

Georg Kortendieck

STRATEGISCHES MANAGEMENT IM SOZIALEN BEREICH

Analyseinstrumente, Strategien,
Planungshilfen

2., neu bearbeitete Auflage

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Strategisch richtig aufstellen – Zukunft des Unternehmens sichern

Ansteigender ökonomischer Druck, politische und gesellschaftliche Veränderungen, sich rasant fortentwickelnde technische Möglichkeiten: Führungskräfte in Sozialen Einrichtungen und Diensten müssen – ohne dabei die Mission des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren – auf diese volatilen Rahmenbedingungen die richtigen Antworten finden und auf die Zukunft gerichtet Lenken und Gestalten. Nur so kann die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleistet werden.

Ausgehend von den Zielen und Leitbildern Sozialer Einrichtungen und den Besonderheiten der Sozialen Arbeit stellt der Autor die wichtigsten Analyseinstrumente und Strategien für die Organisation als Ganzes wie auch für die einzelnen Geschäftsfelder vor:

Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder nach Bedürfnissen, Zielgruppen, Technologien · Planungs- und Analysekonzepte: Umweltperspektive (Früherkennung, Kunden- und Stakeholderanalyse, Marktanalyse), Organisationsanalyse (Stärken-Schwächen-Analyse, Kernkompetenzen, Wertkettenanalyse, Benchmarking), SWOT-Analyse auf Geschäftsbereichsebene, Portfolio-Analyse auf Unternehmenzebene · Unternehmensstrategien: Marktsegmentierung, Portfolio · Geschäftsfeldstrategien: Wachstums-, Marktabdeckungs-, Wettbewerbsvorteils-, Marktbearbeitungs- und Verhaltensstrategien · Strategien im Sinne eines optimalen Kosten-Nutzenverhältnisses: Personalmanagement in unterschiedlichen Marktsituationen, Kennzahlensteuerung, Balanced-Scorecard · „Putting Strategy into Action“: 3-Schritte-Plan zur Implementierung des strategischen Managements im Unternehmen

Prof. Dr. rer. pol. Georg Kortendieck lehrt an der Hochschule Ostfalia Betriebswirtschaftslehre im Sozialen Bereich und Sozialmanagement. Seine Forschungstätigkeiten liegen vor allem im Bereich marktwirtschaftlicher Steuerung im Sozialen Sektor.

Georg Kortendieck

STRATEGISCHES MANAGEMENT IM SOZIALEN BEREICH

Analyseinstrumente, Strategien,
Planungshilfen

2., neu bearbeitete Auflage

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Kortendieck G. (2017): Strategisches Management im Sozialen Bereich, 2. Aufl.
Walhalla – Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz
- Prof. Dr. Stephan F. Wagner (†), Geschäftsführer der Paritätischen Akademie Berlin

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter: www.sozialmanagement-praxis.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5473600

Gesamtinhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Checklisten, Grafiken und Tabellen	7
Vorwort zur 2. Auflage	11
1. Einführung in das Strategische Management	13
1.1 Veränderungen als Ausgangssituation	14
1.2 Definition des Strategischen Managements	16
1.3 Nicht realisierte und emergente Strategien: Alles nur Zufall?	22
2. Planung des Strategischen Managements	25
2.1 Der Strategische Planungsprozess	25
2.2 Leitbildung und Zielsetzung	28
2.3 Ableitung strategischer Ziele	30
2.4 Klärung der Marktsituation	32
2.5 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	35
3. Strategische Planungs- und Analysekonzepte	39
3.1 Die äußere Umwelt: Chancen und Risiken	40
3.1.1 Die Chancen- und Risiken-Analyse	41
3.1.2 Früherkennung und Szenarienentwicklung	46
3.1.3 Die Kunden- bzw. Stakeholderanalyse	55
3.1.3.1 Analyse der einzelnen Stakeholder	56
3.1.3.2 Segmentierung der Klienten durch Milieugruppierungen	63
3.1.4 Die Marktanalyse	75
3.2 Der innere Zustand: Die Organisationsanalyse	86
3.2.1 Die Stärken-Schwächen-Analyse	86
3.2.2 Kernkompetenzen und Einzigartigkeit als Ausgangspunkt	89
3.2.3 Die Wertkettenanalyse	92
3.2.4 Benchmarking	98
3.3 Die SWOT-Analyse auf Geschäftstellenebene	103
3.4 Die Portfolioanalyse auf Unternehmensebene	106
3.4.1 Die externe Komponente des Portfolios: Der Produktlebenszyklus	107
3.4.2 Die interne Komponente des Portfolios: Die Fixkostendegression durch die Erfahrungskurve	113
3.4.3 Die Portfolio-Matrix	114

4.	Strategien in der Sozialen Arbeit	119
4.1	Unternehmensstrategien	121
4.1.1	Die Positionierung der Einrichtung	121
4.1.2	Marktsegmentierung: Wo wollen wir tätig werden?	126
4.1.3	Das Portfolio: Wie wollen wir unsere Leistungen zusammensetzen?	128
4.2	Geschäftsfeldstrategien	132
4.2.1	Wachstumsstrategien	133
4.2.2	Marktabdeckungsstrategien	135
4.2.3	Wettbewerbsvorteilsstrategien	135
4.2.4	Marktbearbeitungsstrategien	138
4.2.5	Verhaltensstrategien	140
4.2.6	Skalierungsstrategien	142
5.	Realisierung der Strategien	149
5.1	Voraussetzungen für erfolgreiche Strategien	149
5.2	Corporate Governance und Transparenz	152
5.3	Strategisches Personalmanagement	159
5.4	Steuerung der Strategieumsetzung mit Hilfe von Kennzahlen	170
5.5	Berichte im Sozialen Bereich: Der Social Reporting Standard	174
5.6	Die Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard	176
5.7	Umsetzung des strategischen Managements	185
	Schlussbetrachtung	189
	Literaturverzeichnis	191
	Stichwortverzeichnis	197

