

Praxis-Leitfaden

STRATEGISCHES MANAGEMENT FÜR NON-PROFIT ORGANISATIONEN



ÜBER DEN AUTOR



2011 wurde Remo Daguati von Switzerland Global Enterprise (ehemals OSEC) mit dem Ausbau der nationalen Standortpromotion betraut. In nur vier Jahren digitalisierte er alle Dienstleistungen und formte die Organisation zu einer schlagkräftigen Verkaufsorganisation zur Gewinnung von ausländischen Hightechfirmen. Sein Bereich umfasste nebst der Standortpromotion auch das Messewesen (Swiss Pavilions) und die Importförderung aus aufstrebenden Entwicklungsländern (Swiss Import Promotion Programme SIPPO). Zuvor verantwortete er ab 2007 als Leiter Amt für Wirtschaft die Standortförderung, den Arbeitnehmerschutz sowie den Vollzug des Arbeitsmarkt- und Gewerberechts im Kanton St.Gallen. Als Präsident der Tripartiten Kommission Flankierende Massnahmen sowie dem kantonalen Einigungsamt war er in wichtige Funktionen der Sozialpartnerschaft involviert. Davor war er bereits ab 2004 für das Standortmanagement des Kantons St.Gallen (mitunter Tourismus, Regionalentwicklung, Betreuung bereits ansässiger Firmen, Kriseninterventionen) zuständig. Von 2001 bis 2003 war Remo Daguati als Projektleiter zur Reform des Zürcher Finanzausgleichs engagiert. Die Reform war ein Pilotprojekt zur Anwendung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (wif!). Er spricht Deutsch, Englisch, Französisch und hat Grundkenntnisse in Russisch. 2016 gründete Remo Daguati seine Firma LOC, mit der er als unabhängiger Berater tätig ist.

Remo Daguati verfügt über zwei Master Abschlüsse in Public Management (Universität St.Gallen HSG) sowie International Supply Chain Management (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETH). Er ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

DISCLAIMER

Die Informationen in diesem Praxisleitfaden wurden nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert, nachgeforscht und zusammengetragen und basieren auf Quellen, die als vertrauenswürdig angesehen wurden.

Inhaltsverzeichnis

1. GRUNDLAGEN	5
1.1. Einleitung	5
1.2. Charakteristika von Non-Profit Organisationen	5
1.3. Staatliche Steuerung und operative Umsetzung	7
1.4. Wirkungs- und Leistungsorientierung	8
1.4.1. Kundenbegriff	9
1.4.2. Resultatorientierte, wirkungsorientierte Steuerung	9
1.4.3. Leistungsdefinition	11
1.4.4. Kostenträgerrechnung	13
1.5. Video Tutorial Grundlagen	14
2. STRATEGISCHES MANAGEMENT FÜR NON-PROFIT ORGANISATIONEN	15
2.1. Motivator für Strategieprozess	15
2.2. Strategiebegriff	16
2.3. Strategisches Denken	16
2.4. Elemente einer Strategie	18
2.5. Die Phasen der LOC Strategieentwicklung	20
2.6. Video Tutorial Strategisches Management	21
3. INITIIERUNG	22
3.1. Strategiecheck	22
3.2. Strategiefokus	23
3.2.1. Unternehmen, Strategische Geschäftseinheiten, Geschäftsfelder	23
3.2.2. Ebenen der Strategieentwicklung	25
3.3. Strategieprozess	26
3.4. Einbezug und Beteiligung	27
3.4.1. Auftraggeber (Leistungsbesteller)	27
3.4.2. Verwaltungs-/Stiftungsrat	27
3.4.3. Mittleres Management und Mitarbeitende	28
3.4.4. Einbezug der Kunden / Stakeholder	28
3.5. Externe Beratung	28
3.6. Video Tutorial Initiierung	29
4. ANALYSE	30
4.1. IST-Situation (Unternehmensanalyse)	31
4.1.1. Auftrag und Zweck	31
4.1.2. Leistungsumfeld	32
4.1.3. Leistungsgruppen, Leistungen und Finanzen	33
4.1.4. Wettbewerber (Benchmarking)	34
4.1.5. Anspruchsgruppen	35
4.1.6. Ressourcen und Fähigkeiten	36
4.1.7. Ableitung der Stärken und Schwächen	38
4.2. Ausblick (Umweltanalyse)	38
4.2.1. Entscheidungfenster (Windows of Opportunities)	39
4.2.2. Trends	39
4.2.3. Konkurrenzentwicklung	40
4.2.4. Nachfrageentwicklung	40
4.2.5. Strategische Erfolgspositionen	40
4.2.6. Ableitung der Chancen und Risiken	41

4.3.	Strategische Schlüsselfragen	42
4.4.	Video Tutorial Analyse	43
5.	KONZEPTION	44
5.1.	Vision	44
5.2.	Strategische Dimensionen	45
5.2.1.	Wettbewerbsvorteile: A. Differenzierung vs. B. Kostenführerschaft	45
5.2.2.	Wettbewerbsfelder: C. Branchenleader vs. D. Segmentierung	46
5.2.3.	Ausrichtung: E. Konzentration vs. F. Diversifikation	46
5.2.4.	Innovationsverhalten: G. Innovationsführer vs. H. Adaption	47
5.3.	Varianten und Auswahl	47
5.3.1.	Strategische Themenfelder und Handlungsfelder	47
5.3.2.	Strategische Steuergrößen und Alternativen	48
5.3.3.	Bewertung und Auswahl	48
5.4.	Strategische Ziele	49
5.5.	Grobplanung Umsetzung	50
5.6.	Check: Erfüllungsgrad der Strategischen Schlüsselfragen	51
5.7.	Verabschiedung	51
5.8.	Video Tutorial Konzeption	51
6.	IMPLEMENTATION	52
6.1.	Controlling und Scorecards	53
6.2.	Integrale Aktivitätenplanung	55
6.3.	Projektmanagement	56
6.4.	Prozessmanagement	56
6.4.1.	Führungsprozesse	57
6.4.2.	Kernprozesse	58
6.4.3.	Supportprozesse	58
6.5.	Marketing-Management und Kommunikation	58
6.5.1.	Beschaffungsmarketing	59
6.5.2.	Internes Marketing	60
6.5.3.	Dienstleistungsmarketing	61
6.5.4.	Stakeholder Management	61
6.5.5.	Marketing-Umsetzung	62
6.6.	Fazit	65
6.7.	Video Tutorial Implementierung	66
7.	REVIEW	67
7.1.	Strategie-Review	67
7.2.	Totalrevision	67
7.3.	Systematischer Review als Vorteil	67
7.4.	Video Tutorial Review	67
8.	LITERATUR	68
9.	NOTIZEN	70

