

BFS-FACHBEITRAG

10/17

Curacon Komplexträgerstudie 2017: „Scheitern Strategien in der Organisation?“

Jochen Richter, Curacon GmbH

Die Entwicklung von Strategien zur nachhaltigen Existenzsicherung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist nur ein Teil der Managementaufgaben für Vorstände und Geschäftsführungen. In gleichem Maße erfolgsscheidend ist die effektive Umsetzung der Strategien in der Unternehmensorganisation. Kommunikation und Führung ergänzen die Strategieumsetzung als Handlungsfelder.

Ausgangssituation

Komplexträger sind größere Unternehmen der Sozialwirtschaft, die in mehreren Helfefeldern tätig sind. Sie haben gewöhnlich eine lange Geschichte mit entsprechend „gewachsenen“ Organisationsstrukturen. Die Anforderungen an das Management von Komplexträgern sind in den letzten Jahren nicht zuletzt aufgrund zahl- und umfangreicher gesetzlicher Änderungen gestiegen. Gleichzeitig nimmt auch die Größe der Komplexträger stetig zu. Dem Wunsch vieler Geschäftsführungen und Vorstände, den eigenen Komplexträger aufbauorganisatorisch und wirtschaftlich in den Kontext einzuordnen, kommt Curacon mit der zweiten Komplexträgerstudie nach, an der über 100 Komplexträger teilgenommen haben.

Um herauszufinden, ob Strategien in der Organisation von Komplexträgern scheitern, wurden den Studienteilnehmern Fragen aus bekannten, branchentypischen Spannungsfeldern gestellt. Sind regionalisierte oder zentralisierte Strukturen erfolgreicher? Welche organisatorischen Faktoren begünstigen eine effektive

und effiziente Umsetzung einer Strategie in der Unternehmung? Sollten organisatorische Änderungen oder Erweiterungen vorgenommen werden?

Struktur und wirtschaftlicher Erfolg

In der Tat: Der Blick auf die Hochrechnungen für die kommenden Jahre macht deutlich, dass die Schere zwischen dem Bedarf an Mitarbeitern in der Pflege und den vorhandenen Ressourcen noch weiter auseinandergehen wird. Egal, ob dabei die eher optimistischen oder die eher pessimistischen Betrachtungen in den Blick genommen werden, wir müssen von einigen hunderttausend fehlenden Mitarbeitern in der Langzeitpflege ausgehen.

Was tun gegen den Fachkräftemangel?

Ansteigender ökonomischer Druck in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stellt wirtschaftlichen Erfolg als ein zentrales Wirkungskriterium von Komplexträgern in den Vordergrund. Aus diesem Grund wurde in der Studie nach organisatorischen Faktoren gesucht, die eine signifikante wirtschaftliche Unterscheidung innerhalb der Komplexträger erkennen lassen. Der typische Komplexträger lässt sich demnach wie folgt beschreiben: Er zeichnet sich durch fünf bis acht Helfefelder aus. Er bevorzugt eine divisionale Unternehmensstruktur, ist mehrheitlich ein Verein in freigemeinnütziger Trägerschaft und erwirtschaftet positive Jahresergebnisse. Die grundsätzliche Führungsphilosophie folgt der einer operativen Managementholding.

Zur grundsätzlichen Einordnung der wirtschaftlichen Ausgangssituation zunächst ein Einblick in den Curacon-Komplexträgerdatenpool:

