

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Masters in  
Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin – University of Applied Sciences  
(Masterarbeit)

## **Die Notwendigkeit einer strategischen Planung bei sozialen Einrichtungen im Nonprofit- Bereich**

Eingereicht bei:  
Erstleser: Prof. Dr. Bernd Maelicke  
Zweitleser: Tilo Liewald

Von:  
Andrei Kretschmer  
Hardenbergstraße 12  
06114 Halle/Saale

Matrikelnummer: 029681

Halle/Saale,

31.01.2011

# 0 Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>0.1-1</b>
0.1	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
0.2	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	IST STAND NPOS	1
<b>2</b>	<b>NONPROFIT</b>	<b>5</b>
2.1	VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BETRACHTUNGEN	7
<b>3</b>	<b>GRUNDLEGENDE GEDANKEN ZUM PROZESS DER STRATEGISCHEN PLANUNG</b>	<b>10</b>
3.1	DIE WICHTIGEN KOMPONENTEN DES STRATEGISCHEN PLANUNGSPROZESSES	13
3.2	DIE HIERARCHIE, DAS ZIEL UND DER EINFLUSS	15
3.3	DAS UNTERNEHMEN UND SEINE UMWELT	18
3.3.1	DER WETTBEWERB	21
3.3.2	DIE ANALYSE DES MARKTES	23
3.3.3	UNTERNEHMENSINTERNE POTENTIALE	27
3.3.4	GESAMTUNTERNEHMENSSTRATEGIEN	31
3.4	ALTERNATIVEN ZUR GESAMTUNTERNEHMENSSTRATEGIE	32
<b>4</b>	<b>STRATEGISCHE ZIELPLANUNG BEI NPOS / SOZIALEN EINRICHTUNGEN</b>	<b>34</b>
4.1	DIE ROLLE DER STAKEHOLDER IM PLANUNGSPROZESS	37
4.2	UNSICHERHEITEN BEI DER PLANUNG	39
4.2.1	DAS STRUKTURIEREN VON INFORMATIONEN	40
4.3	DIE AUFGABENFELDER VON SOZIALEN EINRICHTUNGEN IM NPS	41
4.4	DAS WETTBEWERBSUMFELD	42
4.5	DAS KUNDENBILD	44
4.5.1	RESSOURCEN, FÄHIGKEITEN UND KERNKOMPETENZEN	46
4.6	DIE PROZESSBEZOGENE WERTSCHÖPFUNG	48
4.7	DIE STÄRKEN- UND SCHWÄCHENANALYSE	51
4.7.1	DIE ORIENTIERUNG IM WETTBEWERB	52
4.8	DIE HAUPTKRITERIEN BEI DER STRATEGIEWAHL	55
4.8.1	DER BUSINESSPLAN BEI NPOS	56
4.8.2	OUTSOURCING BESTIMMTER LEISTUNGEN UND AUFGABEN	57
<b>5</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNGEN</b>	<b>58</b>

<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>65</b>

## **0.1 Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Komponenten des strategischen Planungsprozesses	14
Abbildung 2	Zielhierarchie	17
Abbildung 3	Die Wertkette	50

## **0.2 Abkürzungsverzeichnis**

<b>NPO</b>	Nonprofit-Organisation
<b>NPOs</b>	Nonprofit-Organisationen
<b>NPS</b>	Nonprofit-Sektor

# 1 Einleitung

## 1.1 Ist Stand NPOs

Der gesellschaftliche Wandel im Zuge des Globalisierungsprozesses hat auch den 3. Sektor<sup>1</sup> erreicht. Soziale Einrichtungen<sup>2</sup> sehen sich einer Situation gegenüber, in der die Dynamisierung des Arbeitsmarktes, infolge einer zunehmend global agierenden Wirtschaft, neue soziale Gefährdungen und Risiken hervorbringt, kommunale Sozialhaushalte reduziert werden und gleichzeitig erhöhte Anforderungen an Qualität und Effizienz sozialer Leistungen gestellt werden. Dies verlangt eine Neugestaltung sowohl der internen Strukturen von sozialen Organisationen als auch die Neukonzeption sozialer Leistungen mit neuen Handlungskonzepten, die verstärkt an den Ressourcen der Adressat(Inn)en ansetzen.

Ein Großteil sozialer Einrichtungen wird von Organisationen der sozialen Dienste betrieben und ist im sog. Nonprofit-Sektor (NPS) angesiedelt. Es handelt sich in der Regel um öffentliche oder freie Träger, welche mit Fachkräften der sozialen Arbeit Leistungen zur Erfüllung der Aufgaben der Sozial-Jugend und Gesundheitshilfe durchführen. Diese Organisationen umfassen alle Merkmale der Aufbau- und Ablauforganisation. Aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung ist die Organisationsform der sozialen Dienste (O.s.D.) der öffentlichen Träger äußerst unterschiedlich. Sie ist geprägt von den unterschiedlichen historischen, politischen und finanziellen Gegebenheiten der

---

<sup>1</sup> *Der Dritte Sektor bzw. Nonprofit-Sektor umfasst alle Organisationen, die sich weder der staatlichen Sphäre noch der Marktsphäre zurechnen lassen. Diese Organisationen werden häufig als Nonprofit-Organisationen bezeichnet, wobei nonprofit nicht die Absenz einer Profitorientierung, sondern die Tatsache bezeichnet, dass diese Organisationen ihren Profit nicht an ihre Mitglieder ausschütten, sondern für die Realisierung ihres Organisationszwecks verwenden (not for profit). Ein weiteres Charakteristikum der Nonprofit-Organisationen ist die private Rechtsform bzw. die Absenz einer unmittelbaren staatlichen Kontrolle. Häufig werden auch die Autonomie bzw. die Selbstverwaltung und die Abhängigkeit von Freiwilligenarbeit und Spenden als Definitionsmerkmale hinzugefügt (vgl. Badelt 1999).*

<sup>2</sup> *Der Begriff „Soziale Einrichtungen“ umfasst alle Hilfsdienste, die die Aufgaben haben, Menschen in bestimmten Situationen (z. B. Armut, Alter, Krankheit, Behinderung etc.) dieselben Chancen und Lebensbedingungen zu bieten, wie Menschen mit „normalen“ Lebensbedingungen. Man versteht darunter sowohl Dienstleistungen von speziell ausgebildeten Kräften wie auch Institutionen, die diese Dienstleistungen ermöglichen (Krankenhäuser, Altenheime etc.) Vgl. Maelicke (2008), S. 740.*

Landkreise, Städte und Gemeinden. Die in dieser Organisationsform integrierten sozialen Einrichtungen orientieren sich an der Lebenswelt der Menschen und ermöglichen so eine ganzheitliche, die Lebenszusammenhänge erfassende Hilfe. Sie gewährleistet die Mitsprache, Mitwirkung und Mitgestaltung bei der Planung und Entscheidung über soziale Leistungen. Sie sichern die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern. Mit der Einführung von Instrumenten der neuen Steuerung im Rahmen der Verwaltungsreform in den Kommunen hat sich auch die O.s.D. verändert. Dezentralisierung und Sozialraumorientierung, Kontaktmanagement, dezentrale Fach- und Ressourcenverwaltung, Qualitätsmanagement, Budgetierung, Controlling und wirkungsorientierte Steuerung sind neue Anforderungen an die moderne Organisation bei sozialen Diensten. Diese neuen Anforderungen erfordern somit auch die für soziale Einrichtungen im Nonprofit-Bereich ein neues Denken und einen neuen Umgang mit den ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln. In dieser Arbeit wird nicht speziell auf eine Organisationsform oder eine bestimmte soziale Einrichtung eingegangen. Die Betrachtungen sind allgemein gehalten und geben einen grundsätzlichen Überblick wieder.