Verzeichnis der Checklisten, Grafiken und Tabellen

Abb. 1:	Die Entwicklung des Strategischen Managements	17
Abb. 2:	Operatives und Strategisches Management	18
Abb. 3:	Der Aufbau von Erfolgspotenzialen als Zweck der Strategischen Planung	19
Abb. 4:	Anforderungen an die Informationssuche	21
Abb. 5:	Realisierung beabsichtigter/unbeabsichtigter Strategien	23
Abb. 6:	Grundlagen Strategischer Planung	26
Abb. 7:	Der Strategische Planungsprozess	27
Abb. 8:	Strategische Planung und Strategien	27
Abb. 9:	Vision, Mission, Leitbild	28
Abb. 10:	Leitbild der Evangelischen Akademie Neustadt	29
Abb. 11:	Funktion des Leitbildes	30
Abb. 12:	Der Marktprozess	33
Abb. 13:	Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege: Struktur- und Größenmerkmal	35
Abb. 14:	Geschäftsfeldabgrenzung	37
Abb. 15:	Inhaltliche Teilbereiche der Strategischen Analyse	39
Abb. 16:	Von der Umweltanalyse zur Branchenanalyse	40
Abb. 17:	Informationszustände und Risiko	42
Abb. 18:	Externe und interne Chancen/Risiken	43
Abb. 19:	Risikolandkarte eines Familienpflegedienstes	44
Abb. 20:	Risk-Map	45
Abb. 21:	Risk-Map eines Familiendienstes	45
Abb. 22:	Die Chancen-Risiken-Analyse	46
Abb. 23:	Entwicklung der freien Wohlfahrtspflege	47
Abb. 24:	Ausgabenentwicklung kommunaler Sozialabgaben	48
Abb. 25:	Szenarioentwicklung	51
Abb. 26:	Vorgehensweise bei der Szenariotechnik	51
Abb. 27:	Stakeholderanalyse	56
Abb. 28:	Nutzen und Beiträge der Stakeholder einer Kita	57
Abb. 29:	Nutzen der Stakeholder einer Wohneinrichtung für Menschen mit Behinderungen	58
Abb. 30:	Zufriedenheit nach Leistungsmerkmalen Stadt- und Kreisverwaltungen	59
Abb. 31:	Die Bedeutung der Stakeholder	60
Abb. 32:	Management der Kundenzufriedenheit	61

Abb. 33:	ABC-Analyse der Kundenstruktur	63
Abb. 34:	Profil der Lebensstilgruppen älterer Menschen (50+)	66
Abb. 35:	Zwei Dimensionen sozialer Ungleichheit	67
Abb. 36:	SINUS-Milieus® in Deutschland	68
Abb. 37:	Kurzcharakteristik der SINUS-Milieus®	68
Abb. 38:	Migranten-Milieus in Deutschland 2007 (1)	71
Abb. 39:	Migranten-Milieus in Deutschland 2007 (2)	72
Abb. 40:	Konsummaterialisten und Hedonisten	73
Abb. 41:	Vor- und Nachteile der Stakeholderanalyse	75
Abb. 42:	Analyse der Wettbewerbskräfte	77
Abb. 43:	Reaktion der Wettbewerber auf unsere Aktion	79
Abb. 44:	Wettbewerbsanalyse eines kirchlichen Jugendverbandes	84
Abb. 45:	Checkliste: Interne Analyse der Stärken und Schwächen	87
Abb. 46:	Stärken-Schwächen-Analyse	88
Abb. 47:	Chancen-Schwächen-Analyse bei mehreren Produktparten	89
Abb. 48:	Die Entstehung von Kernkompetenzen	90
Abb. 49:	Eskalationsstufen der Kernkompetenz	91
Abb. 50:	Differenzierte kundenbezogene Wertschöpfung	92
Abb. 51:	Die Wert(schöpfungs)kette	94
Abb. 52:	Wertshop einer Beratungseinrichtung	96
Abb. 53:	Vergleich Wertkette und Wertshop	97
Abb. 54:	Wertkette oder Wertshop im Sozialen Bereich	97
Abb. 55:	Phasen des Benchmarkingprojekts	99
Abb. 56:	Beispiel einer Befragung der Kundenzufriedenheit	100
Abb. 57:	Für und Wider verschiedener Benchmarking-Partner	103
Abb. 58:	Die SWOT-Analyse	104
Abb. 59:	SWOT-Analyse einer Hausgemeinschaft für Menschen mit Behinderung	105
Abb. 60:	Portfolio	107
Abb. 61:	Der Produktlebenszyklus	107
Abb. 62:	Verlauf des Produktlebenszyklus bei einem Bildungsträger	109
Abb. 63:	Entwicklungsstadien von Leistungen einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen ...	111
Abb. 64:	Die Erfahrungskurvenanalyse	113
Abb. 65:	Dimensionen der Marktattraktivität	116

