

SOZIALMANAGEMENT



Robert Bachert | Sandra Eischer (Hg.)

Controlling

in der Nonprofit-Organisation

2. Auflage

LAMBERTUS

Robert Bachert | Sandra Eischer

Controlling in der Nonprofit-Organisation

LAMBERTUS

Robert Bachert | Sandra Eischer

Controlling in der Nonprofit-Organisation

LAMBERTUS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

2., aktualisierte Auflage

Alle Rechte vorbehalten

© 2018, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

ISBN: 978-3-7841-2957-0

ISBN ebook: 978-3-7841-2958-7

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung der Autoren	9
1 Theoretische und praktische Grundlagen des Controllings	13
1.1 Die Geschichte des Controllings	14
1.2 Controllingdefinitionen	20
1.3 Funktionales und institutionelles Controlling	22
1.4 Funktionen des Controllings	24
1.5 Operatives und Strategisches Controlling	28
1.6 Controllingverständnis in diesem Buch	33
2 Buchführung (doppelte Buchführung) und Controlling	37
2.1 Einführung und Grundlagen	37
2.2 Checkliste für die Buchführung	58
2.3 Praxisbeispiele (Musterkontenplan SGB XI)	62
2.4 Interaktives Gespräch doppelte Buchführung und Controlling (Paradies gGmbH SGB XI)	71
3 Kostenstellenrechnung	86
3.1 Einführung und Grundlagen	86
3.2 Checkliste für die Kostenstellenrechnung	95
3.3 Praxisbeispiele (Musterkostenstellenrechnung SGB VIII)	99
3.4 Interaktives Gespräch Kostenstellenrechnung (Paradies gGmbH SGB XI)	108
4 Wirtschaftsplanung	118
4.1 Einführung und Grundlagen	118
4.2 Checkliste für die Wirtschaftsplanung	128
4.3 Praxisbeispiele	131
4.4 Interaktives Gespräch Wirtschaftsplanung (Paradies gGmbH SGB XI) ..	137
5 Berichtswesen	160
5.1 Einführung und Grundlagen	160
5.2 Checkliste für das Berichtswesen	164
5.3 Praxisbeispiele	167
5.4 Interaktives Gespräch Berichtswesen (Paradies gGmbH SGB XI).....	170

Abbildungsverzeichnis.....	173
Literaturverzeichnis.....	176
Autoren.....	179

Vorwort

Kann man das Thema Controlling in einem Buch mit gerade mal 200 Seiten ausreichend und möglichst auch noch verständlich darstellen?

Um das Ergebnis gleich vorweg zu nehmen, ich meine, dies ist den Autoren in hervorragender Weise gelungen und bekanntlich gilt ja der Spruch: „In der Kürze liegt die Würze“.

Um das Buch, das sich in erster Linie an die Geschäftsführung kleiner und mittlerer Organisationen im Nonprofit-Bereich aber auch an budgetverantwortliche Führungskräfte anderer Professionen richtet, lesbar zu halten und andererseits für Praktiker und Studierende ein kompaktes Kompendium zu erhalten, liegt hier ein Werk vor, das die Sache in angenehmer und verständlicher Weise auf den Punkt bringt.

Controlling als wesentliches Führungs- und Steuerungsmittel eines Unternehmens ist auch für kleinere Betriebe so existenziell wichtig geworden, dass niemand darauf verzichten sollte. In dem vorliegenden Buch werden Wege aufgezeigt, wie auch mit einfachsten Mitteln das Thema praktisch umgesetzt werden kann.

Ich erinnere mich noch an mein eigenes BWL-Studium, in dem wir uns sehr intensiv mit extrem aufwändigen Teilkostenrechnungssystemen beschäftigen mussten und dabei erstmals verstanden haben, warum höhere Mathematik als Gegenstand der Schulbildung nicht nur theoretischen Wert hat.

Auf dermaßen ausgefeilte Controlling-Elemente kann das Buch in der selbstgewählten Beschränkung natürlich nicht eingehen, aber einen Weg aufzuzeigen, auf Controlling nicht nur deswegen zu verzichten, weil man das als zu kompliziert ansieht, dies gelingt den Autoren hervorragend.

Die im vorliegenden Werk dargestellten Bausteine, ermöglichen Controlling-Lösungen, die sich auch kleinere Unternehmen leisten können, sodass die praktische Umsetzung eines leistungsfähigen Controlling-Systems jedenfalls nicht an den Kosten scheitern sollte. Die theoretische Grundlage und eine Vielzahl von Praxisbeispielen können Sie dem vorliegenden Buch entnehmen.