1. Grundlagen

1.1. Einleitung

Im Themenbereich Strategieentwicklung für Non-Profit Organisationen (NPO) bzw. öffentliche Unternehmen gibt es unzählige Anbieter für Beratungsleistungen und entsprechende Literatur. Viele Anbieter verfügen nicht über eigene berufliche Erfahrungen im Non-Profit Bereich, weshalb meist Ansätze aus der Privatwirtschaft übertragen werden, welche sich nur bedingt einsetzen lassen. Konzeptionen fokussieren meist auf übergeordnete Fragen der Corporate Governance (Verhältnis Legislative - Exekutive - Leistungsauftragsnehmer) oder beschäftigen sich vornehmlich mit der Strategieentwicklung (Vision, Mission, Strategische Ziele und Stossrichtungen). Ansätze zur erfolgreichen Umsetzung und Pflege von Strategien sind hingegen dünn gesät. Praxistaugliche Vorschläge zur Ableitung von konkreten Massnahmen (inkl. Timing, Budget, Zuständigkeiten) oder Vorgehensweisen zum Aufbau eines gezielten Monitorings für eine periodische Strategieüberprüfung kommen zu kurz. Strategien werden in der Folge zum Papiertiger.

Der vorliegende LOC Praxis-Leitfaden unterstützt Non-Profit Organisationen, eine auf sie zugeschnittene Strategie zu erarbeiten, nachhaltig umzusetzen und deren Pflege sicher zu stellen. So werden bei Beratungen durch die LOC nebst der Strategie auch ein systematischer Strategiereview, die periodische Überprüfung des Erreichungsgrads der strategischen Ziele, das Herunterbrechen der Ziele auf Organisationseinheiten sowie Mitarbeitende, die Definition und Initialisierung der Schlüsselprojekte bis hin zum Aufbau von Scorecards oder Anbindungen von IT-Systemen thematisiert. Besonderes Gewicht wird in diesem Praxis-Leitfaden der Ableitung systematischer Leistungsgruppen und der darauf aufbauenden Kostenträgerrechnung beigemessen, welche Grundlage sind für ein durchgängiges Wirkungs- und Leistungscontrolling und damit Quelle für die erfolgreiche Kommunikation gegenüber Auftraggebern und Anspruchsgruppen.

1.2. Charakteristika von Non-Profit Organisationen

Öffentliche Aufgaben oder solche, die im öffentlichen Interesse sind, können durch verschiedene Organisationsformen erfüllt werden¹:

- a) Direkte Umsetzung in der Verwaltung
- b) Unselbständige Einheiten ohne Rechtspersönlichkeit, welche der Verwaltung unterstellt sind
- c) Verselbständigte Einheiten (Unternehmen) mit eigener Rechtsperson (z.B. selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten, privatrechtliche Aktiengesellschaften, Vereine)
- d) Organisationen und Unternehmen, an denen der Staat beteiligt ist (Minderheitsbeteiligung)
- e) Organisationen, in denen vom Staat delegierte Personen Aufgaben in der strategischen Führung wahrnehmen und für welche eine Staatshaftung übernommen wird.
- f) Non-Profit Organisationen ohne öffentliche Leistungsaufträge

Das Spektrum von Non-Profit Organisationen ist sehr breit und umfasst Wirtschaftsorganisationen, Kultur- und Sportvereine, Genossenschaften, Wohlfahrtsverbände, Universitäten, (private) Museen, Feuerwehren, Kindergärten, Interessenvertretungen, Parteien, Krankenhäuser oder auch Menschenrechtsorganisationen, Umwelt- und Selbsthilfegruppen. Die Gesamtheit aller NPO in einem Land wird als Non-Profit Sektor (auch gemeinnütziger, wohltätiger, zivilgesellschaftlicher,

¹ Schedler, K. et al (2013), S. 51ff

freiwilliger Sektor) bezeichnet. Dieser umfasst eine äusserst heterogene Gruppe von Organisationen, die sich hinsichtlich Grösse, Strukturen bzw. Organisationsgrad, Rechtsform, Finanzierung, Selbstverständnis und politischer Orientierung, Tätigkeit, Leistungen bzw. Aufgabenstellungen und ihren Nutzniessern sehr stark unterscheiden².