Abb. 66:	Wettbewerbsanalyse einer Jugendbildungsstätte	117
Abb. 67:	Strategieoptionen	120
Abb. 68:	Grundlage des Geschäftsmodells	122
Abb. 69:	Typologie von Sozialunternehmen	122
Abb. 70:	Typologien von NPO-Strategien	124
Abb. 71:	Merkmale strategischer Grundorientierung	125
Abb. 72:	Strategien der Marktabdeckung	127
Abb. 73:	Ableitung der Normstrategien	129
Abb. 74:	Portfolio nach McKinsey (Neun-Felder-Portfolio)	130
Abb. 75:	Portfolio einer Bildungseinrichtung nach A.D. Little	131
Abb. 76:	Portfolio einer Nonprofit-Organisaton	132
Abb. 77:	Strategieoptionen für die einzelnen Geschäftsfelder	133
Abb. 78:	Wachstums-Strategien (Ansoff-Matrix)	134
Abb. 79:	Anforderungen der Strategietypen	137
Abb. 80:	Wettbewerbsvorteilstrategien im Überblick	138
Abb. 81:	Marktbearbeitungsstrategien	139
Abb. 82:	Vor- und Nachteile einer Individualisierung/Standardisierung	140
Abb. 83:	Konkurrentenorientierte Verhaltensstrategien	141
Abb. 84:	Skalierungsstrategien	144
Abb. 85:	Website von Rock Your Life	145
Abb. 86:	Scalability Framework	146
Abb. 87:	Strategische Ausrichtung bei einer Leistungsinnovation	147
Abb. 88:	Auswirkungen strategischer Tätigkeiten auf den Cashflow	149
Abb. 89:	Der strategische Planungsprozess	150
Abb. 90:	Scoringmodell für ein neues Geschäftsmodell	150
Abb. 91:	Mögliche Principal-Agent-Probleme in der Sozialen Arbeit	154
Abb. 92:	Opportunistische Effekte verschiedener Finanzierungsformen in der Sozialwirtschaft	155
Abb. 93:	Wirkung von Vertrauen und Kontrolle	158
Abb. 94:	Strategisches Personalmanagement	159
Abb. 95:	Der Michigan-Ansatz (Market-based-View)	161
Abb. 96:	Personalmanagement in unterschiedlichen Marktsituationen	162
Abb. 97:	Marktstrategien und ihre Auswirkung auf das Führungsverhalten	164
Abb. 98:	Produktlebenszyklus und Personalentscheidungen	165
Abb. 99:	Ganzheitliches Personalmanagement	168

Abb. 100:	Operationalisierung von Wirkungszielen	171
Abb. 101:	Kennzahlenarten	173
Abb. 102:	Inhalt eines Social Reportings nach SRS 2014	175
Abb. 103:	Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	177
Abb. 104:	Balanced Scorecard des hessischen Justizvollzugs	180
Abb. 105:	Spät- und Frühindikatoren	181
Abb. 106:	Balanced Scorecard eines Bildungsträgers	182
Abb. 107:	Phasen der Implementierung	184
Abb. 108:	Projektplan	187

Vorwort zur 2. Auflage

Wozu benötigen Sie als Leserin und Leser dieses Buch „Strategisches Management“?

Zunächst einmal: Wozu überhaupt Strategisches Management? Der Begriff „Management“ wird inflationär verwendet und meint „etwas zu entscheiden“. Der englischsprachige Begriff Management beinhaltet das Management als Gruppe von Personen in einem Unternehmen, und das, was diese Personen tun: ein Unternehmen leiten. Wenn man sich selbst managt, meint man damit, sich selbst zu führen, Ziele und Rahmen zu geben, die Zielsetzung zu überprüfen und sein Verhalten anzupassen.

Jetzt kommt der Begriff „strategisch“ ins Spiel. Wenn Sie an langfristige, durchdachte Pläne denken, liegen Sie richtig. Wir verbinden mit dem Begriff „Strategie“ oft militärisches oder spielerisches Handeln. Der Begriff stammt aus dem Griechischen und bedeutet „ein Heer führen“. Bei Strategiespielen müssen wir oft mehrere Züge denken und die (Gegen-)Aktionen unserer Mitspieler mit im Blick behalten. Nun ziehen wir mit unseren Unternehmen nicht in die Schlacht und wollen auch keinen Krieg gewinnen. Aber aus den militärischen Überlegungen heraus sprechen wir von Strategischem Management, wenn es um langfristige und existenzielle Entscheidungen geht. Strategisches Management führt Sie deshalb in eine Welt ein, in der die Akteure in Unternehmen nicht nur sich selbst und ihr Unternehmen „managen“, sondern auch die Pläne und Aktionen der Mitspieler mitberücksichtigen und kalkulieren. Da weder Sie noch zum Glück die anderen alles wissen und voraussehen, sind unsere strategischen Entscheidungen stets riskant.

Wozu benötigt man in der Sozialen Arbeit, im Pflege- oder Gesundheitsbereich strategisches Management? In Einrichtungen der Sozialen Arbeit (Pflege, Gesundheit) stehen zwei Ziele im Mittelpunkt: Erstens will die Einrichtung (und vor allem die Mitarbeitenden dieser Einrichtung), dass diese langfristig erhalten bleibt. Was müssen wir heute tun, damit es uns morgen noch gibt? Zweitens haben wir es in diesem Bereich häufig, wenngleich nicht ausschließlich mit Einrichtungen und Unternehmen zu tun, die vor ein gutes wirtschaftliches Ergebnis ihre Missionserreichung stellen. Diese gemeinnützigen Einrichtungen, auch als Nonprofit-Organisationen bezeichnet, wollen zuerst ihrer Klientel helfen. Ob sie und nicht vielleicht andere Unternehmen die bessere Lösung für individuelle und gesellschaftliche Probleme haben, zeigt sich im Wettstreit am Markt. Das mögen viele Akteure nicht sonderlich. Sie können aber den Marktbezug ihrer Leistungen nicht vermeiden. Ihre Konkurrenten und ihre Kunden (Kostenträger wie Klienten) entscheiden über die Zielerreichung mit!

Wenn Sie sich fragen, ob Sie sich mit Strategischem Management im Sozialen Bereich beschäftigen sollten, haben Sie bereits einen ersten Schritt unternommen: Sie machen sich Gedanken über die Zukunft und wie Sie sie mitgestalten können. Dieses Buch will dazu eine Hilfe sein. Sie erhalten einen Überblick über eine Vielzahl von Instrumenten, über verschiedene Strategiemöglichkeiten; allerdings finden Sie hier keine fertigen Rezepte oder Lösungen vor. Das will und kann dieses Buch gar nicht leisten. Dieses Buch will stattdessen Anregungen, Diskussionsstoff und Ermutigungen geben.