Ich freue mich als Verbandsverantwortlicher für eine Vielzahl von sozialwirtschaftlichen Unternehmen über die mit diesem Buch geschaffene Möglichkeit, einen besonders effektiven Einstieg in das Thema Controlling zu finden und wünsche allen Lesern der Lektüre viel Spaß und den entsprechenden gewünschten Erfolg.

Rainer Mittel

Ehemaliger Finanzvorstand Diakonisches Werk Württemberg (Ruhestand)

Einleitung der Autoren

Die Sozialbranche steuert schweren Zeiten entgegen. Die Steuerung, Planung und Kontrolle der wirtschaftlichen Lage einer Organisation muss daher auf soliden Beinen stehen. Effektives Controlling kann dabei helfen. Man kann viel darüber sagen und natürlich noch mehr darüber schreiben.

Mindeststandard des Controllings

Das Buch will dieser Quantität entgegenwirken und konzentriert auf „wenigen“ Seiten vier ausgewählte Instrumente des Controllings vorstellen. Diese können in der Praxis der Organisationen der freien Wohlfahrtspflege in unterschiedlichen Hilfebereichen (z. B. SGB VIII, SGB XI, SGB XII) zum Einsatz gelangen. Die beschriebenen Instrumente sind zwar auf vier beschränkt, jedoch weit gefasst. So werden Disziplinen der Betriebswirtschaft inkludiert, die andere Verfasser in der Regel als Vorstufe des Controllings bezeichnen (z. B. Buchführung und in diesem weiten Themengebiet insbesondere die Gewinn- und Verlustrechnung).

Die Darstellung in diesem Buch geht davon aus, dass mit einer entsprechenden Software im Buchhaltungs- und Controllingbereich ein „integrierter“ Standard implementiert werden kann, der nur wenige zusätzliche manuelle Tätigkeiten bei den betreffenden Geschäftsführungen und Controlling-Verantwortlichen erzeugt und betriebswirtschaftliche Auswertungen ermöglicht, die ein proaktives wirtschaftliches Handeln ermöglicht.

Insofern sind die Darlegungen in diesem Buch besonders für kleinere und mittlere Organisationen der Sozialwirtschaft interessant, die aufgrund finanzieller Restriktionen ohne ein institutionalisiertes Controlling auskommen müssen und keinen Controller in der Organisation angestellt haben.

Der in diesem Buch vorgestellte Standard des Controllings besteht aus der Anwendung folgender Instrumente:

- Buchführung,
- Kostenstellenrechnung,
- Wirtschaftsplanung und
- Berichtswesen.

Die genannten Elemente leisten folgende Aufgaben in Stichworten:

Die Buchführung nimmt die Ist-Daten (aktuelle Buchführungszahlen) in Form des Aufwands und Ertrags auf. Diese werden über die Kostenartenrechnungen

in die Kosten- und Leistungsrechnung übertragen und mithilfe der Kostenstellenrechnung einzelnen Bereichen der Organisation zugeordnet. Der Wirtschaftsplan listet die zukünftigen Kosten- und Leistungsdaten (Plandaten) auf und stellt sie als Soll-Ist-Vergleich im Berichtswesen gegenüber.

Man könnte kritisch anführen, dass hierbei verschiedene Disziplinen der Betriebswirtschaft unter dem Begriff des Controllings subsumiert werden. Dies trifft teilweise zu, jedoch kann in einer weiter gefassten Sichtweise eben auch die Buchführung und die Kosten- und Leistungsrechnung als Basis und Element des Controllings betrachtet werden. Üblicherweise werden diese beiden Themen in Büchern der Buchführung und Bilanzierung oder der Kosten- und Leistungsrechnung beschrieben. Insofern verlässt dieses Buch bewusst diese sonst in der Fachliteratur übliche Sichtweise und schildert konsequent auch die Buchführung und die Kostenstellenrechnung (als ein Baustein der Kosten- und Leistungsrechnung) als Elemente des Controllings.

Ferner ist anzumerken, dass die Kostenträgerrechnung (Sicherstellung der Finanzierung) neben den vier Elementen des Controllings zusätzlich regelmäßig in sozialen Einrichtungen zum Einsatz gelangen muss, um eine Kalkulation für die Vergütungen, Entgelte, Fachleistungsstunden und Pflegesätze zu erstellen und Verhandlungen mit Leistungsträgern vorzubereiten und durchzuführen.

