

# BFS-FACHBEITRAG

# 8/18

## Update: Strategisches Management für Sozialunternehmen

*Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater*

Die Dienstleistungsbranche und die sozialwirtschaftlichen Wohlfahrtsunternehmen machen einen bedeutsamen Teil der deutschen Volkswirtschaft aus. Man rechnet damit, dass in der Freien Wohlfahrt und in kommunalen und privaten Sozialunternehmen über 15 % aller Beschäftigten in Deutschland tätig sind.

### Geänderte ökonomische Rahmenbedingungen

Seit geraumer Zeit ändern sich die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen. Die damit verbundenen Herausforderungen lassen sich mit folgenden Stichworten charakterisieren:

- Ökonomisierung des Sozialen
- Professionalisierung
- Anspruchsvollere Kunden / Klienten
- Kommunen / öffentliche Auftraggeber setzen vermehrt auf Projektzuschüsse für zeitlich befristete, genau beschriebene Aufgabenstellungen
- Auftraggeber und Spender erwarten eine Berichterstattung über die Wirkungen (Effect, Outcome) des eigenen Tuns
- Nachhaltigkeit und Regelkonformität (Compliance) sind zusätzliche Forderungen

Für die Führungskräfte sind gute fachliche und Managementkenntnisse erforderlich. Zahlreiche für gewerbliche Unternehmen entwickelten Konzepte und Instrumente sind inzwischen auf die Sozialwirtschaft übertragen.

gen worden. Dieser Beitrag gibt Führungskräften ein Management-Update aus wissenschaftlicher Sicht. Insbesondere werden die Entwicklungen im Bereich des Generellen Managements thematisiert.

### Welche Entwicklungen im Bereich des Generellen Managements sind für Sozialunternehmen besonders herausfordernd?

Das Generelle Management wird traditionell unterschieden in normatives Management (zielorientiert sein), strategisches Management (wirksam sein) und operatives Management (effizient sein).

Das normative Management beschäftigt sich mit den allgemeinen Zielen des Unternehmens, mit Normen, Spielregeln und Prinzipien. Im Rahmen des normativen Managements wird die zukünftige Entwicklung konzipiert und unter Berücksichtigung aller relevanten Interessen mit den beteiligten Mitarbeitern diskutiert und beschlossen. Die Vision eines Unternehmens ist ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens – eine Leitidee. Sie zeigt für die Mitarbeiter Sinn und Nutzen ihres Handelns auf. Nicht zuletzt vermittelt das normative Management den Sinn des eigenen Tuns. Die Verschriftlichung der Vision ist die Mission. Oft auch als Leitbild bezeichnet, hat sie in erster Linie eine Kommunikationsfunktion. Sie ist die Grundlage der Formulierung einer Unternehmensstrategie.

Gegenstand strategischen Managements in gewerblichen Unternehmen ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens auf Erfolgspotenziale. Ansätze unterscheiden den marktorientierten Ansatz (Michael Porter), den ressourcenorientierten Ansatz und den fähigkeitenorientierten Ansatz (Capability Approach). Da die Grundlagen für die Unternehmenstätigkeit der nächsten Jahre gesetzt werden, spricht man auch davon, dass im strategischen Management zu regeln ist, die richtigen Dinge zu tun.

Das operative Management setzt die strategischen Planungen um. Hier werden die gesetzten Rahmenbedingungen (Vision, Unternehmensstruktur und -organisation, Kunden und Markt, Produkt- und Leistungspalette, Mitarbeiter, Anlagevermögen, Kultur usw.) zu Grunde gelegt. Jetzt geht es darum, die Dinge richtig zu tun, d. h. möglichst effizient und wirtschaftlich zu agieren. Die Tätigkeitsfelder des operativen Managements umfassen alle betriebswirtschaftlichen Funktionen: Finanzierung, Einkauf, Leistungserstellung, Marketing, der Organisation, Personal, Qualitätsmanagement und Gestaltung von Prozessen.

Nach den Erfahrungen des Verfassers sind das Leitbildes und die Vision in Sozialunternehmen weitgehend diskutiert und festgelegt. Das operative Tagesgeschäft ist im täglichen Fokus der Vorstände, Geschäftsführungen und Einrichtungsleiter. Erhebliches Potenzial dürfte besonders im Strategischen und Change Management liegen. Unter Leadership wird verstanden, dass neben dem effektiven Management, d.h. der Gestaltung und Organisation, Veränderungen angestoßen und zielorientiert begleitet werden sollen. Das Veränderungsmanagement umfasst Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende Veränderung der Strategien, Strukturen, Abläufe und des Verhaltens ermöglichen.

