



Leseprobe

Kortendieck

Strategisches Controlling in sozialen Organisationen

RESSOURCENMANAGEMENT, EFFIZIENZMESSUNG MIT KENNZAHLEN, CONTROLLING

Studienbrief 2-020-1802

3. Auflage 2017



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

Impressum

Die Berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium wurden als Projekt entwickelt und durch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gefördert.

Verfasser: Prof. Dr. Georg **Kortendieck**
Professor für Betriebswirtschaftslehre im Sozialen Sektor/Sozialmanagement
an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Braunschweig/
Wolfenbüttel, Fakultät Soziale Arbeit, Fachbereich Sozialwesen

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling“ und der Evaluation von Prof. Dr. G. Schwarz verfasst und bearbeitet. Die Bestätigung des Curriculums, der Ergebnisse der Evaluation und des Studienbriefes erfolgten durch den

Fachausschuss für Sozialmanagement,

dem als Mitglieder Professoren und Dozenten von HDL- und kooperierenden Hochschulen angehören.

3., aktualisierte Auflage 2017

ISBN 978-3-86946-216-5

Redaktionsschluss: Dezember 2016

Studienbrief 2-020-1802

© 2016 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL
(Hochschulverbund Distance Learning)

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 47

E-Mail: vertrieb@aww-brandenburg.de

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	4
Einleitung	5
Literaturempfehlung.....	7
1 Ansatz und Aufgaben des strategischen Controllings	8
1.1 Aufgaben des strategischen Controllings	8
1.2 Leitbilder als Ausgangspunkt des strategischen Planens und Handelns	11
1.3 Die Herleitung strategischer Ziele	14
2 Strategische Controllinginstrumente	22
2.1 Einteilung der Controllinginstrumente.....	22
2.2 Strategische Controllinginstrumente zur Unternehmensanalyse.....	23
2.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse	23
2.2.2. Kernkompetenzen	26
2.2.4 Ermittlung strategischer Lücken (Gap-Analyse).....	32
2.2.5 Benchmarking	35
2.3 Strategische Instrumente zur Umweltanalyse	43
2.3.1 Die Chancen- und Risiken-Analyse.....	43
2.3.2 Die Kunden- bzw. Stakeholderanalyse	44
2.3.3 Die Markt- und Branchenanalyse.....	47
2.4 Die SWOT-Analyse	51
2.5 Die Portfolioanalyse auf Unternehmensebene: die Produkt-Markt-Analyse	53
3 Risikomanagement und Früherkennung	65
3.1 Risikomanagement.....	65
3.2 Früherkennung und Szenarienentwicklung.....	72
3.3 Entscheidungen unter Ungewissheit	75
4 Strategieimplementierung	78
4.1. Voraussetzungen für erfolgreiche Strategien	78
4.2 Kennzahlen im strategischen Controlling	80
4.3 Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Instrument der Strategieumsetzung.....	83
Antworten zu den Kontrollfragen und Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	88
Literaturverzeichnis	95
Sachwortverzeichnis	98

Abkürzungen

BSC	Balanced Scorecard
NPO	Non-Profit-Organisation
SGF	strategisches Geschäftsfeld
TT	Teilnehmertage

Einleitung

„Kürzungen“ und „Konkurrenz“ sind Schlagworte für die Situation vieler sozialer Einrichtungen seit mehr als zehn Jahren. Einerseits nimmt die private Konkurrenz um die „Rosinen“ zu, andererseits verlagern die öffentlichen Haushalte ihre Schwerpunkte und kürzen etablierte soziale Bereiche. Die Träger der Sozialen Arbeit, wie die Kirchen oder die Kommunen, ziehen sich infolge von Steuerausfällen zurück oder verlagern behördliche Aufgaben in Eigenbetriebe. Gefordert wird ein verstärktes wirtschaftlich-wettbewerblich ausgerichtetes Handeln der sozialen Bereiche.

Lange wurde die Frage nach der effizienten und effektiven Aufgabenbewältigung ausgeklammert (vgl. Studienbrief 2-020-1004, ZIELINSKI, 2005). Um nicht von ökonomischen Fragestellungen nach Effizienz und Effektivität, Änderungen der Wertschätzung der öffentlichen Hand und von aufkommender Konkurrenz überrascht zu werden, bedarf es in sozialen Einrichtungen – wie in jedem Unternehmen – einer langfristigen Planung und Steuerung.