Es lässt sich nicht mehr leugnen. Auch die Nonprofit Organisationen (NPOs)<sup>3</sup> haben sich mit zunehmendem Kosten- und Wettbewerbsdruck und der veränderten Nachfrage nach Dienstleistungen im umweltpolitischen, sozialen und kulturellen Bereich auseinander zu setzen. Zunehmend wichtiger wurden somit Themen der Betriebswirtschaftslehre wie z. B. „Wirtschaftlichkeit“, „Effizienz“ und nicht zu vergessen die „Strategie“. Man erkannte bei den verantwortlichen Stellen, dass ein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg einer NPO nur durch Anwendung von soliden Kenntnissen und Erfahrungen aus dem Managementbereich von Profit-Organisationen erzielt werden kann. Die Organisationsstrukturen von Nonprofit-Organisationen werden von der gewählten Rechtsform bestimmt. Hier sind die Stiftung, die Genossenschaft und der Verein, als häufigster Form, genannt.

Die wichtigste Funktion von Nonprofit-Organisationen ist die Bereitstellung von Dienstleistungen, die der Staat nicht zur Verfügung stellt und die von Personen

---

<sup>3</sup> In der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Literatur gibt es verschiedene Schreibweisen. Für diese Arbeit wird die Form „Nonprofit-Organisation“ verwendet.

nachgefragt werden, die über eine geringe Kaufkraft verfügen. Eine weitere Funktion, die vorab von den deutschen Wohlfahrtsverbänden wahrgenommen wird, besteht in der Vertretung der Interessen von sozialen Gruppen, die auf Märkten und in der Politik benachteiligt sind. Seit den 1990er-Jahren werden im sozialpolitischen Diskurs allerdings eine Reihe weiterer Funktionen thematisiert. So wird von Nonprofit-Organisationen erwartet, dass sie zur Bewältigung gesellschaftlicher Sinnkrisen beitragen, die Privatisierung staatlicher Sozialleistungen vorantreiben, Arbeitsplätze und Sozialkapital schaffen sowie die zivilgesellschaftliche Basis der Demokratie revitalisieren.

Deshalb ist es nicht möglich, alle Fakten aus der reinen Betriebswirtschaftslehre, wie z. B. der Punkt, dass es sich bei NPOs auch um produktive, zielgerichtete und soziale Systeme<sup>4</sup> handelt, unkommentiert zu übernehmen. Hier muss man eine Angleichung erreichen. Einen Schwerpunkt stellt hierbei das Konzept der strategischen Planung als Bestandteil des strategischen Managements dar. Soziale Einrichtungen im Nonprofit Bereich stehen durch veränderte Rahmenbedingungen der letzten Jahre unter starkem Druck. Sie müssen neben ihrem gesamtgesellschaftlichen Auftrag auch eine eigene ökonomisch stabile Unternehmenssituation erreichen, um nicht vom Markt verdrängt zu werden.

Die Wahl einer geeigneten Strategie, welche sich für viele soziale Einrichtungen im Laufe der Zeit sich als die größte Herausforderung für Gegenwart und Zukunft darstellt, muss in wichtigen Punkten das Ergebnis eines „strategischen Planungsprozesses“ sein. Diese Planung unterstützt die Organisationen dabei, Ineffizienz oder eingeschränkte Wirksamkeiten zu erkennen und, wenn nötig, zu beseitigen, die Innovationenbereiche zu fördern und freizusetzen und sich schneller auf veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen einzustellen.<sup>5</sup>

Schlussfolgernd aus dieser Einschätzung gewinnt offenbar die Frage, welche NPO-spezifischen Phasen eine strategische Planung berücksichtigen muss, damit sich in der Folge ein effizienter Prozess gestalten lässt und im Resultat eine Strategie gewählt werden kann, die der Organisation einen langfristigen Erfolg sichert, deutlich Handlungsrelevanz.

---

<sup>4</sup> Vgl. bspw. Horak / Heimerl (2007), S. 167; Helmig et al. (2006a), S. 5; Meyer (2002), S. 8 oder Schwarz et al. (2002), S.35.

<sup>5</sup> Vgl. Steinbach (2007), S. 72.



Zur Klärung dieser Fragestellung wird in dieser Arbeit zuerst auf die Instrumente und Erkenntnisse der strategischen Planung zurückgegriffen, welche in erster Linie für Profit-Unternehmungen entwickelt wurde. Hierbei soll die Entwicklung eines Phasenschemas helfen, welches nicht nur für die Umsetzung bei NPOs gedacht ist, sondern deren Inhalt, einschließlich einer konkreten Vorauswahl strategischer Instrumente, eine umfassende Herausarbeitung der NPO Merkmale und Besonderheiten ermöglicht. Es ist aber nicht sinnvoll, die gesamten Phasen, einschließlich der Inhalte, im Detail abzubilden, da es den Rahmen dieser Arbeit bei weitem überziehen würde. Die theoretischen Grundlagen sind nur auf das Wesentliche beschränkt und können, bei Bedarf, durch entsprechende Quellenangaben vertieft werden.

Das Hauptziel dieser Arbeit ist der Nachweis, dass besonders soziale Einrichtungen im Nonprofit-Bereich eine strategische Planung benötigen und wie die Besonderheiten der einzelnen Phasen der strategischen Planung in diesem Zusammenhang aussehen sollten. Im Ergebnis sollte es möglich sein, zum einen Rückschlüsse auf die jeweils erfolgreichen Faktoren ziehen zu können und zum anderen eine gut durchdachte Auswahl und Übernahme fördernder Instrumentarien zur Verfügung zu haben, die dann dem speziellen Charakteren der jeweiligen NPOs anzugleichen sind.

Der Prozess beginnt mit der Planung der strategischen Ziele. Hierzu müssen sich die externe Analyse der Umwelt auf verschiedenen Ebenen und die interne Analyse der Organisation in zwei Teilperspektiven anschließen. Anschließend wird eine Betrachtung der internen und externen Gegebenheiten durchgeführt, um die strategischen Möglichkeiten zu erkennen, welche im Bezug auf die Arbeit nach zwei wichtigen Strategieebenen unterschieden werden. Ferner sind die strategischen Alternativen einem Bewertungs- und Auswahlprozess zu unterziehen. Darauf folgend wird in der letzten Phase der strategischen Planung die Umsetzung der gewählten Strategie planerisch vorbereitet. Den Schwerpunkt dieser Arbeit stellt der vierte Teil dar. Er bricht die gewonnenen Erkenntnisse zur strategischen Planung auf den NPS herunter und analysiert die konkreten Aufgabenfelder von sozialen Einrichtungen und die sich daraus ergebenden Schwerpunkte. Hier wird das Wettbewerbsumfeld, das Kundenbild, die prozessbezogene Wertschöpfung, die Stärken- und Schwächeanalyse

betrachtet um anschließend Rückschlüsse auf die Hauptkriterien bei der Strategiewahl ziehen zu können. Im fünften Teil werden eine Auswertung und ein Resümee angeboten.

## 2 Nonprofit

Die NPOs blicken auf eine lange, mehr als 100-jährige, Geschichte zurück und sind aus dem sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben westlicher Gesellschaften nicht mehr wegzudenken.<sup>6</sup> Die Begrifflichkeit „Nonprofit-Organisation“ konnte sich in den letzten Jahren in der deutschen Sprache durchsetzen. Es liegt aber noch immer keine einheitliche und genaue Definition vor.<sup>7</sup> Hierfür sind wohl zwei Ursachen maßgeblich. Einerseits ist der Begriff „NPO“ sehr kulturabhängig und wird politisch, wissenschaftlich und im Arbeitsalltag unterschiedlich behandelt. Andererseits steht diese Begrifflichkeit im Alltag für eine Vielzahl von Organisationen und soziale Einrichtungen, die sich hinsichtlich der Größe, Rechtsform, der politischen Gesinnung usw. trotzdem stark unterscheiden.<sup>8</sup> Deshalb ist es wichtig, bei der Herausarbeitung der Besonderheiten nicht nur das Wesen von NPOs zu ermitteln, sondern vor allem eine Abgrenzung dieser Organisationen zu anderen Institutionen vorzunehmen, unabhängig davon, ob es sich um private oder staatliche „Gebilde“ handelt. Aus diesem Grund müssen die drei wichtigen Begriffe „nonprofit“, „Nonprofit-Sektor“ sowie „NPOs“ näher untersucht werden.

