

# Entwicklungspotentiale vorhanden

VON GABRIELE MOOS,  
MATTHIAS KONRAD UND  
RALF REICHENBACH

Prof. Dr. Gabriele Moos lehrt Sozialmanagement am RheinAhrCampus im Studiengang Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Remagen. E-Mail moosrheinahrcampus.de

Matthias Konrad und Ralf Reichenbach sind Mitarbeiter der contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH. E-Mail matthias.konrad@contec.de

**Während die Unternehmen der Sozialwirtschaft im operativen Bereich schon weit fortgeschritten sind, hinkt das strategische Controlling hinterher, wie eine neue Studie zeigt. Im Controlling-Verständnis der Sozialwirtschaft dominieren demnach operative Inhalte wie die Informationsversorgung und Berichterstattung. Strategische Aufgaben hingegen – wie die wirtschaftlich-inhaltliche Lenkung des Unternehmens – haben eine geringere Relevanz.**

Obwohl Controlling grundsätzlich für Unternehmen aller Branchen wichtig ist, beziehen sich empirische Befunde nur selten auf Unternehmen der Sozialwirtschaft. (1) Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung wirtschaftlicher Steuerung in der Branche bedarf es einer Analyse des Controllings auch in sozialwirtschaftlichen Unternehmensstrukturen.

Einer solchen Analyse widmet sich die Studie »Controlling in der Sozialwirtschaft – Ausbaustand und Perspektiven«, die in Zusammenarbeit zwischen der contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH und der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V. (DGCS) von Anfang Dezember 2010 bis Ende März 2011 durchgeführt worden ist. (2)

Ziel dieser Studie war es, den Kenntnisstand über das in der Praxis vorzufindende Controlling in der Sozialwirtschaft zu vertiefen. Das erste Teilziel bestand darin, Einblicke in den aktuellen Ausbaustand des Controllings zu ermöglichen. Neben der Betrachtung des Controlling-Verständnisses sowie der institutionellen Ausgestaltung des Controllings lag ein Schwerpunkt in der Analyse des Einsatzes von Controllinginstru-

menten aus den Bereichen des operativen und strategischen Controllings sowie des Wirkungscontrollings. Das zweite Teilziel war die Suche nach Perspektiven für das Controlling in der Sozialwirtschaft und nach Feldern mit Entwicklungspotential.

Zur Bearbeitung dieser Fragen wurde im Zeitraum vom 17. Januar bis zum 14. Februar 2011 eine Online-Befragung durchgeführt. Mehr als 5.600 Kontakte in der Sozialwirtschaft wurden angesprochen. Insgesamt wurden 143 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Damit lag die Rücklaufquote bei ca. 2,5 Prozent. Die untersuchten Unternehmen sind überwiegend (82%) in freigemeinnütziger Trägerschaft. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen (11%) ist in privat-gewerblicher und nur knapp jedes zwanzigste (6%) in öffentlicher Trägerschaft.

Die meisten teilnehmenden Unternehmen erbringen Leistungen der Behindertenhilfe (56%) sowie der Altenhilfe (55%). Etwas weniger ausgeprägt ist der Anteil der Unternehmen mit Leistungen in der Kinder- und Jugendhilfe (45%). Ein nicht zu vernachlässigender Anteil (44%) bietet sonstige Leistungen an. Diese Zahlen machen deutlich, dass sich unter den untersuchten Unternehmen viele Komplexträger befinden, also Unterneh-

men die Leistungen aus mehr als einem Leistungsbereich anbieten. In der Untersuchung sind Unternehmen verschiedener Größe vertreten, sowohl in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeitenden (im Mittel 458 Vollzeitbeschäftigte) als auch auf die Anzahl der Plätze (im Mittel 892).

Grundlegend für das Controlling in jedem Unternehmen ist das in ihm vorherrschende Verständnis von Aufgaben und Inhalten des Controllings. Im Ergebnis zeigt sich, dass dies in erster Linie die Informationsversorgung und Berichterstattung (82% sagen »trifft vollständig zu«), dicht gefolgt von der Analyse und Bewertung sowie der Beratung und Unterstützung der Unternehmensleitung (in beiden Fällen sagen 78% »trifft vollständig zu«) sind.

Der Kontrolle sowie der Planung und Koordination (jeweils 74% sagen »trifft vollständig zu«) wird ebenfalls eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Die Wirkungsmessung sowie die wirtschaftliche Lenkung des Unternehmens werden weniger häufig als Aufgaben des Controllings gesehen. Hier sagen 61 bzw. 51 Prozent der Teilnehmer, dass dies vollständig zutrifft. Das Setzen von Zielen, die Führung und die inhaltliche Lenkung des Unternehmens sieht hingegen nur noch eine Minderheit als Aufgabe des Controllings an.