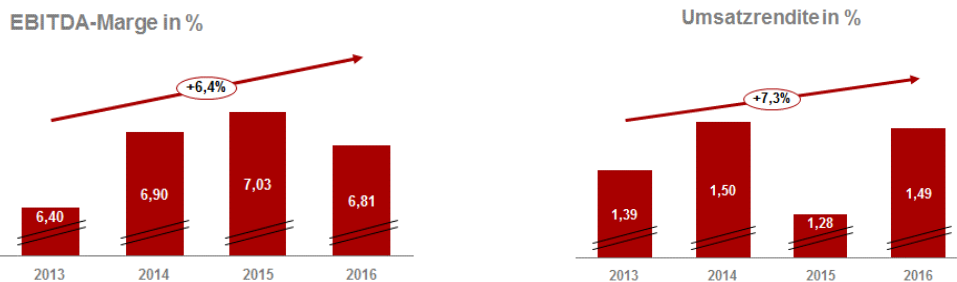
Curacon-Komplexträgerdatenpool

Auf Basis von Jahresabschlüssen, Lage- und Prüfberichten von ca. 30 Komplexträgern nimmt Curacon seit mehreren Jahren eine bilanzanalytische Auswertung vor. Hierzu werden neben Bilanz- und Finanzkennzahlen auch Ertragskennzahlen für jeden Träger nach gleichen Kriterien ermittelt. In den Curacon-Komplexträgerdatenpool gehen sozialwirtschaftliche Unternehmen ein, die in mindestens zwei der vier Helfefelder Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe oder Jugendhilfe tätig sind. Darüber hinaus darf der Umsatzanteil aus dem Betrieb eines Krankenhauses nur von untergeordneter Bedeutung sein. Ein weiteres Merkmal ist, dass der durchschnittliche Jahresumsatz mindestens 50 Millionen Euro betragen muss¹. Somit lassen sich interessante Zeitreihenanalysen erstellen, die Auskunft über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der Komplexträger geben.

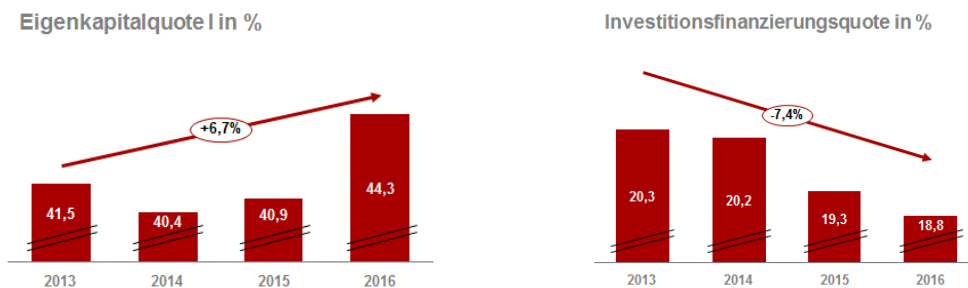
Grundsätzlich ist die wirtschaftliche Lage vieler Komplexträger immer noch sehr erfreulich. Betrachtet man Ertragskennzahlen wie die Umsatzrendite, so lag diese in den vergangenen vier Jahren durchschnittlich bei fast 1,4 Prozent, die EBITDA-Marge der Unternehmen bei ca. 6,8 Prozent.

¹ Für die Komplexträgerstudie 2017 wurde die Untergrenze bei 25 Millionen Euro angesetzt, um die Grundgesamtheit zu vergrößern

An der hohen Eigenkapitalquote hat sich kaum etwas geändert. Sie lag bei knapp 44 Prozent (Median) in 2016. Die Investitionsfinanzierungsquote (Anteil der geförderten Investitionen) hat seit 2013 leicht abgenommen. Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den Benchmark-Daten immer um eine retrospektive Betrachtung handelt. Der wirtschaftliche Druck auf die Komplexträger wird zukünftig nicht nur vor dem Hintergrund sich ändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen zunehmen.



Sowohl aus der ersten als auch der aktuellen Komplexträgerstudie kann ein wesentliches Kriterium für wirtschaftlichen Erfolg identifiziert werden. Verfügt ein Komplexträger über eine strategische Zielplanung, so ist er wirtschaftlich erfolgreicher. Dies beantwortet aber noch nicht die Frage nach der Umsetzbarkeit der Strategie in der Organisation.