Deshalb können Einrichtungsleitungen dieses Buch als Steinbruch verwenden, in dem sie ihre eigene Strategie suchen, finden und stets diese Strategien aufs Neue überprüfen. Sich mit Strategien auseinanderzusetzen ist zunächst einmal eine Arbeit, die der Kopf

leisten muss und die man sich mit anderen Personen teilt. Weiterhin lebt eine Strategie erst dann, wenn man sie im täglichen Geschäft umsetzt und sich traut, sich am Ende des Weges umzublicken und den zurückgelegten Weg zu analysieren, um daraus für neue Wege zu lernen. Studierende lesen dieses Buch mit Gewinn, wenn ihnen bewusst wird, dass es keine einfachen Lösungen gibt und man Heilsversprechungen nicht trauen darf.

Dieses Buch ist nach vielen Jahren der Diskussion mit KollegInnen, StudentInnen und MitarbeiterInnen in den unterschiedlichen Feldern Sozialer Arbeit gründlich überarbeitet und aktualisiert worden. Ich möchte allen danken, die sich an dem (ungewohnten) Gedanken des Strategischen Managements und meinen Ausführungen gerieben und gerade dadurch zur Neuüberarbeitung beigetragen haben. Hervorheben möchte ich meine beiden Kollegen Gotthart Schwarz und Klaus Schellberg. Mein Sohn Julian hat als Student und begeisterter Entrepreneur mit vielen Diskussionen mich zum Nachdenken und Neubewerten angeregt. Frau Barbara Bayer möchte ich abschließend für die umfängliche Betreuung durch den Verlag danken, ohne die eine Umsetzung der vielen Gedanken und ihre Ausführung unmöglich wäre.

Denn jede Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung in der Praxis.

Georg Kortendieck, im November 2017

1. Einführung in das Strategische Management

Viele Einrichtungen und Organisationen im Sozialen Bereich befinden sich in einem fundamentalen Umwälzungsprozess: Ihre traditionelle Nähe zum öffentlichen Sektor, die sie trotz Subsidiaritätsprinzip und drittem Weg zwischen staatlicher und marktlicher Koordination lange Zeit in Deutschland aufrechterhalten haben, wird aufgrund:

*Fundamentaler
Umwälzungsprozess*

- gesetzlicher Öffnungen des Wohlfahrtsbereiches (angefangen bei der Einführung der Pflegeversicherung 1995, über die Einführung des flächendeckenden persönlichen Budgets im Bereich für Menschen mit Behinderungen im Jahr 2008 bis hin zu Beschäftigungsmöglichkeiten am ersten Arbeitsmarkt von Menschen mit Behinderungen mithilfe des Budgets für Arbeit, das zum 01.01.2018 eingeführt wurde),
- der Umstellung der staatlichen Steuerung von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung und des umfassenden Kostendrucks bei allen Gebietskörperschaften

Marktöffnung

Outputsteuerung

zugunsten einer marktlichen Lösung verschoben. Der Anspruch von außen an adäquate Lösungen durch Soziale Einrichtungen ist erheblich gewachsen. Dies mag nicht für alle Bereiche grundsätzlich und sicherlich in Abstufungen gelten. Dadurch bedingt entsteht Veränderungsdruck auf der Anbieterseite im Sozialen Bereich. Aber sind die Anbieter sozialer Dienstleistungen diesem Veränderungsdruck gewachsen? Können sie aus Marktöffnung, Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsdruck für sich und ihre Klienten Vorteile ziehen? Um das zu beantworten, bedarf es eines Blicks auf den inneren Zustand und die langfristigen Ausrichtungen dieser Organisationen. Trifft erhöhter *Anpassungsbedarf* auch auf entsprechende *Anpassungskapazität* oder sind die Einrichtungen im sozialen Bereich damit überfordert? Die Anpassungskapazität hängt davon ab, wie flexibel die Einrichtungen reagieren können und ob sie noch selbst agieren können.

*Anpassungsbedarf
Anpassungskapazität*

Einige interne Veränderungen lassen sich in der gesamten Branche beobachten:

- 1) Der Markt für Sozialmanagement boomt. Betriebswirtschaftslehre ist im Sozialen Bereich angekommen. Aus den Lehrgängen erhofft man sich genügend Inputs und Hilfestellung, um dem Veränderungsdruck gerecht zu werden. Führungskräfte müssen über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen.
- 2) Die interne Flexibilität wurde durch eine Veränderung des Tarifvertrags vergrößert. Statt einer bundesweiten Lösung schließen zunehmend einzelne Wohlfahrtseinrichtungen und ihre Unterorganisationen selbst einzelne Tarifverträge ab, um sich den Marktgegebenheiten besser anpassen zu können.
- 3) Im Wachstumsmarkt Pflege übernehmen zunehmend privat wirtschaftlich tätige Träger die Versorgung. Im Bereich des SGB II finden zwischen gemeinwirtschaftlichen und gewerblichen Trägern heftige Verdrängungswettbewerbe statt.
- 4) Nonprofit-Einrichtungen können trotz ihrer Nähe zu staatlichen Trägern grundsätzlich insolvent werden. Aus diesem Grund werden „riskante“ Betriebsteile in gGmbH's umgewandelt, um die Risiken für den eigentlichen Verband oder Verein zu reduzieren.

*Anzeichen für
Veränderung*

- 5) Der demografische Wandel hin zu einer immer älter werdenden Bevölkerung und zunehmende Nachwuchsprobleme auf den Arbeitsmärkten verschärfen die Kostenprobleme.
- 6) Social Entrepreneurs drängen in den Markt und schließen bisherige Angebotslücken. Ihre Logik der wirkungsorientierten Finanzierung setzt sich zunehmend in Feldern des Sozial- und Gesundheitsbereiches durch.
- 7) Der Mangel an Nachwuchskräften zeigt sich in vielen wirtschaftlichen und staatlichen Bereichen. Der Sozial- und Gesundheitsbereich tut sich schwer, neue Arbeitskräfte zu akquirieren, weil ihre Möglichkeiten attraktiver Gehälter gering sind.

