

Steuerung sozialwirtschaftlicher Unternehmen – Strategische Steuerung mit branchenspezifischen Instrumenten

Die Sicherstellung einer wirtschaftlichen Leistungserbringung unter gleichzeitiger Erfüllung der vielfältigen ideellen Aufgaben ist für viele Träger der Sozialwirtschaft zuletzt immer schwieriger geworden. Hierfür muss zunächst die operative Steuerung, hier vor allem die Personalsteuerung, möglichst optimal gestaltet werden (vgl. BFS-Info 3/2012), um Effizienzreserven zu heben. Vor dem Hintergrund sinkender Eigenmittel (neben den erwirtschafteten Überschüssen vor allem Kirchensteuern, Mitgliedsbeiträge etc.) und der Limitationen des Fundraisings reicht dies in vielen Fällen inzwischen aber nicht mehr aus.

Daher sollte im Rahmen eines geordneten Strategieprozesses geklärt werden, wie die verfügbaren Mittel für die Erfüllung des ideellen Auftrags langfristig eingesetzt werden sollten. Selbst wenn die Ergebnisse zurzeit positiv oder ausgeglichen sind, ist vor dem Hintergrund des Rückzuges des Staates aus vielen Feldern der sozialen Fürsorge die Mittelverteilung kritisch zu hinterfragen, denn in einzelnen Feldern drohen echte Versorgungslücken.

Besonders dringlich ist eine strategische Betrachtung dann, wenn trotz des Ausschöpfens operativer Effizienzreserven Defizite da sind oder zu entstehen drohen. Dann müssen alle Geschäftsfelder einer kritischen Prüfung hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Leistungs- und Zukunftsfähigkeit sowie ihrer ideellen Bedeutung für das Gesamtunternehmen unterzogen werden. Am Ende dieses Prozesses sollte Klarheit darüber herrschen, in welchen Marktsegmenten bzw. Geschäftsfeldern das einzelne Unternehmen mit welchen Angeboten zukünftig aktiv sein möchte, sollte und kann.

Dabei sind gegebenenfalls Entscheidungen über die Fortführung einzelner Angebote zu treffen. Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Instrumenten zur strategischen Steuerung, die dabei auch die Anforderungen sozialwirtschaftlicher Organisationen adäquat berücksichtigen. Im Folgenden werden einige dieser Instrumente vorgestellt, die pragmatisch einsetzbar und teilweise kombinierbar sind.

Adaption und Kombination bestehender Instrumente für die Sozialwirtschaft

Grundsätzlich stehen jedem sozialwirtschaftlichen Träger die gleichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien zur Verfügung wie jedem anderen Unternehmen auch. Dazu zählen u.a. die sog. SWOT-Analyse, die Portfolioanalyse mit der sog. BCG-Matrix, die Balanced Scorecard und viele mehr. Aber wie so oft bedarf es zumindest punktuell einer Anpassung an die Gegebenheiten in der Branche.

So ist bspw. die BCG-Matrix, die in Form eines Streudiagramms mit den beiden Achsen „Marktwachstum“ und „Relativer Marktanteil“ dargestellt wird, für die Sozialwirtschaft nur eingeschränkt anwendbar. Zwar lässt sich in den meisten Fällen der relative Marktanteil je Geschäftsfeld ermitteln, aber schon die Dimension „Marktwachstum“ passt nicht immer. Es gibt zu viele Marktsegmente, in denen kein Marktwachstum zu verzeichnen ist oder in denen das Marktwachstum nicht mit einem Renditewachstum einhergeht.

Nachfolgend werden zwei von der rosenbaum nagy unternehmensberatung speziell für die Sozialwirtschaft adaptierte Instrumente ausführlicher vorgestellt: die Szenarioplanung und die sogenannte „rnu-Matrix“

Grundsätzliche Orientierung mit der Szenarioplanung

Bevor grundlegende strategische Entscheidungen zu treffen sind, bedarf es zunächst einer Orientierung darüber:

- wie sich das Umfeld eines Trägers zukünftig entwickelt
- was das für Art und Umfang der heutigen Refinanzierung sowie die daraus realisierbaren Renditen bedeutet
- welche Mittel also zukünftig noch zur Verfügung stehen und welche Gefährdungen damit einhergehen sowie
- welche strategischen Maßnahmen zu ergreifen sind,

Dies ist mit Hilfe der sog. „Szenarioplanung“ möglich, die im Folgenden näher vorgestellt wird.