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben (auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene)	öffentliche Verwaltungen öffentliche Betriebe Verkehr, Post, Energie Spital, Heim, Anstalt Schule, Universität Museum, Theater, Bibliothek
Halb-Staatliche NPO	Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungs-körperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben	Wirtschaftskammern in D, A Wirtschaftsbetriebe Sozialversicherungen in A
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	Wirtschaftsverbände Arbeitnehmerorganisationen Berufsverbände Konsumentenorganisationen Genossenschaften (Mitgliedschaftliche Unternehmungen)
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Förderung der Bedürfnisse der Mitglieder	Sportvereine Freizeitvereine Kirchen Privatclubs Spiritistische Zirkel, Sekten
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	Politische Parteien Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen Politisch orientierte Vereine Organisierte Bürgerinitiativen
	Soziale NPO	Erbringung karitativer oder unentgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte Wohlfahrtsinstitutionen Entwicklungshilfe-Organisationen Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken
Private Profit-Organisationen	Erwerbswirtschaftliche Profit-Organisationen	Verkauf von Gütern und Dienstleistungen auf Märkten zwecks Ertrag auf Kapital (Gewinn, Rendite)	Industrie Gewerbe Handel Dienstleistungen Landwirtschaft

Tabelle 1: Arten und Typen von Organisationen

Als Non-Profit Organisationen können alle zwischen dem Staat und privaten Unternehmen (erwerbswirtschaftliche, auf Märkten agierende Organisationen) angesiedelte Gebilde verstanden werden. Sie werden grundsätzlich von Privaten (Personen, Betriebe, andere NPO) getragen, die in

² Imboden, S. (2010), Auszug aus Referat sowie Schwartz et al (2005), S. 21

der juristischen Form des Vereins oder der Stiftung (seltener der Genossenschaft) konstituiert sind oder durch Gesetz als Selbstverwaltungskörperschaften geschaffen werden. Non-Profit Organisationen sind nicht gewinn- oder erwerbswirtschaftlich orientiert, sondern erbringen als Auftrag spezifische Leistungen zur Deckung eines bestimmten Bedarfs oder einer Förderung (daher auch die Bezeichnung Bedarfs-/Förderungswirtschaften). Non-Profit Organisationen sind häufig mitgliederschaftlich strukturiert und verfolgen entsprechend auch die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder (bis hin zur Interessenvertretung und zum Lobbying). Strategische Organe sind nicht selten ehrenamtlich besetzt, teilweise wirken auch Mitglieder und Dritte bei der Erbringung der Dienstleistungen unentgeltlich mit.³

1.3. Staatliche Steuerung und operative Umsetzung

Für Non-Profit Organisationen, die nicht rein ökonomisch funktionieren und einer besonderen Legitimation bedürfen, ist die Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht weitaus komplexer als in einem rein privaten Unternehmen. Nebst dem Zweck des Unternehmens sind in der strategischen Positionierung die rechtlichen Rahmenbedingungen, politische Entwicklungen wie auch die Gewährleistungsziele und Erwartungen der Verwaltung zu berücksichtigen.⁴

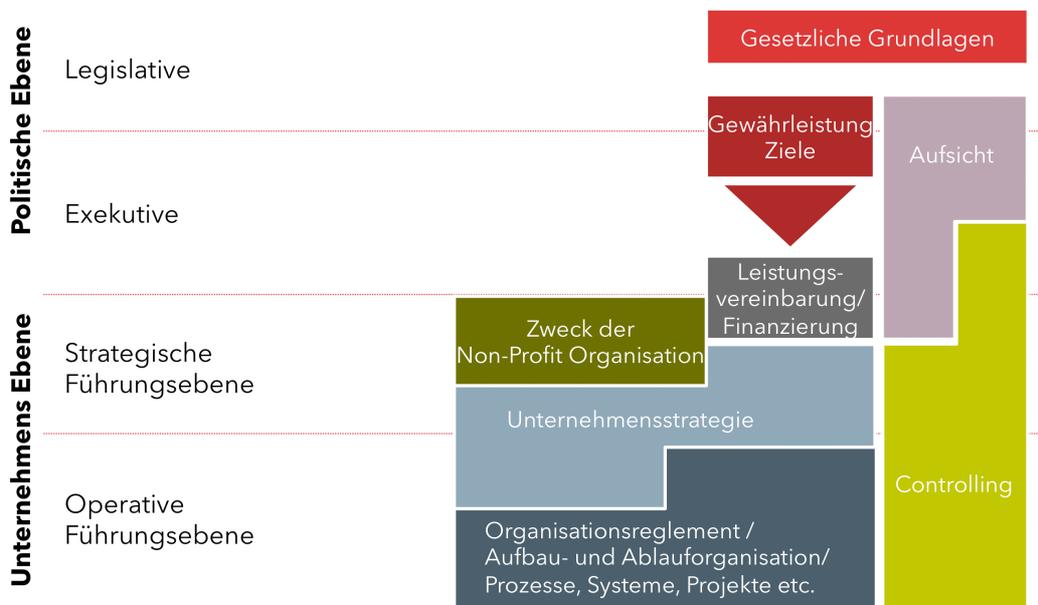


Abbildung 1: Staatliche Steuerung und operative Umsetzung

Non-Profit Organisationen haben einen Zweck, welcher sich aus Statuten oder etwa Stiftungsurkunden ableiten lässt. Dieser Zweck ermöglicht einer Non-Profit Organisation grundsätzlich, im Sinne der Zielsetzungen selbstbestimmt operativ tätig zu sein, solange Erträge aus Leistungen oder von Mitgliedern, Sponsoren, Spenden oder Philanthropen fließen und Reserven für Investitionen und Projekte weiterverwendet werden können. Zweck und die weiterführenden Bestimmungen sind denn auch Leitschnur und Vorgabe für die Organe der strategischen und operativen Führungsebene. In den überwiegenden Fällen fließen jedoch in Teilen oder zur Hauptsache staatliche Mittel in solche Non-Profit Organisationen, welche dadurch ausführendes Organ für öffentliche Aufgaben werden. Basierend auf gesetzlichen Grundlagen wird

³ Schwarz, P. et al (2005): Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen, S. 20f; insbesondere wird hier auch eine umfassende Typologisierung der Organisationen vorgenommen.