Der Begriff „nonprofit“ kommt aus dem Englischen. Der sprachlich vermittelte Eindruck, dass diese als Organisationen keinerlei Gewinn erzielen dürfen, stimmt so nicht. Richtig muss der Begriff „not-for-profit“ gelesen werden. Unter diesem Gesichtspunkt dürfen Organisationen zwar keine Gewinne ausschütten, aber durchaus das Ziel anstreben, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Überschüssen, im Interesse des gewählten Zwecks, einen maximalen Nutzen zu generieren.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Stöger / Sachler (2006), S. 3; Bruhn (2005), S. 27.

<sup>7</sup> Vgl. von Hippel (2007), S. 5 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Stöger / Sachler (2006), S. 16.

<sup>9</sup> Vgl. Helmig et al. (2006b), S. 4.

Als Orientierung dient das *Johns Hopkins Comperative Nonprofit Sektor Projekt*.<sup>10</sup> Hier werden seit 1990er-Jahren Nonprofitsektoren (NPS) in bestimmten Ländern untersucht. Dabei handelt es sich um zwei Schwerpunktgebiete. Zum einen werden die NPSs nach ihrer ökonomischen Struktur untersucht und zum anderen nach ihrer historischen, politischen und gesellschaftlichen Ausprägung.<sup>11</sup> Der Begriff „Nonprofit-Sektor“ wird größtenteils im wissenschaftlichen Bereich benutzt. Er beschreibt den allgemeinen Teil der Volkswirtschaft, welcher weder zum öffentlichen Sektor noch zum privaten, gewinnorientierten Sektor gehört und der als Anbieter von gemeinwirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen am Markt auftritt.<sup>12</sup> Für Deutschland kann man somit die nachfolgenden Organisationsformen zum NPS zählen, welche auch für die meisten sozialen Einrichtungen zutrifft:

- Stiftungen
- Verbände des Wirtschafts- und Berufslebens, Gewerkschaften
- Organisationen ohne Erwerbszweck
- Gemeinnützige Gesellschaften mbH
- Eingetragene und gemeinnützige Vereine
- Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege
- Selbsthilfegruppen und Verbraucherorganisationen
- Bürgerinitiativen und staatsbürgerliche Vereinigungen

Auf Grund der Vielzahl von Aktivitäten der NPOs definiert man folgende Aufgabengebiete:<sup>13</sup>

- Forschung und Bildung

---

<sup>10</sup> Vgl. *Anheier et al (2007)*, S. 17 ff.

<sup>11</sup> Vgl. *Zimmer / Priller (2004)*, S. 31.

<sup>12</sup> Vgl. *Kraus/Stegarescu (2005)*, S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. *Zimmer / Priller (2004)*, S. 34.

- Gesundheitswesen
- Stiftungs- und Spendenwesen (inklusive der ehrenamtlichen Tätigkeit)
- Soziale Dienste
- Kultur und Erholung
- Sonstiges

In diesem Zusammenhang ist der Kriterienkatalog des John-Hopkins-Projektes zu nennen, der besonders auf operative Besonderheiten ausgelegt ist. Dieser Katalog hat fünf Schwerpunkte, welche helfen, NPOs von Bereichen der privaten und öffentlichen Institutionen vernünftig zu trennen.<sup>14</sup>

Grundsätzlich muss eine NPO formell strukturiert sein, d.h. über eine eigenständige Rechtsform verfügen. Hier kommen insbesondere der ideelle Verein, die Genossenschaft, die AG, die gGmbH und die Stiftung in Frage. Die NPOs sollten organisatorisch und institutionell unabhängig vom Staat sein.<sup>15</sup> Es kann natürlich nicht ausgeschlossen werden, dass NPOs Unterstützungen durch die öffentliche Hand erhalten. Dies betrifft vor allem zweckbezogene finanzielle Zuwendungen. Grundsätzlich sollten solche Organisationen nicht gewinnorientiert handeln, das heißt keine Gewinne an die Eigentümer, die Mitglieder und das Management ausschütten dürfen.

## **2.1 Volkswirtschaftliche Betrachtungen**

In den letzten 40 Jahren hat der NPS einen immer größer werdenden volkswirtschaftlichen Stellenwert bekommen und zeichnet sich durch einen nicht unerheblichen Beitrag zum Bruttosozialprodukt aus.<sup>16</sup> NPOs, in Deutschland beispielsweise, kamen in den 1990er-Jahren auf Ausgaben von insgesamt 48,6 Milliarden Euro. Das entspricht in etwa 4 % des Bruttosozialproduktes.<sup>17</sup> Dieser Trend setzte sich auch seit dem Jahre 2000 weiter fort. So ist in den letzten

---

<sup>14</sup> Vgl. Anheier (1997), S. 16.

<sup>15</sup> Die Übergänge sind, gerade in Europa, aber oft fließend.

<sup>16</sup> Vgl. Klaus / Stegarescu (2005), S. 9 ff. oder Zimmer / Priller (2004), S. 54 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Anheier et al. (2007), S. 25 f.

Jahren die Zahl der Vereine gestiegen und auch der Stiftungsbereich hat sich weiter vergrößert. Man schätzt zurzeit, dass ca. 10 000 gemeinnützige Stiftungen, etwa 550 000 Vereine und ca. 8 000 Genossenschaften in Deutschland existieren<sup>18</sup>.

Die starke Zunahme des deutschen NPS betrifft besonders die Bereiche der sozialen Dienste, der Gesundheit, der Erziehung und Bildung sowie der Kultur. Hier hat sich ein neues Tätigkeitsfeld der NPOs, Anbieter von Dienstleistungen, herauskristallisiert. Damit verbunden wurde es immer wichtiger, sich auch mit der Thematik der „strategischen Planung“ intensiver auseinanderzusetzen als man es vielleicht vorher getan hat. Welchen Stellenwert diese Herausforderung hat, möchte ich im nächsten Punkt beschreiben.

In einer Vielzahl von Studien wurde festgestellt, dass die größten Herausforderungen der Gegenwart zum einen ökonomischer Natur und zum anderen politisch-rechtliche Themen sind. Im Bezug auf die ökonomische Natur werden insbesondere die Sicherstellung der Finanzierung und die Beherrschung der Kosten- und Gewinnsituation hervorgehoben. In den politisch-rechtlichen Bereich können Herausforderungen eingeordnet werden, denen Aspekte wie Armut, Sozialabbau sowie der steigende Druck auf die sozialen Sicherungssysteme zu Grunde liegen. Damit verbunden sind auch die Europäisierung und Globalisierung<sup>19</sup> zu nennen. Wobei in unserem Fall die globalen Auswirkungen indirekten Einfluss auf NPOs haben. Grundsätzlich sind die genannten Auswirkungen aber nicht zu unterschätzen, da sie u. a. auch zu einer Ausweitung der für NPOs relevanten Märkte führen und somit auch die Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmungen zusätzlich verstärken.

In diesem Zusammenhang spielen drei Aspekte der ökonomischen Perspektive eine wichtige Rolle. Der erste Aspekt ist das steigende Aufgabenvolumen, weil der Staat Tätigkeiten im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich zunehmend auf die NPOs und damit auch auf soziale Einrichtungen verlagert. Hier geht es im Kern um Deregulierungsprozesse, welche im sozialen Sektor einen fortschreitenden Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung beinhalten. Eine unmittelbare Folge ist die Verknappung der Ressourcen und damit der

---

<sup>18</sup> Vgl. Helmig et al. (2006b), S. 6.

