

Strategische Steuerung in österreichischen Nonprofit Organisationen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

1. Einleitung

Strategische Steuerungs- und Managementinstrumente gewinnen in Nonprofit Organisationen (NPOs) zunehmend an Bedeutung. Moderne Betriebswirtschaftliche Konzepte, wie zB die von Robert S. Kaplan und David Norton entwickelte Balanced Scorecard (BSC), werden bereits in einigen NPOs zur Umsetzung der Strategie und Erfolgskontrolle angewendet. Aufgrund ihrer Ausgewogenheit kann die BSC einen wertvollen Beitrag zur Steuerung von NPOs in einem Umfeld vielfältiger Ansprüche leisten und durch ihre konsequente Zielorientierung helfen, knappe Ressourcen effizienter einzusetzen.

Im deutschsprachigen Raum liegen bisher wenige empirische Daten über den tatsächlichen Entwicklungsstand der strategischen Steuerung in NPOs und die Einsatzdichte der BSC vor. In einer erstmaligen Studie im August und September 2002 untersuchte die Contrast Management-Consulting gemeinsam mit dem Österreichischen Controller-Institut die Bedeutung und Verwirklichung strategischer Steuerung, und im speziellen die Verbreitung der BSC, in österreichischen NPOs.

Das Ziel der Studie war es, den Entwicklungsstand von strategischer Planung, Strategieumsetzung und Umsetzungskontrolle in der Praxis von NPOs zu erfassen, sowie Einblicke in die praktische Anwendbarkeit und Nutzenpotential strategischer Steuerungsinstrumente in NPOs zu gewinnen.

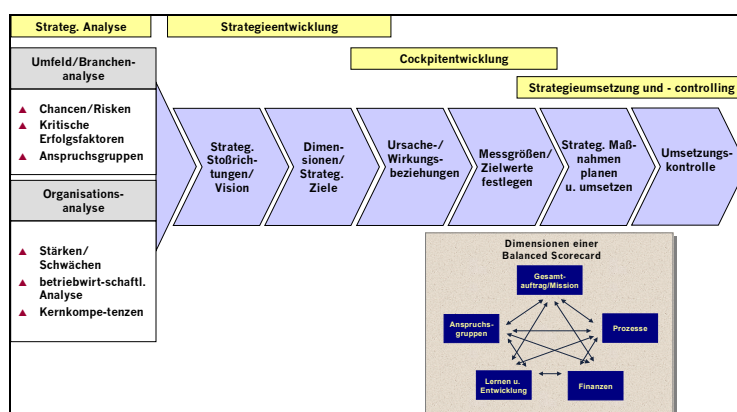


Abb. 1. Untersuchungsbereiche der Studie,
Strategische Steuerung und die BSC

2. Empirische Basis

Standardisierte Fragebögen wurden an eine Grundgesamtheit von 500 privaten NPO mit Rechtssitz in Österreich versendet. Die Befragung erfolgte in sämtlichen Branchen bzw. Tätigkeitsfeldern der NPOs. Als Datenbasis fungierte die Adressdatenbank des Österreichischen Controller-Instituts und der Contrast Management-Consulting. Die

vorliegende Untersuchung stellt daher keine Repräsentativerhebung dar, sondern ist als Trendfeststellung zu verstehen.

Der Rücklauf betrug 82 Fragebögen, die quantitative Umfrage erreichte somit eine Ausschöpfung von 16% der kontaktierten NPOs. Die Antworten repräsentieren eine breite Streuung an NPOs: die Studienteilnehmer weisen unterschiedlichste Größen auf, ein Viertel beschäftigt weniger als 20 MitarbeiterInnen, ein Fünftel mehr als 500. Die Hälfte der teilnehmenden NPOs beschäftigt nicht nur hauptamtliche, sondern auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Die NPOs sind in mehr als 10 Branchen tätig, der größte Teil davon, 38% der Studienteilnehmer, kommt aus dem Sozialdienstleistungsbereich.

3. Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

Die Studienergebnisse lassen auf eine Entwicklung hin zu einer Professionalisierung von NPOs im Bereich des strategischen Managements schließen. NPOs befassen sich mit strategischer Planung und setzen verstärkt betriebswirtschaftliche Führungssysteme und -instrumente ein, um einen nachhaltigen Erfolg ihrer Organisation zu sichern. Für eine erfolgreiche Strategieimplementierung und Strategiecontrolling orten die NPOs jedoch ein Bedarf an zusätzlichen Managementinstrumenten. Der Großteil der NPOs erachtet den Prozess ihrer Strategieumsetzung, sowie der Messung und Überwachung ihres Umsetzungserfolgs als verbesserungswürdig. Die BSC, ein im NPO Sektor bereits weit bekanntes Instrument für den gesamten Strategiemangementprozess, kann diese instrumentelle Unterstützung bieten. Jene NPOs, die bereits eine BSC entwickelt haben, schätzen die BSC als ein geeignetes Instrument, um ihre Strategie zu konkretisieren, messbar zu machen und damit ihre Umsetzungswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

4. Bedeutung und Verwirklichung strategischer Planung in NPOs

NPOs haben die Bedeutung strategischer Steuerung erkannt. Zum Entwicklungsstand und zur Bedeutung strategischer Planung in ihrer Organisation befragt, geben nur 13% der NPOs an, dass Strategie gering oder gar nicht priorisiert wird. Die Hälfte der Studienteilnehmer misst der strategischen Planung eine hohe Bedeutung zu.

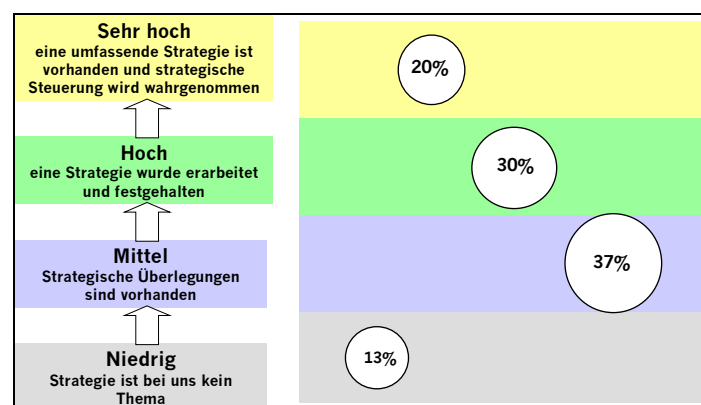


Abb.2. Bedeutung strategischer Planung, Selbsteinschätzung der teilnehmenden NPO

▲ **Strategieentwicklung**

Bei der Strategieentwicklung kommt es zum umfassenden Einsatz von Instrumenten. Laut Studienergebnissen geht der Strategiekonzeption zunehmend ein Prozess der strategischen Analyse voran: zumeist wenden die NPOs die Stärken/Schwächenanalyse (60%), betriebswirtschaftliche Analyse (52%), Umfeld- bzw. Branchenanalyse (46%) und Anspruchsgruppenanalyse (33%) an, um ihre langfristige Zielsetzung und strategische Orientierung festzulegen.

▲ **Kommunikation und Verankerung der Strategie**

Im Vordergrund der Befragung stand neben konkreten Schritten der Strategieumsetzung auch die Kommunikation und Verankerung der Strategie in der Organisation. Bisherige Studien im privatwirtschaftlichen Sektor zeigen¹, dass die Kommunikation der Strategieinhalte über Hierarchieebenen hinweg und die Strategieakzeptanz bei den MitarbeiterInnen eine erfolgskritische Rolle bei der Strategieimplementierung spielt. In den meisten NPOs ist die Strategie schriftlich dokumentiert; in nur 15% ist sie nicht ausformuliert, sondern „nur in den Köpfen der Führungskräfte“ vorhanden. Dreiviertel der NPOs bevorzugt die persönliche, verbale Übermittlung der Strategieinhalte in Bereichssitzungen und/oder im Rahmen von Großveranstaltungen. Die Strategie wird in 10% der NPOs nicht an die MitarbeiterInnen kommuniziert.

▲ **Strategieumsetzung und Strategiecontrolling**

Zur Umsetzung der strategischen Pläne gibt es in NPO Sektor unterschiedliche Ansätze und Ausprägungsformen. Mehr als die Hälfte der NPOs unterstützen den Strategieumsetzungsprozess durch das Formulieren von bearbeitbaren Ziele und Maßnahmen, die sich auch in der Budgetplanung wiederfinden. In mehr als einem Drittel der NPOs wird die Strategie zusätzlich auf MitarbeiterInnenebene „heruntergebrochen“ und mit den individuellen Zielvereinbarungen verknüpft. In einem Drittel der teilnehmenden NPO sfehlt jedoch ein konkreter, formalisierter Umsetzungsprozess. Dementsprechend schwer fällt diesen NPOs in Folge die Überprüfung der Zielerreichung. Mehr als ein Drittel der NPOs hat keinen institutionalisierten Überprüfungsprozess, um Zielabweichungen zu orten und steuerungsrelevante Informationen bereitzustellen. Konkrete Maßnahmen im Bereich des Strategiecontrolling werden in der Hälfte der NPOs in Sitzungen und/oder durch Soll-Ist Vergleiche gesetzt.