Ausgehend vom Leitbild bestimmen langfristige Ziele die Politik einer sozialen Einrichtung. Mithilfe von Instrumenten der langfristigen Steuerung schafft das strategische Controlling Rahmenbedingungen, indem die Erfolgspotenziale und die Fähigkeiten so entwickelt werden, dass sie allen Anforderungen und Veränderungen passend, rasch und flexibel gewachsen sind.

Aufgabe des strategischen Controllings ist die Steuerung und Abstimmung der Einrichtung an (zukünftige) Anforderungen der Umwelt an die Unternehmens- oder Einrichtungspotenziale (BAUM/COENENBERG/GÜNTHER, 2013, S. 14 f.). Strategien zielen deshalb auf drei wesentliche Unternehmensbereiche:

- 1) In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- 2) Wie wollen wir den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?
- 3) Was sind unsere Kernkompetenzen?

In diesem Studienbrief erhalten Sie Antworten auf die Frage, wie mithilfe des strategischen Controllings die schwierige Balance zwischen Solidarität und notwendigem Wettbewerb, zwischen Werten und Profitorientierung gehalten werden kann. Sie erfahren, welche Instrumente in der Praxis im Einsatz sind. Dabei wird allerdings, um ein besseres Verständnis des Controllings zu erreichen, weniger auf eine Beschreibung der vielfältigen Möglichkeiten als vielmehr auf eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Instrumente Wert gelegt. Die/der vorgebildete Leser/-in wird deshalb vielleicht das eine oder andere Instrumentarium vermissen. Deshalb sei schon hier auf die ausführlichen Literaturangaben verwiesen.

Merksatz

Beispiel

B 0.1 Beginnen wir mit einem Beispiel: Die Evangelische Akademie Neustadt feiert ihr 50-jähriges Bestehen. Unter all das Jubeln und Schulklopfen mischen sich auch kritische Töne. Kann die Akademie, die in den sechziger Jahren mit so viel Enthusiasmus gestartet ist, ihr engagiertes Programm angesichts der immer größer werdenden wirtschaftlichen Probleme aufrechterhalten? Wird es die Einrichtung in zehn Jahren überhaupt noch geben, wenn Träger und öffentliche Hand weitere Kürzungen vornehmen? Der Geschäftsführer der Akademie, Herr Schulz, stöhnt unter den immer größer werdenden Kosten im Personalbereich und den stagnierenden Einnahmen.

Die Direktorin der Akademie, Frau Müller, fürchtet dagegen die zunehmende Konkurrenz durch vermehrte regionale Freizeitangebote, durch eine Ausweitung von professionellen Anbietern im Bereich der Unternehmens- und Personalführung und die immer geringere Identifizierung der Bevölkerung mit christlichen Werten. Außerdem droht in den nächsten Jahren eine Überalterung des Personals, von dem vor allem der Jugendbildungsbereich der Akademie betroffen sein wird. Wie will man da die Klientel der jungen Erwachsenen noch überzeugend ansprechen können?

Was können Frau Müller und Herr Schulz angesichts dieser erwarteten Probleme tun? Zurzeit arbeitet die Verwaltung der Akademie mit einem gut funktionierenden Kostenrechnungssystem und einem aussagekräftigen Controlling im täglichen Geschäft (vgl. Studienbrief 2-020-1801, KORTENDIECK, 2016). Aber die Mitarbeiter murren wegen der – ihrer Meinung nach – Überbewertung der harten Zahlen und monetären Gesichtspunkte durch den Verwaltungsleiter. Sie befürchten eine zunehmende Ökonomisierung ihrer Sozialen Arbeit.

Aus diesen Gründen will die Akademie ihre langfristigen Ziele anhand ihrer Mission und der täglichen Anforderungen überprüfen. Daraus sollen Strategien für die Zukunft, für die nächsten zehn Jahre, entworfen und zur Richtschnur erklärt werden. Aufgrund der guten Erfahrungen mit den bisher eingesetzten operativen Controllinginstrumenten soll der Prozess der Ziel- und Strategiebestimmung und deren Umsetzung durch ein langfristiges Controlling begleitet werden, für das die Direktorin selbst die Leitung und Verantwortung übernehmen will.

