

MISSION-BASED BUDGETING

In fünf Schritten zum richtigen Etat



VON KAI FISCHER

Kai Fischer ist geschäftsführender Partner von Mission-Based Consulting, einer Managementberatung, die mit dem Mission-Ansatz Managementprozesse mit dem Erzielung von Wirkung und der Gewinnung von Ressourcen verknüpft. Kai Fischer berät Non-Profit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen in strategischen Fragen und der Gewinnung von zivilgesellschaftlichen Ressourcen. Er ist Autor mehrerer Bücher und Lehrbeauftragter in Berlin für Businessplanning, Marketing und Fundraising. www.mission-based.de

Warum eigentlich gibt es unsere Organisation? Diese zentrale Frage kann auch hilfreich sein bei der Aufstellung des jährlichen Etats eines sozialen Verbandes oder Unternehmens: Was wollen wir im nächsten Jahr konkret tun und wie kommen wir an die dafür erforderlichen Mittel?

Budgetierung ist eines der Instrumente strategischer Führung in vielen Sozialunternehmen. Jedes Jahr wird im Herbst entschieden, welche Abteilungen, Bereiche, Projekte und Programme mit welchen Mitteln ausgestattet werden sollen. Mit dieser Entscheidung wird zugleich auch festgelegt, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll und wo das Management Potenziale und Herausforderungen sieht.

Regelmäßig stellt sich dabei die Frage, nach welchen Kriterien das Budget aufgestellt werden soll. Fehlen strategisch abgeleitete und nachvollziehbare Kriterien, reduziert sich das Aufstellen des Budgets auf Mikropolitik: Fehlen strategisch abgeleitete und nachvollziehbare Kriterien, entsteht die Gefahr, dass persönlichen Sichtweisen und sozialen Kräfteverhältnissen den Vorzug geben wird.

Um strategisch abgeleitete Kriterien für die Aufstellung des Budgets zu gewinnen, bietet sich an, auf das »Mission-Based Budgeting« zurückzugreifen. Hierbei werden aus der »Mission« des Sozialunternehmens die notwendigen Kriterien entwickelt, die genutzt werden können, um entscheiden zu können, für welche Aufgaben, Projekte und Programme Ressourcen eingesetzt werden sollen.

»Mission« verweist auf die grundlegenden Werte und Normen, auf denen das Sozialunternehmen fußt. Mit der einmaligen Mission unterscheidet es sich in der Regel von konkurrierenden Unternehmen. Bei vielen Sozialunternehmen sind diese Werte und Normen in der Gründung vor vielen Jahrzehnten in die Organisation eingeschrieben worden. Es sind die Werte und Normen, die zur Gründung geführt

haben und die heute noch Menschen motiviert, sich für das Sozialunternehmen zu engagieren. Im Kern geht es beispielsweise bei diakonischen Einrichtungen um die Fragen, was das Proprium, also das »Diakonische« heute noch bedeutet und worin es anderen Einrichtungen überlegen ist.

Um ein entsprechendes Mission-Based Budget aufstellen zu können, haben sich in der Praxis fünf Schritte bewährt.

Erster Schritt: Klärung von Mission und Vision

Vielen Sozialunternehmen ist in ihrer Geschichte und mit der Vielzahl unterschiedlicher Professionen, die heute in Sozialunternehmen arbeiten, die eigene Mission ein Stück weit verloren gegangen. Häufig gibt es aber in den Geschichten über die Gründung und in einigen Traditionen noch Ansatzpunkte der Mission. Und sie ist – wenn man genau hinschaut auch wirksam; wenn ganz bestimmte Schwerpunkte gebildet werden oder an kulturellen Praktiken festgehalten wird, die zeigen, dass man sich doch von der kommerziellen Konkurrenz unterscheidet.

Diese Versatzstücke bilden den Ausgangspunkt, um die Mission zu klären und die Frage nach der Besonderheit zu beantworten. Die Mission gibt dabei die Antwort auf die Warum-Frage: Warum existiert dieses Sozialunternehmen? Diese Frage ist nicht immer einfach zu beantworten, aber die Antwort verweist auf Motivationen, sich für dies Sozialunternehmen zu engagieren und es zeigt den Werte-Kern des Sozialunternehmens auf. In Form eines Mission-Statements kann es schriftlich

gefasst und in der internen und externen Kommunikation eingesetzt werden.