Aufbau des Buches

Das Buch folgt einer stringenten Gliederung, die es auch Nichtbetriebswirten ermöglicht, die Grundlagen des Controllings nachzuvollziehen. Bis auf das erste Kapitel, welches die theoretischen und praktischen Grundlagen des Controllings schildert, sind alle Kapitel wie folgt aufgebaut:

- Einführung und Grundlagen,
- Checkliste für das jeweilige Thema als Selbstcheck,
- Praxisbeispiele,
- interaktives Gespräch.

Einführung und Grundlagen

In der Einführung und den Grundlagen werden die wichtigsten Inhalte des entsprechenden Elements des Controllings beschrieben.

Checkliste für das jeweilige Thema als Selbstcheck

Eine Checkliste mit rund zehn Fragen ermöglicht es dem Leser, für seine Organisation, unabhängig vom Hilfebereich (z. B. Jugendhilfe), einen ersten Selbstcheck zu erhalten und festzustellen, ob Handlungsbedarf in diesem Bereich des Controllings besteht.

Praxisbeispiele

Mithilfe von Praxisbeispielen werden Standards bezüglich der kapitelabhängigen Thematik, sprich der einzelnen Elemente des Controllings, vorgestellt. Es werden hier die Bereiche SGB VIII (Jugendhilfe), SGB XII (Schwerpunkt: Behindertenhilfe) und SGB XI (Schwerpunkt: Altenhilfe) als Beispiele integriert. Entwickelt und angewendet werden die Standards von unterschiedlichen Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, implementiert werden können sie jedoch von allen sozialen Organisationen. Dadurch wird dem Leser verdeutlicht, wie er in seiner Organisation das jeweilige Instrument, zum Beispiel den Wirtschaftsplan, gestalten kann.

Interaktives Gespräch

Trotz allem Bemühen um eine umgangssprachliche und verständliche Formulierung der betriebswirtschaftlichen Inhalte, kann es in den Grundlagen-, Checklisten- und Praxiskapiteln geschehen, dass die geschilderten Inhalte für Fachfremde ggf. etwas unverständlich sind. Aus diesem Grund wird über die Methodik des in diesem Buch sogenannten „interaktiven Gesprächs“ versucht, das jeweilige Element in die Bezüge der Arbeit im Nonprofit-Bereich zu stellen. Hierfür wurde eine fiktive Einrichtung aus dem SGB XI-Bereich (stationäre und ambulante Altenhilfe) ins Leben gerufen, die im ersten interaktiven Gespräch vorgestellt wird. Anhand der aus Erfahrungen aus der Beratung frei erfundenen Einrichtung werden Beispiele für alle vier Instrumente des Controllings (Buchführung, Kostenstellenrechnung, Wirtschaftsplanung und Berichtswesen) vorgestellt und praxisnah dargestellt. Es unterhalten sich dabei jeweils Nichtbetriebswirte (z. B. Juristen, Hauswirtschaftler oder Sozialpädagogen etc.) mit einem betriebswirtschaftlichen Fachmann. So wird umgangssprachlich vielleicht doch noch deutlich, was die in den vorherigen Kapiteln ausgeführten theoretischen Grundlagen nicht vermitteln konnten.

Zielgruppe

Die Zielgruppe dieses Buches sind in erster Linie Geschäftsführungen (kleinerer und mittlerer Organisationen im Nonprofit-Bereich), budgetverantwortliche Führungskräfte anderer Professionen (z. B. Psychologen, Theologen, Juristen, Sozialarbeiter, Pflegefachkräfte oder Heilerziehungspfleger etc.) und natürlich auch Controller oder Buchhaltung- und Rechnungswesenmitarbeitende. Neben dieser Gruppe, die man als Praktiker bezeichnen könnte, kann das Buch auch für Studierende der Betriebswirtschaft im grundständigen Studium oder auch im Aufbau- oder Weiterbildungsbereich (z. B. Masterstudiengänge Sozialmanagement oder Unternehmensführung im Wohlfahrtsbereich) interessant er-

scheinen, da hier die eher praktischen Gesichtspunkte der oftmals vermeintlich als trocken bezeichneten Materie im Vordergrund stehen und über den didaktischen Aufbau des Buches anschaulich vermittelt werden.