Im Laufe der Zeit haben Unternehmensberater und findige Köpfe aus dem Unternehmensmanagement (meist aus dem angelsächsischen Bereich) innovative Konzepte entwickelt, um Unternehmen zu restrukturieren, auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten und nachhaltig fit für die Zukunft zu machen. Diese

Konzepte sind auch an deutschen Hochschulen in den betriebswirtschaftlichen Lehrkanon eingegangen. Beim Studium der Literatur und bei Betrachtung der Angebote von Beratungsunternehmen fällt auf, dass reißerische Konzepte und (meist neudeutsche) Schlagworte vorherrschen, beispielsweise: Leadership, Changemanagement, Informationsmanagement und Digital Business, Corporate Governance, Compliance und Social Responsibility.

### Bedeutung des Strategischen Managements für Sozialunternehmen

Strategisches Management ist nicht nur für gewerbliche Unternehmen, sondern auch für Sozialunternehmen eminent wichtig, um die zukünftigen Anforderungen zu meistern. Dies gilt für die klassischen Instrumente gleichermaßen wie für die von Unternehmensberatern angebotenen Konzepte. Die im gewerblichen Bereich üblichen Ansätze sind jedoch in einer eigenen Art und Weise auf die Sozialwirtschaft zu übertragen. Sozialunternehmen unterscheiden sich von einem gewerblichen Industrieunternehmen in verschiedenen Bereichen:

- Finanzielle und rechtliche Ausgangsbedingungen
- Leistungsorientierung und Qualität als primäre Ziele
- Aufgrund des immateriellen Charakters der sozialen Dienstleistungen sind besondere Instrumente und Maßnahmen nötig, um das nicht Fassbare „erkennbar“ zu machen (Qualitätsmanagement, äußere Rahmenbedingungen wie z.B. die Gestaltung der Räumlichkeiten und der Dienstkleidung der Mitarbeiter)
- Besonderheiten des Marketings in Sozialunternehmen
- Besonderheiten der Finanzierung in Sozialunternehmen
- Organisationsentwicklung und Personalentwicklung als Möglichkeit, den verhaltensorientierten Ansatz der modernen Managementlehre einzusetzen

An Manager in Sozialunternehmen, die unter den aufgezeigten speziellen Bedingungen arbeiten, werden zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Dies gilt auch für die ehrenamtlich tätigen Mitglieder von Aufsichtsgremien.

### Rezepte für ein erfolgreiches Management in Sozialunternehmen

Dass die klassischen kaufmännischen Instrumente beherrscht werden müssen, ist eine Selbstverständlichkeit. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass für Sozialunternehmen neue Managementinstrumente hinzukommen. Etwa die Prozessperspektive, die in gewerblichen Unternehmen unter dem Schlagwort des „Business Process Reengineering“ bekannt geworden ist, wird immer mehr auch in der Sozialwirtschaft angewendet. Nicht zuletzt die Digitalisierung verlangt ein radikales Überdenken des Geschäftsmodells und der Neugestaltung der Unternehmensorganisation. Im Managementalltag stellen sich neue Fragen: Welche betriebswirtschaftlichen Konzepte stehen zur Verfügung? Wie nutze ich das Potenzial, das meine jungen Mitarbeiter von der Hochschule mitbringen? Wie mache ich dies nutzbar im praktischen Einsatz? Reicht meine Management-Kompetenz aus? Benötige ich ein Update?

Besonders relevant sind Themen des Prozessmanagements, des Business-Reengineering, der Personalwirtschaft im Sinne des Human Resource Managements und der Leadership, der Organisationslehre, des Marketings und der Management-Modelle. Dabei sind die Bereiche ganzheitlich zu erörtern und zusammen zu führen. Alle auf die Funktionen der Betriebswirtschaft gerichteten Überlegungen sind um die Prozessperspektive und die Management-Modelle zu erweitern. Beim Management geht es eher darum, Veränderungen zu gestalten und zu organisieren. Leadership hingegen initiiert Veränderungen und begleitet diese zielorientiert.