In einem ersten Schritt werden relevante Umfeldfaktoren hinsichtlich ihrer erwarteten Entwicklung beurteilt. Diese sind für sozialwirtschaftliche Organisationen typischerweise insbesondere hinsichtlich des öffentlichen und halb-öffentlichen regulatorischen Umfeldes deutlich ausgeprägter, als bei Privatunternehmen. Daher wird hier auf ein differenziertes Raster zurückgegriffen, das im Bedarfsfall vervollständigt wird.

Nach diesem durchaus auch als Kreativphase zu nutzenden Einstieg erfolgt eine Beurteilung anhand einer vorbereiteten Struktur, wie sich die jeweiligen Einnahmequellen der sozialen Organisationen entwickeln werden. Zu diesen gehören neben Zuschüssen, Zuweisungen aus kirchlichen Mitteln insbesondere auch marktnahe Erträge sowie Erträge aus Vermögensverwaltung sowie aus Beteiligungen. Hierbei gilt es, auf Basis der Erkenntnisse des ersten Schrittes die einzelnen Einnahmepositionen in verschiedenen Szenarien (worst, real und best case) zu quantifizieren. Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes bekommt man einen Überblick über mögliche Gefährdungspotenziale, aber auch Entwicklungschancen.

Im darauf folgenden Schritt sind auf Basis der Erkenntnisse Gegensteuerungsmaßnahmen abzuleiten. Diese können einerseits eher operativen, oft aber auch strategischen Charakter haben. So haben in letzter Zeit durchgeführte Projekte gezeigt, dass viele Träger zur Kompensation von Rückgängen bei Zuschüssen und Kirchensteuerermitteln konsequenter als bisher profitable marktnahe Betätigungsfelder erschließen oder Defizitbereiche abbauen müssen.

Geschäftsfelder auf dem Prüfstand: Die rnu-Matrix

Falls eine Bereinigung bei defizitären Aufgabenfeldern notwendig erscheint, kann die sog. „rnu-Matrix“ hilfreich sein. Dabei geht es um die Klärung der Frage: „Was können, wollen bzw. müssen wir uns noch leisten, damit wir unserem ideellen Auftrag bestmöglich nachkommen können?“

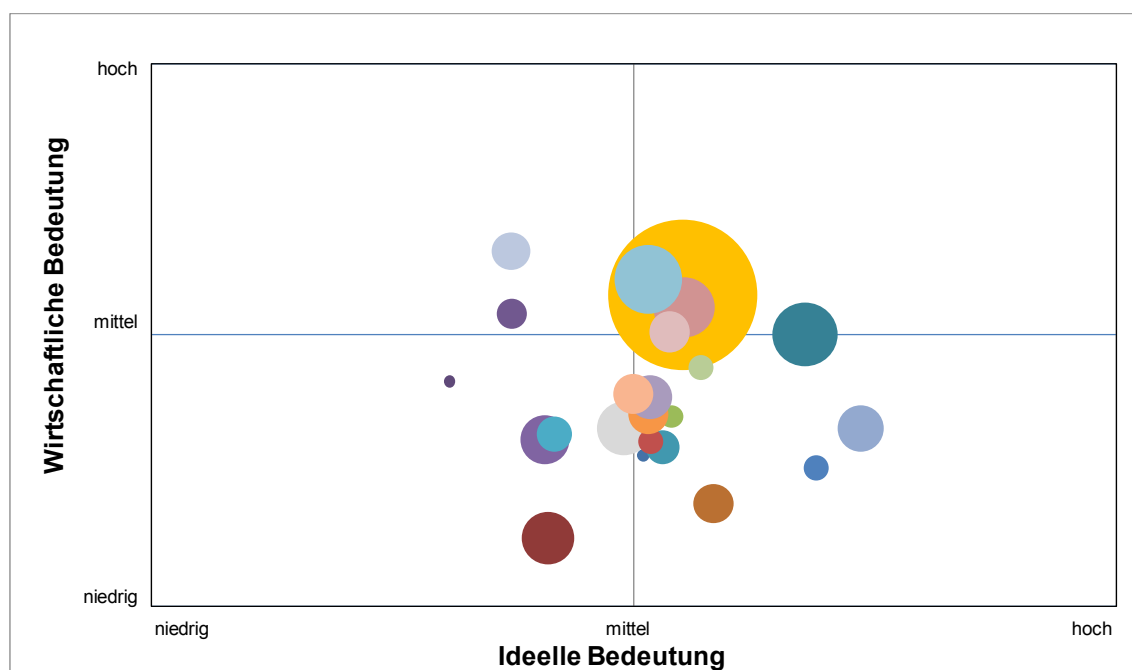
Hierbei hat das Instrument der Portfolioanalyse mittlerweile seinen festen Platz. Die bekannteste Variante ist heute die von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelte sog. „BCG-Matrix“. So herausragend die Bedeutung dieses Instrumentariums auch ist, fokussiert es aber zu stark auf die wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Produkte und Dienstleistungen. Für sozialwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen sind jedoch insbesondere die langfristigen ideellen Ziele, wie sie in Proprium, Leitbild, Satzung etc. formuliert sind, in den Fokus zu stellen. Diesem Ziel trägt die „rnu-Matrix“ Rechnung, mit deren Hilfe ebenfalls Normstrategien je Geschäftsbereich abgeleitet werden können.