In einem ersten Schritt gilt es, den Mitarbeitern zunächst die Begriffe und die Philosophie der strategischen Planung und des strategischen Controllings nahezubringen (**Kapitel 1**). Das beinhaltet aber auch ein grundsätzliches Nachdenken über die Zusammenhänge von Mission, dem zu entwickelnden Leitbild und den strategischen Zielen und Maßnahmen. In einem zweiten Schritt will die Akademie überlegen, welche Instrumente sie sinnvoll zur Analyse des Unternehmens und ihrer Umwelt einsetzen kann (**Kapitel 2**). **Kapitel 3** widmet sich dem strategisch wichtigen Thema des Risikomanagements und der Installation von Frühwarnsystemen. Abgerundet wird der Studienbrief durch die Strategieimplementierung (**Kapitel 4**), die sich schwerpunktmäßig mit der Balanced Scorecard auseinandersetzt.

Literaturempfehlung

Als Einstieg und Gesamtüberblick über das strategische Controlling empfehlen sich:

- BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013): „Strategisches Controlling“,
- KORTENDIECK (2009): „Strategisches Management“,
- SCHNEIDER/MINNIG/FREIBURGHaus (2007): „Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen“.

Zum grundsätzlichen Ansatz des Controllings sollten Sie unbedingt noch einmal den

- Studienbrief „Operatives Controlling“ (Kortendieck, 2016) zur Hand nehmen.

Empfehlenswert sind:

- BACHERT (2010): „Controlling in der Nonprofit-Organisation“,
- BONO (2006): „Nonprofit-Controlling“,
- HALFAR/MOOS/SHELLBERG (2014): „Controlling in der Sozialwirtschaft“,
- SCHWIEN (2009): „Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen“,

bei der Analyse von Strategie und Planung:

- BÄTSCHER/ERMATINGER (2004): „Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen“,
- GRÜNIG/KÜHN (2011): „Methodik der strategischen Planung“.

Einen Überblick über strategische Instrumente des Controllings geben fast alle allgemeinen Controllingbücher. Hervorzuheben ist hier die Literatur zum Benchmarking von

- EISENREICH/HALFAR/MOOS (2005): „Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen“

und zur Balanced Scorecard:

- FRIEDAG/SCHMIDT (2014): „Balanced Scorecard – einfach konsequent“ und
- STOLL (2013): „Balanced Scorecard für Soziale Organisationen“.

Allgemein zum strategischen Management sollten Sie lesen:

- BEA/HAAS (2016): „Strategisches Management“,
- LOMBRISER/ABPLANALP (2015): „Strategisches Management“,
- MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016): „Strategisches Management“,
- WEBER/SCHÄFFER (2011): „Einführung in das Controlling“.

1 Ansatz und Aufgaben des strategischen Controllings

Studienziele

In diesem Kapitel geht es um die Grundlagen und Aufgaben des strategischen Controllings. Neben Definitionen zum Controlling erarbeiten Sie die Bedeutung und den Weg der Erstellung eines Leitbildes. Sie erkennen dann den Zusammenhang zwischen Leitbild, den Zielebenen von sozialen Einrichtungen und der Ableitung strategischer Ziele.

1.1 Aufgaben des strategischen Controllings

In der Literatur hat sich bislang keine eindeutige und allgemeingültige Aufgabenbeschreibung des Controllings etablieren können.

Definition

Nach HORVATH u. a. (2015) ist **Controlling**:

- 1) Planung und Koordination,
- 2) Information und
- 3) Kontrolle.

WEBER/SCHÄFFER (2011) empfehlen, **Controlling** als Führungsinstrument zu sehen, das in der Abfolge von Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle unterstützende, subsidiäre Managementfunktionen hat. Damit hat der Controller selbst Führungsaufgaben wahrzunehmen bzw. Controlling wird idealerweise von einer Führungsperson ausgeübt.

Definition

WEBER/SCHÄFFER (2011) definieren **Controlling** als:

- 1) Informationsfunktion,
- 2) Koordinationsfunktion und
- 3) Führungsfunktion.

Die **Aufgaben des Controllings** gliedern sich in verschiedene Bereiche auf:

- Informationsfunktion: Sicherstellung der Willensbildung durch Informationen,
- Bereitstellung von Faktenwissen,
- Bereitstellung von Methodenwissen,
- Führungsfunktion: Sicherstellung der Wirksamkeit der Führung, systematische Abweichungsanalyse,
- Koordinationsfunktion: Verbindung von Führung mit Kompetenz- und Anreizgestaltung,
- Anstoß- und Veränderungsfunktion in der Willensbildung.

Führungsaufgaben äußern sich in Planung, Koordination, Begleitung und Kontrolle der Ausführung. In der **operativen Perspektive** steuert der Control-

ler bei gegebenen Rahmenbedingungen, Aufgaben und Erfolgspotenzialen. Das Rechnungswesen ist dabei eine zentrale Informationsquelle. Viele Umweltdaten und betriebliche Rahmenbedingungen sind gegeben und nicht veränderbar. Der Anteil variabler Kosten ist gering.