⁴ Darstellung in Anlehnung an Schedler, K. et al (2013): Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, S. 53

die Verwaltung ermächtigt, mittels Leistungsvereinbarungen und entsprechender Finanzierung die Umsetzung der politischen Ziele und gesetzlichen Vorgaben mit der Non-Profit Organisation zu vereinbaren. Entsprechend werden Bestimmungen zum Controlling wie etwa Berichterstattung, Messindikatoren, Struktur und Form von Zwischen- und Jahresberichten (Kontextinformationen) oder Aufwand- und Ertragsvorgaben vereinbart, damit die Verwaltung ihre Aufsichtspflichten wahrnehmen kann. Verwaltungen können dazu tendieren, stark in die operativen Themen der Non-Profit Organisation Einfluss zu nehmen, umfassende Bestimmungen zum Controlling fest zu legen und so die ursprüngliche Absicht gefährden, durch Auslagerung der öffentlichen Aufgabe mehr Flexibilität und Autonomie zu erreichen.

Strategische und operative Ebene trennen

Im Dialog und durch Austarieren muss zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein Mass der Unabhängigkeit erreicht werden, damit die Non-Profit Organisation in der operativen Umsetzung möglichst wirksam arbeiten kann und der Verwaltung die für die politische Arbeit nötigen Informationen zufließen. Die Trennlinie zwischen politischer und unternehmerischer Ebene bzw. zwischen strategischen und operativen Zielsetzungen ist zwischen den Vertragspartnern mit besonderem Feingefühl zu vereinbaren.

1.4. Wirkungs- und Leistungsorientierung

Non-Profit Organisationen gehen unterschiedlich mit ihren Anspruchsgruppen um. Dabei sind zwei verschiedene normative Grundorientierungen⁵ zu unterscheiden:

Strategisches Anspruchsgruppenkonzept	Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept
<p style="text-align: center;">Strategische Orientierung (Marktprinzip: es zählt, was nützt)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Orientierung am Erfolg (Überleben, Lebensfähigkeit)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Akzeptanzsicherung: faktische Zustimmung</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Nutzen-Kosten-Kalkül</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Klugheit (aufgeklärtes Eigeninteresse)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Funktionale Erfolgsvoraussetzungen: Absicherung von Wettbewerbsvorteilen</p>	<p style="text-align: center;">Ethische Orientierung (Moralprinzip: es gilt, was legitim ist)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Orientierung an moralischen Eigenwerten</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Legitimation (Gute Gründe)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Normative Konsensfähigkeit bei Betroffenen</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Verantwortung (Rücksichtnahme auf andere)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Normative Erfolgsvoraussetzungen: Zumutbarkeit von „Nebenwirkungen“ für Dritte</p>
<p>Non-Profit Organisationen, welche das Strategische Anspruchsgruppenkonzept verfolgen, orientieren sich am wirtschaftlichen Erfolg und am Überleben der Organisation. Die Interessen von Anspruchsgruppen werden dann berücksichtigt, wenn sie direkt oder indirekt den Erfolg der Organisation beeinflussen. Leitlinien für unternehmerisches Handeln bilden ein profitorientiertes Kosten-Nutzen-Kalkül und die Akzeptanzsicherung.</p>	<p>Non-Profit Organisationen mit dem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept beachten alle Anspruchsgruppen mit berechtigten (legitimen, d.h. evident begründbaren) Interessen. Wie machtvoll eine Interessengruppe den Unternehmenserfolg beeinflussen kann, spielt keine Rolle. Sie orientiert sich an moralischen Eigenwerten. Bei Interessenkonflikten steht die Zumutbarkeit der Auswirkungen für Dritte im Zentrum.</p>
<p>Kriterien: Unternehmenserfolg, Überlebensfähigkeit, Wertsteigerung, Unabhängigkeit</p>	<p>Kriterien: Fairness, Gerechtigkeit, Lebensdienlichkeit, Zumutbarkeit.</p>

Abbildung 2: Anspruchsgruppenkonzepte

⁵ Sander, G.; Bauer, E. (2011): Strategieentwicklung kurz und klar, S. 55f

In der Praxis treten meistens gemischte Motivlagen auf. Sowohl strategische wie auch kritisch-normative Orientierungen sind für eine wirksame Aufgabenerfüllung notwendig. Mit dem Konzept der Wirkungs- und Leistungsorientierung (auch New Public Management genannt) kann ein Mittelweg begangen werden, welcher sowohl strategische wie normative Orientierungen vereint und gleichzeitig einen Brückenschlag zu den Ansprüchen der staatlichen Steuerung ermöglicht.

Im Zentrum der Wirkungsorientierung stehen die direkt an die Leistungsempfänger gerichteten Leistungen, welche bei diesen Nutzen stiften sollen, wobei gleichzeitig die gewünschte Wirkung der öffentlichen Aufgabe eintreten soll. Zentrale Elemente, welche im LOC Strategieansatz Anwendung finden, sind:

- a) die frühzeitige Klärung des Kunden- und Stakeholderbegriff
- b) eine klare Resultatorientierung (mit Wirkungs- und Leistungsindikatoren)
- c) eine schlanke Leistungsgruppen- und Leistungsdefinition
- d) eine Kostenträgerrechnung zur Ermittlung der Stückkosten.

1.4.1. Kundenbegriff

Bei der Klärung des Kundenbegriffs gilt es, die Rollen der Leistungsempfänger, der Leistungsbesteller und der Leistungsfinanzierer auseinander zu halten. Das Koordinieren dieser drei Rollen ist sehr anspruchsvoll, denn jeder Akteur hat seine eigenen Ansprüche, Aufgaben und Interessen⁶:

- Leistungsempfänger sind die Kunden (natürliche und juristische Personen), welche die Qualität und den Mehrwert einer Dienstleistung beurteilen.
- Leistungsbesteller ist meistens die Exekutive (sprich eine Verwaltungseinheit). Diese hat die Ziele und die damit verbundene Bestellung öffentlicher Dienstleitungen zu definieren.
- Leistungsfinanzierer ist meist das Parlament. Dieses hat zu beurteilen, ob mit dem Mitteleinsatz die politischen Zielsetzungen erreicht wurden.