Grundsätzliche organisatorische Ausrichtung

Wie bereits geschildert ist der typische Komplexträger in einer operativen Managementholding organisiert. Diese lebt organisatorisch von einer Nähe des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung zu den einzelnen Helfefeldern und Leistungsangeboten. Gleichzeitig stellt sie das Management vor dem Hintergrund des Wachstums von Komplexträgern vor Herausforderungen. Die verschiedenen Helfefelder mit jeweils unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen erfordern eine differenzierte Entscheidungsfindung des Top-Level-Managements. Dies bedingt eine zunehmende Bedeutung der strategischen Managementholding in der Praxis. Je größer der Komplexträger wird und je mehr Gesellschaften und Helfefelder er verwaltet, desto eher wählt er die Ausgestaltung der strategischen Managementholding. Aus der Beratung heraus wissen wir, dass eine idealtypische Abgrenzung des Grundverständnisses der Organisation nicht möglich ist. Häufig werden Mischformen gelebt, in denen zwischen strategischer „Entfernung“ und operativer „Nähe“ gependelt wird. Die Grundausrichtung verdeutlicht aber ganz entscheidend die Einstellung des Managements zur Führung bzw. Steuerung eines Komplexträgers.

Auch stellt die Studie einen wachstumsbedingten Trend zur Regionalisierung fest.

Organisatorische Verankerung von Strategie

Dem Verständnis der organisatorischen Grundausrichtung folgend stellt sich die Frage nach Umsetzungsverantwortung von Strategien. Werden beispielsweise eigene Abteilungen / Stabsstellen benötigt, die die Umsetzung von Strategien forcieren? Liegt die Verantwortung der Strategieumsetzung eher zentral oder dezentral?

Die befragten Komplexträger sind sich einig: Die Umsetzung der Strategie obliegt zu großen Teilen der ersten Führungsebene. Ergänzend geben nahezu 25 Prozent der Befragten an, die zweite Führungsebene in die Strategieumsetzung einzubinden und ihnen eine Mitverantwortung zu geben. Mehrheitlich bewerten divisional organisierte Komplexträger die Umsetzungsmöglichkeiten von Strategien besser. Jedoch konstatiert über ein Viertel der Befragten gesellschaftsrechtliches Optimierungspotenzial. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund einer Zunahme des Kooperationsbestrebens mit anderen Trägern und Einrichtungen bedeutsamer. Die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung von Kooperationen ist stärker in den Fokus der Komplexträger gerückt.

Seit einigen Jahren ist in der Sozialwirtschaft ein Trend zu einer neuen Stabs- oder Fachabteilung zu beobachten. Während eine Abteilung „Unternehmensentwicklung“ noch vor fünf Jahren in den Organisationen Seltenheitswert besaß, so steigt die Anzahl dieser Abteilungen stetig an. Die befragten Komplexträger haben hierzu eine klare Meinung. Für die Strategieentwicklung und -umsetzung ist die organisatorische Verankerung strategisch relevanter Aufgaben auf Ebene des Vorstandes bspw. in Stabstellen, Referaten oder Abteilungen zwingend notwendig. Hier überrascht es nicht, dass vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft auch die Rolle der Personalentwicklung als strategisch bedeutsam gewertet wird. Zudem ist die Bedeutung der Unternehmenssteuerung und des IT-Managements in volatilen Zeiten hoch.

94 Prozent der Komplexträger bestätigen die These, dass eine Zentralisierung bzw. Bündelung dieser strategisch wichtigen Funktionen ganz wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung einer Komplexträgerstrategie beiträgt. Die Studie belegt überdies, dass Komplexträger mit einer entsprechend zentralisierten Implementierung auch wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Die organisatorische Verankerung strategisch bedeutsamer Funktionen und Aufgaben zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie wird in der breiten Masse der Befragten als zwingend notwendig erachtet. Mit Blick nach vorne muss man jedoch ein Konflikt- bzw. Spannungsfeld befürchten. Mit zunehmender Ausgestaltung von Komplexträgern als strategische Managementholding steigt in den kommenden Jahren der Bedarf einer dezentralen Strategieumsetzung. Aktuell geben 50 Prozent der Befragten zu bedenken, dass der Mehrheit der Mitarbeiter der Zusammenhang zwischen der Strategie und der damit verbundenen organisatorischen Maßnahme nicht bekannt ist. Die Beteiligung von Tochterunternehmen und auch die Bottom-Up-Erarbeitung strategischer Positionierung in einzelnen Helfefeldern wird nach unserer Ansicht eine wesentliche Herausforderung der nächsten Jahre darstellen.