Schon relativ frühzeitig ist das Managementmodell der St. Galler Hochschule, das in den 1970er Jahren für den gewerblichen Bereich konzipiert wurde, für Non-Profit-Unternehmen adaptiert worden. Mit seiner Überarbeitung und Ergänzung durch Knut Bleicher in den 1990er Jahren ist ein breit akzeptierter Ansatz entstanden. Die St. Galler Business School lehrt ein Management-Modell, das die Bereiche Normatives, Strategisches und Operatives Management verbindet. Mittlerweile liegen vier Generationen vor. Der verhaltenswissenschaftliche angelsächsische Ansatz ist in die BWL integriert worden. Mit dem systemtheoretischen Ansatz gehen Führungskräfte heute unverkrampft um. Für Vereine und Verbände gibt es eigene Managementlehrstühle. Das Bielefelder Modell für diakonische Unternehmen oder die Betrachtungen des Freiburger Management-Modells für NPO übernehmen die Erkenntnisse und Einsichten und übertragen die gewerblichen Managementmodelle auf die Non-Profit-Unternehmen.

### Freiburger Management-Modell als Referenz für Sozialunternehmen

Wie kein anderes Model steht das Freiburger Management-Modell für einen umfassenden und praxisorientierten Referenzrahmen für die Führungslehre von Non-Profit-Organisationen. Die erste Fassung wurde in den Jahren 1986/87 als Grundlage für einen vierwöchigen postgradualen Diplom-Lehrgang für Verbands- und Non-Profit-Management an der Universität Freiburg im Üechtland (Fribourg) entwickelt. Die Grundlage bilden umfangreiche systemorientierte Untersuchungen zu den Einflussfaktoren, die von verschiedenen Wissenschaftlern an der Universität Freiburg mit der Methode der „Aktionsforschung“ erhoben wurden. Darunter versteht man die Analyse, Beschreibung und Generalisierung von Erfahrungen, die für real existierende Organisationen erhoben werden. Das Management einer NPO hat sich auf den Erfolg der Organisation und auf qualitativ hochstehende Leistungen zu orientieren. Dabei werden Marketing-, Controlling- und Qualitätsmanagement-Überlegungen besonders berücksichtigt.