1

Theoretische und praktische Grundlagen des Controllings

Die folgenden Leitfragen werden in diesem Kapitel beantwortet:

Kapitel	Frage
Die Geschichte des Controllings	Wie entstand Controlling geschichtlich? Was sind wichtige Entwicklungsschritte? Entwicklung in Amerika und Deutschland? Wie sehen die Entwicklungsschritte in Deutschland aus? Wie sehen drei wichtige Konzeptionen des Controllings aus? Welche Ziele hat die Deutsche Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft?
Controllingdefinition	Was heißt eigentlich Controlling? Ausgewählte Definitionen im Überblick?
Funktionales und institutionelles Controlling	Wie kann Controlling in funktionaler und institutioneller Hinsicht beschrieben werden?
Funktionen des Controllings	Wie sehen drei wichtige Funktionen des Controllings aus? Was versteht man unter der Koordinationsfunktion? Was versteht man unter der Steuerungs- und Regelungsfunktion? Was versteht man unter der Informationsfunktion?
Operatives und strategisches Controlling	Was sind die wesentlichen Gesichtspunkte des operativen und strategischen Controllings? Wie sehen ausgewählte Instrumente des Controllings aus?
Controllingverständnis in diesem Buch	Welches Verständnis liegt dem Controlling in diesem Buch zugrunde?

1.1 Die Geschichte des Controllings

Wie entstand Controlling geschichtlich?

„Controlling ist eine neue Disziplin innerhalb der Funktionslehren der Betriebswirtschaftslehre. Als eigenständiger Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre trat sie erst in den 80er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts flächendeckend in Deutschland auf. In vielen, eher konservativen, Lehrbüchern zu den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre nimmt sie bis heute, im Gegensatz zu anderen Funktionslehren, kein eigenständiges Kapitel ein“ (Bachert/Pracht 2004, S.11).

Bereits im 15. Jahrhundert wurde unter der Bezeichnung „Countroller“ am englischen Königshof eine Stelle eingerichtet. Sie hatte genaue Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Zahlungen vorzunehmen. Eine ähnliche Aufgabe hatte der 1778 in den USA per Gesetz eingesetzte „Comptroller“. Er hatte die Funktion, staatliche Mittel zu verwalten und ihre Verwendung zu überwachen. Ab dem Jahr 1863 finden sich, ebenfalls in den USA, die Stellen des „Controller of the Currency“, als Leiter der staatlichen Bankenaufsicht, und ab 1921 der „Comptroller General“ an der Spitze der obersten Rechnungsprüfungsbehörde. Im privatwirtschaftlichen Bereich trat zum ersten Mal im Jahre 1880 die Stelle eines „Comptrollers“ bei der Firma Atchison, Topeka & Santa Fe Railway Systems auf, die vorwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen hatte. 1892 folgte dann die „General Electric Company“. Die dort errichtete Controllerstelle sollte in erster Linie Koordinierungsaufgaben erfüllen (vgl. Weber 2002, S.5).

Der Schwerpunkt der Aufgaben der Controllerstellen lag zunächst in der Bewältigung finanzwirtschaftlicher Gesichtspunkte. Ein Controlling im heutigen Verständnis ist erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in den USA im Zuge der industriellen Entwicklung entstanden (vgl. Zischg 1998, S. 115).

Diese fachliche und inhaltliche Entwicklung der Aufgaben des Controllings wurde durch die Stagnation der Wirtschaft und der großen Depression in den 1920er-/1930er-Jahren verstärkt. Die Zielrichtung des Controllings ging nun weg von einer vorwiegend finanzwirtschaftlichen und retrograden hin zu einer prospektiven und zukünftigen Betrachtungsweise. Die Aufgabe des Controllings war es nun auch, Fehlentwicklungen im Voraus zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

„In diesem Kontext vollzog sich auch die Veränderung des Aufgabenbündels des Controllers. Hatte dieser bis dato als Chief Accountant, Revisor oder Vermögensverwalter vornehmlich bereits getätigte Transaktionen nachzuvollziehen, so

musste er jetzt auch planungsrechnerische Verfahren beherrschen und einführen sowie budgetbezogene Daten abstimmen und auswerten (...). Diese Entwicklung fand ihren vorläufigen Abschluss mit der Gründung des Controller's Institute of America im Jahre 1931“ (Weber 2002, S. 6).

Was sind wichtige Entwicklungsschritte?

