Besonderheit ergab sich bei der Erfassung der Vollkostenstellen im Bereich der Leitung / Verwaltung, da in einzelnen Unternehmen sowohl eine direkte Leitung / Verwaltung vor Ort, als auch eine indirekte in der Zentralen Verwaltung vorhanden ist. Entsprechend den Stellenplänen wurden die Bewertungen in die Kostenstellen übernommen und dadurch eine sachgemäße Zuordnung der Personalstellen erreicht. Am Ende dieser Kategorie wurden ebenfalls Zwischensummen gebildet.

Die Erfassung der IGB und Regiepersonalzahlen ist wichtig, um in den Kennzahlen einen Regiepersonalschlüssel und den Deckungsbeitrag pro Kopf zu errechnen.

5.6.2 Zahlen aus der GuV

Ab Seite 3 in der Eingabetabelle wurden die Erträge erfasst. Zunächst die Erträge aus den Umsatzerlösen, die durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Markt erzielt werden. Teilweise gibt es in einzelnen Unternehmen auch interne Erträge (Verrechnungen zwischen Betriebsteilen), so dass diese extra ausgewiesen werden. Die Summe der Umsatzerlöse und der sonstigen betrieblichen Erträge bilden die Gesamtsumme Umsatzerlös aus betrieblicher und sonstiger betrieblicher Tätigkeit.

Die nächste Erlöskategorie sind die Erträge aus öffentlichen Finanzierungsmitteln, hier **Integrationserlöse** genannt. In den einzelnen Spalten wurden diese nach Kostenträgern aufgeteilt, so dass erkennbar ist, welche Kostenträger in welcher Höhe an den Integrationserlösen beteiligt sind.

Die Integrationserlöse wurden unterteilt in **soziale Dienstleistungserlöse**, diese werden erzielt, weil die IGB's Leistungen im Case Management erhalten, um eine bessere Integration und Vermittlungen den allgemeinen Arbeitsmarkt zu erzielen. Die Erträge können zum einen IGB bezogen sein, zum anderen aber auch eine institutionelle Vergütung darstellen, um Gehaltskosten von Regierpersonal zu finanzieren.

Da langzeitarbeitslose Menschen nicht die Produktivität wie vergleichbare Arbeitnehmer im allgemeinen Arbeitsmarkt erzielen, erhalten die Beschäftigungsträger einen **Kompetenzausgleich** von den Kostenträgern. Soziale Dienstleistungserlöse und der Kompetenzausgleichsertrag bilden in der **Gesamtsumme den Integrationserlös**, der als Summe Integrationserlös abgebildet ist.

Soweit aus der Literatur bekannt, erfolgte hier erst mal bei Beschäftigungsfirmen eine exakte Zuordnung und Aufteilung der Erlöse. Dies ist eine wichtige Voraussetzung,

um zum einen die Produktivität (Deckungsbeitrag pro Kopf) und zum anderen den Kostendeckungsgrad von Integrationserlösen / Integrationskosten zu berechnen. Dies war bisher noch gar nicht möglich und ist deswegen für eine Effizienzermittlung von besonderer Bedeutung.

Die Summe aus den Umsatzerlösen und den Integrationserlösen, sowie den außerordentlichen Erträgen ergeben den Betriebsertrag.

Ab Seite 7 in der Eingabetabelle wurden die **Kosten** erfasst.

Begonnen wurde mit den **Lohnkosten pro IGB** und dem jeweiligen Kostenträger, sowie der Gesamtsumme der Lohnkosten. Dann folgen die **Personalkosten des Regiepersonals**, ebenfalls getrennt nach Dienstarten. Auf Seite 8 wurden die Lohn- und Gehaltskosten in der Summe als Personalkosten ermittelt. Damit ist es erstmals möglich auf einen Blick in den beteiligten Unternehmen die gesamten Personalkosten zu erfassen.

Als nächstes erfolgte die Aufteilung der Kosten in **variable Bezugskosten (KV)** und **Fixkosten (KF)**, die im Unternehmen entstehen. Die getrennte Erfassung vom Kv und Kf ist für die Kennzahlenermittlung sehr wichtig und gibt wichtige Auskünfte über kurzfristig und langfristig gebundenes Kapital und ist wesentliche Voraussetzung zur Berechnung des Deckungsbeitrages. Vor allem bei der Ermittlung der Fixkosten wurde auf eine weitere Differenzierung geachtet, um z. B. die Kosten getrennt gebäudebezogen und nach BGA und Abschreibungen zu erfassen. Bei den Fixkosten ist es wichtig zu wissen, wo das Kapital gebunden ist und es gilt zu überprüfen, ob die Fixkosten nicht doch variabilisiert werden können.

Am Ende dieser Kategorie konnte auf Seite 10 die Summe fixer Kosten und auf Seite 11 der **Gesamtaufwand** des Beschäftigungsunternehmens ermittelt werden.

Ab der Mitte der Seite 11 bis zur Seite 16 der Eingabetabelle werden bereits einige Kennzahlen ermittelt, die aber im Moment für die weiteren Ausführungen noch keine Rolle spielen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Darstellung wurden die aus dieser Ertrags- und Kostenstruktur ermittelten Kennzahlen in das Arbeitsblatt „Kennzahlen Gesamt“ eingefügt. Dieses Arbeitsblatt ist verknüpft mit dem Eingabearbeitsblatt GuV 2002, so dass die Berechnungen direkt aus dieser Tabelle erfolgen und in der Regel nur noch Formeln oder Funktionen eingetragen werden mussten.

Mit dieser Excel Kennzahlenerfassungstabelle ist es möglich Kostenstellen- und / oder betriebsübergreifend Personalzahlen und Kostenarten sowie Ertragsarten so zu erfassen, dass daraus praktikabel Kennzahlen aus der GuV generiert werden können.

Die Kennzahlen wurden zunächst im Arbeitsblatt „Kennzahlen Gesamt“ ermittelt und fortlaufend abgebildet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden aber später weitere Arbeitsblätter eingefügt, in denen Kennzahlen entsprechend einer Kategorisierung übersichtlich erfasst sind.

5.7. Kennzahlenaufbau: Struktur und Ergebnisse

In der Anlage 1 „ Kennzahlen Gesamt“ werden die Daten aus dem Eingabebblatt GuV übernommen, aber anders zusammengestellt. Die Zusammenstellung erfolgt so, dass in horizontaler Reihenfolge die Personalkategorien, die GuV Struktur, die Integrationskosten und dann die Kennzahlentypen angebildet sind. Auf vertikaler Ebene sind die vier Unternehmen und der BEST 3 S Durchschnitt ersichtlich. Diese Abbildung hat den Vorteil, dass auf jeder Zeile dieselbe Steuerungs- oder Messgröße

abgebildet ist und dadurch eine Unternehmensvergleich möglich ist.

5.7.1 Absolute Kennzahlen zu Personal und der GuV

Auf der Seite 1 „Anl 1; Kennzahlen Gesamt“ sind zunächst die Integrationsbeschäftigten und das Regiepersonal zahlenmäßig erfasst. Daraus lässt sich in der Excel Tabelle dann sehr schnell ein **Personalschlüssel** berechnen, der z. B. die Relation zwischen IGB' s und Regiepersonal oder im besonderen das Verhältnis zu der Zahl der Arbeitsanleiter ermittelt. Mit diesem Personalschlüssel, der eine Kennzahl aus dem Personalwesen darstellt, kann auf einen Blick der unterschiedliche Personaleinsatz erkannt werden.

Eine weitere wichtige Zahl sind die 1.500 Stunden Anwesenheitszeit pro IGB auf eine Vollkostenstelle umgerechnet. Diese Stundenzahl pro Jahr und IGB spielt in der Deckungsbeitragsrechnung eine wichtige Rolle, um z.B. den DB pro Stunde berechnen zu können.

Auf Seite 2 in der „Anl 1; Kennzahlen Gesamt“ folgt die Aufstellung des **Betriebsertrages** in verdichteter Form. Diese Zahlen sagen in ihrer absoluten Wertigkeit noch nichts aus, erst in der Berechnung des Deckungsbeitrags (DB) oder bei der Berechnung von Kostenintensitäten wird die Wirkung der Zahlen deutlich.

Als nächstes folgen die Betriebskosten, die ebenfalls in verdichteter Form erstellt sind. Die **Betriebskosten** sind untergliedert in **variable Kosten**, die sich aus den variablen Bezugskosten und den Personalkosten der IGB zusammensetzen.. Die **Fixkosten** sind erstellt aus den fixen Kosten für Gebäude und fixe Kosten BGA

Als nächstes folgen die Personalkosten für das Regiepersonal, die in diesem Unternehmenstyp eher als fixe Kosten zu veranschlagen sind. Zusammen mit den sonstigen fixen Kosten sind auf Seite 3 „Anl 1; Kennzahlen Gesamt“ die Summe Betriebskosten ermittelt. Das Betriebsergebnis ist die Differenz aus der Summe Betriebsertrag und Summe Betriebskosten. Wird noch der außerordentliche Ertrag und außerordentliche Aufwand einbezogen, erhält man die Betriebsleistung. Diese wurde wiederum auf IGB Vollkostenstellen pro Jahr, Monat und Anwesenheitsstunde verrechnet.

Als nächster Schritt erfolgte die Berechnung der **Integrationskosten**. Dies stellte eine besondere Herausforderung dar, da diese Integrationskosten nicht direkt aus der GuV zu erfassen sind. Z. B. stecken Materialkosten für Integrationsleistungen im Gesamtblock Kv mit drin; ebenso verhält es sich bei der Raumnutzung, die in der Regel multioptional geschieht. Nach bisherigem Erkenntnisstand hat es sich als bestes Verfahren erwiesen, prozentuale Anteile aus den jeweiligen Betriebskosten herauszurechnen. Dabei hat jedes der vier beteiligten Unternehmen die Möglichkeit hinter den entsprechenden Kosten wie Kv oder Personalkosten IGB eine Prozentzahl einzugeben. In der Berechnung wird dann mittels dieser Prozentangabe aus den entsprechenden Kosten der Anteil an Integrationskosten berechnet und separat im Block Integrationskosten (Seite 3, Anl1; Kennzahlen Gesamt) aufgeführt. Auf diese Weise konnten praktikabel die Integrationskosten und daraus resultierende Kennzahlen ermittelt werden. Mittels dieser Berechnungsmethode ist es erstmals gelungen eine Kostentrennung für den wirtschaftlichen und sozialintegrativen Unternehmensteil darzustellen. Bisher war es so, dass nicht bekannt war, wie hoch tatsächlich die Integrationskosten in den Beschäftigungsunternehmen sind.

Diese absoluten Kennzahlenermittlungen in der GuV waren wiederum wichtige Vorarbeiten um anschließend Verhältniskennzahlen zu generieren.

5.7.2 Verhältniskennzahlen

Auf den Seiten 4-8 der Anlage 1 „Kennzahlen Gesamt“ sind diese Verhältniskennzahlen aufgeführt.

Der **Deckungsbeitrag I** errechnet sich aus Umsatzerlös – Kv / IGB p. a. oder p. m. oder p. h. Im gleichen Rechenverfahren wird dies auf die Arbeitsanleiter angewendet. Somit kann die Produktivität pro IGB oder Arbeitsanleiter z.B. pro Stunde berechnet werden.

Beim **DB II** werden vom Umsatzerlös sowohl die variablen als auch die fixen Kosten abgezogen und dann in gleicher Weise wie beim DB I auf die IGB's und Arbeitsanleiter bezogen.

Beim **DB III** werden die variablen Kosten: IGB Lohnkosten und variable Bezugskosten abgezogen und dann entsprechend auf die IGB's und Arbeitsanleiter verteilt.

Mittels dieser Deckungsbeitragsberechnungen soll die Produktivität personalbezogen erfasst und analysiert werden. Mittels der gewonnen Kennzahlen und der möglichen Unternehmensvergleiche ist der unterschiedliche Produktivitätsgrad erkennbar, dies lässt auf Optimierungspotenziale zurück schließen.

Als nächste Kennzahl wurde der **Integrationserlös** pro Kostenträger in Relation zu den Betriebskosten gesetzt. Dadurch wurde deutlich wie hoch der Finanzierungsgrad einzelner Kostenträger an den Betriebskosten ist, Abhängigkeiten und weitere Bezugspunkte sind dabei schnell erkennbar.

Anschließend wurde die **Kostenträgerstruktur** untersucht, indem die öffentlichen Vergütungen in der Gesamtsumme mit 100% gesetzt wurden und anschließend wurde berechnet wie hoch der jeweilige Anteil einzelner Kostenträger an den öffentlichen Vergütungen ist. Eine wichtige Kennzahl ist dabei auch der gesamte Integrationserlös in Relation zum Betriebsaufwand und zum Betriebsertrag.