Im Zentrum des **operativen Controllings** steht die Frage:

Tun wir die Dinge richtig?

Wer aber legt wann fest, welches Kostenrechnungs- und Informationssystem die nützlichsten Informationen für eine Einrichtung bereithält? Wie soll die Akademiedirektorin Frau Müller wissen, welche Maßnahmen notwendig sind, um in fünf oder zehn Jahren weiterhin zufriedenstellend den Bildungsauftrag zu erfüllen? Im Laufe der nächsten Jahre werden sich unter Umständen eine Reihe von Rahmenbedingungen, intern wie extern, verändern. Die Gestaltung zukünftiger Aufgaben beginnt demnach nicht erst in dem dann vorliegenden Jahr, sondern verlangt schon weit im Voraus Maßnahmen, die im Sinne der langfristigen Ziele positive Voraussetzungen für künftiges Handeln schaffen.

Die zentrale Fragestellung beim **strategischen Controlling** ist demnach:

Tun wir die richtigen Dinge?

Erfolgspotenziale ergeben sich aus strategischem Planen. Planung ist rationales Gestalten der Zukunft; **Strategie** langfristiges, umfassendes und zielbewusstes Planen (HORAK u. a., 2007).

Ziel jeder Unternehmung und jeder Einrichtung ist langfristig stets die **Existenzsicherung (Formalziel)** und die **Erfüllung einer Mission (Sachziel)**.

Daraus leiten sich alle Ziele und konsequenterweise auch die Planungen und Aktionen ab. Nicht von ungefähr verbindet man spontan mit dem Begriff „Strategie“ eine weitreichende militärische Planung oder ein ausgeklügeltes Entscheiden beim Schach oder ähnlichen Spielen.

Strategien sind nach BEA/HAAAS, 2016, S. 14 ff.:

- Festlegung der Handlungsfelder einer Unternehmung,
- konkurrenzbezogen,
- umweltbezogen,
- ressourcenbezogen,
- wertbezogen,
- auf die gesamte Einrichtung bezogen,
- „große“ Entscheidungen,
- zukunftsorientiert,
- meist Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses.

Merksatz

Merksatz

Merksatz

Komponenten der strategischen Planung sind (nach BEA/HAAS, 2016, S. 45 ff.):

- Leitbilderstellung und Zielbildung,
- Unternehmensanalyse,
- Umwelt- und Marktanalyse,
- Strategieauswahl,
- Strategieimplementierung.

Strategisches Management zeichnet sich durch die Orientierung an den Kernkompetenzen und durch eine Hervorhebung des Menschen als Produktionsfaktor und Koordinator aus, dessen Wissen und Möglichkeiten begrenzt sind, und der versucht, durch Gestaltung der Rahmenbedingungen konsequenter Kunden- und Mitarbeiterorientierung „fit“ zu werden und zu sein. „Fit“ bedeutet hier: flexibel, schnell und hochkompetent auf Umweltänderungen reagieren zu können. Dadurch gewinnen Erfolgsfaktoren erheblich an Bedeutung. Diese setzen sich aus „harten“ Faktoren, wie Strategie, Struktur und Prozessen, einerseits und „weichen“ Faktoren, wie Kompetenzen, Mitarbeiterschaft, Kultur und Selbstverständnis, andererseits zusammen.

Dass strategisches Management und Controlling in der Sozialwirtschaft von großer Bedeutung sind, zeigen die folgenden Worte von BRYSON, 2004, S.1:

„This increased uncertainty and interconnectedness requires a fourfold response from public and nonprofit organizations (and from communities). First, these organizations must think, act, and learn strategically as never before. Second, they must translate their insights into effective strategies to cope with their changed circumstances. Third, they must develop the rationales necessary to lay the groundwork for the adoption and implementation of their strategies. And Fourth, they must build coalitions that are large enough to adopt desirable strategies and protect them during the implementation.“

Merksatz

Strategie: ein langfristiger, auf die Existenzsicherung und die Erweiterung der Erfolgspotenziale abzielender Vorgang.

Strategische Planung im engeren Sinne beginnt bei der Entwicklung von strategischen Zielen. Im weiteren Sinne sind aber auch diese Ziele nur abgeleitet, denn sie resultieren aus der **Mission** oder dem **Unternehmensleitbild** (HORAK u. a., 2007).