1.1 Veränderungen als Ausgangssituation

Wachsende Unsicherheit

„The environments in which public and nonprofit organizations operate have become not only increasingly uncertain in recent years but also more tightly interconnected; thus changes anywhere in the system reverberate unpredictably – and often chaotically and dangerously – throughout the society“ (Bryson 2004, S. 1).

Innovationsdruck

Im Sozialen Bereich wird die Umwelt komplexer, die Umwelt ändert sich rascher und die gefundenen Problemlösungen haben eine kürzere Verfallsdauer. Der Druck, Innovationen zu schaffen, wird immer größer. Da die Ursachen des Sozialen Wandels vielfältiger und die Prognosen vager werden, wird sich dieses Tempo in Zukunft nicht verringern, sondern vergrößern.

Für den Sozialen Bereich kann man in Anlehnung an *Schneider, Minnig und Freiburghaus* (2007, S. 42 ff.) folgende Problembereiche aufführen:

Veränderungen und Herausforderungen im Sozialen Bereich

1) Neue Probleme und Herausforderungen

- Globalisierung
- Demografische Entwicklung
- Finanznot der öffentlichen Haushalte und Maastricht-Abkommen zur Begrenzung der Staatsverschuldung

2) Komplexität

- Immer weiter ausdifferenzierte Lösungen
- Auflösung von Einheitstarifverträgen zugunsten branchen-, regional-, berufsbezogener Tarifverträge
- Immer kürzere Produktlebenszyklen: kürzer werdende Verfallszeiten politischer Programme

3) Heterogene Stakeholder und der zunehmende Individualismus

- Zunehmende Individualisierung der Gesellschaft und damit der Problemlösungen
- Wachsende Macht formeller und informeller Interessengruppen

4) Diskontinuität

- Keine verlässlichen Lösungen
- Sich widersprechende gesellschaftliche Lösungsansätze
- Wechselnde politische Machtverhältnisse

5) Technologiewandel

- Bedürfniswandel der Klienten
- Probleme infolge des Technologiewandels (z. B. Handy-Schulden)
- Zunehmender Arbeitsplatzverlust durch die Digitalisierung in vielen Branchen
- Sehr rasche Reaktionsmöglichkeiten durch das Internet möglich

6) Zunehmender Wettbewerbs- und Privatisierungsdruck

- Kostenexplosion öffentlicher Ausgaben führt zu einer Contracting- und Privatisierungswelle
- Zunehmende Konkurrenz durch ausländische Anbieter
- Eindringen von gewinnorientierten Einrichtungen in den Sozialen Sektor (vor allem Pflege und Gesundheit)

7) Die Auftraggeber verlangen nach Strategie

- Staat schreibt zunehmend Leistungen aus
- Leistung gegen nachgewiesene Gegenleistung
- Staatliche Budgets werden langfristig bei wachsenden Problemen kleiner
- Private Geldgeber werden von vielen Seiten umworben

8) Wachsender Druck zur Interaktion und Zusammenarbeit zwischen Institutionen

- Subventionsgeber verlangen Zusammenarbeit zur Vermeidung unnötiger Konkurrenz
- Klienten und Auftraggeber verlangen abgestimmte Lösungen

9) Branchenkultur und Professionalisierungsdruck

- Betriebswirtschaftliche Lösungsansätze werden zunehmend akzeptiert
- Denkverbote werden zunehmend aufgelöst und als Sozialromantik abgelehnt
- Führungskräfte verfügen zunehmend über Kenntnisse in Strategie und Betriebswirtschaft

Rechtliche und wirtschaftliche Änderungen sind nur ein Teil der Umweltänderungen, mit denen die Unternehmen im Sozialen Bereich konfrontiert sind. Die Notlagen ihres Klientels und die Ansprüche ihrer Kostenträger ändern sich im Zeitablauf. Ein Teil der Umweltänderungen kommt überraschend, andere dagegen wie die demografischen Änderungen können regional abgeschätzt werden. Sie können daher mit großer Sicherheit in die Entscheidungen einfließen, z. B. im Jugendbereich. Sicher ist, dass die Anzahl der Jugendlichen in den nächsten Jahrzehnten sinken wird.

Schulen und Universitäten mögen jetzt noch überlaufen sein, in 20 Jahren sind sie es sicherlich nicht mehr. Wie sollen sie auf die Überkapazitäten reagieren? Gleichzeitig