Auf Seite 6 der „Anl 1; Kennzahlen Gesamt“ werden zunächst die **Deckungsbeitragsstufen** ermittelt, die den jeweiligen Deckungsbeitrag in Relation zu den Betriebskosten setzt.

Die nächste Kennzahlenkategorie ermittelt **Kostenintensitäten**, indem Kostenquoten und Kostenarten in Relation zum Betriebsertrag gesetzt werden. Diese Kennzahlen sagen aus, wie viel Prozent einer bestimmten Kostenart den Betriebsertrag aufzehrt.

Eine weitere Kennzahl ist der **Umsatzerlös** in Relation zu den Betriebskosten. Diese sagt etwas aus über den Finanzierungsgrad der Betriebskosten durch die Umsatzerlöse.

Im nächsten Schritt wurden weitere Kostenintensitäten berechnet, hierbei wurden aber die Kostenarten in Relation zu den Betriebskosten gesetzt. Damit wird erkenntlich, wie hoch der Anteil einzelner Kostenarten an den Betriebskosten ist.

Das gleiche Verfahren der **Kostenintensitäten** wurde auch in Relation zum Deckungsbeitrag angewendet, dabei blieben aber die Kv unberücksichtigt, da diese im Deckungsbeitrag I bereits herausgerechnet sind.

Danach wurden die **Deckungsfaktoren** berechnet, um jeweils den DB I, die variablen Bezugskosten, die fixen Kosten und die Integrationskosten am Umsatzerlös zu messen. Dadurch wird deutlich, wie viel Prozent vom Umsatzerlös zur Kostendeckung der einzelnen Kostenarten notwendig ist.

Als letztes wurden die **Integrationskennzahlen** berechnet. Dabei wurden in der ersten Stufe von den ermittelten Integrationskosten die sozialen Dienstleistungserlöse abgezogen und das **Integrationsergebnis I** wurde berechnet. Im zweiten Schritt wurden vom **Integrationserlös** (sozialer Dienstleistungserlös + Kompetenzausgleichsertrag) die Integrationskosten abgezogen und somit das **Integrationsergebnis II** auf Monatsbasis ermittelt.

Soweit die Darstellung der umfassenden Kennzahlenermittlung auf Basis der GuV und Daten aus dem Personalwesen.

Die Ermittlung dieser Kennzahlen hatte das Ziel, die Ertragskraft der sozialen Beschäftigungsunternehmen zu untersuchen.

5.7.3 Kennzahlenarten

Es gibt verschiedene Arten von Kennzahlen, die sich unterteilen lassen in absolute Kennzahlen und Verhältniskennzahlen. Die Verhältniskennzahlen unterteilen sich in Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. „Beziehungszahlen stellen Beziehungen zwischen ungleichartigen Zahlen verschiedener Grundgesamtheiten her, zwischen denen eine Ursache – Wirkungs – Beziehung vermutet wird. Sie dienen dazu, die Wirkung einer Ursache aus einem Ursachenbündel zu isolieren.“²¹

Anhand dieser Gesichtspunkte wurden die ermittelten Kennzahlen entsprechend klassifiziert wie unten stehende Tabelle aufzeigt.

Kennzahl	Absolute Kennzahl	Verhältniskennzahl
Zahl Integrationsbeschäftigte	X	
Zahl Regiepersonal	X	
Personalschlüssel		X
Betriebsertrag: Umsatzerlös und Integrationserlös	X	
Betriebskosten und Integrationskosten	X	
Betriebsertrag	X	
Betriebsleistung	X	
Deckungsbeiträge I,II,III		X
Integrationserlös / Betriebsaufwand		X
Integrationserlös Quote nach Kostenträgern in Relation zu den Betriebskosten		X
Kostenträger Struktur Integrationserlöse		X
Deckungsbeitragsstufen		X

²¹ Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Auflage. Wiesbaden 2003, S. 17

Kostenquoten / Betriebsertrag		X
Umsatzerlös in Relation zu Betriebskosten		X
Kostenintensitäten / Betriebskosten		X (Gliederungszahl)
Kostenintensitäten / Deckungsbeitrag I		X
Deckungsfaktoren		X (Gliederungszahl)
Integrationskostenquote		X

Abbildung 9 Kennzahlenarten

5.8. Kennzahlenbewertung

Die umfangreiche Kennzahlenermittlung ermöglicht erstmals sowohl eine Auswertung und Betrachtung der Ergebnisse unter betriebsinternen Gesichtspunkten, aber auch über den Betriebsvergleich, da insgesamt vier Unternehmen beteiligt waren.

Die folgende Bewertung kann für diese Aufgabenstellung nur einzelne Kennzahlen in Betracht ziehen und hat nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

5.8.1 Bewertung Personalstruktur

Das Unternehmen 1 ist gemessen an der Personalzahl mit Abstand das größte Unternehmen. Interessant ist vor allem der **Personalschlüssel**, da er Auskunft gibt wie viele IGB's durch einen Arbeitsanleiter betreut werden. Dieser Personalschlüssel liegt zwischen 1:2,7 und 1:20,5 und hat eine große Bandbreite. In Gesprächen mit den Unternehmen wurde aber herausgefunden, dass der niedrige Personalschlüssel von 1:20,5 zum einen am Produkt liegt und zum anderen werden IGB's als Arbeitsanleiter eingesetzt. Insofern scheint ein durchschnittlicher Personalschlüssel von 1 :6,8 durchaus angemessen zu sein. Wird dazu die Betriebsleistung mit betrachtet, so lassen sich ebenfalls keine Aussagen machen, dass trotz niedrigem Personalschlüssel eine höhere Betriebsleistung erreicht werden würde. Auch Unternehmen mit hohem Personalschlüssel erreichen gute Betriebsleistungen. Ein kausaler Zusammenhang ist damit nicht gegeben. Deswegen müssen andere Faktoren wie evtl. Ausbildung der IGB's miteinbezogen werden. In der Personalbemessung spielt aber auch die Produktdifferenzierung eine wesentliche Rolle. So werden Produkte / Dienstleistungen angeboten, die einen relativ geringen Leitungsaufwand zur Folge haben, aber es gibt auch schwierigere Produktangebote, so dass ein anderer Personalschlüssel notwendig ist.

Ein ähnliches Bild im Personalschlüssel ergibt sich auch, wenn man die IGB's mit dem Gesamtregiepersonal in Beziehung setzt.

5.8.2 Bewertung GuV

Die Bewertung der GuV Zahlen ist nicht sehr sinnvoll, da es absolute Zahlen sind und noch keine Aussagen in Relation zu Betriebskosten und Betriebsleistung und anderen Faktoren zulassen.

5.8.3 Integrationskosten und Integrationserlöse

Erstmals konnten mittels der angelegten Kennzahlentabelle überwiegend im indirekten Verfahren Integrationskosten ermittelt werden. Bisher war es in den sozialen Beschäftigungsunternehmen nicht differenziert und aussagekräftig bekannt,

wie hoch die Integrationskosten, bzw. wie hoch die Integrationskosten pro IGB und Monat sind.

Die Darstellung bringt auch zum Ausdruck, dass die öffentlichen Finanzmittel keine Subvention und auch keinen Zuschuss darstellen, sondern dass es sich um Vergütungen handelt, da eine Dienstleistung erbracht wird.

Die Integrationskosten in den Unternehmen schwanken zwischen 380 € und 918 € pro Monat und IGB. Die Kosten sind abhängig von der Menge und Qualität der Integrationsleistung in den jeweiligen Betrieben, dennoch ist zu fragen ob 980 € an Integrationskosten angemessen sind

Für die sozialen Beschäftigungsunternehmen ist im zweiten Schritt allerdings wichtig zu wissen, ob den Integrationskosten auch die entsprechenden Integrationserlöse gegenüberstehen. Entscheidend hierbei ist das Integrationsergebnis 2, da hier alle Kosten und Erlöse für die Integration einberechnet sind. Dieses zeigt für alle Betriebe ein absolut gutes Ergebnis, allerdings ist hier noch auf eine Messungenauigkeit hinzuweisen, so dass noch Korrekturen anzubringen sind. Zwar wurde der Kompetenzausgleichsertrag voll berücksichtigt, aber auf der Kostenseite wurde dies nicht entsprechend bei den Lohnkosten der IGB's berücksichtigt. Bei den Lohnkosten wurde bisher nur ein Anteil von 20% für soziale Integrationsarbeit berücksichtigt. Da aber auch ein Kompetenznachteil z.B. durch die Langzeitarbeitslosigkeit und geringe Qualifizierung vorliegt, sollte nochmals ein Lohnkostenanteil, abhängig vom Kompetenzgrad des IGB für die Integrationskosten angerechnet werden.

Der Kompetenznachteil kann bei den IGB's individuell über eine Personalentwicklungsmaßnahme periodisch gemessen werden. Die Messung kann an verschiedenen Dimensionen wie Arbeitsleistung, Grundkompetenzen oder Qualifizierungserfolg mit entsprechenden Indikatoren und Operanden geschehen. Dadurch kann der Kompetenznachteil individuell gemessen und kostenmäßig berücksichtigt werden (Siehe auch das Arbeitsheft Nr. 9)

Insgesamt kann aber ausgesagt werden, dass auch bei Berücksichtigung des Kompetenzfaktors die Integrationserlöse für die erbrachten Leistungen in der Regel auskömmlich sind.

Diese Aussage kann allerdings nur unter der Einschränkung geschehen, da die Kompetenzdefizite in Sozialen Beschäftigungsunternehmen bisher sehr subjektiv gemessen werden. Eine Objektivierung erfolgt mit dem Empowermentansatz der Fa. Grünbau gGmbH Dortmund (siehe Heft Nr. 9 n) Vorerst aber werden die Kompetenzwerte bei den Aufwendungen prozentual gemessen. Dieses Messverfahren impliziert eine gewisse Ungenauigkeit, da variable Werte die Integrationskosten und das Kompetenzdefizit messen. Da aber derzeit keine besseren Instrumente zur Verfügung stehen, betrachten wir dies als geeignete Methode. Die Ergebnisse müssen auf jeden Fall unter diesem Vorbehalt betrachtet werden.

5.8.4 Deckungsbeiträge

Es wurde eine Vielzahl an Deckungsbeiträgen ermittelt, so dass hier nur auf den DB Ia / Integrationsbeschäftigter p. h. eingegangen werden soll.

In der Betrachtung fällt dabei das Unternehmen 3 etwas auf

Der Deckungsbeitrag wurde bereits im Kapitel 5.7.2. beschrieben. Der DB Ia wurde ermittelt, indem vom Umsatz die Variablen Kosten (Kv) abgezogen wurden und dieses Ergebnis durch die Summe aller Integrationsbeschäftigten geteilt wurde. Dieser Wert zeigt das Ergebnis bezogen auf das Rechnungsjahr auf. Für uns war jedoch das Monatsergebnis wichtig, so dass dieser Wert wiederum durch 12 Monate

geteilt wurde. Zu beachten ist allerdings, dass die Summe der Integrationsbeschäftigten nicht die Summe aller Beschäftigten ist, sondern dass eine Umrechnung in Kosten für Vollzeitstellen (VK) erfolgen muss, da sonst keine Vergleichbarkeit erzielt wird und das Ergebnis absolut falsch wäre. Auf Basis einer 38,5 Stunden Woche ist z. B. bei einer 50% Kraft die 6 Monate angestellt war, die VK Stelle auf ein Jahr bezogen 0,25! Somit muss für alle Integrationsbeschäftigten (aber auch für das Regiepersonal) immer der Äquivalenzwert der VK Stelle verwendet werden – nur so werden Werte richtig ermittelt und können in ein Benchmark einfließen.

Der DB Ia in unserem Fall drückt somit aus, wie hoch der Wert pro Monat und Integrationsbeschäftigten ist, der nach Abzug der variablen Kosten, noch zur Deckung der Fixkosten pro Monat übrig bleibt. Man spricht auch von einem sogenannten Deckungsbeitrag. Je höher der Wert ist, desto besser werden die Fixkosten gedeckt.

In der Betrachtung fällt dabei das Unternehmen 3 etwas aus der Reihe, so dass es unberücksichtigt bleiben sollte. Der DB Ia liegt zwischen 6,99 € und 9,66 € pro Stunde. Hier liegt eine Varianz von 33% vor und deswegen müsste nachgeforscht werden, welche Produkte zu welchen Preisen die Unternehmen anbieten. Evtl. liegt der DB – Unterschied auch in der Wettbewerbsfähigkeit der Produkte begründet. Andererseits sollte in den Unternehmen aber auch nach Effizienzreserven gesucht werden, dies könnte bedeuten, dass evtl. IGB Stellen reduziert werden oder über Marketingmaßnahmen zusätzliche Nachfrage geschaffen werden sollte.