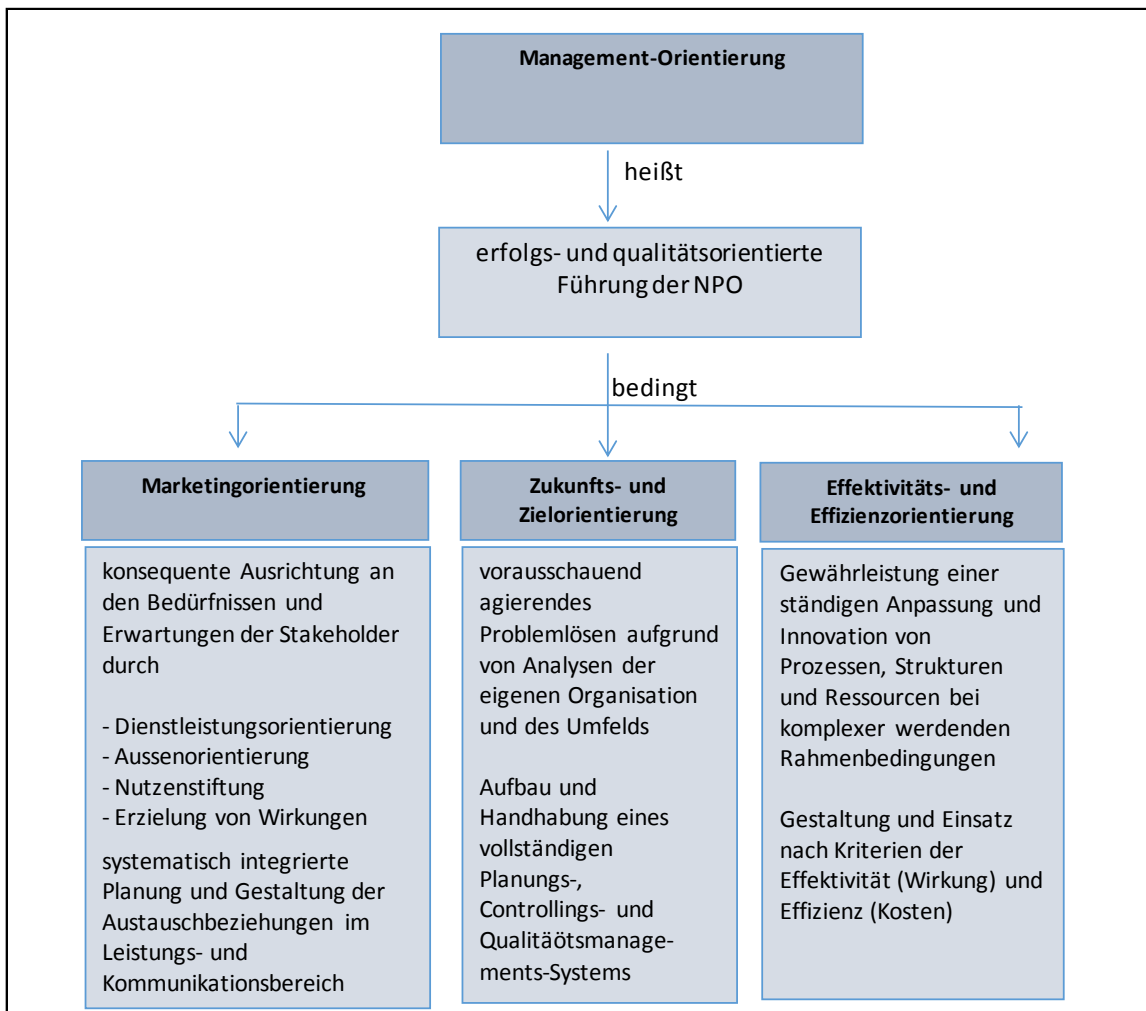


Abbildung 1: Stoßrichtung einer Management-Orientierung in NPO (Quelle: Lichtsteiner et al. [2013] Das Freiburger Management-Modell, a.a.O., S. 34)

Für das Freiburger Management-Modell wurden drei Managementbereiche entwickelt, um die besonderen Anforderungen der Non-Profit-Organisation abzubilden. Dazu gehören:

- System-Management (Ziel: Total-Quality-Management, umfassende Integration von Management-Instrumenten i.S.d. Systemtheorie)
- Marketing-Management (unter der speziellen Perspektive der Non-Profit-Organisation)
- Ressourcen-Management (bezogen auf Human Resources, Betriebsmittel und Kooperationen – berücksichtigt werden für den NPO-Bereich typische Mitglieder und Ehrenamtliche)

Für die Unternehmensführung sind die Anspruchsgruppen von zentraler Bedeutung. Anders als bei gewerblichen Unternehmen zählt nicht nur das Interesse der Eigentümer.

## Strategisches Management geht alle Führungskräfte an!

Für Vorstände bzw. Geschäftsführer, die vor Jahrzehnten ihr betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen haben und seit Jahren Leitungsaufgaben und Führungsverantwortung wahrnehmen, stellt sich immer wieder die Frage, wie sie ihr Wissen aktuell halten können. In der gewerblichen Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein fester Kanon an Themen ergeben, der an Managementschulen (Harvard, St. Gallen, Zürich usw.) vermittelt wird. Ein Blick auf die gängigen Angebote von MBA-Kursen an deutschen Hochschulen und Management-Akademien zeigt hier eine breite Themenfülle. In den kommenden Jahren ist mit einer zunehmenden Bedeutung für die Sozialwirtschaft zu rechnen.

### Autor:

Prof. Dr. Friedroch Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater  
 Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden  
 Partner | Leiter Gesundheitswirtschaft und Pflege  
 Telefon: 0351 31821 612, E-Mail: [friedrich.vogelbusch@wkg.com](mailto:friedrich.vogelbusch@wkg.com)  
[www.wkg.com](http://www.wkg.com)

**Literatur:** Vogelbusch, Friedrich: Management von Sozialunternehmen, Vahlen 2018, 641 Seiten.

### Seminar:

Zum Management für Sozialunternehmen bietet der Autor am 11.10.2018 in Köln und am 19.11.2018 in Berlin ein Seminar an. Veranstalter ist die BFS Service GmbH. Weitere Informationen: [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

*Der Fachbeitrag ist in der BFS-Info 8/18 erschienen.*

#### Impressum

Bank für Sozialwirtschaft  
 Aktiengesellschaft  
 Wörthstraße 15 – 17  
 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

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

#### 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](mailto:bfs@sozialbank.de)

#### Aufsichtsbehörde

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

#### 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.