*Veränderungen
des Klientels*

Stichwortverzeichnis

- ABC-Analyse** der Kundenstruktur 62
 Abgabe von Kontrolle 144
 Abgrenzung des relevanten Marktes 32
 Absatzmarkt, dominanter 167
 Abschöpfungsbereiche 130
 Absolute Kennzahlen 172
 Adaptivpragmatisches Milieu 69
 Agent 152
 Akquisition 141
 A-Kunden 62
 Alternative Portfolios 131
 Analyse der strategischen Ausgangssituation 39
 Analyse der Wettbewerbskräfte 84
 Analysephase 25
 Angebotskurve 32
 Angehörige 41, 60, 77
 Angriffsstrategien 120
 Anpassungsbedarf 13, 19
 Anpassungskapazität 13
 Antizipation künftiger Ereignisse 20, 43
 Arbeitermilieu 67
 Arbeitskräftemangel 167
 Arbeitsmarkt, dominanter 167
 Asymmetrische Informationsverteilung 153
 Ausgabenentwicklung kommunaler Sozialabgaben 48
 Ausgabenreduzierung 20
 Ausgabensteigerung im Sozialen Bereich 47
 Ausländische Anbieter 15
 Auslastung 43, 78
 Ausschreibungen 163
 Außenorientierung 124
 Ausstattungsressourcen 87
- Balanced Scorecard** 176
 Bedarfe 55
 Bedürfnisse 37
 Beendigungsphase 109
 Benchmarking 40, 98, 189
 Berichte im Sozialen Bereich 174
 Beschaffungsstrategien 120
 Beschäftigungssteigerungen 47
 Betriebswirtschaftslehre 13, 16
 Betriebszweck Sozialer Einrichtungen 56
 Beziehungsnetzwerke 81
 Bietergemeinschaften 141
 Binnenorientierung 123
 Binnenverhältnis 174
 B-Kunden 62
- Boston-Consulting-Portfolio 114
 Branchenanalyse 39, 40, 75
 Branchenbeobachtung 50
 Branchenkultur 15
 Branchenstrukturanalyse 76
 Branchenumwelt 41
 Branchenvergleich 101
 Bürgerliche Mitte 69
- Cash Cows** 107, 114, 131
 Chancen 25
 Chancen-Risiken-Analyse 41, 103
 Change Management 185
 C-Kunden 62
 Contracting 82, 163
 Controlling 170
 Corporate Governance 152
 Crowdfunding 123
 customer added value 92
- Datenvalidität** 21
 Defizit 132
 Demografischer Wandel 14, 43
 Desinvestitionsbereiche 130
 Desinvestitionsstrategie 119
 Differenzierung 76, 133
 Differenzierungsvorteile 136
 Digitalisierung 15, 43, 49
 Diskontinuität 14
 Diversifikation 134
 Diversifizierung 133
- Einführungsphase** 108
 Eingangsphase 94
 Einkommenselastizität 55
 Einrichtungsphilosophie 19
 Einrichtungssituation 39
 Einrichtungsziele 54
 Eintrittswahrscheinlichkeit 43, 45
 Einzigartigkeit der Leistung 89
 Entscheidungsfunktion 30
 Erfahrungskurvenanalyse 113
 Erfolgsmessung 31
 Erfolgspotenziale 18, 19, 27
 Erhaltungsinvestitionen 130
 Erträge 93
 Existenzsicherung 17, 19, 185
 Expeditives Milieu 69

- Externe Analyse 39
- Externe Einflüsse 39
- Externer Vergleich 101
- Externes Benchmarking 99
- Extrapolation 50, 151

- F**achkräftemangel 14, 167
- Fähigkeitspotenziale 31
- Fehlende Auslastung 43
- Festlegung der Vorgehensweise 186
- Finanzielle Ressourcen 87
- Finanzierung 123
- Finanzierungsgrad 173
- Finanzierungsstrategien 120
- Five Forces 76, 83
- Fixkostendegression 107, 113
- Flexibilität 13
- Formalziele 31, 170
- Franchising 145
- Früherkennung 46, 49
- Frühindikatoren 180
- Führungskräfte 166
- Funktionsbereichsstrategien 120

- G**emeinnützige Einrichtungen 122
- Gemeinnützigkeit 56, 122
- Gesamtmarkt 133
- Gesamtmarktabdeckung 128
- Geschäftsfeldabgrenzung 37
- Geschäftsfelder 35, 63, 88, 103
- Geschäftsfeldstrategie 25, 35, 132, 133
- Geschäftsmodell des Helfens 121
- Gesellschaftliche Entwicklungen 49
- Gewinnaussichten 80
- Gewinnspanne 93
- Gliederungskennzahlen 173
- Globale Umweltfaktoren 39
- Globalisierung 14
- Grundsätze zur Strategieplanung 151
- Grundwerte 28
- Gruppendenken 54
- Gute Unternehmensführung 158

- H**andlungsbedarf 151
- Handlungsleitlinien 28
- Hedonistisches Milieu 69
- human-resource-based-view 34
- Human Ressource Ansatz 87, 89

- I**mplementierungsphase 25
- Implementierung von Strategien 20

- Individualisierung 138
- Informationsfunktion 30
- Informationsgewinnung 22
- Informationsmängel 152
- Informationsökonomie 152
- Informationssuche, Anforderungen 21
- Informationsverteilung 153
- Innovationen 17, 123, 140
- Innovationsdruck 14
- Innovationsstrategie 163
- Inside-out-Perspektive 34
- Integriertes Personalmanagement 169
- Interessenseigner 57
- Interne Analyse 39, 86
- Interner Vergleich 101
- Internes Benchmarking 99
- Intrapreneure 123
- Investitionen 19
- Investitionsstrategien 120, 130

- J**ahresabschluss 158, 174
- Joint Ventures 141

- K**apazitätsabbau 130
- Kapazitätsauslastung 78, 81, 84
- Kapazitätserweiterung 133
- Kapitalbindung 130
- Kapitalfreisetzung 130
- Käuferloyalität 79
- Kennzahlen 31, 49, 170, 174
- Kennzahlenanalysen 172
- Kennzahlenarten 173
- Kernkompetenz 17, 89
- Kernkompetenzen der Mitarbeiter 166
- Key Players 60
- Klienten 41, 77
- Klientenbezogene Wertschöpfung 92
- Klientenorientierung 29
- Kompetenzorientierung 34
- Komplexität, Reduzierung 20, 21
- Konkurrentenorientierung 29, 141
- Konkurrenz 75, 140
- Konkurrenzanalyse 40, 88
- Konkurrenzintensität 78, 84
- Kontaktphase 94
- Kontrollfunktion 30
- Kontrolluntersuchungen 21
- Konzeptionelle Gestaltung 149
- Konzeptionelle Phase 26
- Kooperationen 140
- Kooperative Führung 163