Bei der Betrachtung der absoluten DB Ia Zahlen ist auch festzustellen, dass der Deckungsbeitrag in der Regel nicht ausreichend sein wird, um die Lohnkosten pro Stunde für die IGB's zu decken. Dies lässt auch Hinweise zu, wie hoch der Kompetenznachteil der IGB's ist, bzw. dass auch entsprechende Integrationsdienstleistungen stattfinden. Es ist anzunehmen, dass dennoch der Deckungsbeitrag pro IGB und Monat gesteigert werden kann.

Auf jeden Fall ist der Deckungsbeitrag eine wichtige Steuerungsgröße. „ Der Deckungsbeitrag ist eine wichtige Steuerungsgröße für die Unternehmensleitung und die Führungskräfte. Nach dem Deckungsbeitrag kann eine Rangfolge hinsichtlich der Ertragskraft der einzelnen Produktgruppe, Verkaufsgebiete und Kundengruppen in der kurzfristigen Erfolgsrechnung aufgestellt werden.“²² In unserem Fall gibt der DB Auskunft über die Produktivität pro Integrationsbeschäftigten.

5.8 5 Verwaltungskostenstruktur

Die Kennzahl zur Leitungs- und Verwaltungskostenintensität in Relation zum Betriebsertrag ist insofern erstaunlich, als dass die Verwaltungskosten relativ gering sind. Bleibt das Unternehmen 3 unberücksichtigt, so liegt die Verwaltungskostenintensität zwischen 6,76 % und 9,33 %. Dies sagt aus, dass lediglich dieser genannte Prozentsatz vom Erlös für die Deckung der Verwaltungskosten verwendet werden muss. Jedoch sollte trotzdem der hohe Anteil von 9,33% noch einmal genauer untersucht werden, um zu prüfen, ob er durch geeignete Maßnahmen abgesenkt werden kann.

5.8.6 Kostenträgerstruktur – Integrationserlöse

Die Integrationserlöse kommen von unterschiedlichen Kostenträgern. In der Analyse wird deutlich, dass die Bedeutung der Kostenträger sehr unterschiedlich ausfällt. Das Unternehmen 3 ist mit 71,55% sehr stark von der Kommune abhängig und hat außer

²² Vollmuth, H.: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen. München 1999, S.31

dem Europäischen Sozialfonds keine weiteren Kostenträger. Diese einseitige Abhängigkeit ist nicht ungefährlich, da sich gerade im Zuge der Hartz IV Reform die Zusammenlegung von Sozialhilfe und Arbeitslosenhilfe andeutet. Bei den anderen Unternehmen liegt dagegen ein Finanzierungsmix vor, der die Abhängigkeit von einem Kostenträger reduziert, aber zugleich den Verwaltungsaufwand zur Finanzierung deutlich erhöht. Dennoch ist die Differenzierung vorzuziehen und höhere Verwaltungskosten sind in Kauf zu nehmen.

An dieser Stelle soll allerdings auch der Begriff „Kostenträger“ problematisiert werden. Dieser Begriff wird zwar in der Sozialwirtschaft unbekümmert verwendet, ist aber unter ökonomischen Definitionsgesichtspunkten missverständlich. In der Regel wurde in den letzten Jahren die soziale Arbeit unter dem Vorzeichen „Bedarfsdeckung“ und „Kostendeckungsprinzip“ bestritten. Ökonomisch betrachtet müssen wir aber den Blickwinkel verlegen auf rentabel, nicht rentabel, Gewinn oder Verlust. Für diesen ökonomischen Perspektivenwechsel sprechen zwei Argumente.

Erstens der Effizienzgedanke: Wird von einem Kostenträger gesprochen impliziert dies, dass automatisch alle entstehenden Kosten gedeckt werden. Mit diesem Kostendeckungsprinzip wird sowohl die innerbetriebliche Effizienz, um mit gleichen Mitteln z.B. eine bessere Leistung zu erzielen, ausgeblendet als auch innovative Entwicklungen. Nicht zuletzt könnte dadurch auch Wettbewerb eingeschränkt werden.

Zweitens wird das Angebot sozialer Dienstleistungen nicht auskömmlich von öffentlichen Kostenträgern finanziert, sondern Eigenmittel der SBU's aber auch Spenden und Stiftungsmittel. Insofern vermittelt der falsche Begriff des Kostenträgers den Eindruck, es würden durch einen Finanzier alle Kosten finanziert.

Und drittens kann es in einem SBU niemals nur um Kostendeckung und Kostenträgerprinzip gehen, es müssen auch positive Betriebsergebnisse erzielt werden, um Rückstellungen für unvorherzusehende Einflüsse einzusetzen und Innovationen zu finanzieren, für die zunächst kein „Kostenträger“ zu finden ist.

Abschließend muss festgestellt werden, dass die SBU's einen Paradigmenwechsel von der Hilfebedarfsdeckung hin zu Effizienz, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit vollziehen müssen. Kennzahlen können dazu ein wichtiges Analyse-, und Steuerungsinstrument sein, das mittels eines effizienten Controllings zu einem Managementinformationssystem auszubauen ist.

5.8.7 Integrationserlös / Betriebsaufwand

Eine weitere wichtige Kennzahl ist der Integrationserlös in Relation zum Betriebsaufwand. Dieser liegt bei den beteiligten Unternehmen zwischen 38,49% und 61,26 %. Das Unternehmen mit den geringeren Integrationserlösquotienten erwirtschaftet durch den Umsatzerlös eine Kostendeckung, so dass ein sehr positiver Betriebserfolg vorliegt. Deutlich lässt sich aber feststellen, dass durchschnittlich 50% der Betriebskosten eines sozialen Beschäftigungsunternehmens durch Integrationserlöse gedeckt werden müssen. Dies bedeutet, dass bei Beibehaltung der Sachziele eines Beschäftigungsunternehmens 50% Kostendeckung über öffentliche Vergütungen erfolgen müssen, dem stehen auch entsprechende Leistungen gegenüber.

5.9. Zusammenfassung

Die Ermittlung von Kennzahlen in sozialen Beschäftigungsunternehmen hatte zur Folge, dass noch einmal grundlegend die Ertrags- und Kostenstruktur analysiert wurde. Weiterhin bestand der große Vorteil in der Untersuchung darin, dass sich

insgesamt vier Unternehmen beteiligten, so dass zum einen die Relevanz der ermittelten Werte geprüft werden konnte, aber auch ein Benchmarking möglich ist. Mit Hilfe dieser Kennzahlen, basierend auf der GuV ist es gelungen, die Ertragskraft der Unternehmen abzubilden und für die Geschäftsführungen über die Analyse hinaus Handlungsspielräume aufzuzeigen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit einem weiteren Benchmarkingergebnis, das weitere Beschäftigungsunternehmen einbezieht und das die Ergebnisse mehrerer Jahre interpretiert, wird zur Zeit vorbereitet.

6. Beschäftigungsunternehmen mit Kennzahlen steuern

6.1 Was kann gesteuert werden ?

Soziale Beschäftigungsunternehmen im Dritten Sektor unterscheiden sich von Firmen im ersten Sektor dadurch, dass sie nicht nur Umsatzerlöse aus wirtschaftlicher Tätigkeit, sondern auch Erlöse aus Integrationsmaßnahmen erzielen und damit sehr unterschiedliche Finanzierungsquellen haben. Der Kundenbegriff ist im Sozialbereich auch wesentlich weiter zu fassen. So gibt es die Kunden, die die Produkte oder Dienstleistungen kaufen, die Integrationsbeschäftigten sind Kunden der Integrationsdienstleistungen ohne dass sie dafür bezahlen und die Kostenträger sind zugleich Kunden, da sie die Integrationsleistung stellvertretend für den Integrationsbeschäftigten einkaufen.

Die Interessen dieser Kunden müssen organisiert und gesteuert werden und in die Abläufe des Beschäftigungsunternehmens integriert werden.

Die Aufgabe besteht darin, diese Kundeninteressen zu steuern und mit den Sachzielen des Unternehmens in Übereinklang zu bringen. Nur bei einer erfolgreichen Steuerung der Sachziele lassen sich auch die Formalziele verwirklichen.

Mittels der vorhandenen Kennzahlen kann die Personalauslastung gesteuert, aber auch ein Kosten- und Ertragsmanagement aufgebaut werden.

Über die ermittelten Kennzahlen lassen sich bestimmte Bereiche im Unternehmen steuern, im vorliegenden Fall sind es Kostenstellen. Für Kostenstellen gibt es Verantwortliche im Unternehmen, die mittels Feedback in die Abweichungsanalyse eingebunden werden sollten.

Gemeinsam muss es darum gehen, Maßnahmen zu finden und zu ergreifen, um die Formalziele des Unternehmens zu erreichen und Indikatoren zu finden, die eine zuverlässige Aussage über die Wirkung der ergriffenen Maßnahmen aussagen.

Auf der **Ertragsseite** kann z.B. bei mangelnder Ertragskraft die Überlegung angestellt werden, neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dies gilt bei einem sozialen Beschäftigungsunternehmen sowohl für die wirtschaftliche Tätigkeit wie auch für die Integrationsdienstleistung. Auch eine Untersuchung über die Deckungsbeiträge pro Produkt / Dienstleistung und nötigenfalls einer Engpassberechnung kann eine höhere Wertschöpfung erzielt werden.

Auf der **Kostenseite** müssen Kostensenkungspotenziale sowohl bei den Fixkosten als auch bei den variablen Kosten ausgemacht werden. Dabei spielt in der Materialwirtschaft z. B. eine ABC Analyse der Lieferanten eine wichtige Rolle. Vor allem mit dem Lieferanten, der im A-Bereich liegt, sollten Kostenverbesserungen in den Materialbezügen ausgehandelt werden. Aber auch die Fixkosten müssen nicht

unbedingt fix sein. So kann überlegt werden, durch Teilung vorhandener Ressourcen, wie z. B. Mehrfachnutzung von Räumen, Kostensenkungen herbeizuführen.

Beides zusammen, Ertragsoptimierung und Kostensenkungspotenziale, führen dazu, dass die Ertragskraft im Unternehmen steigt. „Ein Ergebniswachstum kann demzufolge durch Erlöswachstum, Kostensenkung, und bessere Vermögensnutzung erzielt werden.“²³

Messbar wird dieses Ergebniswachstum auch an der Kennzahl **„Umsatzrentabilität“**, die sich wie folgt berechnet:

Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz x 100

Mittels dieser Formel wurde für die beteiligten vier Unternehmen die Umsatzrentabilität ermittelt:

Unternehmen 1: 0,025 %
Unternehmen 2: 6,5 %
Unternehmen 3: 5,49 %
Unternehmen 4: 5,04 %

„Die Umsatzrentabilität erlaubt ein Urteil über die ökonomische Erfolgsstärke unabhängig von der Größe des Absatzmarktes (Absatzstärke).“²⁴ Als Zielgröße für Umsatzrentabilität wird für mittlere Unternehmen auf eine Rentabilität von 5%– 6% hingewiesen. Aber bereits ohne diese Zielvorgabe ist ersichtlich, dass Unternehmen 1 im Jahr 2002 eine sehr schlechte Umsatzrentabilität hatte und dringend gegensteuern muss. Bei allen anderen Unternehmen ist dagegen eine gesunde Umsatzrentabilität vorhanden und Führungsaufgabe sollte sein, diese Rentabilität zu halten. Für soziale Beschäftigungsunternehmen geht es zwar nicht um Gewinnmaximierung, aber die erzielten Gewinne sind als Erfolgsfaktoren zur Potenzialgewinnung nötig und können z.B. in die Schaffung neuer Arbeitsplätze (Sachziel des Unternehmens) investiert oder die Arbeitsqualität kann erhöht werden.

Mittels der Umsatzrentabilität kann die Ertragsentwicklung des Unternehmens über mehrere Perioden dokumentiert uns so die Unternehmensentwicklung auch festgehalten werden.

Die Kennzahl „Umsatzrentabilität“ ist im DuPont – Kennzahlensystem ein wesentlicher Faktor. Wird die Umsatzrentabilität mit dem Kapitalumschlag multipliziert erhält man den Return on Investment. Das DuPont System „ist Prototyp für die Bildung zahlreicher anderer Kennzahlensysteme gewesen. An der Spitze der Kennzahlenpyramide steht der Erfolg aus dem investierten Kapital (Return on Investment) der das oberste Unternehmensziel repräsentiert oder Ziele für Profit Centers oder Investment-Center, die von Managern mit recht weitreichender Kompetenz, die der Konzernleitung verantwortlich sind, geleitet werden.“²⁵

Die Ermittlung des ROI war für die vier Unternehmen noch nicht möglich, da aus der Bilanzstruktur die notwendigen Werte nicht so einfach zu erhalten sind. Dies ist eine Aufgabe, die noch aussteht.

