

Abstract

Titel: Strategische Führung eines sozialen Unternehmens mit Kennzahlen

Kurzzusammenfassung: Der steigende Leistungsdruck auf soziale Organisationen nimmt stetig zu. Die Unternehmen müssen mit effizienten Produkten und Dienstleistungen am Markt überzeugen. Um diesen Ansprüchen zu genügen, sind die Organisationen auf strategisch aussagekräftige Kennzahlen angewiesen. Das kohärente Set an Messgrößen unterstützt die Geschäftsleitung bei der Unternehmenssteuerung. Der Verfasser fokussiert sich in der Bachelor Thesis auf die Definition von geeigneten Kennzahlen. Die Definitionen dienen als sehr gute Grundlage für die Erarbeitung allfälliger weiterer Messgrößen und ist der erste Schritt für eine kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung.

Verfasser/-in: Dejan Radic

Herausgeber/-in: Dr. Lothar Natau

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2017

Sprache: Deutsch

Zitation: Radic, D. (2017). *Strategische Führung eines sozialen Unternehmens mit Kennzahlen*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Kennzahlen, Balanced Scorecard, Ursachen-Wirkungsbeziehung, soziale Organisation

Ausgangslage

In der Schweiz gibt es zahlreiche Organisationen, die als Lehr- und Arbeitswerkstätte für Menschen mit Unterstützungsbedarf fungieren. Diese sozialen Einrichtungen agieren im Auftrag des Kantons. Für die Betreuung und Förderung der beeinträchtigten Menschen erhalten die sozialen Institutionen agogische Leistungsbeiträge. Die Finanzierung zwischen den Kantonen und den Einrichtungen werden in den Leistungsvereinbarungen geregelt. Der Leistungsumfang bemisst sich an der Anzahl der bewilligten Plätze für erwachsene Menschen mit Behinderung multipliziert mit den vereinbarten Tagen. Ziel des Kantons ist es unter anderem, die Menschen mit Unterstützungsbedarf kostenschonend betreuen zu lassen. Dementsprechend steigen die Erwartungen der Kantone bezüglich des wirtschaftlichen Handelns in den sozialen Organisationen. Folglich sind das Management und der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten ebenfalls für soziale Einrichtungen zentral. Das Führen in einer sozialen Organisation unterscheidet sich zum Führen in einem reinen Dienstleistungs- oder Produktionsbetrieb. Während in letzterem die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, liegt die Existenzberechtigung von sozialen Institutionen in anderen Bereichen. Zudem weisen soziale Organisationen oftmals ein komplexes Kundengeflecht auf, die aus Akteuren mit unterschiedlichen Interessen zusammengesetzt sind. Diese Besonderheiten müssen bei der Führung in Betracht gezogen werden. Um eine strategische Unternehmenssteuerung zu ermöglichen und dessen Erfolg gegenüber der Geschäftsleitung und dem Kanton zu erbringen, müssen geeignete Kennzahlen entwickelt werden.

Ziel

Aufgrund der aufgeführten Besonderheiten ist es für soziale Organisationen unabdingbar ressourcenschonend zu wirtschaften. Dabei kommen den strategischen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung eine hohe Bedeutung zu. Neben vergangenheitsorientierten finanziellen Steuergrößen werden weitere Perspektiven berücksichtigt. Dies ermöglicht die strategische Steuerung von sozialen Einrichtungen. Dabei steht vor allem das Aufzeigen von zusammenhängenden Kennzahlen und das Verständnis der gegenseitigen Einwirkung im Zentrum. Diese Ursachen-Wirkungsbeziehung ermöglicht das Ableiten von konkreten Massnahmen und die Operationalisierung der strategischen Ziele. Des Weiteren kann dadurch den Mitarbeitern die Unternehmensvision nähergebracht werden, was die Transparenz im Unternehmen erhöht. Kennzahlen dienen als Nachweis für den Kanton und die IV Stellen. Mit der Dokumentation, dass vorausschauend geplant und die Umsetzung mit Kennzahlen überprüft wird, kann beim Geldgeber Vertrauen aufgebaut werden. Dies kann bei Verhandlungen zu den Leistungsverträgen unterstützend wirken.

Vorgehen

Für die Definition der Kennzahlen hat der Verfasser nachfolgende drei Schritte durchlaufen (vgl. Abb. 1).

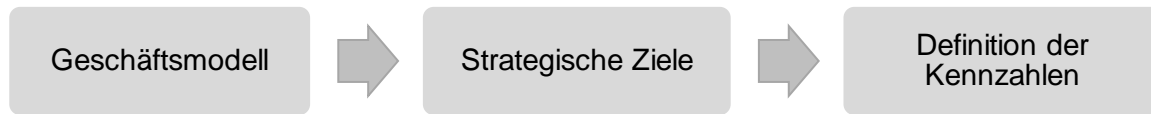


Abbildung 1: Schritte für die Kennzahlendefinition
Quelle: Eigene Darstellung.