Dabei unterscheiden sich Mission und Mission Statement in einigen Punkten sehr wesentlich von Leitbildern, die in den letzten Jahren häufig mühsam erstellt wurden. Während Leitbilder häufig Werte proklamieren, die gelten sollen, zielt die Mission auf die Werte und Normen, die in das Unternehmen bei Gründung eingeschrieben wurden und die immer schon – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und Deutlichkeit – aktiv waren.

»Das Management steht oft vor einem Double-Bottom-Problem: Sowohl die eigene Mission muss erfüllt wie die ökonomische Stabilität des Unternehmens muss gesichert werden«

Damit ist auch der Prozess der Aufdeckung der Mission nicht mit einem Leitbild-Prozess vergleichbar. Es geht nicht um die Abstimmung von Werten, sondern um die Frage, was Menschen innerhalb des Sozialunternehmens motiviert, sich gerade für dieses Unternehmen zu engagieren. Es zeigt sich in den einzigartigen Haltungen und Standpunkten zu den Hauptthemen, die mit dem Zweck des Sozialunternehmens verbunden sind.

Aus der Mission lässt sich die Vision als bildhaften Zielhorizont des Sozialunternehmens ableiten. Hierbei geht es um die Formulierung der Ziele, die umgesetzt werden sollen, um die Mission zu erfüllen und um die Wirkungen, die durch die Handlungen des Sozialunternehmens realisiert werden.

Je nach Fokus und Mission kann die Wirkung sehr unterschiedlich ausfallen: Es soll das Leben der Leistungsempfänger verbessert werden oder gesellschaftliche Veränderungsprozesse bewirkt werden. Ob Outcome oder Social Impact im Zentrum der Wirkung stehen, ist wiederum von der konkreten Mission des jeweiligen Sozialunternehmens abhängig.

Zweiter Schritt: Definition der Ziele

An dieser Stelle zeigt sich die strategische Bedeutung der Mission als »Planungsinstrument« und damit auch die des Mission-

Based Budgetings. Aus der Vision und der beabsichtigten Wirkung lassen sich die Ziele des Sozialunternehmens ableiten. Diese wiederum bilden die Basis für die Ziele von Bereichen, Abteilungen, Projekten und Programmen. Damit ergibt sich eine Zielpyramide: Mit den Projekten und Programmen in den Abteilungen und Bereichen wird insgesamt eine Wirkung erreicht, mit deren Hilfe die Mission erfüllt und die Vision verwirklicht wird.

In diesem Schritt werden nicht nur die Ziele festgelegt, sondern auch die

Messung der Zielerreichung. Hierfür werden Kriterien benötigt, die häufig nicht nur in monetären Kategorien bestehen. Gerade bei Wirkungen auf Ebene des Outcomes und des Social Impacts werden auch qualitative Ziele erreicht werden müssen. An dieser Stelle bestehen Anknüpfungspunkte an ein Controlling mit der Balanced Scorecard, die entsprechende Abbildungen ermöglicht.

Die Festlegung der Messgrößen und Messverfahren stellt sicher, dass Programme und Projekte im Hinblick auf ihre Wirkung evaluiert werden können. Fehlen diese Evaluationen, kann am Ende nicht entschieden werden, ob das Budget in Bezug auf die Erfüllung der Mission richtig aufgestellt war. Damit würden dann auch Kriterien fehlen, mit Hilfe von Budgets das Sozialunternehmen zu steuern.

Dritter Schritt: Bewertung der Projekte und Programme

Der schwierigste Teil ist in der Praxis häufig die Bewertung der einzelnen Projekte und Programme in Bezug auf ihre Wirkung und vor allen Dingen in Bezug auf ihren Beitrag zur Erfüllung der Mission.

Vielfach führen Sozialunternehmen ihre Projekte und Programme aus verschiedenen Gründen durch: Da gibt es auf der einen Seite gerade Mittel für Projekte, für deren Umsetzung nun Ressourcen zur Verfügung stehen oder kurzfristig aufge-

baut werden können. Dies sichert zwar die ökonomische Stabilität muss aber nicht zwingend an die Mission zurückgebunden sein. Oder auf der anderen Seite führen professionelle Interessen Einzelner zur Formulierung von Projekten oder Anforderungen, die ebenfalls nicht unbedingt an die Mission anknüpfen. Die angesprochene Missionsdrift hat in diesen beiden Entwicklungen häufig ihren Ursprung.