²³ Gladen, W.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2003, S. 177

²⁴ Gladen, W.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2003, S. 94

²⁵ Gladen, W.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2003, S. 93

Allerdings muss auch hinzugefügt werden, dass der ROI für SBU's noch nicht von besonderer Bedeutung ist, da wie schon an anderer Stelle geschrieben, die Kapitalintensität für soziale Dienstleistungsunternehmen nicht die Rolle spielt wie in Produktionsbetrieben. Im ROI sind enthalten die Umsatzrentabilität und der Kapitalumschlag, incl. Fremd- und Eigenkapitals. Der ROI ermittelt die Rendite im gesamten Unternehmen bezogen auf das eingesetzte Kapital. Da es aber nicht das vorrangige Ziel von SBU's ist, die Kapitalrendite zu erhöhen, spielt diese Kennzahl bisher keine große Bedeutung, dennoch sollte angesichts eines zunehmenden Wettbewerbs und ökonomischen Drucks die Ermittlung des ROI in Erwägung gezogen werden. Letztlich müssen auch SBU's in gewissem Umfang eine Kapitalverzinsung erreichen, da sie ansonsten das vorhandene Kapital aufzehren und damit zu Ende gedacht ab einem bestimmten Kapitalverzehrungspunkt auch ihr Sachziel nicht mehr umsetzen können.

6.2 Untersuchung Kosten- und Ertragsstruktur

Wie bereits im obigen Abschnitt beschrieben lohnt es sich die Ertrags- und Kostenstruktur zu untersuchen, um Erfolgsfaktoren zu generieren.

Die **Verwaltungskostenintensität** ist bei den meisten Unternehmen in der Balance und die Verwaltung scheint nicht aufgebläht zu sein.

Andererseits sind beim Unternehmen 2 die **variablen Bezugskosten** relativ hoch. Hier sollte untersucht werden, ob dies am Produkt liegt, und ob variable Kosten evtl. auch durch günstigere Materialbeschaffung oder gar ein Outsourcing und Reduzierung der Fertigungstiefe gesenkt werden können.

Im Unternehmen 4 ist dagegen die **Fixkostenintensität** mit 19,19% sehr hoch. Dies hatte zur Folge, dass das Unternehmen mit den Eigentümern über den Mietzins nachverhandelt hat und Mitzinssenkungen erreichen konnte. Eine angemieteter Lagerraum wurde komplett aufgegeben und an einem Standort zusammengezogen. Wartungsverträge wurden untersucht und durch Kündigung eines Vertrages und Abschluss mit einem günstigeren Anbieter ebenfalls eine Kostensenkung erreicht. Diese Beispiele zeigen, dass auch Fixkosten zumindest mittelfristig gesenkt werden können. Auf diese Art und Weise können mit den Kostenintensitäten alle Bereiche durchgegangen werden und Kostensenkungspotenziale ermittelt werden. Eine weitere Maßnahme Kosten zu senken, ist die Überprüfung der Leistungsprozesse. Evtl. können Prozesse verringert werden, damit fallen auch Schnittstellen und Fehlerquellen weg, und Kosten können reduziert werden.

Mit diesen methodischen Verfahrensvorschlägen können die Funktionsbereiche in den Unternehmen und Leistungsprozesse untersucht werden, um die Ertragskraft zu steigern.

6.3 Abweichungen ermitteln

Die ermittelten Kennzahlen ermöglichen innerbetrieblich, kostenstellenbezogen z. B. bei der Ermittlung über mindestens zwei Perioden einen Vergleich. Überbetrieblich ist der Vergleich wie bei den im Anhang ermittelten Kennzahlen möglich.

Interessant ist bei der Analyse die Abweichungen zu betrachten und danach zu fragen, wie diese begründet und verursacht sind.

Im Prinzip liegt hinter jeder Abweichung ein Prozess. Vor allem die Prozesse gilt es zu untersuchen und festzustellen, ob nicht mit weniger Schnittstellen die gleiche Leistungsqualität erzielt werden kann. Zu berücksichtigen ist aber auch: „Bei

vergangenheitsorientierten Vergleichen ist nicht immer klar, ob die Vergleichswerte optimal sind (Schmalenbach: >Vergleich von Schlendrian mit Schlendrian<). Abweichungen können nicht nur auf mögliche Unwirtschaftlichkeiten, sondern auch auf andere Einflussgrößen zurückzuführen sein.“²⁶

6.4 Good practice - Ausblick Benchmarking

Die ermittelten Kennzahlen ermöglichen entweder über einen Zeitvergleich – z.B. mit den Werten der GuV aus dem Jahr 2003 - und über einen Betriebsvergleich ein Benchmarkingverfahren. Bei den bis jetzt ermittelten Kennzahlen handelt es sich um quantitative Größen, über die Verbesserungsvorschläge zur optimalen Steuerung erarbeitet werden können. Vorerst sind die beteiligten Unternehmen die Benchmarkpartner, allerdings meint Benchmark im eigentlichen Sinn, dass man sich mit den Marktführern vergleicht, um vom Besten zu lernen. Der Vergleich bezieht sich dabei vor allem auf Leistungsprozesse und Abläufe und weniger auf Funktionen.

Soziale Beschäftigungsunternehmen könnten z. B. einen Arbeitskreis Benchmarking gründen, um gemeinsam die Prozesse zu durchleuchten und sich gemeinsam den sozialpolitischen Herausforderungen stellen. Da in der Regel zwischen den Beschäftigungsunternehmen keine Wettbewerbssituation herrscht, bzw. regional diversifiziert Benchmarkpartner gefunden werden können, würde dieses Verfahren ein gemeinsames Lernen ermöglichen. Und die betriebliche Effizienz steigern (Siehe auch Arbeitsheft 4)

6.5 Zusammenfassung

Die Steuerung eines sozialen Beschäftigungsunternehmens mit Kennzahlen ist möglich. Wie in den vorherigen Abschnitten beschrieben, kann über die ermittelten Kennzahlen sowohl auf der Ertragsseite als auch auf der Aufwandsseite nach einer Analyse ein Handlungsspielraum für Veränderungen genutzt werden.

Wenn in diesem Arbeitsheft die wirtschaftlichen Kennzahlen im Vordergrund standen, dann bedeutet dies, dass wirtschaftliche Kennzahlen für die Erreichung eines betrieblichen Formalzieles sehr wichtig sind, das heißt aber nicht, dass diese die größte und alleinige Steuerungshilfe in sozialen Beschäftigungsunternehmen sind. Die Steuerung der sozialen Zielerreichung im Kontext wirtschaftlicher Aktivitäten wird in den anderen Arbeitsfeldern von BEST 3S e.V. erarbeitet und beschrieben.

Jedes Unternehmen hat die Aufgabe die Wirtschaftlichkeit, die Produktivität, die Rentabilität, die Ertragskraft und die Liquidität zu steuern. Soziale Beschäftigungsunternehmen haben darüber hinaus noch eine Reihe wichtiger sozialer Ziele, die sie mit Hilfe wirtschaftlicher Prozesse erreichen wollen. Für die wirtschaftlichen Ziele stehen aus dem Controlling verschiedene Instrumente zur Verfügung, unter anderem auch Kennzahlen. Die ermittelten Kennzahlen auf Basis der GuV geben Auskunft über die Ertragskraft der Unternehmen. Einige Steuerungsmöglichkeiten wie z. B. der Fixkostensenkung oder die Senkung variabler Kosten durch eine günstigere Materialbeschaffung, was insgesamt in ein Kostensenkungsmanagement überführt werden könnte, wurden genannt.

Allerdings sind die Kennzahlen aus dem Ertragsbereich noch nicht ausreichend. In einem nächsten Schritt sollten auch Bilanzkennzahlen in den Unternehmen erstellt werden, so dass z. B. der Return on Investment auch berechnet werden kann.

²⁶ Gladen, W.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg 2003, S. 104

Diese Sichtweise war bisher bei den Unternehmen noch nicht ausreichend vorhanden, bzw. die Umsetzung gelang auch zum Teil deswegen nicht, weil einige Unternehmen nicht nur im Bereich der Beschäftigungspolitik, sondern auch in anderen sozialen Feldern tätig sind und z. B. die Eigenkapitalbasis nur für das gesamte Unternehmen erstellt wird, aber nicht für einzelne Geschäftsfelder. Deswegen war es bisher noch nicht möglich weiterführende Kennzahlen zu ermitteln, die auch die Finanz und Vermögenslage des Unternehmens berücksichtigen. Aber es wäre wünschenswert über ein Kennzahlensystem wie das DuPont System auch die Verzinsung des Eigenkapitals zu errechnen.

Ein weiterer nächster Schritt sollte sein, die ermittelten Kennzahlen zu reduzieren und die Informationen je nach Bedarfslage an Geschäftsführung oder Kostenstellenverantwortlichen aufzubereiten. Statt Zahlenreihen sollten hier grafische Auswertungen wie Tortendiagramme oder Liniendiagramme im Mittelpunkt stehen, um die visuelle Wahrnehmung der Daten zu erleichtern. Dies hat zur Folge, dass das Berichtswesen zu überarbeiten ist, so dass der Nutzen aus den gewonnenen Kennzahlen in die operative Umsetzung führt.

Neben der Steuerung auf der operativen Ebene sollte auch die strategische Ebene unter dem Gesichtspunkt der Effektivität zukünftig miteingebunden werden, damit die vorhandenen Erfolgsfaktoren neue Potenziale schaffen können.

Kapitel III

Reflexion und Ausblick

Mit Instrumenten des operativen Controllings kann es sozialen Beschäftigungsunternehmen gelingen sich in doppelter Weise für die Herausforderungen zu wappnen.

Für die betriebliche Effizienz stehen durch die Kennzahlen Daten und Aussagen zur Verfügung, um die ökonomische Situation zu analysieren, zielgerichtet Maßnahmen und Aktivitäten zu planen, diese in Soll - Ziele zu transformieren und in einer Abweichungsanalyse mit den IST - Zahlen zu vergleichen. Die Kennzahlen können wie ein Kompass für das Unternehmen werden, denn sie geben Auskunft über die aktuelle Situation, sie markieren sozusagen eine Positionsbestimmung und helfen mit, das Unternehmen an (Formal- und Sach-) Zielen auszurichten und zu positionieren. Mittels dieser verdichteten Aussagen aus dem Rechnungswesen, die periodisch abgerufen werden können, kann das Unternehmen gesteuert werden.

Angesichts der konjunkturellen Situation und der sozialpolitischen Unsicherheiten wird von sozialen Beschäftigungsunternehmen immer stärker abverlangt werden, sich fit für diesen Wettbewerb zu machen und die betriebliche Effizienz zu verbessern. Optimierungspotenziale sind vorhanden, wie die Kennzahlenauswertung aufzeigt. Sie sollten genutzt werden, um wirtschaftlich und rentabel zu arbeiten.

Die zweite Chance mittels der Kennzahlen besteht darin, dass betriebswirtschaftliche Erkenntnisse über die Integrationsleistungen, -kosten und -erlöse die soziale Effizienz der Beschäftigungsunternehmen messbar werden. Es wurde der Nachweis erbracht, dass die sozialen Integrationsmaßnahmen im sogenannten zweiten Arbeitsmarkt keine Subventionen sind, sondern dass es sich um öffentliche Vergütungen für Dienstleistungen handelt, die individuell für langzeitarbeitslose Menschen erbracht werden. Zugleich sind diese Integrationsleistungen ein wichtiger Beitrag sozialpolitischer Art, da Menschen wieder Teilhabe am gesellschaftlichen Leben

gegeben wird. Arbeit ist schon seit biblischen Zeiten, siehe Genesis 2,15, nicht nur Last und Mühsal, sondern Aufgabe und schöpferische Tätigkeit. Keine Gesellschaft kann es sich auf Dauer leisten, Menschen von dieser Tätigkeit, von Arbeit, zu entfremden, denn die Würde des Menschen drückt sich auch darin aus, Teilhabe zu bekommen und einen Auftrag und eine Aufgabe zu haben. Arbeit darf aber nicht nur auf reine Beschäftigung reduziert werden. In der modernen Erwerbsarbeitsgesellschaft spielt das über Erwerbsarbeit erzielte Einkommen eine wichtige Rolle. Dieses Einkommen sollte deutlich über der Armutsgrenze liegen, sofern man sich den Zielen der Europäischen Beschäftigungsleitlinie von 2003 verpflichtet fühlt.