Die rnu-Matrix bildet in zwei Dimensionen die wirtschaftliche und die ideelle Bedeutung ab. In die Operationalisierung der wirtschaftlichen Dimension wurden die Aspekte der BCG-Matrix integriert sowie um weitere wirtschaftlich relevante Aspekte (z. B. aus dem Geschäftsmodell abgeleitetes Renditepotenzial, absoluter und relativer Deckungsbeitrag etc.) ergänzt. Ebenso wurden Aspekte der ideellen Bedeutung anhand von Indikatoren operationalisiert. Die Beurteilung der beiden Dimensionen erfolgt dabei anhand eines differenzierten Scoringmodells. Ideelle und wirtschaftliche Bedeutung werden hier anhand bestimmter Kriterien gemessen. Zu den ideellen Kriterien zählen z. B. die Anzahl und Bedürftigkeit der erreichten Menschen, die Nachhaltigkeit der Angebote, die Kosten für die Gesellschaft etc.

Diesen Kriterien werden im Rahmen von Arbeitssitzungen verschiedene Gewichtungen zugeordnet, um ihrer unterschiedlichen Bedeutung und Tragweite gerecht zu werden – und zwar auch bewusst in Abhängigkeit vom ideellen Auftrag des jeweiligen Trägers. Denn häufig ist festzustellen, dass sich Träger im Laufe der Zeit von ihrem eigentlichen Auftrag entfernt haben und ein historisch gewachsenes Portfolio aufweisen. Hier erweist sich eine vorurteilslose Rückbesinnung auf die Satzung oder andere Orientierungsmerkmale immer wieder als erfrischend hilfreich. Gerade bei der Diskussion der ideellen Bedeutung wird deutlich, dass es doch große Unterschiede bei der ideellen Zielerfüllung bei gleichermaßen zuschussbedürftigen Aufgabenfeldern gibt.

In einem Scoringmodell werden dann alle Kriterien mit Punkten bewertet. Bei manchen Kriterien, wie bspw. dem absoluten Deckungsbeitrag, kann dabei auf objektive Bewertungsmaßstäbe zurückgegriffen werden – allerdings erfordert dies ggf. eine vorgeschaltete Analyse. Andere Kriterien, wie z.B. der Hilfebedarf der Kunden, können nur durch gemeinsame Diskussion in einen einheitlichen Bewertungsmaßstab gebracht werden.

Ergebnis, oft nach mehreren Überplanungen, ist dann ein vollständiges Scoringmodell, das die Daten für die Verortung der einzelnen Geschäftsfelder in einer Matrix liefert, wie das folgende Schaubild zeigt:



Quelle: Eigene Darstellung

Wie auch in der klassischen BCG-Matrix spiegelt die Größe der Blase den Umsatzanteil des Angebots wider. Das hilft bei den im Anschluss zu treffenden strategischen Entscheidungen, da es Hinweise auf eine ggf. nötige Prioritätensetzung gibt.

Einstieg in einen geordneten Strategieprozess

Auf Basis dieser Einordnung lassen sich die nötigen strategischen Stoßrichtungen je Geschäftsfeld entwickeln (Ausbauen, Halten, Rückbau, Aufgabe, ggf. ideelles Profil schärfen). Ziel sollte es dabei sein, möglichst viele Geschäftsbereiche in den rechten und oberen Part zu entwickeln. Dies wird jedoch nicht mit allen Geschäftsfeldern gelingen. Schließlich bietet die Verortung in der Matrix auch hinreichende Anhaltspunkte, wie in einem Verband mit der Verteilung der wahrscheinlich vorhandenen Eigenmitteln umgegangen werden kann.