Die Entscheidung über den Beitrag der Projekte und Programme zur Erfüllung der Mission ist entsprechend häufig nicht unproblematisch. Vielmehr können sich unterschiedliche Vorstellungen ergeben, wie der Beitrag und die Wichtigkeit für das Sozialunternehmen einzuschätzen ist. Sich dieser Auseinandersetzung zu stellen und den Rückgriff auf die Mission und die zu erreichende Wirkung vorzunehmen, ist eine der wichtigsten Aufgaben bei der Einführung des Mission-Based Budgets. Allerdings stehen aus den ersten beiden Schritten Kriterien zur Verfügung, um diese Aufgabe begründet abarbeiten zu können.

Vierter Schritt: Entwicklung des Funding-Modells

Wenn die Verfügbarkeit von Ressourcen nicht mehr ein entscheidendes Kriterium für die Entscheidungen über Budgets sind, stellt sich häufiger die Frage nach Einnahmen und Erlösen. Können diese nicht auf einem Markt oder Quasi-Markt erzielt werden, können Alternativen wie mit Hilfe von Fundraising eingeworbene Ressourcen eine Notwendigkeit werden. In jedem Fall ist für die Erfüllung der Mission wichtigen Projekte und Programme die Einnahme-Situation zu klären und wenn nötig ein entsprechendes Funding-Modell zu entwickeln.

Können am Markt erzielte Erlöse nicht die Kosten decken, tritt regelmäßig die Problematik der Double-Bottom-Line auf. Diese besagt, dass auch das Management von Sozialunternehmen sowohl die eigene Mission erfüllen als auch gleichzeitig die ökonomische Stabilität sicherstellen muss. Dabei handelt es sich in der Regel um aufeinander bezogene, aber getrennte Austauschprozesse, die jeweils eigenständig umgesetzt werden müssen.

Können mithin die Kosten nur durch Spenden gedeckt werden, ist zu entscheiden, mit welcher strategischen Zielsetzung und operativen Umsetzung Fundraising betrieben werden soll. Je

Themenheft über »Soziale Investitionen« neu erschienen



Ein neues Themenheft der Blätter der Wohlfahrtspflege beleuchtet die Fragen, was Soziale Arbeit kostet und wie sie sich finanzieren kann.

Der Aufruf, lieber in Menschen zu investieren als in Sachen ist zwar beliebt, geht

aber an der Realität oft vorbei. Auch Soziale Arbeit ist neben fachlich qualifizierten und motivierten Personal auf eine organisatorische und bauliche Infrastruktur angewiesen, die ins Geld geht. Das zeigt sich besonders dann, wenn soziale Initiativen und Organisationen etwas Neues ausprobieren wollen. Denn der laufende Betrieb sozialer Dienste und Einrichtungen ist im deutschen Sozialsystem trotz mancher Mängel gut geregelt. Probleme tauchen aber fast immer auf, wenn es darum geht, bewährte Angebote auszuweiten oder Innovationen durchzusetzen.

Für die Verantwortlichen stellt sich bei neuen Ideen regelmäßig die Frage, wie sie die Kosten für Vorbereitung, Aufbau und Anlaufzeiten finanzieren sollen. »Und wer refinanziert uns das«, ist ein beliebtes und berechtigtes Argument des hauptamtlichen Geschäftsführers an seinen ehrenamtlichen Vorstand. Thomas Eisenreich, Bereichsleiter Ökonomie beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland, listet in einem Beitrag in den Blättern der Wohlfahrtspflege

»Die Phönizier haben das Geld erfunden – aber warum so wenig?