Soziale Beschäftigungsunternehmen sollten sich der Aufgabe stellen, volkswirtschaftliche Effekte der Beschäftigung langzeitarbeitsloser Menschen zu berechnen, und die Wirksamkeit der Arbeitsmarktmaßnahmen nachzuweisen. Denn die Beschäftigung langzeitarbeitsloser Menschen bewirkt fiskalisch und für die Beiträge an die Sozialversicherungen, dass das Aufkommen steigt. Die Hypothese, dass die Investition in den sogenannten zweiten Arbeitsmarkt einen höheren Nettorückfluss bewirkt, eine Kaufkraftstärkung und dass lokales Kapital aktiviert, sollte überprüft werden. Dazu sollten die sozialen Beschäftigungsunternehmen aber neben den „hard facts“ aus dem Rechnungswesen auch „soft facts“ ermitteln und messen, um auch qualitative Daten über die Integrationsmaßnahmen zu erhalten.

Zu diesen volkswirtschaftliche Aspekten gehört auch, dass soziale Beschäftigungsunternehmen untersuchen sollten, wie hoch das aktivierte soziale Kapital ist. Die Mitarbeit ehrenamtlicher Mitarbeiter, das Spendenaufkommen und nicht zuletzt eine lokale oder regionale Netzwerkarbeit lassen dieses soziale Kapital erahnen. Aber wie kann es in eine Bilanz aufgenommen werden, wie kann es bewertet werden? Dies sind noch einige offenen Fragen, die sich lohnen bearbeitet zu werden. (Siehe auch Arbeitsheft Nr. 7. Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen)

Mit einem Blick in die Zukunft, kann ausgehend von der Kennzahlenermittlung über die operative Steuerung hinaus noch mehr bewirkt werden. Zu denken wäre an die Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard, um nicht nur die finanzielle Perspektive, sondern auch die Innovations-, Kunden- und Mitarbeiterperspektive in die Unternehmenssteuerung zu integrieren (Siehe auch Arbeitsheft Nr. 3, Die Balanced Scorecard in sozialen Beschäftigungsunternehmen) . Für die Finanzperspektive können die Erfolgskennzahlen eine Basis sein. Ein Unternehmen, das sich an der Kennzahlenermittlung beteiligt hat, sammelte bisher sehr gute Erfahrungen mit der Einführung der Balanced Scorecard. Innerhalb des BEST 3 S Netzwerkes ist die Chance vorhanden, voneinander zu lernen und ein good practice Verfahren anzuwenden.

Bezogen auf die Mitarbeiterperspektive sollte auch in sozialen Beschäftigungsunternehmen überlegt werden, wie Mitarbeiter durch eine stärkere Unternehmensbeteiligung einen höheren Verantwortungsgrad bekommen. Ein auch in Teilen variabel gestaltetes Gehaltssystem, dass sich z.B. an der Schaffung von Arbeitsplätzen – was ein Sachziel von Beschäftigungsunternehmen ist – orientiert, könnte unter Berücksichtigung von Kennzahlen implementiert werden. Da aktuell ohnehin das gesamte Tarifsystem im öffentlichen Dienst zur Disposition steht, sollte durchaus auch über eine deutlichere Neuausrichtung nachgedacht werden und Leistungsanreize ein fester Bestandteil werden. Die Umsatzrentabilität und die Schaffung neuer Arbeitsplätze könnten dafür Kriterien sein, so dass sowohl Sachziele als auch Formalziele des Unternehmens berücksichtigt sind.

Aber nicht nur die Weiterentwicklung zu einer Balanced Scorecard, sondern auch das begonnene Benchmarking mit den vier beteiligten Unternehmen bietet gute Chancen Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Im Rahmen dieses Netzwerkes ist genügend Vertrauenskapital vorhanden, um gemeinsam in den beteiligten Unternehmen betriebswirtschaftliche Untersuchungen anzustellen und nach Optimierungen zu suchen. Ein Ausruhen auf bisher Erreichtem wäre nicht nur Stillstand sondern Rückschritt. Es gilt, den Prozess der betriebswirtschaftlichen Optimierung beizubehalten, um Erfolgsfaktoren und Potenziale in den sozialen Beschäftigungsunternehmen immer wieder neu zu schaffen.

Bei konsequenter Anwendung von Controllinginstrumenten haben soziale Beschäftigungsunternehmen die Chance aus sozialen Gründen nicht unökonomisch zu sein, und damit auch einen Sozialstaat europäischer Prägung mitzugestalten.

Calw, den 4. Mai 2005
Andreas Reichstein

Literaturverzeichnis

Baus, J.: Controlling. 2. Auflage. Berlin 2000

Bleiber, R. Crashkurs Controlling. Alle Zahlen fest im Griff. München 2001

Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement. Wiesbaden 2003

Haas, J.; Bea, F.: Strategisches Management. 3. Auflage. Stuttgart 2001

Hackenberg, H.: Lokale Arbeitsmarktpolitik – Stand und Perspektiven. Gütersloh 2003

Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem. 5. Auflage. München 2003

Probst, H-J.: Kosten senken leicht gemacht. Wer soll das bezahlen? Frankfurt / Wien 2003

Rommel, M.: Unter Uns. Mitteilungen des evangelischen Jugendwerks in Württemberg. Stuttgart; Nr. 5 / 2003

Schneck, O.: Lexikon der Betriebswirtschaft. München 1998

Steinhübel, V. u.a.: Studienbrief Controlling, Titel Nr. 0031. 2. Auflage. Hochschule für Wirtschaft. Riedlingen 2001

Vollmuth, H.: Kennzahlen. 2. Auflage. Planegg, 2002

Vollmuth, H.: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen. München 1999

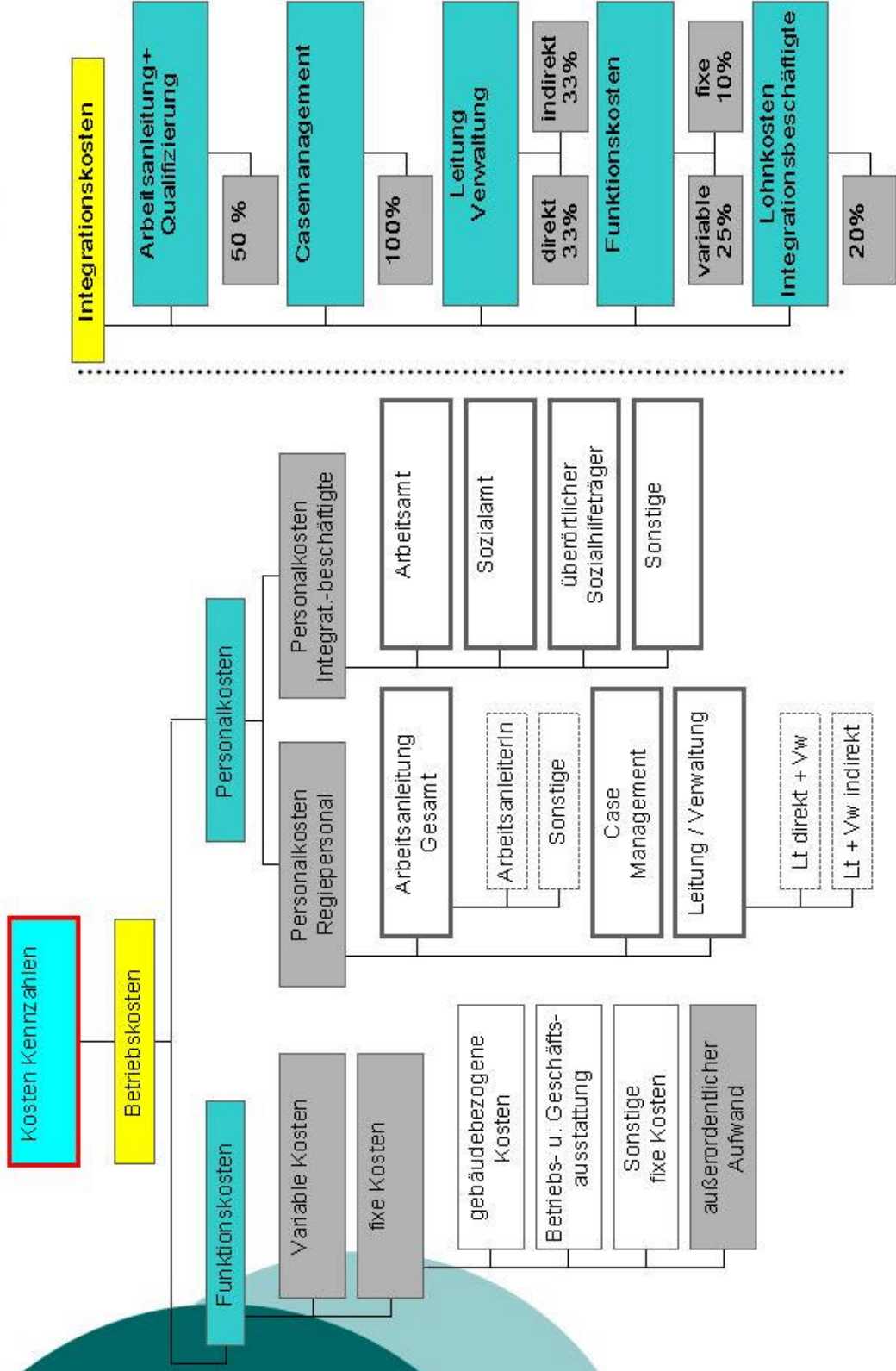
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 6 :	Ziele sozialer Beschäftigungsunternehmen	12
Abbildung 2 :	Steuerungssystem Controlling	15
Abbildung 3 :	Betriebliche Steuerungsgrößen	17
Abbildung 4 :	Bildung und Bindung von Sozialkapital	19
Abbildung 5 :	Controllingkreislauf	22
Abbildung 6 :	Struktur der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung	26
Abbildung 7 :	Datenquellen für Kennzahlengenerierung	37
Abbildung 8 :	Unternehmensentwicklung mittels Kennzahlen	43
Abbildung 9 :	Kennzahlenarten	55

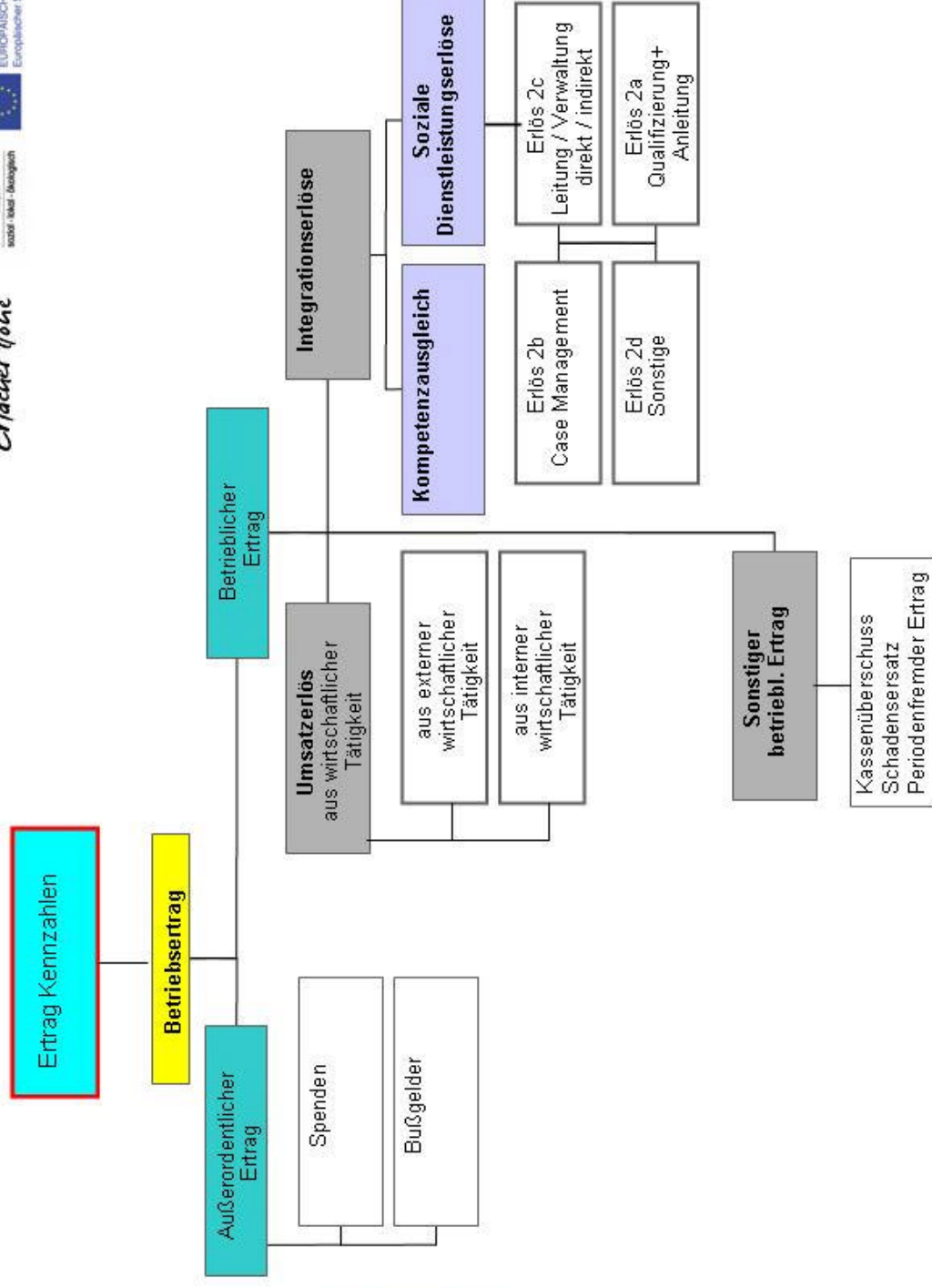
A N L A G E N

Anlage 1	Grafische Übersicht über die GUV-Struktur
Anlage 2	Kennzahlenberechnung,
Anlage 3	Defintionen
Anlage 4	Personalmeldeformular Arbeitszeitformular