<sup>19</sup> Vgl. zu Erscheinungsformen der Globalisierung (Internationalisierung) von NPOs Theuvsen (2007), S. 8 ff.

zunehmende Zwang zur effizienten Leistungserstellung sowie Akquirierung neuer Finanzierungsquellen<sup>20</sup>.

Als Zweites lassen sich nicht nur die wachsende Notwendigkeit einer konsequenten Kundenorientierung<sup>21</sup>, sondern auch ein zunehmender Rechtfertigungsdruck feststellen. Dieser Rechtfertigungsdruck entsteht dann, wenn NPOs zu sehr von der Unterstützung Dritter abhängig sind und sich die private sowie öffentliche Finanzierung vermehrt nach dem Resultat richten. Die öffentliche Hand erwartet einen transparenten und seriösen Umgang mit den zur Verfügung gestellten Finanzmitteln oder aber auch eine Mitgestaltungsmöglichkeit<sup>22</sup>. Im Zusammenhang mit z. B. Berufsbildungsträgern sind Vermittlungsquoten für Jugendliche in einen Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz zu nennen.

Den letzten Aspekt bilden die schwimmenden Konkurrenzbeziehungen. Mit dieser Bezeichnung soll deutlich gemacht werden, dass es neben dem verschärften Wettbewerb innerhalb von sozialen Einrichtungen auch Konkurrenzbeziehungen zu anderen Sektoren wie dem Staat und vor allem den gewinnorientierten Unternehmen in fast allen Leistungsbereichen gibt.<sup>23</sup> Damit mussten auch die NPOs erkennen, dass die Bedingungen, innerhalb derer sie agieren, immer mehr mit denen der „freien Marktwirtschaft“ vergleichbar sind. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung strategischer Allianzen mit anderen sozialen Einrichtungen, um die dominante Rolle des Staates (Abhängigkeiten) zu minimieren und sich gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erarbeiteten.

Im politisch-rechtlichen Bereich sind zwei weitere Aspekte zu beachten. Erstens gibt es seitens des Gesetzgebers immer mehr Initiativen (Änderungen des Transparenz- und Wettbewerbsgesetzes, Änderung der Steuerbefreiung, Kürzung der Zuwendungen etc.) zu mehr Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit bei der Erbringung von (sozialen) Leistungen.<sup>24</sup> Zweitens können auch Änderungen des europäischen Gemeinschaftsrechts weitgehende Folgen haben, wie z. B. die von der EU angestrebte Steuerharmonisierung.

---

<sup>20</sup> Vgl. Stöger/Sachler (2006), S. 4.

<sup>21</sup> Vgl. Kunz (2006), S. 18.

<sup>22</sup> Vgl. Horak et al. (2007), S. 169.

<sup>23</sup> Vgl. Badelt et al. (2007b), S. 634 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Horak et al. (2007), S. 193 ff.

Als letzten Bereich gilt es, die rasante technologische Entwicklung zu nennen. Der professionelle Umgang mit den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien stellt soziale Einrichtungen jeder Art vor neue Herausforderungen. Es kann hier also schon festgestellt werden, dass nur die Organisationen erfolgreich arbeiten werden, die sich strategisch optimal aufstellen. Das wiederum bedingt, dass sich *soziale Einrichtungen* mit den für ihre spezifische Situation relevanten Herausforderungen auseinandersetzen und nicht nur die Gefahren erkennen, sondern auch die sich vielfältig ergebenden Chancen nutzen. Die Frage ist eben nur, ob die vorgegebenen Zeitfenster der strategischen Planung durch den politischen und rechtlichen Bereich überhaupt einzuhalten sind. Nur dann haben die Einrichtungen überhaupt einen Nutzen vom Instrument der strategischen Planung.

### **3 Grundlegende Gedanken zum Prozess der strategischen Planung**

Das Konzept der strategischen Planung ist noch relativ neu, nicht nur als Gegenstand der Unternehmenspraxis, sondern auch als Feld der Betriebswirtschaftslehre.<sup>25</sup> Sie ist seit den 1970er-Jahren im Kontext sich verändernder Anforderungen an die Unternehmungen immer wieder Gegenstand des strategischen Denkens geworden. Damit verbunden gibt es einen intensiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Aktuelle empirische Untersuchungen belegen, dass die Beschäftigung mit der strategischen Planung ein zentrales und notwendiges Thema in der Unternehmenspraxis ist. So wollen z. B. über 90 Prozent der Manager die strategische Planung als Kernbestandteil der Unternehmensführung.<sup>26</sup>

Um einen Bezug zur Thematik der strategischen Planung herzustellen, bietet es sich an, einige damit zusammenhängende Begrifflichkeiten kurz zu erläutern.

---

<sup>25</sup>Vgl. Bea / Haas (2005), S. 50.

<sup>26</sup>Vgl. Huber (2006), S. 11 f.

Die Planung der Unternehmensführung ist eine wichtige gedankliche Vorbereitung, welche die zielgerichteten Entscheidungen der einzelnen Unternehmung unterstützt.<sup>27</sup> Es geht im Kern vor allem um drei Aspekte.

1. Zielrichtung festlegen,
2. die zukünftigen Handlungsmöglichkeiten bestimmen;
3. die optionale Auswahl treffen<sup>28</sup>

In diesem Zusammenhang kann die Planung als zukunftsgerichtete Gestaltung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion bezeichnet werden, wobei in einem mehrstufigen, methodengestützten Prozess Informationen sowohl aus der Unternehmensumwelt als auch aus dem System der Unternehmung selbst wahrgenommen, verarbeitet und interpretiert werden.<sup>29</sup>

Der nächste Punkt ist die anzuwendende Strategie. Das sind der Ausgangspunkt und die Basis des strategischen Managements, da sie vor dem Hintergrund fundierter Umwelt- und Unternehmensanalysen die zukünftigen Wege und Ziele einer Organisation festlegen, um Erfolgspotenziale als Basis der Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Eine Strategie beinhaltet die wesentlichen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und konzentriert sich auf das Gesamtunternehmen. Die Strategien haben in der Regel unterschiedliche Stoßrichtungen und lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen (Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsebene) verankern.<sup>30</sup> Bei Strategien handelt es sich um weitreichende Entscheidungen, weil sie eine große Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens haben. Das bedeutet, sie können, müssen aber nicht, das Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses sein.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup>In der Literatur wird grundlegend zwischen einem funktionalen und einem institutionellen Planungsbegriff differenziert. Hier soll der Schwerpunkt auf die funktionale Ausrichtung gelegt werden. Die institutionelle Sichtweise ist auf das Planungssystem als Ganzes gerichtet (vgl. S. 17). Vgl. auch Kiunke (2005), S. 44 f.

<sup>28</sup>Vgl. Steinmann / Schreyögg (2005), S. 10 f.

<sup>29</sup>Vgl. Macharzina / Wolf (2005), S. 405.

<sup>30</sup>Vgl. Pfriem (2006), S. 35.

<sup>31</sup>Steinmann / Schreyögg (2005), S. 169.



Als letzter Punkt ist die strategische Planung zu nennen. Sie befasst sich, unter Beachtung der unternehmensspezifisch ausgeprägten Ziele und Grundsätze, primär mit der langfristigen Planung für die Geschäftsfelder und damit verbunden zum einen mit der Sicherung von bestehenden und der Erschließung von neuen Erfolgspotentialen und zum anderen mit der Verringerung von Risikopotenzialen. Auf Grundlage eines informationsverarbeitenden Prozesses zum sog. „strategischen Fit“ zwischen Umweltanforderungen einerseits und den Unternehmenspotenzialen andererseits werden von den Führungsverantwortlichen für die jeweiligen Bereiche sowohl langfristige Ziele und Aktivitäten geplant als auch Entscheidungen über den Einsatz von Unternehmensressourcen getroffen.