15. Jhd.	„Countroller“, der ein- und ausgehende Güter und Geldleistungen aufzeichnet, am englischen Königshof.
1778	Einsetzung eines „Comptrollers“ in der Staatsverwaltung der Vereinigten Staaten von Amerika, mit dem Ziel, über die ordnungsgemäße Haushaltsführung und die Verwendung der Steuergelder zu berichten.
1863	„Controller of the Currency“, Leiter der staatlichen Bankenaufsicht (USA).
1892	Die „General Electric Company“ in den USA betraut einen „Controller“ mit Koordinierungsaufgaben.
1921	Ein „Comptroller General“ an der Spitze der obersten Rechnungsprüfungsbehörde in den USA.
1931	Gründung des „Controllers Institute of America“ während der Weltwirtschaftskrise.

Abbildung 1: Entwicklungsschritte des Controllings

Entwicklung in Amerika und Deutschland?

Die inhaltliche Entwicklung des Controllings zeigt eine deutliche Differenz zwischen dem amerikanischen und dem deutschen Controlling.

So waren die amerikanischen Ansätze des Controllings primär liquiditäts- und rentabilitätsorientiert. Dies resultierte aus einem eher leistungsbezogenen Wettbewerbsverhalten und der kurzfristigen Ausrichtung der Unternehmensführung in den USA. Diese Ausrichtung mit dem Schwerpunkt auf der Risiko-, Liquiditäts- und Cash-Flow-Orientierung werden im englischen mit „Treasury“ bezeichnet. Controlling dagegen ist ziel- und zukunftsorientiert. Es koordiniert die Teilsysteme und liefert Entscheidungsvorlagen für das Management. Im englischen Sprachgebrauch gehören beide Gesichtspunkte „Controlling“ oder auch „Controllership“ und „Treasury“ oder „Treasurership“ zu dem Aufgabenbereich des „Financial Management“. Die Aufgaben des Financial Management, werden in der folgenden Abbildung, aufgegliedert nach Controllership und Treasurership, wiedergegeben (vgl. Bachert 2003a, S. 18).

Financial Management	
Controllership	Treasurership
<p>Planung Aufstellung, Koordinierung und Durchführung von Unternehmensplänen als integrierter Teil des Managements zur Kontrolle des Geschäftsablaufs</p>	<p>Kapitalbeschaffung Aufstellung und Ausführung von Programmen für die Kapitalbeschaffung einschließlich der Verhandlungen zur Kapitalbeschaffung</p>
<p>Berichterstattung an staatl. Stellen Kontrolle und Koordinierung der Abfassung von Berichten an staatl. Stellen</p>	<p>Kredite und Forderungseinzug Überwachung der Gewährung von Kundenkrediten und des Einzugs der Forderungen</p>
<p>Steuerangelegenheiten Aufstellung und Anwendung von Richtlinien und Verfahren für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten</p>	<p>Bankverbindung und Aufsicht Die Bankverbindungen aufrechterhalten, die Aufsicht über die Firmengelder und Wertpapiere ausüben</p>
<p>Berichterstattung und Interpretation Vergleich der Ausführung mit den Plänen und Standards und Berichterstattung sowie Interpretation der Resultate des Geschäftsablaufs an alle Bereiche des Managements und die Kapitaleigner</p>	<p>Verbindung zu Investoren Schaffung und Pflege eines Marktes für die Wertpapiere des Unternehmens und in Verbindung damit Unterhaltung von entsprechenden Kontakten zu Investitionsbanken, Finanzexperten und Aktionären</p>
<p>Beratung Beratung mit allen Teilen des Managements, die für die Richtlinien und Ausführungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen verantwortlich sind, wenn es sich um die Erreichung der gesetzten Ziele und die Wirksamkeit der Richtlinien sowie der Organisationsstruktur und -abläufe handelt</p>	<p>Kurzfristige Finanzierung Beschaffung und Erhaltung von Quellen für den laufenden kurzfristigen Kreditbedarf des Unternehmens, wie Wirtschaftsbanken und andere Kreditinstitute</p>
<p>Sicherung des Vermögens Durch innerbetriebliche Kontrollen und Revision sowie durch Überwachung des Versicherungsschutzes ist die Sicherheit des Vermögens zu gewährleisten</p>	<p>Kapitalanlage Zweckmäßige Anlage von Kapitalfonds des Unternehmens sowie Ausarbeitung und Koordinierung von Richtlinien für die Anlage von Kapital in Pensionsrückst. o.Ä.</p>
<p>Volkswirtschaftliche Untersuchungen Ständige Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Kräfte und Einflüsse von staatl. Stellen sowie Beurteilung möglicher Auswirkungen auf das Unternehmen</p>	<p>Versicherungen Sorge für einen notwendigen und ausreichenden Versicherungsschutz</p>

Abbildung 2: Aufgaben im Financial Management, Steinhübel 1997, S. 17

Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es in Deutschland kein Controlling. Dem deutschen Unternehmer reichte sozusagen sein Rechnungswesen zur Steuerung und Planung der wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes vollkommen aus.