Controlling – Kennzahlen – Benchmarking



Controlling – Kennzahlen – Benchmarking



Anlage 2 : Berechnung von Kennzahlen

- Best 3 S -

Teilprojekt Controlling / Kennzahlen / Benchmarking

Federführung: Erlacher Höhe

Copartner: Die Werkstatt, Steremat

Kennzahlentabelle Best 3 S

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Kurzbeschreibungen zum Projekt



Projektauswertung: **Benchmarking BEST 3 S**

18.09.2005

Auswertungsjahr: **2003**

	Unter- nehmen 1	Unter- nehmen 2	Unter- nehmen 3	Unter- nehmen 4	Unter- nehmen 5	Unter- nehmen 6
<u>Kennzahlen Personal</u>						
Integrationsbeschäftigte	139,50	33,00	36,51	10,66	10,71	5,11
Regiepersonal	28,04	12,50	4,52	3,01	2,19	1,43
Arbeitsanleitung	10,00	10,00	2,67	2,00	1,00	1,00
Sonstige (Zivi, usw.)	0,00	0,00	0,00	0,45	0,30	0,00
Casemanagement	10,60	1,00	1,34	0,00	0,20	0,20
Leitung / Verwaltung	7,44	1,50	0,51	0,56	0,69	0,23
Personalschlüssel	1:5,0	1:2,6	1:8,1	1:3,5	1:4,9	1:3,6

Arbeitsanleitung	1:14,0	1:3,3	1:13,7	1:5,3	1:10,7	1:5,1
Sonstige (Zivi, usw.)	1:0,0	1:0,0	1:0,0	1:23,7	1:35,7	1:0,0
Casemanagement	1:13,2	1:33,0	1:27,2	1:0,0	1:53,6	1:25,6
Leitung / Verwaltung	1:18,8	1:22,0	1:71,6	1:19,0	1:15,5	1:22,2

Kennzahlen Deckungsbeiträge

- DB Ia / Integrationsbeschäftigte p.m.	849	1.092	293	1.275	1.126	1.541
- DB Ib / Arbeitsanleitung p.m.	11.846	3.605	4.005	6.793	12.057	7.875
- DB Ic / IGB+Arb.anl. p.m.	792	838	273	1.073	1.030	1.289
- DB IIa / Integrationsbeschäftigte p.m.	695	711	221	955	859	867
- DB IIb / Arbeitsanleitung p.m.	9.691	2.345	3.016	5.091	9.199	4.431
- DB IIc / IGB+Arb.anl. p.m.	648	545	206	804	786	725

Deckungsfaktoren

var. Bezugskosten / Umsatzerlös	33,87 %	37,02 %	10,88 %	13,99 %	6,37 %	12,76 %
Umsatzerlös - Betriebskosten-Quote	43,69 %	53,00 %	23,71 %	63,06 %	49,34 %	62,37 %
Betriebsertrag / Betriebskosten-Quote	101,25 %	99,38 %	88,52 %	121,53 %	102,89 %	122,56 %
Umsatzrentabilität	0,03	-0,64	-12,97	13,79	1,42	18,53

Kostenintensitäten

Personalkostenintensität Gesamt	67,59	%	104,16	%	57,37	%	79,15	%	49,92	%
Personalkostenintensität Regie	23,37	%	17,86	%	35,01	%	29,41	%	28,19	%
Personalkostenintensität IGB	44,22	%	86,30	%	22,36	%	49,75	%	21,73	%
Lt+Vw Personalkostenintensität	7,82	%	2,79	%	8,85	%	9,48	%	4,29	%
Integrationskostenintensität	45,52	%	14,29	%	25,67	%	31,13	%	24,81	%

Integrationskosten/erlöse

Integrationskosten / IGB (VK) pro Monat	1354,83	EUR	175,32	EUR	732,97	EUR	780,42	EUR	861,21	EUR
Sozialer Dienstleistungserlös / IGB(VK) p.m	907,23	EUR	120,91	EUR	587,16	EUR	328,19	EUR	1031,13	EUR
Integrationsergebnis 1 pro IGB(VK)	-447,60	EUR	-54,41	EUR	-145,81	EUR	-452,23	EUR	169,92	EUR
G + V Ergebnis										
Betriebsleistung	1.500,00	EUR	-69.713,00	EUR	#####	EUR	4.547,00	EUR	38.756,00	EUR

Anlage 3: Kennzahlendefinitionen

Anlage

ERLACHER HÖHE

BEST 3S e.V.

Legende zu Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Sozialunternehmen

Kennzahlen aus dem Personalwesen 1. Integrationsbeschäftigte 2. Regiepersonal

1. Integrationsbeschäftigte = IGB

ehemals Langzeitarbeitslose Frauen und Männer die in Projekten des 2. Arbeitsmarktes befristet oder unbefristet beschäftigt sind und nicht zum Regiepersonal dazugerechnet werden.

IGB's in VK Stellen

Alle nachfolgenden IGB-Zahlen sind in Vollkräfte auf das Geschäftsjahr umzurechnen und in der Tabelle einzugeben. Z.B. 1 IGB zu 50%, 6 Monate beschäftigt: ergibt 0,25 VK. Grundlage für eine VK Stelle ist ein 38,5 Wochenstundenbeschäftigung. Sollte in ihrem Betrieb z.B. eine 40 Stunden Woche geleten, so entspricht dies einer VK Stelle von 1,039.

IGB Agentur für Arbeit mit Vertrag

IGB mit sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis die über die Agentur für Arbeit gefördert sind. z.B. ABM, Eingliederungszuschüsse

IGB Agentur für Arbeit ohne Vertrag

IGB ohne sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis die über die Agentur für Arbeit z.B. in Trainingsmaßnahmen vermittelt wurden

IGB Sozialamt mit Vertrag

IGB mit sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis die über die Kommune/Sozialamt gefördert sind. z.B. § 19 BSHG, AFL Jump Plus

IGB Sozialamt ohne Vertrag

IGB ohne sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis die über die Kommune/Sozialamt auf Mehrbedarfsbasis/Gemeinnützig nach § 18,19 BSHG, AFL Jump Plus beschäftigt sind

IGB Sonstige mit Vertrag

IGB mit sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis die z.B. über § 72 BSHG, oder geringfügig Beschäftigt ohne Förderung beschäftigt sind

IGB Sonstige ohne Vertrag

IGB ohne sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis die z.B. über § 72 BSHG arbeiten, oder als Auflage der Staatsanwaltschaft/Bewährungshilfe beschäftigt sind

2. Regiepersonal = MA

MA die die Regieaufgaben eines Unternehmens ausführen. Z.B. Arbeitsanleitung, Casemanagement, Verwaltung,

Regiepersonal in VK Stellen

Alle nachfolgenden MA-Zahlen sind in Vollkräfte auf das Geschäftsjahr umzurechnen und in der Tabelle einzugeben. Z.B. 1 Regiepersonal zu 50%, 6 Monate beschäftigt: ergibt 0,25 VK

Arbeitsanleitung

MA die für die Anleitung und Qualifizierung in der Praxis der IGB's sowie für die Projektdurchführung verantwortlich sind

Sonstige, Zivi, usw.	MA die unterstützend für den Arbeitsanleiter tätig sind. Eine ganzjährige Zivi-VK-Stelle entspricht 0,3 Arbeitsanleitung. Gilt ebenso für Arbeitserzieher die Praktikum im Unternehmen machen
Casemanagement	MA die für die Betreuung, Qualifizierung und Vermittlung der IGB's verantwortlich sind. (z.B. SozialarbeiterInnen)
Leitung / Verwaltung direkt	MA die für Verwaltungstechnische, administrative Aufgaben verantwortlich sind und dem Projekt direkt zuzuordnen sind
Leitung / Verwaltung indirekt	MA die für Verwaltungstechnische, administrative Aufgaben verantwortlich sind und dem Projekt indirekt zuzuordnen sind. Z.B MA die an einer zentralen Stelle beschäftigt sind und über eine Umlage aus dem Projekt finanziert werden
Gesamtpersonal	Summe aus IGB und Regiepersonal in VK
Gesamtpersonalschlüssel	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Regiepersonal
Personalschlüssel Arbeitsanleitung	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Arbeitsanleitung
Personalschlüssel Sonstige, Zivi	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Sonstige, Zivi
Personalschlüssel Casemanagement	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Casemanagement
Personalschlüssel Leitung / Verwaltung direkt	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Verwaltung direkt
Personalschlüssel Leitung / Verwaltung indirekt	Summe der IGB's ins Verhältnis gesetzt zu Summe Verwaltung indirekt
Anwesenheitsstunden / Jahr	Gesamt-Anwesenheitsstunden für IGB's/Jahr abzügl. Urlaub, Krankheit, Fehlzeit. Wurde von uns auf 1.500 Std/Jahr festgesetzt. Ist nicht Veränderbar

Kennzahlen aus dem Rechnungswesen

Betriebsertrag	siehe Summe Betriebsertrag
Umsatzerlös	wirtschaftl. Ertrag externer + interner produktiver Tätigkeit (z.B. Erlöse aus Gartenarbeiten, Spielplatzbau, Haushaltsauflösungen)
Kalkulatorischer Umsatzerlös	
Integrationserlös	Summe aus öffentl- / nichtöffentl. Förderung Regie (Bsp. ESF Mittel) für soziale Dienstleistungen wie Case Management und Qualifizierung + Kompetenzausgleich
Kompetenzausgleich	Kompetenzausgleich ist die Summe aller erstatteten Lohnkosten von Kostenträgern; Bsp. ABM-Mittel von der Agentur für Arbeit für Integrationsbeschäftigte
Sonst. betriebl. Ertrag	Sonst. betriebl. Ertrag (z.B. Einnahmen aus Veranstaltungen wie Sommerfest, Schadensersatzleistungen, Erstattungen von Versicherungen)

Summe Betriebsertrag		Setzt sich zusammen aus Umsatzerlös + Integrationserlös + sonstiger betrieblicher Ertrag
Betriebskosten	→	siehe Summe Betriebskosten
variable Bezugskosten	→	variable Bezugskosten(Kv) intern + extern (Bsp.: Materialaufwand, Fremdleistungen); Kv sind immer produktionsabhängig
Personalkosten IGB (= Integrationbeschäftigte)		Lohnkosten Arbeitgeberbrutto aller Integrationsbeschäftigten. Diese werden von innerhalb eines Geschäftsjahres variabel betrachtet
Variable Kosten		Summe aus variablen Bezugskosten und Personalkosten IGB
Fixe Kosten Gebäude		Summe aus Miete + AFA + Zinsen: Fixe Kosten sind in der Regel innerhalb eines Geschäftsjahres fix, also nicht zu verändern.
Fixe Kosten BGA		Summe aus AFA + Instandhaltung BGA: Bsp. Abschreibungen für Fahrzeuge / Maschinen
Fixe Kosten		Summe aus fixe Kosten Gebäude + BGA
Personalkosten Regiepersonal		Summe der Personalkosten aus Arbeitsanleitung + Sonstige + Casemanagement + Leitung/Verwaltung/direkt+indirekt)
Anleitung		Summe der Personalkosten aus Arbeitsanleitung (Arbeitsanleiter, Zivi, Praktikant)
Casemanagement		Summe der Personalkosten aus Casemanagement
Leitung/Verwaltung direkt		Summe der Personalkosten aus direkt zugeordneten Verwaltungspersonalkosten
Leitung/Verwaltung indirekt		Summe der Personalkosten aus nicht direkt zugeordenbaren Verwaltungspersonalkosten (Umlage)
Sonst. Fixe Kosten		Sonstige Fixe Kosten: Steuern u. Versicherungen, sachlicher Verwaltungsaufwand, Personalnebenkosten Regie (Fortbildungen), Wasser und Energie, Sonstiges
Prozentualer Anteil der Betriebskosten für Integration		Prozentual selbst festzulegender Anteil für Kosten die für Integration angesetzt werden. Z.B. variable Bezugskosten sind in Zelle B70 mit EUR 5.000 gebucht, in Zelle C70 muss von Ihnen ein plausibler Prozentwert eingegeben werden, z.B. 10%. Nach dieser Eingabe berechnet die Tabelle selbstständig die Integrationskosten ab Zeile 96. Dies ist der einzige Wert der direkt in dieser Tabelle eingetragen werden muss.
Summe Betriebskosten		Summe der variablen, fixen und sonstigen fixen Kosten
Betriebsergebnis		Betriebsertrag - Betriebskosten
Außerordentlicher Ertrag		Periodenfremde Buchungen wie Steuerrückzahlungen, Gewinne aus Verkauf von Sachanlagen usw.
Außerordentlicher Aufwand		Periodenfremde Buchungen wie Steuerrückzahlungen, Abschreibungen auf Forderungen
Außerordentliches Ergebnis		außerordentlicher Ertrag - außerordentlicher Aufwand
Betriebsleistung		Betriebsergebnis + außerordentliches Ergebnis. Entspricht dem G+V Ergebnis