Planungen setzen Informationen voraus, die sowohl von internen als auch von externen Quellen geliefert werden. Intern entstehen Informationen durch die Arbeitsprozesse, die durch die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter realisiert werden. Externe Informationen werden durch Kundenbefragungen und Konkurrenten- und Branchenanalysen erstellt.

Aufgabe des strategischen Controllings ist deshalb die Erfassung und Verarbeitung der internen und der externen Informationen zur Ableitung und Empfehlung von Strategien. Ausgehend von der Klärung des **Leitbildes** und seiner normativen Vorgaben wird überprüft, inwieweit die **Ziele** der Einrichtungen mit dem Leitbild übereinstimmen, und ob sie operational und widerspruchsfrei sind. Weiterhin werden aus den Zielen Strategien abgeleitet, in die Budget-

und Maßnahmen-**Planung** übersetzt und schließlich werden die durchgeführten **Maßnahmen** auf ihre Zielwirksamkeit hin überprüft (vgl. Bild 1.1):

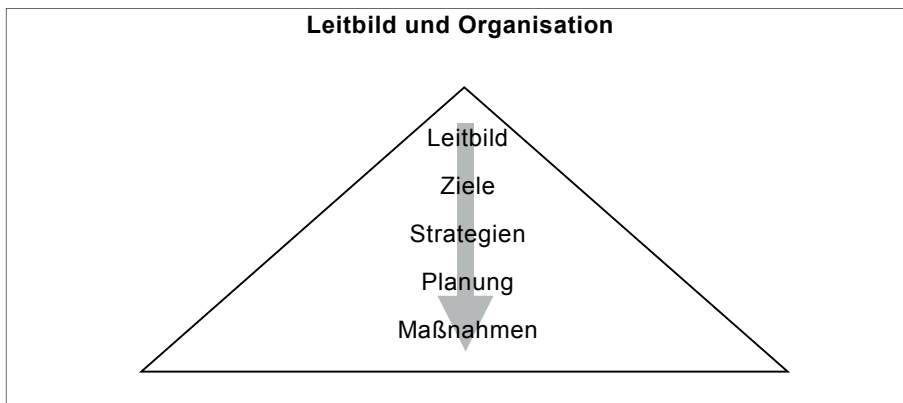


Bild 1.1 Leitbild und Organisation

Da es sich aber um Entwicklungen im Zeitablauf handelt, bedarf es nicht nur der Erfassung von Ist-Daten, die vergangenheitsorientiert sind, sondern auch von Prognosen und Szenariotechniken, um die ungewisse Zukunft ein wenig gewisser und damit planbarer zu machen. Gleichzeitig wird durch solche Techniken die Komplexität des Planens, Handelns und Bewertens reduziert. Aus den Strategien selbst leitet sich die operative Planung ab, die meist in Form von Budgets den Rahmen für aktuelle Maßnahmen vorgibt.

Betrachten wir den Bereich des strategischen Controllings, so entfällt die Steuerung des operativen Bereichs. Dafür ist es aber zusätzlich Aufgabe des Controllers, neben Leitbilderstellung, Zielherleitung und Zielauswahl sowohl das Unternehmen selbst als auch seine Umwelt zu analysieren. Dies geht der Ableitung von Strategien voraus. Sind für Märkte, Kunden oder Prozesse Strategien festgelegt, erfolgt deren Umsetzung und Implementierung im Unternehmen. Nach einhelliger Aussage vieler Praxisberichte scheitern hier viele Strategien. Eine Anbindung an den Unternehmensalltag findet häufig gar nicht oder nur unvollständig und ad hoc statt (vgl. FRIEDAG/SCHMIDT, 2014). Dieses Phänomen ist umso eher anzutreffen, je ungenauer die Strategien und die Zielvorgaben sind und je weniger die betroffenen Mitarbeiter in den Strategieauswahlprozess mit einbezogen wurden.

Merken Sie sich also:

Strategisches Controlling beginnt bei der Ableitung der langfristigen strategischen Ziele aus den Einrichtungsgrundsätzen, aus deren Wertvorstellungen und aus dem niedergeschriebenen Leitbild.

Zusammenfassung

1.2 Leitbilder als Ausgangspunkt des strategischen Planens und Handelns

Das **Leitbild** einer Einrichtung unterstützt durch die Ableitung der maßgeblichen Ziele und des internen Handlungsrahmens das Planen und Steuern.

Merksatz