Kader und Mitarbeitende von Non-Profit Organisationen tun sich oft schwer, mit diesem Kundenbegriff umzugehen und verwenden für alle drei obigen Akteure den Begriff des Kunden. Zudem werden häufig auch einflussreiche Anspruchsgruppen als Kunden verstanden. Will man die Dienstleistungen und Services möglichst marktorientiert ausrichten, so kommt man nicht darum herum, die primären Leistungsempfänger ins Zentrum zu rücken und bei Priorisierungsfragen hoch zu gewichten (nach dem Motto: „Der Kunde ist König“).

Kundenorientierung:

Grundsätzlich entspricht es der Philosophie eines zeitgemässen Managements von Non-Profit Organisationen, die Interessen der Kunden (Leistungsempfänger) möglichst in den Vordergrund zu rücken. Dennoch muss eine Geschäftsleitung immer auch sicherstellen, dass für die eingeschlagene strategische Ausrichtung genügend politischer Support (Legislative wie Exekutive) vorhanden ist.

1.4.2. Resultatorientierte, wirkungsorientierte Steuerung

Bei privatwirtschaftlich geführten Unternehmen geben Markt und Wettbewerb sowie der Unternehmenszweck die daraus abgeleiteten Zielsetzungen vor. Bei öffentlichen Unternehmen herrscht hingegen ein systemimmanentes Sammelsurium von Erwartungshaltungen.

⁶ Hunziker, A.; Deloséa, E. (2010): Strategisches Public Management, S. 67ff

Eine resultatorientierte Steuerung setzt grundsätzlich klare Zielsetzungen der Auftraggeber voraus. Öffentliche Unternehmen bzw. Leistungsaufträge an Non-Profit Organisationen gründen auf einem politischen Konsens oder stehen zumindest in einem politisch geprägten Umfeld von Kompromissen. Eindeutige Zielvorstellungen über Positionierung und Tätigkeitsspektrum sind daher systeminhärent kaum gegeben. Der politische Auftraggeber tut sich schwer damit, Leistungsnehmern von öffentlichen Aufgaben klare Zielsetzungen vorzugeben. Entsprechend ist es eine zentrale Führungsaufgabe der Aufsichts- und Führungsgremien einer Non-Profit Organisation, die in aller Regel politisch wenig fokussierte und zum Teil schwammige strategische Positionierung des Unternehmens – falls möglich im Dialog mit dem Auftraggeber – rasch möglichst nachzubessern.⁷

Auch wenn sich in der Praxis eine resultatorientierte Steuerung kaum in Reinform realisieren lässt, so hilft nachfolgendes Modell⁸ dabei, die jeweiligen Ebenen – also die Legislative in ihrer Funktion als Leistungsfinanzierer, die Exekutive als Leistungsbesteller sowie die strategische und operative Führung als Leistungserbringerin für die Leistungsempfänger (Kunden) – abzugrenzen.