Kommunikation oder auch gelebte Struktur

Struktur ist das Eine. Kommunikationswege und das Verhalten innerhalb der Struktur das Andere. Zwar belegt die Studie, dass die Aufbauorganisation aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Einfluss auf die Integration der mittleren und unteren Führungsebenen in die Strategieentwicklung und -umsetzung hat. Gleichzeitig bewerten 41 Prozent der Komplexträger ihre internen Kommunikationsstrukturen als Risikofaktor für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies verdeutlicht ein Grundproblem organisatorischen Arbeitens. Denn auch unter Zugrundelegung stringenter Auf- und Ablaufstrukturen muss die dritte Dimension der Unternehmung, die Kultur, berücksichtigt werden.

Für Organisationsberater in der Sozialwirtschaft lässt sich dies auf eine Formel bringen: Strategische Managementholdings leiden unter einer gefühlten Entfernung zwischen Leistungsfeld und Unternehmensführung (inklusive Verwaltung) bei gleichzeitiger Verselbständigung der Leistungsfelder. Operative Managementholdings wiederum leiden aus Sicht der Mitarbeiter an zu viel operativem Eingriff und einer zu großen Verwaltungsstruktur, welche wiederum notwendig scheint, um operative Entscheidungen in Großunternehmen treffen zu können.

Ausblick

Komplexträger werden voraussichtlich weiter wachsen. Insbesondere die ambulante Altenhilfe wird als wesentliches strategisches Entwicklungsfeld gesehen. Sowohl die Pflegestärkungsgesetze als auch das Bundesteilhabegesetz werden den Trend zur Ambulantisierung weiter forcieren. Das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Effizienz und einem hoch qualitativen und möglichst „gesplitteten“ individuellen Leistungsangebot wird sich vergrößern. Insbesondere im freigemeinnützigen Bereich lebt bereits heute die langjährig geführte Diskussion zur Abwägung der ideellen und betriebswirtschaftlichen Dimension eines Helfefeldes wieder auf. Wonach bemesse ich als freigemeinnütziger Träger die Wirksamkeit meiner Helfefelder? Anhand der Anzahl der erreichten Menschen? An der Höhe des einzubringenden Eigenanteils? An der Intensität der gebotenen Hilfen? Eine strategische Neupositionierung wird zunehmend auch mit aufbauorganisatorischen Veränderungen und einer Veränderung des Kontroll- und Steuerungsverständnisses auf Ebene des Top-Level-Managements verbunden sein.

Fazit

Die zweite Komplexträgerstudie hat erneut den Zusammenhang zwischen Strategie und Umsetzungserfolg verdeutlicht. Veränderte gesetzliche Anforderungen und damit wachsende und auch veränderte Leistungsstrukturen bedürfen einer auf sie angepassten Organisationsstruktur. Die zentrale organisatorische Verankerung strategisch bedeutsamer Funktionen (bspw. Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung, Immobilienmanagement und Marketing) stellt aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Strategien dar.

Bedeutung hat dabei die Integration der mittleren und unteren Führungsebene unter Zuhilfenahme geeigneter Instrumente. Hier offenbart die Studie ein typisches Spannungsfeld zwischen Struktur, Strategie und Kultur: Die Mitarbeiter in die Umsetzung der Strategie einzubinden und zu überzeugen, an ihr mitzuwirken, stellt

eine wesentliche Herausforderung dar, welche sich nur bedingt organisatorisch bewältigen lässt. Hier kommt der Führung und der Kommunikation innerhalb der Organisation eine wesentliche Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines weiteren Wachstums und der damit verbundenen zunehmenden operativen „Entfernung“ des Top-Level-Managements durch die Implementierung strategischer Managementholdings.

Autor:

Jochen Richter, Leiter Geschäftsfeld Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft, Curacon GmbH, E-Mail: jochen.richter@curacon.de, www.curacon.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 10/17.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.