Damit werden im Rahmen der strategischen Planung das Handlungsprogramm einer Unternehmung in den Grundzügen festgelegt und die Entscheidung über das „Ob“ und das „Wie“ der Leistungserbringung gefällt. Allerdings sollen die entwickelten Strategien als geplantes Maßnahmenpaket den langfristigen Erfolg der Unternehmung sichern.

Dabei erstrecken sich die Anforderungen in Bezug auf die Bereiche „Unternehmen“ und „Umwelt“ auf drei Gebiete. Das strategische Planungssystem, die Komponenten des strategischen Planungsprozesses und die Instrumente der strategischen Planung. Das Planungssystem legt eine Struktur fest, beinhaltet Regelungen und ist somit den Rahmen für den Gesamtprozess der strategischen Planung. Die Instrumente sollen die Wahrnehmung, welche in den einzelnen Phasen der Planung zu bewältigen sind, verbessern und auch erleichtern. Der genannte Rahmen für den gesamten Prozess der strategischen Planung besteht aus sechs Teilen.

1. Der Planungsträger
2. Der Planungsprozess
3. Die Planungsinstrumente
4. Die Planungsbereiche
5. Die Ablauforganisation

## 6. Die Planungsrechnung<sup>32</sup>

In diesem Zusammenhang sollten auch die Merkmale der „operativen“ Planung genannt werden. In dieser kurz- und mittelfristigen Planung werden die erarbeiteten Strategien mit genauen Regelungen und Anweisungen unterlegt. So soll ermöglicht werden, eine zeitgerechte und effektive Leistung in allen Phasen der Strategieumsetzung zu ermöglichen. Hierzu müssen Verantwortlichkeiten, Verfahren und Programme bestimmt werden, welche anschließend die Entscheidungen in den verschiedenen Funktionsbereichen auslösen.<sup>33</sup>

### 3.1 Die wichtigen Komponenten des strategischen Planungsprozesses

Damit das Management eines Unternehmens das Konzept der strategischen Planung als zentralen Bestandteil der Unternehmensführung<sup>34</sup> verwenden kann, sollte ein Phasenschema entwickelt werden. Dieses Schema sollte so entwickelt sein, dass es sich für die Umsetzung in einer NPO eignet und auch eine möglichst umfangreiche Abbildung der NPO-Spezifika beinhaltet. Dafür wird auf die Prozessmodelle von Steinmann/Schreyögg sowie Bea/Haas zurückgegriffen. Diese ergeben folgende Reihenfolge:

1. Strategische Zielplanung
2. Umweltanalyse
3. Unternehmensanalyse
4. Strategische Option
5. Strategische Wahl
6. Planung der Strategieimplementation

Die Phasen (2) und (3) werden zusammen als strategische Analyse bezeichnet und verringern den Kern jedes strategischen Planungsprozesses, weil sie die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung

---

<sup>32</sup> Vgl. Bea / Haas (2005), S. 60 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Steinmann /Schreyögg (2005), S. 299 ff.

<sup>34</sup> Vgl. zum Grundkonzept strategischer Unternehmensführung Hahn (2006c).

schaffen.<sup>35</sup> Die Phase der Umsetzung ist kein Element der strategischen Planung im engeren Sinne<sup>36</sup>, sondern ebenso wie die strategische Kontrolle Bestandteil des gesamten Managementprozesses.<sup>37</sup>

Auf Grund dieser Abgrenzung zwischen strategischem Management einerseits und strategischer Planung andererseits soll die Planung der Strategieimplementation (6) als „Übergangsphase“ zwischen Strategieplanung (Willensbildung und Entscheidung) und Strategieumsetzung (Willensdurchsetzung) fungieren.

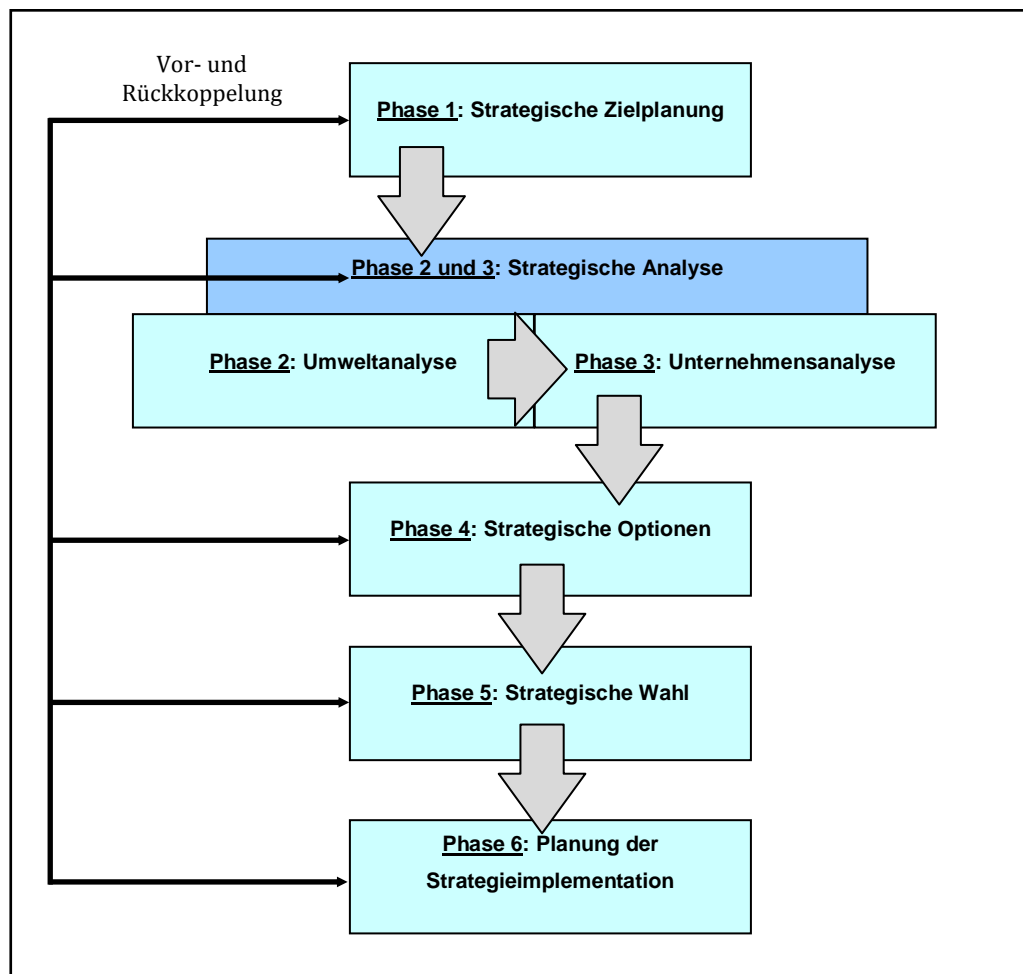


Abbildung 1 **Komponenten des strategischen Planungsprozesses**

Quelle: In Anlehnung an Bea/Haas (2005), S. 55 und Steinmann/Schreyögg (2005), S. 172

<sup>35</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, (2005), S.173.

<sup>36</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), 172 ff.

<sup>37</sup> Vgl. zum strategischen Managementprozesses bsp. Jung et al. (2007), S. 270 ff.; Hungenberg (2006), S. 9 ff. oder Steinmann/Schryögg (2005), S. 172 ff.