Johann Nepomuk Nestroy,
österreichischer Schriftsteller (1801–1862)

3/2015 ebenso nüchtern wie mutmachend die derzeitigen Finanzierungsinstrumente für soziale Angebote auf, vom klassischen Bankkredit über öffentliche Fördergelder bis zu neuen Geldquellen wie den in Mode gekommenen »Social-Impact-Bonds«. Wobei er auf einen doppelten Effekt neuer marktnaher Finanzierungen hinweist: Da Investoren es gewohnt sind, Nachweise für die Wirkungen ihrer Einlagen zu erhalten, können solche Investitionen einerseits die Organisation nach vorne bringen und andererseits die neue Art der Zusammenarbeit mit Investoren das Sozialunternehmen weiter professionalisieren.

www.bdwn.nomos.de

nach Entscheidung über Formen und Methoden entstehen andere Herausforderungen, die gemanagt werden müssen. Entsprechend unterscheiden sich auch die Kosten und die zu erwartenden Erlöse.

Die mit der Umsetzung des Funding-Modells verbundenen Kosten sind im Mission-Based Budget abzubilden. Da über die Mission regelmäßig eine Rückbindung des Sozialunternehmens an die Zivilgesellschaft gelingt, können entsprechend auch zivilgesellschaftliche Ressourcen – teilweise auch in erheblichem Umfang – eingeworben und für die Mission und die Umsetzung der entsprechenden Projekte und Programme eingesetzt werden.

Auch wenn die Planbarkeit von Spendeneinnahmen und deren Kosten im Gegensatz zu anderen Formen von Erlösen schwieriger ist, existieren mittlerweile auch in Deutschland zahlreiche Möglichkeiten aus Erfahrungen gewisse Wahrscheinlichkeiten ableiten und Erfolgsfaktoren bestimmen zu können. Die Schwierigkeiten entsprechen in etwa denjenigen von kommerziellen Unternehmen, ihre Umsätze zu prognostizieren.

Fünfter Schritt: Aufstellung des Mission-Based Budgets

Auf Basis dieser Vorarbeiten kann jetzt das Mission-Based Budget aufgestellt

werden. Priorität haben die Projekte und Programme, die ermöglichen, dass das Sozialunternehmen ihre Mission erfüllen und die definierten Ziele am besten erreichen kann.

Projekte und Programme, die hierfür keinen oder nur einen geringen Beitrag leisten, werden nur dann finanziert, wenn Ressourcen noch verfügbar sind. Oder sie werden nicht weiter verfolgt, wodurch sich eine Konzentration auf zentrale Kernthemen ergeben kann. Dies wiederum ist sinnvoll um einerseits die Marke zu schärfen – Externe verstehen einfacher, wofür das Sozialunternehmen steht – und andererseits Aufgaben straffen und Strukturen optimieren zu können. Im Idealfall können Synergie-Effekte gehoben und Kostenstrukturen optimiert werden.

Damit ergibt sich ein anderer Ansatz des Budgetings. Statt Budgets in Bezug auf mögliche Einnahmen zu verteilen, bestehen nun – als komplementärer und ergänzender Ansatz – inhaltliche Ansatzpunkte für die Aufstellung des Budgets. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass verbindliche und nachprüfbar Kriterien zugrunde gelegt werden können.

Stehen mögliche Erlöse im Zentrum der Budget-Entscheidung, besteht immer die Gefahr der »Projektitis«. Es werden in diesem Fall Budget immer die in die Projekte investiert, für welche ein möglicher Rück-

fluss in Aussicht steht. So verständlich dieser Ansatz ist, es besteht dabei die Gefahr der Verzettelung und der Beschädigung der Marke, da Externe die Entwicklung kaum nachvollziehen können. So entsteht nur in seltenen Fällen ein kongruentes Bild, welches die Basis einer starken Marke ist. Dies ist jedoch häufig einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg.

Fazit

Mit Mission-Based Budgeting besteht die Möglichkeit, Kriterien zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen, wie das Sozialunternehmen die vorhandenen oder erwarteten Einnahmen so einsetzen kann, dass ihre Mission erfolgreich erfüllt werden kann.

Dies hat in der Wahrnehmung von außen einen weiteren positiven Effekt: Die Konzentration auf die Erfüllung der Mission zahlt nicht nur auf ihre Marke ein, sondern schafft auch einen klareren Fokus in der Wahrnehmung. Es wird von innen und außen einfacher erkennbar, wofür das Sozialunternehmen steht und warum es aktiv ist. Das schafft wiederum eine Reihe von Vorteilen im Marketing und in der Kommunikation mit externen Stakeholdern und vereinfacht die Entscheidungsfindung über die Aufstellung des Budgets. ■