Im Controlling-Verständnis der Sozialwirtschaft dominieren demnach operative Inhalte (wie die Informationsversorgung und Berichterstattung). Strategische Inhalte hingegen (wie die wirtschaftliche inhaltliche Lenkung des Unternehmens) haben eine geringere Relevanz. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen zum Ausbaustand der einzelnen Bereiche des Controllings. Während die Unternehmen im operativen Bereich (Kostenrechnung, Planung und Budgetierung sowie Berichtswesen) schon weiter fortgeschritten sind, hinkt das strategische Controlling hinterher. So wurden die Unternehmen unter anderem zu verschiedenen Instrumenten der strategischen Analyse befragt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass in nur 3 Prozent der Unternehmen SWOT-Analysen (3), »umfassend vorhanden« sind, Portfolio-Analysen (4) sogar nur in 8 Prozent. Der Einsatz von Branchenanalysen (5) und Szenario-Techniken (6) sowie Stakeholder-Analysen (7) ist ebenso wenig verbreitet. Hier gaben jeweils 6 bzw. 5 Prozent der Unternehmen an, dass ein solches Instrumentarium »umfassend vorhanden« ist.

Aufbauend auf der Frage nach den strategischen Analyseinstrumenten wurden die Teilnehmer zur strategischen Steuerung in ihrem Unternehmen gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Mission oder ein Leitbild in fast allen Unternehmen vorhanden ist (in 64% der Unternehmen »umfassend« und in weiteren 27% »im Wesentlichen vorhanden«). Eine Strategie, die auf einer solchen Mission oder einem Leitbild aufbaut, ist auch in einem Großteil der Unternehmen vorhanden. 36 Prozent gaben an, dass eine Strategie »umfassend vorhanden« ist und weitere 49 Prozent, dass diese zumindest »im Wesentlichen vorhanden« ist. Auffallend ist, dass die Balanced Scorecard (8) nur in wenigen Unternehmen (12%) »umfassend vorhanden« ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Beim strategischen Controlling gibt es in der Sozialwirtschaft noch zahlreiche Entwicklungspotentiale. Dies gilt sowohl für die strategische Analyse als auch die strategische Steuerung. Unternehmen sollten mehr von der Möglichkeit Gebrauch machen, ihre eigenen Stärken und Schwächen aufzudecken. Zudem sollte die Analyse der Unternehmensumwelt mehr Beachtung finden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Wettbewerber (Branchenanalyse) als auch auf die Kunden und andere Anspruchsgruppen des Unternehmens (Stakeholder-Analyse).

Was die strategische Steuerung der Unternehmen anbelangt, sind zwar die normativen (Leitbild, Mission) wie auch konzeptionellen Grundlagen (Strategie) in den meisten Unternehmen vorhanden. In Zukunft kann allerdings deren Übersetzung in konkretes und auch messbares Handeln (z. B. mittels einer Balanced Scorecard) ausgebaut werden.

## Anmerkungen

- (1) Als eine der wenigen Ausnahmen sind hier die nahezu zeitgleich zu dieser Studie durchgeführte Untersuchung von König, M./Clausen, H./Schank, C./Schmidt, M. sowie eine 2009 durchgeführte Studie von Horak, C./Baumüller, J. zu nennen, welche sich ebenfalls mit Controlling in sozialwirtschaftlichen Unternehmensstrukturen beschäftigen.
- (2) Die Studie »Controlling in der Sozialwirtschaft – Ausbaustand und Perspektiven« (ISSN 1864-7820) kann zum Preis von 49,- Euro zzgl. Versand

bei der contec GmbH (<http://contec.de/shop>) bestellt werden.

- (3) Instrument zur Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie der Chancen und Risiken aus dessen Umfeld.
- (4) In ihrem Grundmodell ein Instrument zur Analyse der Wettbewerbsstärke einzelner Geschäftsfelder in Bezug auf die Attraktivität der Zielmärkte.
- (5) Instrument zur Analyse der Wettbewerbskräfte in einer Branche und zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie.
- (6) Analyseinstrument zukünftiger Umfeldentwicklungen (Szenarien) und zur Beschreibung von Entwicklungspfaden.
- (7) Instrument zur Identifikation und Beschreibung von Anspruchsgruppen eines Unternehmens.
- (8) Managementinstrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. ■