In der Abbildung 1 sind die notwendigen Punkte des strategischen Planungsprozesses dargestellt. Allerdings soll dieser Phasenablauf nicht als Norm verstanden werden. Der Prozess „ (...) ist vielmehr durch multioperational, multipersonal, multitemporal und durch Mehrfachdurchläufe gekennzeichnet (...).<sup>38</sup> Daher verdeutlichen die einzelnen Pfeile (grau) die idealtypische Schrittfolge, wohingegen die zusammenhängenden Pfeile (schwarz) die Vor- und Rückkopplung zwischen den Prozessphasen kennzeichnen sollen. Dieses Phasenschema liefert die Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit.

### **3.2 Die Hierarchie, das Ziel und der Einfluss**

In der Literatur wird die Einordnung der Zielbildung in den Planungsprozess nicht einheitlich gesehen.<sup>39</sup> So kann sich die Frage stellen, ob überhaupt ein Ziel gebildet werden muss, um ein Problem identifizieren zu können, oder ob sich die Ziele erst im Anschluss an die strategische Analyse ergeben. Diese Frage spiegelt die Komplexität des Arbeitsalltags wider und verdeutlicht, wie wichtig die Vor- und Rückkopplung zwischen den Prozessphasen sind.

Hier soll die strategische Zielplanung idealtypisch den Ausgangspunkt des strategischen Planungsprozesses bilden. Strategische Ziele, wenn sie als erstrebenswerte zukünftige Zustände angesehen werden, welche das menschliche Handeln steuern, bilden für nachfolgend Phasen immer auch einen konkreten Handlungs- und Orientierungsrahmen<sup>40</sup>. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Ziele hinsichtlich ihres Inhaltes, ihrer Zeit und ihres Erreichungsausmaßes konkretisiert werden.<sup>41</sup>

Um die Realität besser abbilden zu können, sollten die unterschiedlichen Ziele nach festgelegten Kriterien geordnet und als Bestandteil eines Zielsystems aufgefasst werden. Hierfür wird in Anlehnung an die in der Literatur diskutierten Ordnungskriterien<sup>42</sup> innerhalb von Zielsystemen auf die Kriterien „Grad der

---

<sup>38</sup> Vgl. *Bea/Haas (2005), S. 54.*

<sup>39</sup> Vgl. S. 19; bspw. *Auch Gälweiler, der die Zielbildung als zweite Grundphase nach der Analyse einordnet (Gälweiler (1986), S. 186 ff.)*

<sup>40</sup> Vgl. *zu den Funktionen der strategischen Zielsetzung Bea/Haas (2005), S. 73 ff.*

<sup>41</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf (2005), S. 205 ff.*

<sup>42</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf (2005), S. 205 ff.*

Präzision“ sowie „Zuordnungsbereich“ zurückgegriffen. Dem entsprechend lassen sich die unterschiedlichen Zielvorstellungen unterscheiden, die sinnvoller Weise in einer Zielhierarchie dargestellt werden können. Dabei muss man natürlich berücksichtigen, dass die Formulierung der Ziele auch von den Interessen und Wertvorstellungen der am Unternehmen interessierten Gruppen abhängt.<sup>43</sup>

Die Erstellung einer Zielhierarchie ist eine Möglichkeit, die Zielvorstellung einer Unternehmung systematisch zu ordnen und den jeweiligen Unternehmensbereichen eine Vorstellung über ihre handlungsleitenden Ziele zu geben. In der Abbildung 2 sind die Elemente einer möglichen Hierarchie dargestellt. Besonders wichtig ist, dass die formulierten Ziele bestimmte Anforderungen erfüllen, weil sie perspektivische Aussagen über eine unsichere zukünftige Situation machen. Es lassen sich fünf besonders wichtige Anforderungen unterscheiden: Ein Ziel sollte möglichst konkret, konsistent und erreichbar sein, im Interesse der Allgemeinheit liegen sowie über einen längeren Zeitraum Gültigkeit besitzen.<sup>44</sup> Des Weiteren sind Visionen und Leitbild auch als normative<sup>45</sup> Bezugspunkte für die Entwicklung und die Auswahl der Strategie zu verstehen, da basierend auf den individuellen Wertvorstellungen der Unternehmensträger das Selbstverständnis des Unternehmens definiert wird.

Die Vision beschreibt den Sinn der Unternehmung und lässt sich in der sog. Unternehmensphilosophie wiederfinden. Sie sollte für die Mitarbeiter und auch für die Kunden sinnstiftend, handlungsleitend und auch motivierend sein. Der nächste Schwerpunkt sind die Leitbilder. Unternehmensleitbilder sind üblicherweise schriftlich festgehaltene und auch etwas ausführlich ausformulierte Grundsätze für die Umsetzung einer Vision. Ist die Vision eher nach außen gerichtet, so sind die Leitbilder einer Unternehmung an die Mitglieder einer Unternehmung gerichtet.<sup>46</sup> Sie enthalten Informationen zu Normen, wichtigen Werten, Aktivitätsfeldern, dem Unternehmenszweck und den

---

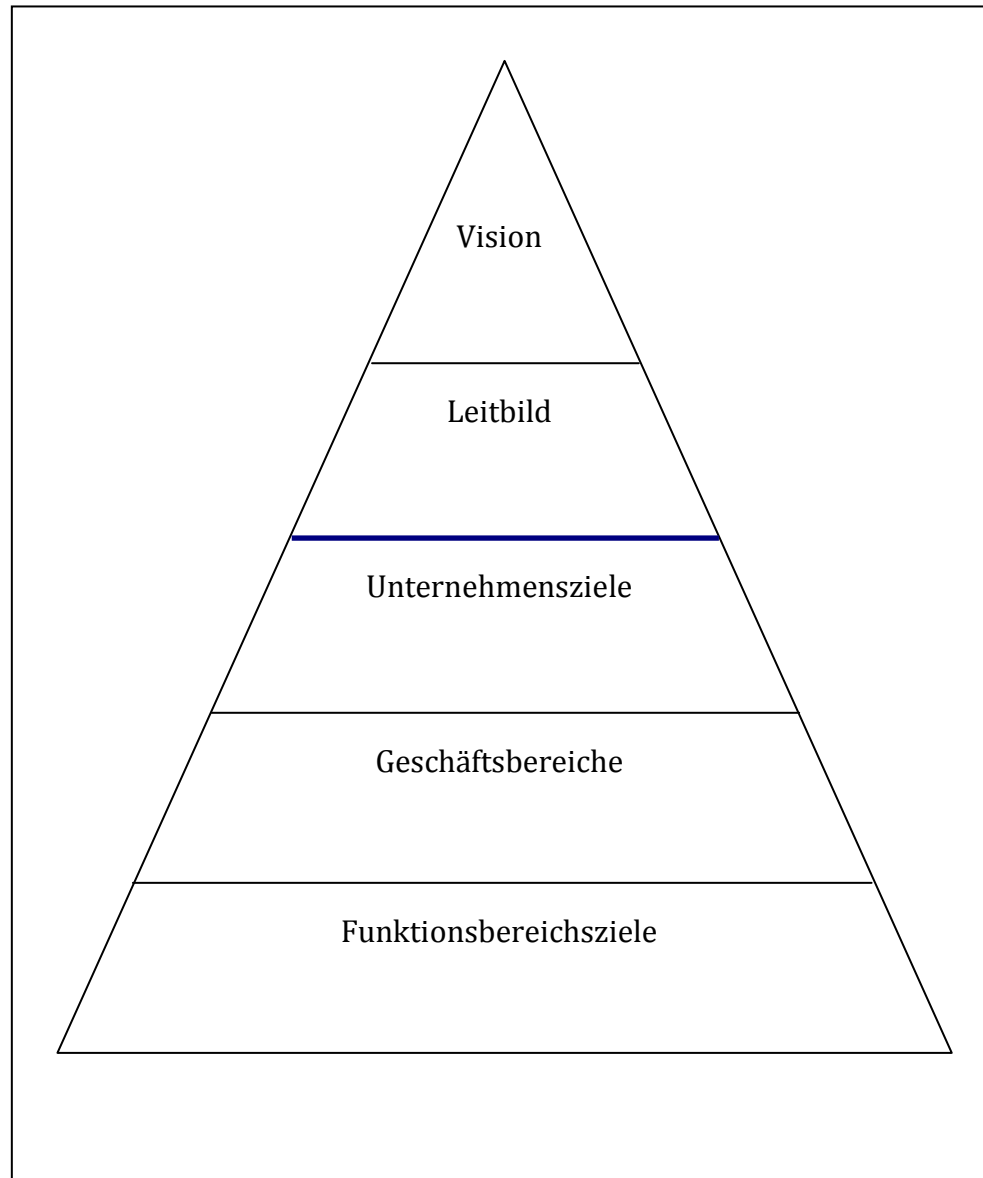
<sup>43</sup> Vgl. Hahn (2006a), S. 5 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 38 f. und Wöhe (2002), S. 101.