Ab Ende der 1960er-Jahre setzten sich dann ausschließlich bei US-amerikanischen Tochterunternehmen die ersten Controllerstellen durch (vgl. Bachert/Pracht 2004, S. 13.).

In den 1970er-Jahren kam die Wende. Erste Untersuchungen, deren Repräsentativität allerdings bezweifelt werden kann, gehen davon aus, dass in ungefähr 90 % aller großen Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von mehr als einer halben Mrd. Euro Controllerstellen eingerichtet wurden (vgl. Henzler 1974, S. 63).

Folgerichtig dauerte es auch bis 1969, bis ein „Arbeitskreis Controlling“ der „Gesellschaft für Finanzwirtschaft in der Unternehmensführung“ in Frankfurt am Main und weitere 30 Jahre (1999), bis für den Nonprofit-Bereich eine ähnliche Institution ins Leben gerufen wurde.

In den Jahren ab 1970 wurde das Controlling in Deutschland konsolidiert. Zunehmender Wettbewerb und steigende Rohstoff- und Energiepreise im Zusammenhang mit sinkender Produktivität und Überkapazitäten führten zu einem Bedarf an Finanzmanagement durch das Controlling.

Eine Differenzierung des Controllings geschah in den 1980er-Jahren, die durch Globalisierung und instabile Umwelt- und Produktionsbedingungen geprägt waren. Controlling nahm dabei Züge des strategischen Managements an.

In den 1990er-Jahren nahm das Controlling mehr und mehr die Grundannahmen des systemischen Managements auf. So erforderten die zunehmende Komplexität der Umwelt und der Produktionsverhältnisse die Integration mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen, um angemessen auf die bestehenden Aufgabenstellungen reagieren zu können.

Wie sehen die Entwicklungsschritte in Deutschland aus?

Die Entwicklungsschritte des Controllings in Deutschland stellen sich wie folgt dar:

Entwicklungsphase	Kennzeichen	Dominantes Management
Aufbau 1950er-Jahre	Die Unternehmen konnten mehr verkaufen als produzieren, wodurch die Gestaltung von Produktionsabläufen besondere Beachtung erfuhr.	Produktionsmanagement
Ausbau 1960er-Jahre	Der Bedarf wurde gesteuert, der Geschmack der Verbraucher beeinflusst und neuer Bedarf geweckt. Weiterhin schnelles Wachstum und hohe Ertragskraft der Unternehmung.	Marketingmanagement
Konsolidierung 1970er-Jahre	Die Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums, verbunden mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und steigenden Energie- und Rohstoffpreisen, führte zu stagnierenden Umsätzen bei Kostenremanenz, sinkender Produktivität und Überkapazitäten. Demgegenüber stieg das Preis- und Qualitätsbewusstsein der Verbraucher.	Finanzmanagement
Differenzierung 1980er-Jahre	Die Instabilität der globalen und aufgabenspezifischen Umwelt erfordert bei zunehmender Sättigung der Absatzmärkte, hoher Inflation und knappen Ressourcen geeignete Strategien der Produktinnovation, -variation und -eliminierung sowie Segmentierung internationaler Märkte.	Strategisches Management
Ganzheitlichkeit Integration Komplexität Prozessorientierung 1990er-Jahre	Die zunehmende Komplexität erfordert die Integration mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen zur ganzheitlichen Problembewältigung.	Systemisches Management

Abbildung 3: Entwicklungsschritte des Controllings, Zischg 1998, S. 113 (in Anlehnung an Ziegenbein 1994, S. 15)

Diese Entwicklungsstadien sind so nicht ohne Weiteres auf den Nonprofit-Bereich übertragbar. Hier ist von einer eher verzögerten Entwicklung auszugehen. Allerdings sind heute die inhaltlichen Gesichtspunkte wie „Finanzmanagement“ und „strategisches Management“ auch im Controlling im Nonprofit-Bereich angelangt und implementiert. Erste Ansätze in größeren Komplexeinrichtungen gehen bereits zu einem systemischen Management über.