Die Beantwortung folgender Fragen kann hier sehr hilfreich sein:

- Was macht das Wesen unseres Verbandes, unserer Organisation im Kern aus? Wofür stehen wir? [Mission]
- Was sind unsere Kernaufgaben? [Aufgabenkritik]
- Welche Geschäftsfelder sind für uns die für den wirtschaftlichen Erfolg wichtigsten? Wo können wir Geld verdienen? [Geldbringer]
- Welche Geschäftsfelder sind für uns die mit der größten ideellen Bedeutung? Wofür setzen wir unsere Eigenmittel ein? [Sinnbringer]

Es muss allen Beteiligten klar sein, dass ggf. einzelne Geschäftsfelder zur Disposition stehen. Die Trennung von einzelnen Geschäftsfeldern muss jedoch nicht automatisch das Ende des Angebots und die Entlassung der Mitarbeitenden nach sich ziehen, denn die Portfoliobewertung ist immer organisationsspezifisch.

In vielen Fällen gelingt es, einen anderen Träger zu finden, für den das abzugebende Angebot sehr gut in das eigene Portfolio passt. Aus dessen Blickwinkel verändern sich die Bewertungen, so dass ein Angebot, das bei einem Träger noch vor der Aufgabe stand, plötzlich eine wichtige Akquisefunktion übernimmt und die Wirtschaftlichkeit hierdurch ganz anders zu bewerten ist. Exemplarisch lässt sich das an einem Beispiel aus der Suchthilfe darstellen: Es gibt viele Träger mit einem singulär dastehenden niedrigschwelligem Beratungsangebot. Was für diese Träger aufgrund der nur unzureichenden Refinanzierung oftmals ein „Sorgenkind“ ist, kann für einen Träger mit einem stationären Suchthilfeangebot einen wichtigen Zugang zur Zielgruppe darstellen. Eine eher negative Bewertung eines Aufgabenfeldes muss also nicht für jeden Träger gelten.

Neben einer Aufgabe kann ggf. die Umstellung des Geschäftsmodells erwogen werden – wenn dies der Kostenträger mitmacht. Wenn man es z. B. schafft, das Geschäftsmodell von einer Anteilsfinanzierung auf eine Festbetragsfinanzierung umzustellen, bieten sich andere Möglichkeiten der Fortführung.

Neben einem möglichen Ausstieg aus einzelnen Segmenten sollte aber auch die Weiterentwicklung der als zukunftsfähig eingestuftem Angebote vorangetrieben werden. Denn alle Geschäftsfelder müssen ihren Beitrag leisten, um die notwendige Trendumkehr zu schaffen! Daher sollten für alle Geschäftsfelder möglichst konkrete Zielvorgaben und entsprechende Maßnahmen entwickelt werden. Dabei ist zu beachten, dass den operativ Verantwortlichen die notwendigen Instrumentarien und Informationen zu Verfügung stehen und sie auch in die Lage versetzt werden, diese anzuwenden. Dies setzt ggf. einen Bewusstseinswandel voraus. Die Träger der Sozialwirtschaft können heute aber nicht mehr darauf

verzichten, die nachgelagerten Führungsebenen in die wirtschaftliche Verantwortung einzubeziehen!

Ein so begonnener Prozess kann mit der Unterstützung anderer Modelle sinnvoll fortgeführt werden. So ist z. B. eine Überführung der festgelegten Ziele und deren Operationalisierung in eine Balanced Scorecard denkbar. Die unterschiedlichen Instrumente sollten jedenfalls möglichst pragmatisch und zielführend miteinander kombiniert und eingesetzt werden.

Fazit

Viele Träger der Sozialwirtschaft müssen sich in Zeiten steigender Kosten und enger werdender Finanzierungsspielräume neben den Möglichkeiten einer operativen Optimierung zunehmend auf übergeordneter strategischer Ebene mit ihrem Portfolio beschäftigen. Dies sollte möglichst in einem geordneten Prozess mit Unterstützung der richtigen Instrumente erfolgen. Damit bietet sich für viele Organisationen die Chance, nachdem die strategische Weiterentwicklung ggf. über Jahre eher zufallsinduziert gelaufen ist, sich bewusst mit der eigenen Identität auseinanderzusetzen und die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.

Autor: Attila Nagy, geschäftsführender Gesellschafter rosenbaum nagy GbR, Kontakt: nagy@rosenbaum-nagy.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 4/2012.