<sup>45</sup> Vgl. zur Unterscheidung zwischen normativen und strategischem Management Hugenberg (2006), S. 23 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Bea / Haas (2005), S. 70.

genauen Zielen einer Unternehmung. Ob die Leitbilder den Erwartungen der Unternehmen gerecht werden, hängt von der Umsetzung ihrer Inhalte in die Ziele der Unternehmung ab.



**Abbildung 2** Zielhierarchie

*Quelle: In Anlehnung an Bea/Haas (2005), S. 69.*

Eine ausschließlich ökonomische Zielbildung, das heißt eine langfristige Rentabilität und Gewinnmaximierung, so wie es bei der Unternehmensführung einer gewinnorientierten Firma stattfindet, ist für eine NPO unzureichend, da diese bei der Definition ihres Zielsystems andere Positionen vertritt. Hier

müssen sich die Interessen aller wichtigen Stakeholder in der Formulierung der Ziele bei NPOs wiederfinden.

Organisationen werden mit Wertvorstellungen und Interessen verschiedener Stakeholder (interne Stakeholder: Eigentümer, Management, Mitarbeiter; externe Stakeholder: Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz, Staat, Gesellschaft<sup>47</sup>) und den von ihnen verfolgten Zielen konfrontiert. Diese vielfältigen Interessengruppen haben einen materiellen und/oder immateriellen Anspruch in der Unternehmung und üben sowohl auf die Organisation als auch auf deren Zielerreichung einen unterschiedlich starken Einfluss aus. Daher müssen die Erwartungen der Stakeholder im Rahmen der strategischen Zielplanung als interessenbezogene Ziele einen besonderen Stellenwert einnehmen. Insgesamt ist zu beachten, dass sowohl die Ziele und Ansprüche der Stakeholder einer ständigen Dynamik unterliegen als auch deren Einstellung gegenüber einer Organisation je nach Problemlage sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Hinzu kommt, dass die einzelnen Stakeholder ihrerseits von eigenen Anspruchsgruppen umgeben sind und in ihrer Gesamtheit ein komplexes Beziehungsnetz darstellen.

### **3.3 Das Unternehmen und seine Umwelt**

Die Umweltanalyse bildet die zweite Phase der strategischen Planung und hat im Rahmen der strategischen Analyse eine zentrale Bedeutung, weil sie den Führungskräften möglichst vollständige, sichere und präzise Informationen über das Umfeld der Unternehmung und ihrer mutmaßlichen Entwicklung zur Verfügung stellen soll. Es muss jedem Entscheidungsträger klar sein, dass es durch die unüberschaubare Fülle an Informationen nicht möglich ist, ein hundertprozentiges Abbild der Realitäten wiederzugeben. Aus diesem Grund kann die Komplexität der Umwelt im besten Fall auf ein überschaubares Maß gebracht werden. Das bedeutet, dass Unternehmensentscheidungen immer einen Unsicherheitsfaktor enthalten. Der Planer ist auf das Setzen bestimmter Annahmen respektive plausibler Vermutungen angewiesen, die in den

---

<sup>47</sup> Vgl. zum Stakeholder-Management Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 171 ff.

nachfolgenden Planungsphasen wie Daten zu behandeln sind. Um die „Unwägbarkeiten“ so gering wie möglich zu halten, begleitet die strategische Kontrolle, als kontinuierlicher Prozess, die strategische Planung.<sup>48</sup>

Allgemein besteht die zentrale Aufgabe der Umweltanalyse darin, im Sinne einer strategisch orientierten Gegenwartsanalyse und Zukunftsprognose<sup>49</sup> die zentralen Chancen und Gefahren des Unternehmens aufzuzeigen. Es ist davon auszugehen, dass zwischen dem System der Unternehmung und der Umwelt eine wechselseitige Beziehung besteht. Dabei zeigt die Umwelt die Grenzen der strategischen Handlungsmöglichkeiten einer Unternehmung auf. Gleichzeitig besteht aber somit die Möglichkeit, den Aktions-(Handlungs)radius ziemlich genau zu definieren. Somit bleibt einem Unternehmen der Spielraum, strategische Optionen zu definieren.<sup>50</sup>

Die Abgrenzung zwischen Umwelt, Unternehmung und Wettbewerbsumwelt ist nicht als klar aufgezeigte Schranke zu verstehen, sondern als einfache Strukturhilfe zu sehen. Die Entwicklung einer guten Strategie hängt in erster Linie davon ab, ob die Möglichkeiten der Konkurrenten und die Anforderungen der potenziellen Kunden einer Unternehmung berücksichtigt werden.

Die weitere Unternehmensumwelt umfasst Rahmenbedingungen, die für Unternehmen aller Branchen vom Grundsatz her gleich sind, weil sie keinen direkten Bezug zur Unternehmensaufgabe aufweisen und insofern Unternehmen „nur“ indirekt beeinflussen.<sup>51</sup> Das Ziel einer weiträumig angelegten Umweltanalyse muss es sein, möglichst viele der potenziell relevanten Trends und Entwicklungen sowohl zu erfassen als auch zu prüfen. Man unterscheidet in diesem Zusammenhang fünf Formen der Unternehmensumwelt.

#### 1. Ökonomische Umwelt:

Dieser Analysebereich stellt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Vordergrund. Wichtige Indikatoren sind die Entwicklungstendenzen z. B: des Volkseinkommens oder die Arbeitslosenquote.

---

<sup>48</sup>Vgl. Steinmann / Schreyögg (2005), S. 189.

<sup>49</sup>Vgl. Hungenberg (2006), S. 87.

<sup>50</sup>Vgl. Bea / Haas (2005), S. 90.

<sup>51</sup>Vgl. Bausch (2006), S. 198.



## 2. Soziokulturelle Umwelt:

Hier liegt ein Schwerpunkt bei der demografischen Entwicklung sowie der Werte- und Einstellungswandel.

## 3. Politisch-rechtliche Umwelt:

Hierzu zählen z. B. kodifizierte Rechtsnormen, die Rechtshandhabung oder Gesetzesinitiativen. Aber auch politische Stabilität oder Deregulierungsprozesse sind wichtig.

## 4. Technologische Umwelt:

Das Zentrum ist hier die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, welche für fast alle Unternehmen eine Quelle von Chancen und auch Gefahren darstellt.

## 5. Natürliche Umwelt:

Von großer Bedeutung ist auch das natürliche Umfeld, wobei zwischen Restriktionen (z. B. vorhandene Ressourcen, bestehende Normen des Umweltrechts) und Chancen (neue Märkte, neue Produkte usw.) zu unterscheiden ist.

Zusammenfassend bleibt hier zu berücksichtigen, dass sich die Entwicklungen in den einzelnen Bereichen überschneiden und auch gegenseitig beeinflussen. Es besteht immer die Gefahr einer Überinformation, weil in jedem Bereich unterschiedliche Indikatoren zusammengefasst werden. Hier muss auf Verfahren zurückgegriffen werden, die eine Strukturierung und eine Verdichtung der gewonnenen Informationen ermöglicht.<sup>52</sup> Der Faktor Zeit ist eine sehr wichtige Wettbewerbskomponente. Frühestmöglich Informationen für die strategische Planung zu erlangen, wird für Unternehmungen immer bedeutender.