▲ **Bedarf an zusätzlichen Steuerungsinstrumenten**

Die Mehrdimensionalität des Zielsystems und die verschiedensten Einflüsse von außen stellen die NPO Führungskräfte offensichtlich vor Herausforderungen in der Steuerung, die durch die derzeit eingesetzten Konzepte nicht abgedeckt werden. 86% der Studienteilnehmer orten einen Bedarf an (zusätzlichen) strategischen Steuerungsinstrumenten, um ihre Organisation gesamthaft und zielgerichtet zu steuern.

¹ Vgl. Steinle, Thiem, Lange (2001) sowie Dietrich/Güttel (2001)

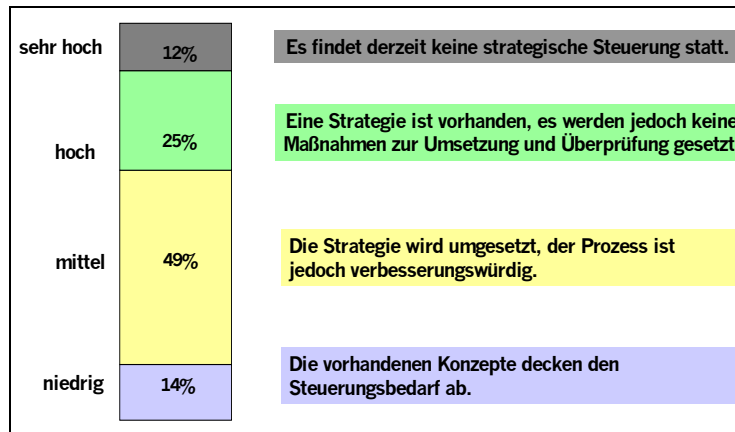


Abb.3. Bedarf an zusätzlichen Steuerungsinstrumenten

5. Verbreitung der BSC im NPO Sektor

Diesen Bedarf an Steuerungsunterstützung könnte die BSC abdecken, sie schließt die Lücke zwischen Strategie und operativem Handeln. Einen hohen Bekanntheitsgrad scheint die BSC im NPO Sektor bereits zu haben, 70% der an der Studie teilnehmenden NPOs geben an, das Konzept zu kennen, vorrangig aus Informationsveranstaltungen und der Literatur. Eingesetzt bzw. entwickelt wird sie jedoch erst bei 17% der NPOs, die die BSC kennen.

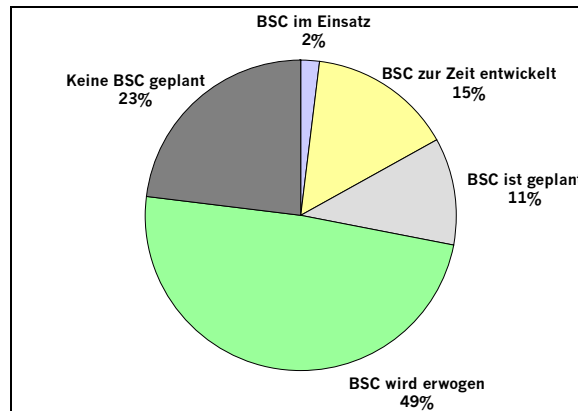


Abb.4. Einsatz und Planung einer BSC

Laut Studienergebnissen wird in Dreiviertel der NPOs, die die BSC kennen, die BSC Erstellung erwogen, ist konkret geplant, oder wird bereits umgesetzt

Die Kluft zwischen „Wissen“ und „Machen“ scheint mehrere Ursachen zu haben. Zum einen wollen eine Reihe von NPOs abwarten und aus den Erfahrungen anderer lernen, da das Instrument der BSC im NPO-Bereich nach wie vor relativ neu ist. Zum anderen fehlen bei vielen NPOs noch die Grundinstrumente des Controlling, wie z.B. Kostenrechnung, Kennzahlen- und Leistungserfassung, weshalb sie zuerst dort ihre „Hausaufgaben“ erledigen wollen. 69% der NPOs, die derzeit keine BSC für ihre Organisation in Betracht ziehen, haben vor dem Aufwand, der mit der Erstellung und dem Einsatz einer

BSC verbunden sein könnte, Bedenken und geben sich daher mit ihrem aktuellen System zufrieden.