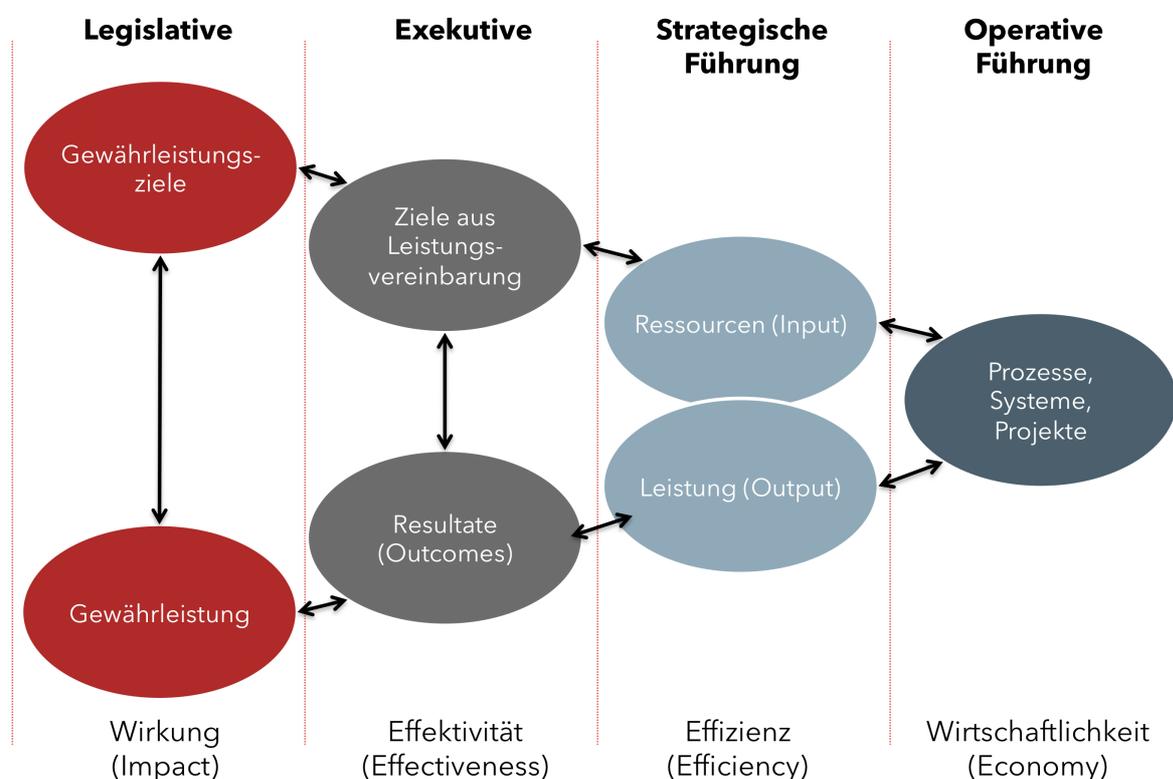


Abbildung 3: Resultatorientierte Steuerung

Gemäss dem Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) sollte sich die Legislative (Leistungsbesteller) bei der Beurteilung der erfolgreichen Erfüllung von öffentlichen Aufgaben v.a. auf die Wirkungs- und Impact-Ebene konzentrieren. Aufgabe der Legislative wäre es, sich mit den mittel- bis langfristigen Wirkungen eines Programms bzw. einer öffentlichen Massnahme auseinander zu setzen, und zwar gemessen am ursprünglichen Gewährleistungsziel der Massnahme.⁹ Dabei sollen intendierte ebenso wie nicht intendierte, direkte und indirekte sowie

⁷ Eine treffliche Umschreibung findet sich bei Hilb, M. et al. (2013):, S. 104ff

⁸ Vgl. dazu auch das Online Verwaltungslexikon <http://www.olev.de> sowie Wirtschaftslexikon Gabler <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

⁹ Es ist bestens bekannt, dass sich die Legislative in der politischen Diskussion gerne in Fragen des Tagesgeschäfts einmischt und im Vorfeld von Wahlen oder Abstimmungen von einer sachlichen Trennung der Funktionen absieht.

positive und negative Auswirkungen eingeschlossen werden. Gleichzeitig ist es auch eine Herausforderung für eine Non-Profit Organisation, entsprechende Wirkungen zu monitoren und mittels Studien/Langzeitbeobachtungen nachzuweisen.

Die Exekutive (oder Leistungsfinanzierer) sollte v.a. die Effektivität des Handelns einer Non-Profit Organisation beurteilen. Im Rahmen der Aufsicht sollten die Outcomes im Zentrum stehen, d.h. die kurz- bis mittelfristige Wirkungen der Massnahme bzw. Intervention, gemessen an den spezifischen Zielen oder Teilzielen. Die Effektivität ist dann gegeben, wenn das erzielte Ergebnis im günstigen Verhältnis zum ursprünglichen Ziel – idealerweise in einer Leistungsvereinbarung konkretisiert – steht. Man spricht auch vom Grad der Wirksamkeit bzw. der Zweckerreichung. Vereinfacht geht es um die Frage "Tun wir die richtigen Dinge".

Aufgabe der strategischen Führung einer Non-Profit Organisation ist es nebst der Sicherstellung der Outcomes, dass Effizienz (engl.: efficiency) erreicht wird. Vereinfacht geht es um die Frage: "Tun wir die Dinge richtig". Effizienz (auch Produktivität genannt) beschreibt das Ergebnis (Output) im Verhältnis zum Aufwand (Input). Unter Input werden finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für die Implementierung einer Massnahme eingesetzt werden, z.B. Zeit, Geld, Löhne, Knowhow, Infrastruktur etc. verstanden. Als Output gelten sämtliche Aktivitäten, Waren, Materialien und Dienstleistungen, die durch eine Massnahme direkt produziert werden, wie z.B. Beratungen, Broschüren, Berichte, Kurse, Kampagnen etc. Outputs sind direkt beobachtbar und (quantitativ oder qualitativ) messbar und sollten bei den Kunden Nutzen stiften und ein Bedürfnis befriedigen. Die falschen Dinge effizient zu tun bleibt dennoch Verschwendung und verfehlt den Auftrag. Effektivität ist also wichtiger als Effizienz.

Schliesslich ist es auch eine Aufgabe der operativen Führung, die Leistungen unter einer optimierten Kostenwirtschaftlichkeit zu erbringen. Prozesse, Systeme und Projekte sind so auszurichten, dass die Stückkosten für einzelne Leistungen im Benchmark mit vergleichbaren Angeboten und Dienstleistungen in einem ausgewogenen und günstigen Verhältnis stehen.

Resultatorientierung

Idealtypisch betrachtet ist es das Ziel einer Non-Profit Organisation, ihre öffentlichen Aktivitäten und Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden auf langfristig positive Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Kostenwirtschaftlichkeit auszurichten.¹⁰ Der Strategie-Prozess der LOC baut darauf, dass eine Non-Profit Organisation eine solche Ausrichtung einleiten kann, um möglichst hohen Nutzen für die Gesellschaft generieren zu können.

1.4.3. Leistungsdefinition

Über die Leistungsdefinition werden die Services einer Non-Profit Organisation beschrieben und geordnet. An dieser Ordnung orientieren sich zentrale Aufgaben wie das Management der Anspruchsgruppen, die Marktbeobachtung, das Setzen von Leistungs- und Wirkungszielen, das Feststellen der Zielerreichung sowie das Herstellen von Kostentransparenz.¹¹

a) Leistungsgruppen (tlw. auch Produktgruppen genannt) bündeln verschiedene Leistungen, welche einem gleichen Zweck bzw. Wirkungsziel dienen. Diese können oftmals aus den Zweckartikeln eines Gesetzes abgeleitet werden. Zur Messung des Erfolgs werden je

¹⁰ Vgl. dazu Finger, S. (2007): Neues öffentliches Rechnungswesen und Wirkungsorientierung, S. 95f sowie Liener, A. (1995): Die Rolle des Leistungskäufers am Beispiel des Generalstabschefs; S. 155

¹¹ Hunziker, A.; Deloséa, E. (2010): Strategisches Public Management, S. 67ff

Leistungsgruppe 1 bis 3 Wirkungsindikatoren definiert. Diese sind Basis für die Berichterstattung gegenüber Auftraggebern und Politik.