Deckungsbeitrag I	→ Erlös 1 - variable Funktionskosten (Werden vom Erlös 1 die Kv abgezogen, wird die tatsächliche Produktivität ermittelt.
Deckungsbeitrag I IGB p.a	→ Deckungsbeitrag I / Zahl der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt. Ergibt die Produktivität pro Igb im Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag I IGB monatl.	→ Deckungsbeitrag I Beschäftigte p.a / 12 Monate. Ergibt die Produktivität pro Igb im Monat bezogen auf das Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag I IGB std..	→ Deckungsbeitrag I Beschäftigte p.a / 1.500 Produktivstunden. Ergibt die Produktivität pro Igb pro Arbeitsstunde bezogen auf das Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag Ia Arbeitsanleitung p.a	→ Deckungsbeitrag I / Zahl derArbeitsanleiter im Jahresdurchschnitt. Ergibt die Produktivität pro Arbeitsanleiter im Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag Ia Arbeitsanleitung monatl.	→ Deckungsbeitrag I Arbeitsanleitung p.a / 12 Monate. Ergibt die Produktivität pro Arbeitsanleiter im Monat bezogen auf das Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag Ia Arbeitsanleitung std.	→ Deckungsbeitrag I Arbeitsanleitung p.a / 1.500 Std. Ergibt die Produktivität pro Arbeitsanleiter und Arbeitsstunde bezogen auf das Geschäftsjahr

Deckungsbeitrag II	→ Erlös 1 - [(variable Funktionskost.) + (fixe Funktionskost. Gebäude (Miete, Instandh., AFA, Zinsen) + (AFA, Instandhaltung BGA)] Vom Erlös 1 werden variable und fixe Kostenanteile abgezogen, dadurch wird ermittelt wieviel an Deckungsbeitrag noch für die a
Deckungsbeitrag II lgb p.a	→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte im Geschäftsjahr
Deckungsbeitrag II IBG monatl.	→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte p.a / 12 Monate
Deckungsbeitrag II IBG Std..	→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte p.a / 1.500 Std.
Deckungsbeitrag IIa Arbeitsanleitung p.a	→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung pro Jahr
	→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung p.a / 12 Monate

Deckungsbeitrag IIa
Arbeitsanleitung monatl.

Deckungsbeitrag IIa
Arbeitsanleitung Std.

→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung p.a / 1.500 Std.

Deckungsbeitrag III

→ Erlös 1 - [(variable Funktionskost.) - (Personalkosten IGB)]. Erlös 1 werden variable Kostenanteile und die Personalkosten IGB abgezogen.

Deckungsbeitrag III
Igb p.a

→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte im Geschäftsjahr

Deckungsbeitrag III
IBG monatl.

→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte p.a / 12 Monate

Deckungsbeitrag III
IBG Std..

→ Deckungsbeitrag II / Beschäftigte p.a / 1.500 Std.

Deckungsbeitrag IIIa
Arbeitsanleitung p.a

→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung pro Jahr

Deckungsbeitrag IIIa
Arbeitsanleitung monatl.

→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung p.a / 12 Monate

Deckungsbeitrag IIIa
Arbeitsanleitung Std.

→ Deckungsbeitrag II / Arbeitsanleitung p.a / 1.500 Std.

**Erlös II / NTA Quote -
für Soziale Dienstleistungen**

→ Mit wieviel Prozent deckt ein beteiligter Kostenträger (z.B. Arbeitsamt) aus der Summe von NTA und Erlös 2 den Betriebsaufwand eines Geschäftsjahres? In der Summe aller Kostenträger wird ermittelt zu wieviel Prozent der Betriebsaufwand aus öffentlichen V

Arbeitsamt - Quote

→ Z.B. Arbeitsamt als Kostenträger ist zu xx % an der Deckung des Betriebsaufwands beteiligt.

Kommunal - Quote

→ Z.B. Sozialamt / Stadt als Kostenträger ist zu xx% an der Deckung des Betriebsaufwands beteiligt.

Europ. Sozialfond - Quote

→ Z.B. Europ. Sozialfond als Kostenträger ist zu xx % an der Deckung des Betriebsaufwands beteiligt

**Überörtlicher Sozialhilfeträger -
Quote**

→ Z.B. LWV / Landschaftsverband ist zu xx % an der Deckung des Betriebsaufwands beteiligt

Sonstige - Quote

→ Z.B. Diakonisches Werk ist mit Spenden zu xx % an der Deckung des Betriebsaufwands beteiligt

Erlös II + NTA in Relation zum Betriebsergebnis → Wieviel Prozent macht die Summe Erlös 2 und NTA am Betriebsaufwand aus?

Deckungsbeitragsquoten

Der Deckungsbeitrag wird in Relation zu den Betriebskosten gesetzt. Damit wird ermittelt wieviel Prozent zur Deckung der Betriebskosten nach Abzug der variablen und /oder fixen Kosten übrig bleibt.

Deckungsbeitragsquote I → $(\text{Deckungsbeitrag I} / \text{Betriebskosten}) \times 100$

Deckungsbeitragsquote II → $(\text{Deckungsbeitrag II} / \text{Betriebskosten}) \times 100$

Aufwandsstrukturkennzahlen / Kostenintensitäten

Es soll festgestellt werden, wie intensiv bestimmte Kosten den Betriebsertrag aufbrauchen

Personalkostenintensität Gesamt → $(\text{Personalkosten Gesamt} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$
Aussage: wie hoch ist der gesamte Personalkostenanteil am Betriebsertrag)

Personalkostenintensität Regie → $(\text{Regiepersonalkosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Regiepersonalkostenanteil am Betriebsertrag

Verwaltungspersonalkostenintensität → $(\text{Verwaltungskosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Verwaltungspersonalkostenanteil am Betriebsertrag. Unterschieden wird auch zwischen direkter Leitung / Verwaltung (entsteht in der Abteilung) und indirekter Leitungs / verwaltung (ents

Personalkostenintensität IGB → $(\text{IGB-Personalkosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der IGB -Personalkostenanteil am Betriebsertrag

Funktionskostenintensität → $(\text{fixe+variable Funktionskosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Funktionskostenanteil am Betriebsertrag

Variable Funktionskostenintensität → $(\text{variable Funktionskosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der variable Funktionskostenanteil am Betriebsertrag

Integrationskostenintensität → $(\text{Integrationskosten} / \text{Betriebsertrag}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Intgerationskostenanteil am Betriebsertrag

Erlös Quoten

Der Betriebsaufwand wird zu xx% entweder vom Erlös 1 oder Erlös 2 gedeckt?

→ $(\text{Erlös 1} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: Der Erlös I deckt zu xx % die Betriebskosten.

Erlös 1 - Betriebsaufwands-Quote

Erlös 2 - Betriebsaufwands-Quote → $(\text{Erlös 2} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: Der Erlös II deckt zu xx % die Betriebskosten

Betriebsertrags / Betriebsaufwands Quote → $(\text{Betriebsertrag} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Betriebsertrag im Verhältnis zu den Betriebskosten. Sollte über 100% liegen, da ansonsten ein negatives Betriebsergebnis vorliegt. Betriebsertrag ist die Summe von Erlös 1 und Erlös 2.

Kostenintensitäten / Betriebskosten

Wie hoch sind die Anteile einzelner Kostenanteile an den Betriebskosten

Gesamt Personalkosten → $(\text{Gesamtpersonalkosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$
Aussage: wie hoch ist der Gesamtpersonalkostenanteil an den Betriebskosten

Regiepersonalkostenintensität → $(\text{Regiepersonalkosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Regiepersonalkostenanteil an den Betriebskosten

Igb Personalkostenintensität → $(\text{Igb Personalkosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Igb Personalkostenanteil an den Betriebskosten

Verwaltungspersonalkostenintensität → $(\text{Verwaltungspersonalkosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$
Aussage: wie hoch ist der Verwaltungspersonalkostenanteil an den Betriebskosten

Funktionskostenintensität → $(\text{Funktionskosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Funktionskostenanteil an den Betriebskosten

variable Funktionskostenintensität → $(\text{var. Funktionskosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der variable Funktionskostenanteil an den Betriebskosten

Integrationskosten Integrationskosten werden mittels festgelegter Prozentanteile aus allen Kostenbereichen ermittelt und dann saldiert.

Integrationskostenintensität → $(\text{Integrationskosten} / \text{Betriebskosten}) \times 100$ Aussage: wie hoch ist der Integrationskostenanteil an den Betriebskosten. Steht den Integrationskosten genügend an Erlös 2 als Vergütung gegenüber?

Deckungsgrad

Deckungsbeitrag / Erlös 1 → Wieviel Prozent macht der Deckungsbeitrag I am Erlös 1 nach Abzug der variablen Kosten aus, bzw. wieviel Prozent vom Erlös I bleiben zur Deckung aller nicht variablen Funktionskosten übrig.

variable Funktionskosten / Erlös 1 → Wie hoch ist der variable Funktionskostenanteil am Erlös I

fixe Funktionskosten / Erlös 1 → Wie hoch ist der fixe Funktionskostenanteil am Erlös I

Integrationskosten

Werden aus festgelegten Prozentanteilen aller Kostenbereiche ermittelt.

Integrationskosten pro IGB und Monat

Damit wird pro Kostenstelle ermittelt wie hoch die Integrationskosten für einen IGB pro Monat ist.

Erlös 2 pro Igb und Monat

Den Integrationskosten wird der Erlös 2 (heruntergerechnet pro Igb und Monat) gegenübergestellt. Fragestellung: reicht Erlös 2 um die Integrationskosten zu decken.

Erlös 2 + NTA pro Igb und Monat

Den Integrationskosten wird der Erlös 2 und der NTA (heruntergerechnet pro Igb und Monat) gegenübergestellt. Fragestellung: reicht Erlös 2+ NTA um die Integrationskosten zu decken.

Personalschlüssel

Aussage wieviele IGB z.B. pro Arbeitsanleiter zugeordnet sind.