- Koordinationsfunktion 30
 Kostenführerschaft Preisvorteile 137
 Kostenführerstrategie 162
 Kostenstrategie 144
 Kostenträger 41, 59, 60, 62, 77
 Kostenträgerbezogene Wertschöpfung 92
 Kostenvorteile 133, 136
 Kunden 61
 Kundenanalyse 39, 55
 Kundenbedürfnisse 34
 Kundenbeziehung 41
 Kundenbezogene Ressourcen 87
 Kundenbezogene Wertschöpfung 98
 Kundenbindung 141
 Kundengewinnung 141
 Kundennutzen 34
 Kundenorientierung 186
 Kundenproblem 36
 Kundenstruktur 62
 Kundenumfrage 100
 Kundenzufriedenheit 59, 61
- L**ebensstilorientierung 67
 Lebenszyklusstadium 85
 Legitimationsfunktion 30
 Leistungsentwicklung 134
 Leistungserbringungsziele 31
 Leistungsorientierte Bezahlung 156
 Leistungspakete 82
 Leistungsstrategien 120
 Leistungsvorteile 137
 Leistungswirkung 31, 179
 Leitbild 25, 26, 28, 29, 30, 119, 168, 174, 185
 Lernprozesse 185
 Lieferanten 41, 83
 Liquidität 173
 Lotsenfunktion 29
- M**akroebene 39
 Mangelnde Transparenz 155
 Markentreue 79
 market-based-view 34
 Marketingstrategien 120
 Markt 39
 Marktabdeckung 128
 Marktabdeckungsstrategien 133
 Marktanalyse 32, 39, 75
 Marktanforderung 123
 Marktanteil 113
 Marktattraktivitätsportfolio 115, 116
 Marktaustrittschränken 78, 85
 Marktbearbeitungsstrategien 138
 Marktbereiche 36
 Marktbeziehungen 20
 Marktdruck 112
 Marktdurchdringung 133, 134
 Markteintritt 80, 85
 Markteintrittschanke 85
 Marktendogene Störungen 20
 Marktentwicklung 133, 134
 Markterfordernisse 18
 Marktexogene Störungen 20
 Marktkräfte 49
 Marktliche Ressourcen 87
 Marktöffnung 13, 123
 Marktorientierung 29, 119, 124, 167
 Marktsegmentierung 126
 Marktsituation 32
 Marktspezialisierung 128
 Marktsteuerung 163
 Marktverständnis 75
 Marktvolumen 79
 Marktwachstum 107
 Meilensteine 22
 Messung des strategischen Erfolgs 170
 Michigan-Ansatz 161
 Migranten-Milieu 70
 Milieugruppierungen 63
 Milieustudien 70
 Mission 25, 28, 31, 61, 132, 134, 168, 179, 185
 Missionsorientierte Strategie 124
 Mitarbeiter 83
 Mitarbeiter als Erfolgsfaktor 166
 Mitarbeiterbeurteilung 88
 Mitarbeiter, Entlassung 130
 Mitarbeiterfluktuation 43
 Mitbewerber 85
 Mitgliedschaften 145
 Mittelfreisetzung 131
 Motivationsfunktion 30
 Mustervoraussagen 21
- N**achfragemonopol 82, 85
 Nachfrager 33, 39
 Nachfragerproblem 36
 Nachkontaktphase 94
 Netzwerkbeziehung 81
 Nische 133
 Nischenspezialisierung 127
 Nischenstrategie 119
 Nonprofit-Organisationen 122, 124
 Nonprofit-Organisaton, alternatives Portfolio 132

- Normstrategie 128
- Nutzen der Leistung 33
- Nutzenerwartung 36, 57
- Nutzengewinn 93
- Nutzenorientierung 34
- Nutzenvorstellungen 33
- Nutzer-Kriterien 64
- Nutzwert-Tabelle 150

- Ö**ffentliche Berichte 175
- Öffentlicher Sektor 13
- Ökonomisierung Sozialer Arbeit 152
- Operatives Management 18
- Organisationsanalyse 86, 104
- Organisatorische Ressourcen 87
- Outpacingstrategien 138
- Outputsteuerung 13
- Outside-in-Perspektive 34, 36

- P**assgenaue Lösungen 76
- Personalentscheidungen 159
- Personalführung 164
- Personalmanagement 160
- Personalpolitik 164
- Personalstrategien 120, 159
- Phasenabgrenzung 108
- Phasenorientierter Prozess 25
- Planung 18, 20, 25
- Planungsphase 108
- Planungsunsicherheiten 20
- Politische Veränderungen 49
- Poor Dogs 107, 114
- Portfolio 128
- Portfolioanalyse 106
- Portfolio-Matrix 114
- Portfolio nach McKinsey 115, 130
- Positionierung der Einrichtung 121
- Potenzielle Konkurrenz 35, 76, 80, 85
- Preisbereitschaft 55
- Preiselastizität 55
- Preisempfindlichkeit 82, 86
- Preis-Leistungsverhältnis 79, 85
- Preisvorstellungen 33
- Preisvorteil 76
- Preiswettbewerb 76, 164
- Prekäres Milieu 69
- Primäre Aktivitäten 93
- Principal-Agent-Probleme 154
- Prinicipal 152
- Privatisierungsdruck 15
- Produkt-Benchmarking 100
- Produktentwicklung 133
- Produktlebenszyklus 107
- Produkt-Markt-Analyse 106
- Produkt-Markt-Orientierung 34
- Produktorientierung 34
- Produktportfolio 106
- Produktspezialisierung 127
- Professionalisierungsdruck 15
- Prognose 21, 49, 180
- Projektmanagement 185
- Prozess-Benchmarking 100
- Prozessmanagement 185

- Q**ualitätsdruck 13
- Qualitätsführerstrategie 162
- Qualitätsstrategie 144, 163
- Qualitätsverbesserungen 99
- Quersubventionierung 81
- Question Marks 114

- R**ahmenbedingungen 20
- Realisierung von Strategien 23
- Reduzierung der Komplexität 21
- Reifephase 108
- Relevanter Markt 33
- Reliabilität 21
- Reputationsorientierte Strategie 124
- resource-based-Ansatz 166
- Ressourcen 106
- Ressourcenorientierung 167
- Retropolation 50, 151
- Risiken 25, 106, 134
- Risiko, Definition 41
- Rückgangphase 108