▲ **Nutzenerwartung an den BSC-Einsatz**

Für jene NPOs, die sich für eine BSC Erstellung entschieden haben, war der Wunsch nach Verbesserung der strategischen Steuerung ausschlaggebend. Die wichtigsten Argumente für die Einführung einer BSC lagen in der Verbindung zwischen den langfristigen Plänen und dem operativen Handeln sowie in der Verbesserung der Kommunikation der Strategie. Diese Erwartungen wurden laut Studienergebnissen auch erfüllt. Die befragten NPOs zeigen sich mit den Auswirkungen der BSC durchwegs zufrieden, 88% schätzen den bisher erzielten Nutzen mittel bis hoch ein.

▲ **Ausprägungsformen der BSC in NPO**

Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der BSC in NPOs kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass sich NPOs weitgehend an der Grundkonzeption von Kaplan und Norton orientieren. Die Balanced Scorecards der befragten NPOs bilden in ihrem Ziel- und daraus abgeleiteten Kennzahlensystem mehrere Dimensionen der Organisation und ihres Umfeldes ab. So umfasst die BSC bei allen untersuchten NPOs eine Finanz- und eine KundInnen/KlientInnenperspektive, die anderen „klassische“ Dimensionen werden durch organisationspezifische Perspektiven ersetzt bzw. zusätzlich ergänzt. Die individuelle Ausgestaltung der BSC wird auch in Studien in der Privatwirtschaft² als kritischer Erfolgsfaktor erkannt, da nur eine bestmögliche Anpassung der Perspektiven an die organisationsindividuellen Gegebenheiten die nötige Ausgewogenheit und Steuerungsinformation gewährleisten kann.

Auch bei der Anzahl der strategischen Ziele orientieren sich die meisten NPOs an den gängigen Empfehlungen und stecken sich eine geringe, überschaubare Anzahl an Zielen. Die Hälfte der Studienteilnehmer hält die Zielanzahl mit maximal 10 bewusst gering, um die Fokussierung auf das Wesentliche zu gewährleisten.

Hinsichtlich des BSC-Einführungsumfanges haben sich laut Studienergebnissen zwei Drittel der NPOs für eine BSC auf Gesamtorganisationsebene entschieden. Ein Drittel führt die BSC nur für bestimmte Organisationsbereiche (zB Krankenhaus) oder bestimmte Abteilungen ein. Diese Vorgangsweise erlaubt es den NPO, Erfahrungswerte aus einem Teilbereich zu nutzen, um die BSC in anderen Bereichen bzw. auf Gesamtebene einzuführen.

Integrierte Steuerung scheint für NPOs kein leeres Schlagwort zu sein: die BSC wird von 70% der Studienteilnehmer nicht als isoliertes Instrument betrachtet, sondern im Gesamtgefüge der Organisation mit anderen Managementinstrumenten verknüpft, vor allem mit Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung.

6. Fazit

² Vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001): Die BSC als Instrument zur Umsetzung von Strategien

Das Konzept der BSC ist im NPO Sektor bekannt, wird bisher aber nur wenig angewandt. Der Trend geht aber nach wie vor in Richtung BSC, 60% der Studienteilnehmer ziehen die BSC für ihre Organisation in Betracht. Einem Erfahrungsaustausch über die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der BSC im NPO Sektor kommt daher hohe Bedeutung zu. Konkrete Praxisbeispiele, in denen die Faktoren erfolgreicher BSC-Umsetzungen aufgearbeitet werden, wie sie zB im Rahmen des 9. NPO-Kongress des Österreichischen Controller-Instituts im Oktober 2002 präsentiert wurden, können den NPOs als Orientierungshilfe für nötige Entwicklungsschritte und für die eigene, organisationsspezifische Ausgestaltung von strategischen Steuerungsinstrumenten und der BSC dienen.

Literaturhinweise

Dietrich/Güttel (2001): Die Balanced Scorecard in österreichischen Großunternehmen. In: ControllerNews 4/2001, S.98-101

Horak/Furtmüller (2001): Balanced Scorecard erfolgreich einführen. In: Sozialmarkt Aktuell, Ausgabe 10/2001, S.4-5

Horvath & Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2000

Kaplan/Norton (1997): Die Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

Schedl (2002): Die Balanced Scorecard – Ein Leifaden für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung. In: ÖCI-Reihe „Controlling – Wissen & Praxis“ Band 2

Scherer/Alt (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 2002

Steinle/Thiem/Lange (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien. In: Controller Magazin 1/2001, S.29-37

Speckbacher/Fröstl/Güldenberger (2002): Die Anwendung der Balanced Scorecard in österreichischen Unternehmen – konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung. In: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2002