Anlage 4 Personalformular

An die

Erlacher Höhe

Personalverwaltung

Frau Schuchmann

Personal-Meldeformular

Absender:

EH Calw - Nagold

Ap Nagold

AvB / HJW

Mitteilung

Neueinstellung

Änderung

Kündigung

Calw, den

Ort, Datum

Kostenstelle:

7200

Dienststart:

Dienstumfang

100 %

Personalien

Name:

Strasse:

Geb.-Name:

Geb.-Datum:

Fam.-Stand:

Anzahl Kinder

LST-Klasse:

Sozialvers.-Nr.:

Telefon:

Vorname:

PLZ, Ort:

Geb.-Ort:

Nationalität:

Konfession:

Krankenkasse:

Schwerbeh.:

ja

nein

Berufsausbildung: _____ Geschlecht: männlich weiblich

Bankverbindung
 Konto-Nr.: BLZ: Verwahrgeldkonto Erlacher Höhe
 bei der

Schulbildung

ohne Schulabschl. Hauptschulabschluss Mittl. Bildungsabschluss
 Abitur Andere

Angaben zur Arbeitslosigkeit

Langzeitarbeitslos: Arbeitslos seit:

Bisherige Bezug von:
 Arbeitslosengeld Arbeitslosenhilfe Sozialhilfe Sonstiges EH-Intern
Zugang über:
 Arbeitsamt Sozialamt Eig. Initiative Beratungsst. Sonstige

Förderart

	Bew.-Nr.:	von	bis	Abrechnungsmodus
§ 18, 19 BSHG	<input type="text"/>	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> nach Ablauf der Bewilligung <input type="checkbox"/> Topsoz
ABM	<input type="text"/>	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> nach Ablauf der Bewilligung <input type="checkbox"/> Topsoz
SAM	<input type="text"/>	<input type="text"/>	- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> nach Ablauf der Bewilligung <input type="checkbox"/> Topsoz

§ 33 - nach Ablauf der Bewilligung Topsoz

EGZ - nach Ablauf der Bewilligung Topsoz

AFL - nach Ablauf der Bewilligung Topsoz

Integrationstragsaufteilung

Vertragstyp	Erlös2	NTA
AA mit LT	46010	46012
AA ohne LT	46011	46013
Soz.amt mit LT	46310	46312
Soz.amt ohne LT	46311	46313
Sonstige mit LT	46410	46412
Sonstige ohne LT	46411	46413

Quote	Kto.-Nr.
Erlös 2	
NTA	

0%

Ermittlung der Quoten Erlös2/MLA aus Personalentwicklungsbogen

Vertragsmodalitäten

Anzumelden ab: befristet bis: Stundenlohn: 6,00 / 6,50 / 7,00 / 7,50 / 8,00 EUR

Festvergütung: Arbeitserlaubnis vorhanden

Anlagen

Lohnsteuerkarte Sozialversicherungsausweis Mitgliedbesch. Krankenkasse (bei Ersatzkassen)

Arbeitsvertrag Kopie Sozialvers.-ausweis Kopie Schwerbehind.-ausweis

geführt als Arbeitsamt ohne Leistungstyp Arbeitsamt mit Leistungstyp

Sozialamt ohne Leistungstyp	<input type="checkbox"/>	Sozialamt mit Leistungstyp	<input type="checkbox"/>
Sonstige ohne Leistungstyp	<input type="checkbox"/>	Sonstige mit Leistungstyp	<input type="checkbox"/>

Kündigung / Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Kündigung am _____ Kündigung zum _____ Kündigung durch AN AG

Resturlaub Tage _____ Stunden _____ Vergütung bis einschliesslich _____

Kündigungs- / Beendigungsgrund

Ablauf Befristung Neue Arbeit Rente Ableben Sonstiges

Personenbedingte Verhaltensbedingte Genderbedingte _____

Vorzeitiger Abbruch der Maßnahme _____

Sonstige Angaben zu statistischen Erhebungen

Ethn. Minderheit	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	Behinderung	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
AsylbewerberIn / Flüchtlinge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(z.B. Körperl., Psychisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SpätaussiedlerIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BerufsrückkehrerIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinti oder Roma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Genderaspekte

Unterschrift ProjektleiterIn

Unterschrift AbteilungsleiterIn

Wer hat an diesem Thema gearbeitet ?

Verein für soziale Heimstätten in Baden Württemberg e.V.

Standort
Adresse,
Telefon,
Fax

ERLACHER HÖHE
Baden Württemberg
71577 Großerlach
07193 / 57-102
07193 / 911042



Menschen in sozialen Notlagen helfen

Die ERLACHER HÖHE ist in folgenden drei Geschäftsfeldern schwerpunktmäßig tätig:

- Wohnungslosenhilfe
- Sozialtherapeutische Hilfen
- Arbeitsprojekte für langzeitarbeitslose Menschen

Leitbild des Unternehmens

Die ERLACHER HÖHE ist ein überregionaler Verbund diakonischer Einrichtungen. Sie wird getragen vom Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e. V. und ist Mitglied im Diakonischen Werk Württemberg und im Zentralverband sozialer Heim- und Werkstätten (ZHW) e.V.

Derzeit bieten wir Menschen in sozialen Notlagen und seelisch Behinderten an zehn Standorten in Baden-Württemberg ein umfassendes Spektrum verschiedener Hilfen an. Ziel unserer Arbeit ist es, Menschen zu einem gelingenden Leben zu helfen.

Wir, die Mitarbeiter/innen der ERLACHER HÖHE sind uns bewusst, Mitarbeiter/innen einer diakonischen Einrichtung zu sein. Dieses heißt für uns:

- Wir helfen Menschen in sozialen Notlagen, in die sie in unserer pluralen und komplexen Gesellschaft geraten sind. Vorrangig gilt unsere Arbeit alleinstehenden Wohnungslosen, seelisch Behinderten und arbeitslosen Menschen.
- Wir sehen unsere Aufgabe darin, Menschen unter Anwendung fachwissenschaftlicher Erkenntnisse weiterzuhelfen und ihnen zu einem individuell als gelingend erfahrenen Leben in unserer Gesellschaft zu helfen.
- Die Würde des Menschen ist unantastbar und ein unveräußerliches Geschenk Gottes. Sie ist deshalb auch nicht von seinen Fähigkeiten und Leistungen abhängig.
- Die von Jesus Christus vorgelebte Nächstenliebe ist für unsere Arbeit von zentraler Bedeutung. Sie kann uns Hoffnung geben: auf die Veränderbarkeit unserer selbst, auf ein Gelingen unserer Arbeit auch da, wo unsere eigenen Kräfte unzulänglich sind.
- Wir wollen unsere Arbeit mit den verfügbaren Mitteln, den finanziellen, materiellen und zeitlichen Gegebenheiten, mit einem hohen Maß an Qualität tun. Es ist für uns selbstverständlich, innovative Konzepte zu erarbeiten und unsere Hilfeangebote ständig weiterzuentwickeln.
- Die Gleichstellung von Frauen und Männern gehört zu unserem Selbstverständnis.
- Wir wollen eine konstruktive Fehlerkultur entwickeln, indem wir zu eigenen Schwächen stehen und zugleich an ihnen arbeiten. Wir verstehen unser Leben und unsere Arbeit als einen fortlaufenden Lern- und Entwicklungsprozess, indem auch wir als MitarbeiterInnen von den individuellen Begabungen und Erfahrungen der uns Hilfe zutrauenden Menschen lernen.

- Diese Grundsätze lassen uns Menschen mit denen wir zu tun haben Hilfesuchende, Kollegen, Kostenträger und Geschäftspartner- in ihren Lebensentwürfen, Ansichten und auch Eigenheiten annehmen.

Die Produkte des Unternehmens Wirtschaftliche Dienstleistungen und Qualitäten

Wirtschaftliche Dienstleistungen

In unseren Arbeitsprojekten sind langzeitarbeitslose Menschen beschäftigt. Sie werden entsprechend ihren Qualifizierungen, Vorkenntnissen und Erfahrungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen eingesetzt.

Zu diesen Arbeitsbereichen gehören:

- Naturkostladen
- Sozialkaufhaus
- Metallverarbeitung
- Holzverarbeitung
- Holzspielwaren
- Cateringservice
- Haushaltsauflösungen
- Möbelrestaurationen

Es handelt sich hierbei nur um einen Auszug unserer Dienstleistungsangebote.

Näheres können Sie auf der Homepage der ERLACHER HÖHE nachlesen.

(www.erlacher-hoehe.de)

Soziale Dienstleistungen

Die ERLACHER HÖHE erbringt in den Bereichen Wohnungslosenhilfe und Arbeitsprojekte differenzierte Dienstleistungsangebote für Menschen in sozialen Notlagen.

Die Wohnungslosenhilfe der ERLACHER HÖHE arbeitet differenziert, regionalisiert und nach einem ganzheitlichen Ansatz. Dies drückt sich auch in folgenden Angeboten aus:

- Wohnungslosenhilfe:
- Fachberatungsstellen
- Betreutes Wohnen
- Aufnahmehäuser
- Aufnahmeheime
- Therapeutisches Wohnen
- Sozialtherapeutische Hilfen

In den Arbeitsprojekten der ERLACHER HÖHE wird der Gedanke des Förderns konsequent umgesetzt. Für diese Integrationsarbeit sind in allen Arbeitsprojekten CasemanagerInnen zusammen mit fachlich und pädagogisch qualifizierten ArbeitsanleiterInnen zuständig.

Durch Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (Learning by doing) werden Fachkenntnisse vermittelt, genauso werden soziale Kompetenzen geschult.

Dies trägt dazu bei die Vermittlungschancen in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Auch über das Casemanagement werden individuelle Handicaps der Integrationsbeschäftigten abgebaut. Teilweise werden weitere soziale Dienstleistungen wie Schuldner- und Suchtberatung herangezogen.

**Verein für soziale Heimstätten
in Baden - Württemberg e.V.**



Standort	Baden Württemberg,
Sitz	Stuttgart, Standort: Großerlach
Rechtsform	eingetragener Verein
Gründungsjahr	1883
Anzahl der MitarbeiterInnen 2004	absolut 506
Davon Integrationsbeschäftigte	353
Zielgruppe	Langzeitarbeitslose
Davon	
Weibliche Mitarbeiterinnen	90
Männliche Mitarbeiter	263
Davon ungeforderte StammitarbeiterInnen	?????????
Davon	
Weibliche Mitarbeiterinnen	105
Männliche Mitarbeiter	39
Umsatz absolut im Jahr 2004 in Euro	10.548.695.-
Davon	
Gewerblicher Umsatz	2.686.924.-
Erlöse aus sozialintegrativen Dienstleistungen	2.669.800.-
Kompetenzausgleich	1.745.315.-
Leistungsentgelte Wohnungslosenhilfe	3.446.656

Branchen und Dienstleistungen

Wirtschaftliche Dienstleistungen

Naturkostladen, Sozialkaufhaus, Metallverarbeitung, Holzverarbeitung, Holzspielwaren, Cateringservice, Haushaltsauflösungen, Möbelrestaurationen

Soziale Dienstleistungen

Wohnungslosenhilfe: Fachberatungsstellen. Betreutes Wohnen, Aufnahmehäuser, Aufnahmeheime, Therapeutisches Wohnen, Sozialtherapeutische Hilfen, Arbeitsprojekt: Qualifizierung, Casemanagement., Vermittlung



Herausgeber

**Equal –
Entwicklungspartnerschaft
BEST 3 S e.V.**

**- Betriebliche
Entwicklungsstrategie für
soziale Unternehmen im
3. System -**

**Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg**

**Telefon:
06221 / 654916
Fax: 06221/180099
E-Mail: kontakt@best3s.de
www.best3s.de**

Beteiligte soziale Unternehmen:

Grünbau gGmbH

Unnaerstr. 44
44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960
www.gruenbau-dortmund.de



Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

71577 Großerlach
Tel. 07193 / 57100
www.erlacher-hoehe.de



DIE WERKSTATT gGmbH

Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg
Tel. 06221 / 8353-0
www.werkstatt-spielart.de



steremat afs GmbH

Pappelalle 3-4
10437 Berlin
030/44361910



Technet Berlin e.V.

Wiesenstr. 29
13357 Berlin
Tel. 030 / 4612409
www.technet-berlin.de



QAD GmbH

Könneritzstr. 25
01067 Dresden
Tel. 0351 /4932000
www.qad-dresden.de



BEST 3S e.V. hat auf europäischer Ebene zusammengearbeitet mit:
Volkshilfe Österreich / Equal Entwicklungspartnerschaft Muskerkollektivvertrag
zum Thema „Rechtsrahmen für soziale Unternehmen“
und LE MAT zum Thema „Decent work through social economy“
(Griechenland, Italien, Schweden, Großbritannien)

Veröffentlichungen

Buchveröffentlichungen

Soziale Ökonomie in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Ergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Preis: ca. 22,00 Euro, erscheint im Verlag AG SPAK Publikationen im Oktober 2005

European Social Entrepreneurs looking for a better way to produce and to live

Veröffentlichung von LE MAT, erschienen im Eigenverlag, zu beziehen über BEST 3S e.V.

Musterkollektivvertrag für den österreichischen Gesundheits- und Sozialbereich

Veröffentlichung des transn. Partners „Musterkollektivvertrag“ OGB Verlag, 2005,

ISBN 3-7035-1053-6 21,00 Euro

Folgende Arbeitshefte können kostenlos von der Internetseite von BEST 3S e.V. heruntergeladen werden: www.best3s.de

Arbeitsheft Nr. 1 / BEST 3S e.V.

Tools und Themen /

Kurze Übersicht über die Themen der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 2 / Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Controlling in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 3 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Die Balanced Scorecards in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 4 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Benchmarking

Arbeitsheft Nr. 5 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Benchmarking – Kennzahlen sozialer Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 6 / Technet Berlin e.V.

Das Sozial-Audit Verfahren für soziale Unternehmen, ein Handbuch

Arbeitsheft Nr. 7

Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 8

Wertschöpfung in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 9

Personalentwicklung und Empowerment in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 10

Gendermainstreaming in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 11

Rechtsrahmenprobleme sozialer Unternehmen –Eckpunktepapier-

Arbeitsheft 12

Rechtsrahmenprobleme, Langfassung

Arbeitsheft 13

Zusammenfassende Empfehlungen der Equal Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 14

Wortbeiträge und Reden auf Tagungen von BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 15

Stellungnahmen zu Hartz IV: Masterplan für soziale Beschäftigungsunternehmen

Internetveröffentlichungen :

www.best3s.de * www.musterkv.at * www.lemat.org