- b) Leistungen (= Kostenträger) werden für Kunden erbracht und stiften direkten Nutzen. Sie sind von Leistungen abzugrenzen, die für interne Stellen (d.h. ohne direkten Nutzen für Leistungsempfänger) erbracht werden. Da sich die Politik und die Stakeholder in der Regel nur für an Dritte geleistete Leistungen interessieren, werden die internen Leistungen auf die Kostenträger rechnerisch umgelegt (vgl. Abschnitt 1.4.4).
- c) Eine Leistung kann in verschiedene Teilleistungen gegliedert und mit KPIs hinterlegt werden. Damit werden das Herunterbrechen der übergeordneten Zielsetzungen sowie die operative Steuerung in den jeweilig zuständigen Organisationseinheiten (Abteilungen, Bereiche) sichergestellt. Mittels Zielvereinbarung mit den Kadern und Mitarbeitenden (sogenannte Leistungsziele) erfolgt die Übersetzung ins Operative.

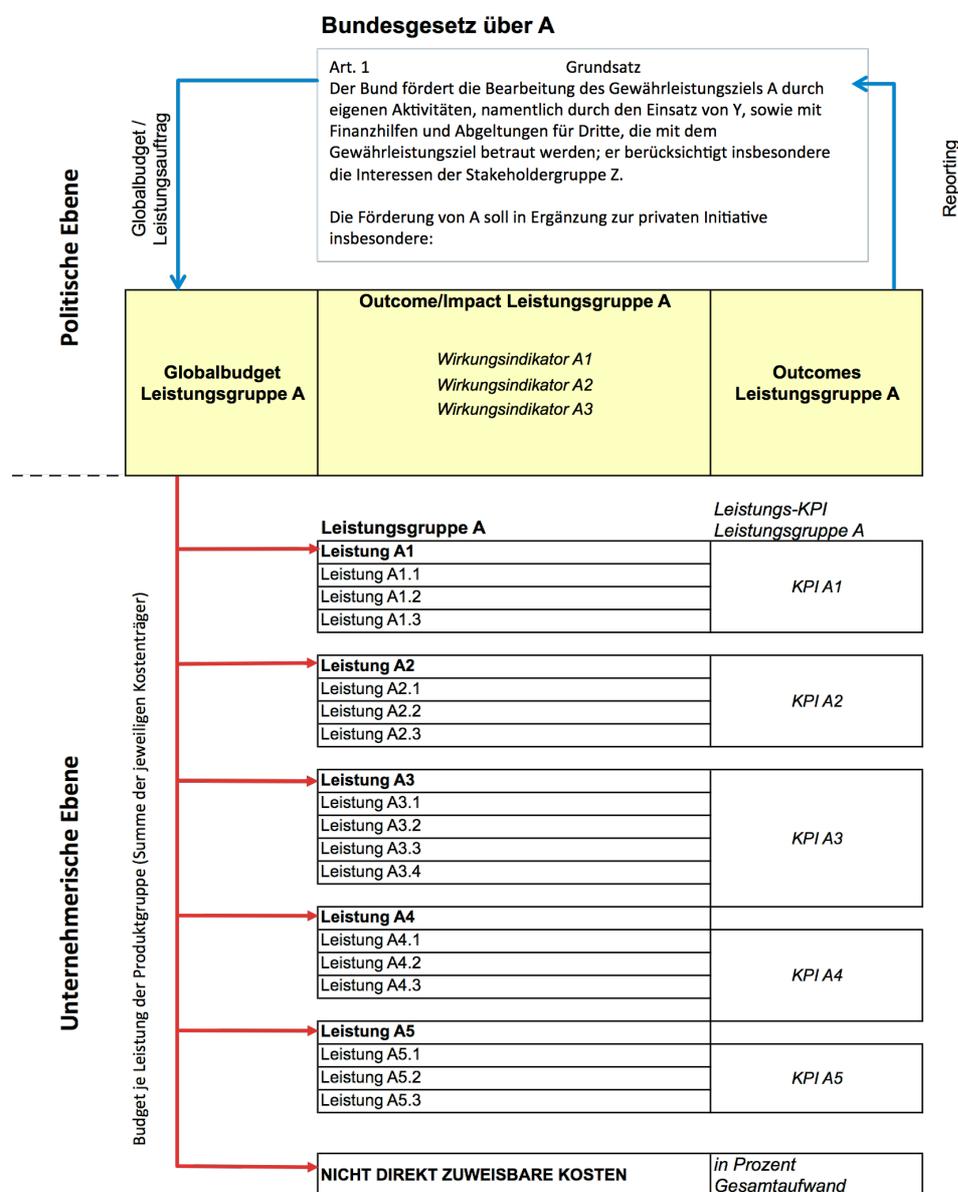


Abbildung 4: Leistungsgruppen, Leistungen, KPI

Sollte ein Unternehmen mehrere öffentliche Aufträge ausführen und damit auch mehrere Strategische Geschäftsfelder (SGF) bearbeiten, werden analog zu obigem Beispiel weitere Leistungsgruppen definiert.

Umfang der Leistungsdefinition

Aus Gründen der Übersichtlichkeit, der betrieblichen Handhabbarkeit und der politischen Steuerbarkeit gilt es je Leistungsgruppe als Richtgrösse 1-5 Leistungen mit jeweils 3 - 5 Teilleistungen zu definieren. Der administrative Aufwand für die operativen Einheiten ist möglichst tief zu halten. Idealerweise wird eine Erhebung durch eine Auswertung der Informationssysteme (ERP, CMS, CRM, Google Analytics etc.) automatisiert.