Nebst einer ausführlichen Literaturrecherche haben qualitative Befragungen stattgefunden. Die Theorie wurde anhand von persönlichen Experteninterviews gefestigt und weiter ergänzt. Die Auswahl der Experten orientierte sich an den definierten Projektzielen. Dies garantierte die Vollständigkeit der benötigten Daten und bestärkte die inhaltliche Repräsentativität. Zudem stellte dies den Bezug zur Praxis sicher. Für die Definition der Kennzahlen wurde die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton herangezogen. Diese ist eines der verbreitetsten Instrumente zur kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung, da neben finanziellen Grössen auch Kennzahlen aus der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive berücksichtigt werden. Um geeignete Kennzahlen zu bestimmen, erfolgte zunächst die Untersuchung der Unternehmensstrategie. Dabei wurden die Geschäftsfelder und die bedienten Märkte in einem Geschäftsmodell dargestellt und eine Stakeholdermap aufgebaut. Anschliessend wurden die strategischen Ziele ausformuliert und in einem kausalen Zusammenhang dargestellt. Dafür wurde für jedes Geschäftsfeld ein Ursachen-Wirkungsdiagramm erstellt. Diese Kausalbeziehungen zeigen sich zwischen den Zielen und Kennzahlen in den verschiedenen Perspektiven. Durch diese Darstellung werden die Abhängigkeiten, die Zusammenhänge und die gegenseitige Beeinflussung der strategischen Ziele und Messgrössen sichtbar. Diese Netzwerke stellen die Grundlage für die Ermittlung der relevanten Messgrössen dar. Mittels der entstandenen Kausalpfade der strategischen Ziele, konnte in jeder Perspektive mindestens eine Messgrösse pro strategischem Ziel erhoben werden.

Erkenntnisse

Die Voraussetzung für die Definition von Kennzahlen ist eine klare Unternehmensstrategie. Die Strategie muss sich in klar formulierten strategischen Zielen widerspiegeln. Dabei müssen alle relevanten Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit vollumfänglich abgedeckt sein. Dies hat oftmals zur Folge, dass für sehr heterogene Geschäftsbereiche einzelne Balanced Scorecards entwickelt werden müssen. Die Auswahl und die Anordnung der Perspektiven sozialer Organisationen und privatwirtschaftlicher Unternehmen unterscheiden

sich kaum voneinander. Bei beiden stellt das ressourcenschonende wirtschaften einen zentralen Aspekt dar und kann mit den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lern- und Entwicklung abgedeckt werden. Um den Eigenheiten von sozialen Organisationen Rechnung zu tragen, sollte die Finanzperspektive um die Dimension Mission, in Form der Erfüllung des Leistungsauftrages, erweitert werden. Die Ableitung von Kausalbeziehungen ist ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard. Diese stellt sicher, dass die definierten Messgrößen keine zusammenhanglose Ansammlung von Kennzahlen darstellen. Durch diese Darstellung werden die Abhängigkeiten, die Zusammenhänge und die gegenseitige Beeinflussung der strategischen Ziele und Messgrößen sichtbar. Der Aufbau von Ursachen-Wirkungsbeziehungen erfolgt anhand von gesundem Menschenverstand und muss mit Erfahrung stetig erweitert und angepasst werden. Idealerweise sollten dabei sowohl das Management als auch weitere Angestellte involviert werden. Um die Komplexität von solchen Netzwerken zu reduzieren, sollten lediglich die Hauptabhängigkeiten dargestellt und kommuniziert werden. Diese Beziehungen ziehen sich durch alle vier Perspektiven durch. Entlang der Kausalketten können in jeder Perspektive Messgrößen definiert werden, was die Relevanz und den strategischen Bezug sicherstellen. Für die Interpretation ist es zentral, dass die Kennzahlen nicht einzeln, sondern in Zusammenhang mit dem gesamten Pfad betrachtet werden. Nur dadurch ergibt die Logik der Ursachen-Wirkungsbeziehungen einen Sinn und nur dann können auch effektive strategische Massnahmen daraus abgeleitet werden.

Wichtigste Literaturquellen

- Custodia, C. & Ott, S. (ohne Datum). *Marktforschung*. Erhältlich bei der FHS St. Gallen, Mitglied der Fachhochschule Ostschweiz FHO, www.fhsg.ch)
- Horvath & Partners (Hrsg.). (2004). *Balanced Scorecard umsetzen* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krause, H. U. & Arora D. (2010). *Controlling-Kennzahlen* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Lux, W. (2010). *Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Stoll, B. (2008). *Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung* (2. Aufl.). Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG.
- Weissman, A., Augsten, T. & Artmann, A. (2014). *Das Unternehmenscockpit. Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.