- S**achziele 55, 59, 170
- Schaden-Nutzen-Bewertung 46
- Schadensausmaß 45
- Schöpferische Zerstörung 20
- Schwächenanalyse 99
- Scorecardplanung 179
- Scoringbewertungen 118
- Scoring-Tabellen 150
- Segmente 63
- Segmentierung der Klienten 63
- Segmentierungskriterien 64
- Segmentkonzentration 37
- Sekundäre Aktivitäten 93
- Selbstbewertung 88
- Selbstverpflichtung zur Transparenz 158
- Selektive Spezialisierung 128

- Selektive Strategien 130
 Skalierungsstrategien 133, 142
 SMART 170
 Social Entrepreneure 14, 121, 123, 126, 142, 175
 Social Impact Bonds 123
 Social Reporting Standard 174, 175
 Soziale Arbeit, Fehlverhalten 154
 Soziale Arbeit, Geschäftsmodell 121
 Soziale Arbeit, Informationsökonomie 152
 Soziale Arbeit, Strategien 119
 Soziale Franchiselösungen 145
 Soziale Kompetenz 163
 Soziale Milieustudien 73
 Sozialer Mehrwert 122
 Sozialökologisches Milieu 69
 Sozialunternehmen, Ausgestaltungsmöglichkeiten 122
 Staatliche Budgets 15
 Staatlicher Kostenträger 57
 Stabilisierungsstrategie 119, 134
 Stakeholder 14, 29, 45, 82
 Stakeholderanalyse 39, 55
 Stakeholder, Begriff 57
 Stakeholderinteressen 59, 74
 Standard 20, 81
 Standardisierung 138
 Stärken-Schwächen 40
 Stärken-Schwächen-Analyse 86, 98, 103, 189
 Stars 107, 114
 Start-up 123, 126, 142
 Status-Quo-Strategien 120
 Steuerung 152
 Steuerung Sozialer Einrichtungen, Berichtswesen 174
 Strategie, Begriffsentwicklung 16
 Strategiebildung 22
 Strategie, Definition 18
 Strategieerarbeitung 19
 Strategieimplementierung 19
 Strategiekonzeption 25
 Strategieplanung 22
 Strategische Analyse 39
 Strategische Frühaufklärung 46
 Strategische Geschäftsfelder 20
 Strategische Grundorientierung 126
 Strategische Partnerschaft 133, 144
 Strategische Planung 22, 27
 Strategischer Planungsprozess 25, 150
 Strategisches Management 16, 18, 21
 Strategisches Personalmanagement 159
 Strategisches Wachstum 133
 Strategische Wertschöpfungsanalyse 93
 Strategische Ziele 30
 Strukturorientierte Strategie 124
 Substitutionsneigung 80
 Substitutive Konkurrenz 76, 79
 Substitutive Leistungen 79, 85
 Subventionsgeber 15
 SWOT-Analyse 103, 189
 SWOT, Begriff 103
 SWOT-Matrix 104
 Szenarientwicklung 46
 Szenario, Begriff 50
 Szenarioworkshops 54

Tarifverträge 13, 14
 Technologie 19, 36
 Technologieproblem 36
 Technologiewandel 15
 Tendenz 113
 Tendenzaussagen 43
 Traditionelles Milieu 69
 Transparenz 152, 158, 174
 Trendanalysen 50
 Trendextrapolationen 42
 Trends 49
 Typologisierung 65

Umstellungskosten 80
 Umwelt 39
 Umweltanalyse 40, 104, 189
 Umweltänderungen 14, 15
 Umweltchancen 40
 Umwelteinflüsse 40
 Umweltrisiken 40
 Umweltveränderungen 46, 123
 Ungewissheit 42
 Unkenntnis 42
 Unmittelbare Konkurrenten 78
 Unternehmensebene, Portfolioanalyse 106
 Unternehmensphilosophie 19
 Unternehmenssituation 39
 Unternehmensstrategien 25, 121
 Ursache-Wirkungskette 50, 179

Veränderungsdruck 13
 Veränderungspotenzial 50
 Verdrängungsstrategien 120
 Verdrängungswettbewerbe 13
 Verfahrensziele 31
 Vergleich bei Branchenfremden 102
 Verhaltensstrategien 140
 Verhältniszahlen 173
 Verkürzter Lebenszyklus 110

Vermeidungsstrategien 120
Verschuldungsgrad 173
Verteilung der Absatzrisiken 63
Vertrauensbildung 152
Verwaltungsmodernisierung 13
Vision 25, 28, 168, 179, 185

Wachstum der Branche 78
Wachstumsbereich 131
Wachstumshemmnisse 147
Wachstumsmarkt Pflege 13
Wachstumsphase 108
Wachstumsstrategie 119, 133
Wahrscheinlichkeitsschätzungen 42
Wertaktivitäten 93, 96
Wertkette 94
Wertkettenanalyse 40, 92
Wertschaffende Aktivitäten 93
Wertschöpfung 17, 92
Wertschöpfungsanalyse 93
Wertschöpfungskette 93
Wertschöpfungsorientierung 186
Wertshop 96
Wertvorstellung 28
Wettbewerb 76
Wettbewerber 32, 39, 41, 80, 84

Wettbewerbsausrichtung 30
Wettbewerbsdruck 15, 20, 140
Wettbewerbsvorteile 17, 19, 75, 120
Wettbewerbsvorteilsportfolio 116
Wettbewerbsvorteilsstrategien 133
Wirkungsorientierte Berichterstattung 175
Wirkungsorientierte Finanzierung 14
Wirtschaftlichkeitsdruck 13
Wissensdiffusion 133, 146
Wohlfahrtsverbände 153
Wohltätigkeitsorganisationen 122
Wunschvorstellungen 61

Zeitvorteil 133, 136
Zielbestimmung 25
Zielebenen sozialer Einrichtungen 31
Zielefestlegung 185
Zielgruppe 36, 55, 121
Zielgruppenspezifische Marketings 66
Zielkonflikte 61
Zielkontrolle 22
Zirkulärer Prozess 96
Zufriedenheitsanalyse 59
Zukunftsszenarien 25
Zusammenarbeit 141