1.4.4. Kostenträgerrechnung

Mit einer sauber strukturierten Leistungsdefinition ist bereits viel Vorarbeit geleistet, um eine Kostenträgerrechnung aufzubauen. Je Teilleistung führen die Erlöse (Revenue), die direkten Kosten sowie die Personalkosten zum Deckungsbeitrag I, weitere interne Leistungen wie Marketing oder Business Support können für die Ermittlung weiterer Deckungsbeiträge verrechnet werden. Auf den Kostenstellen des Unternehmens werden entsprechende Splitts hinterlegt, damit die Kostenträger gemäss begründbarem Aufwand belastet werden. Darüber hinaus können die Kosten pro Stückzahl je Leistung (Total) oder Teilleistung ermittelt werden, welche die Basis für eine versachlichte interne Diskussion zu Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Leistungserbringung werden. Durch Abzug der nicht zuweisbaren Kosten sowie der Auflösung der Reserven kann der Netto-Mitteinsatz durch öffentliche Beiträge transparent ermittelt werden.

		Miteinsatz								Output/ Outcome		
		Revenue	direkte Kosten	Personal	DB I	Marketing	DB II	Business Support	Öffentlicher Miteinsatz	KPI	Value	Cost p. Unit
Leistungsgruppe A		<i>Leistungs KPI</i>										
Leistung A1	KPI A1	15'000	150'000	120'000	-255'000	77'000	-332'000	60'000	-392'000	TA Total	2'250	174
Leistung A1.1		-	50'000	35'000	-85'000	-30'000	-115'000	-15'000	-130'000	KPI A1.1	1500	-87
Leistung A1.2		5'000	25'000	40'000	-60'000	-25'000	-85'000	-20'000	-105'000	KPI A1.2	500	-210
Leistung A1.3		10'000	75'000	45'000	-110'000	-22'000	-132'000	-25'000	-157'000	KPI A1.3	250	-628
Leistung A2	KPI A2	10'000	370'000	115'000	-475'000	116'000	-593'000	45'000	-638'000	TA Total	2'000	319
Leistung A2.1		2'000	100'000	15'000	-113'000	-25'000	-138'000	-7'500	-145'500	KPI A2.1	1200	-121
Leistung A2.2		2'000	120'000	20'000	-138'000	-75'000	-213'000	-2'500	-215'500	KPI A2.2	600	-359
Leistung A2.3		6'000	150'000	80'000	-224'000	-18'000	-242'000	-35'000	-277'000	KPI A2.3	200	-1385
Leistung A3	KPI A3	20'000	172'500	145'000	-297'500	145'000	-442'500	50'000	-492'500	TA Total	1'950	253
Leistung A3.1		-	80'000	35'000	-115'000	-65'000	-180'000	-10'000	-190'000	KPI A3.1	1250	-152
Leistung A3.2		5'000	25'000	40'000	-60'000	-15'000	-75'000	-10'000	-85'000	KPI A3.2	300	-283
Leistung A3.3		-	45'000	15'000	-60'000	-20'000	-80'000	-5'000	-85'000	KPI A3.3	400	-213
Leistung A3.4		5'000	15'000	10'000	-20'000	-25'000	-45'000	-15'000	-60'000	KPI A3.4	450	-133
Leistung A3.5	10'000	7'500	45'000	-42'500	-20'000	-62'500	-10'000	-72'500	KPI A3.5	850	-85	
Leistung A4	KPI A4	7'500	150'000	95'000	-217'500	80'000	-297'500	40'000	-337'500	TA Total	1'950	123
Leistung A4.1		-	60'000	20'000	-80'000	-60'000	-140'000	-15'000	-155'000	KPI A4.1	750	-207
Leistung A4.2		5'000	50'000	40'000	-85'000	-12'500	-97'500	-15'000	-112'500	KPI A4.2	850	-132
Leistung A4.3		2'500	20'000	35'000	-52'500	-7'500	-60'000	-10'000	-70'000	KPI A4.3	350	-200
Leistung A5	KPI A5	7'500	105'000	135'000	-232'500	35'500	-268'000	40'000	-308'000	TA Total	2'580	119
Leistung A5.1		-	90'000	35'000	-125'000	3'000	-128'000	-15'000	-143'000	KPI A5.1	780	-183
Leistung A5.2		5'000	10'000	40'000	-45'000	-25'000	-70'000	-5'000	-75'000	KPI A5.2	950	-79
Leistung A5.3		2'500	5'000	60'000	-62'500	-7'500	-70'000	-20'000	-90'000	KPI A5.3	850	-106
NICHT DIREKT ZUWEISBARE KOSTEN		<i>in Prozent Gesamtaufwand</i>										
		-	15'000	56'000	-71'000	-80'000	-151'000	-25'000	-176'000			
		60'000	942'500	686'000	1'548'500	535'500	2'084'000	260'000	2'344'000			
		Veränderung Fonds/Reserven								-100'000		
		Total Miteinsatz Leistungsauftrag A								-2'444'000		

Abbildung 5: Kostenträgerrechnung zur Ermittlung der Stückkosten

1.5. Video Tutorial Grundlagen

Mit den in diesem Kapitel beschriebenen Grundlagen - den Charakteristika von Non-Profit Organisationen, der Steuerung und operativen Umsetzung, sowie der Wirkungs- und Leistungsorientierung (Kundenbegriff, Resultatorientierte Steuerung, Leistungsgruppen- und Leistungs-Definition, Kostenträgerrechnung) - sind nun alle grundsätzlichen Werkzeuge erklärt, um mittels Ansätzen und Elementen des Strategischen Managements den Strategieprozess proaktiv anzugehen.

*Video-Tutorial zum Thema
„Grundlagen“*



www.loc-consulting.ch/tutorials