---

<sup>52</sup>Vgl. Steinmann / Schreyögg (2005), S. 185 ff.

### 3.3.1 Der Wettbewerb

Von zentraler Bedeutung für soziale Einrichtungen ist die Analyse der Wettbewerbsumwelt. Hierzu zählen nur diejenigen Faktoren, die spezifisch für die Branche sind und somit einerseits Unternehmen sowie deren Geschäftsfelder unmittelbar beeinflussen, andererseits selbst stärker beeinflussbar sind.<sup>53</sup> Die Branchenstruktur und die Entwicklung der branchenspezifischen Einflussgrößen können z. B. anhand des „Five-Forces-Modells“ von Porter<sup>54</sup> – der Leitidee des industrieökonomischen Ansatzes folgend – untersucht werden. Er unterscheidet fünf essenzielle Wettbewerbskräfte, deren Zusammenspiel die Rentabilität und somit die wirtschaftliche Attraktivität einer Branche determiniert.

#### 1. Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten<sup>55</sup>:

Oft fällt durch das Erscheinen neuer Wettbewerber die Rentabilität am „Markt“ agierender Unternehmen. Die Bedrohung kann aber gering sein, wenn die vorhandenen Markteintrittsbarrieren hoch sind. Das kann die Höhe des Kapitalbedarfs, bereits existierende Kundenbeziehungen, Umstellungskosten bei neuen Produkten, Vertriebszugänge oder der Eingriff der Politik in Wirtschaftsstrukturen bedeuten.

#### 2. Verhandlungsstärke der Abnehmer<sup>56</sup>:

Ist ein Abnehmer in einer starken Verhandlungsposition, so sind die Rentabilitätsaussichten gering. Damit wird der Markt unattraktiv. Dies gilt, wenn die Abnehmerkonzentration und das Abnahmevolumen bestimmter Kunden sehr hoch sind.

#### 3. Verhandlungsstärke der Lieferanten<sup>57</sup>:

Ist der Einfluss der Lieferanten groß, schmälert dies auch die Marktattraktivität. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist umso größer, je weniger Substitutionsmöglichkeiten in Form von Ersatz-Inputs vorhanden sind und je

---

<sup>53</sup> Vgl. Bausch (2006), S. 198 f.

<sup>54</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 33 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 37 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 58 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 61 ff.

weiter die Konzentration im Beschaffungsbereich vorangeschritten ist. Ein Unternehmen kann dieser Machtausweitung seiner Lieferanten entgegenwirken, wenn es z. B. die Einkäufe streut.<sup>58</sup>

#### 4. Bedrohung durch Ersatzprodukte<sup>59</sup>:

Die Bedrohung durch Substitute ist groß, je attraktiver deren Preis-/Leistungsverhältnis im Vergleich zu am Markt agierenden Unternehmen ist. Als Gegenmaßnahme können etablierte Unternehmungen gemeinsame Strategien (Werbung, einheitliche Standards) entwickeln. Sie können aber auch alleine, z. B. durch eigene Produkt- und Preispolitik, etc. versuchen, dieser Bedrohung zu begegnen.

#### 5. Rivalität unter den etablierten Unternehmen<sup>60</sup>:

Die Rentabilität und damit die Attraktivität eines Marktes sinken mit steigender Konkurrenz der Wettbewerber. Die Stärke des Konkurrenzverhaltens der am Markt etablierten Firmen ist von verschiedenen Kräften abhängig. Wichtige Punkte sind die Anzahl der Wettbewerber, die Wertschöpfung, der Differenzierungsgrad des Produktes, die Kapazitätsauslastung und das Branchenwachstum.

Insgesamt gilt zu bedenken, dass die Relevanz der einzelnen Wettbewerbskräfte und damit die Attraktivität einer Branche einem ständigen Wandel unterliegt. Dieser Wandel wird durch das Handeln der Unternehmen selbst, insbesondere durch das Kreieren neuer oder die Erweiterung bestehender Märkte, ständig vorangetrieben.<sup>61</sup> Ebenso ist auch zu berücksichtigen, in welcher Phase sich ein Markt gerade befindet. Es können sich sowohl die Marktbedingungen als auch die Verhaltensweisen der Unternehmungen in den einzelnen Phasen des Branchenzyklusses unterscheiden.

Eine Analyse der Branchenstruktur kann eine umfangreiche Betrachtung der Faktoren begünstigen, welche die Profitabilität der Branche im Ganzen

---

<sup>58</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 176 ff

<sup>59</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 56 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 50 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 93 ff

bestimmt. Allerdings ist die konkrete Position der Unternehmung im aktuellen Wettbewerb noch zu ungenau. Deshalb kann man die Untersuchung der Branchenstruktur um die Analyse der strategischen Gruppen<sup>62</sup> ergänzen. Diese Gruppe besteht aus Firmen derselben Branche, die sich hinsichtlich der Wettbewerbsregeln gleich verhalten. Um eine solche Gruppe bilden zu können, müssen drei Punkte betrachtet und abgearbeitet werden. Es müssen die Merkmale gefunden werden, welche eine eindeutige Abgrenzung innerhalb der Branche möglich machen. In der Folge sollten dann zwei wesentliche Abgrenzungsmerkmale benannt werden und in einer zweidimensionalen Grafik eingetragen werden. Im dritten und letzten Schritt kann man das eigene Unternehmen und die potenziellen Konkurrenten in der Grafik positionieren. Hier bilden die sich sehr ähnelnden Firmen eine strategische Gruppe.<sup>63</sup> Eine solche Unterteilung ist nicht als abschließender Prozess zu betrachten. Die verwendeten Schwerpunkte sowie deren Kombination verändern sich mit Blick auf deren Möglichkeiten und Zweckmäßigkeit immer wieder.

Die letzte Ebene der Wettbewerbsumwelt ist die Konkurrenzanalyse. Sie beschäftigt sich mit dem Wettbewerbsverhalten der anderen konkurrierenden Unternehmungen.

### **3.3.2 Die Analyse des Marktes**

Die Aufgabe dieser Analyse ist es einzuschätzen, wie hoch das Marktvolumen, das Marktpotenzial und die Marktbedeutung einer Unternehmung sind. Hierzu müssen ausreichende Informationen über reelle und potenzielle Kunden eines Produktes oder einer Dienstleistung zur Verfügung stehen. Ein umfangreiches Wissen ist die Grundlage, dass Unternehmen die Anforderungen ihrer Kunden verstehen und somit im Wettbewerb auch langfristig erfolgreich sein können.<sup>64</sup>

Mit einer Analyse des Produktumfeldes erhält das Management die Informationen, mit denen es den Verkauf des Produktes steigern kann. Es kann zukünftige Aufgabengebiete und Trends erkennen und die eigenen Produkte

---

<sup>62</sup>Vgl. Porter (1999a), S. 182 ff

<sup>63</sup>Vgl. Bausch (2006), S. 201 f.

<sup>64</sup>Vgl. Hinterhuber (1997), S. 5 ff.

und Dienstleistungen darauf ausrichten. Die Analyse sollte in drei Schritten erfolgen.

*1. Schritt: Das Produkt im Markt / Untersucht wird hierbei:*

- Wie unterscheidet sich das Produkt oder die Dienstleistung von anderen Produkten am Markt/wie hebt es sich ab?
- Warum sollte genau dieses Produkt oder diese Dienstleistung einen Käufer finden?
- Können sich das Produkt oder die Dienstleistung bei veränderten Marktbedingungen schnell genug anpassen?
- Ist durch den Rohstoffmarkt, die Lieferanten und auch die Mitarbeiter eine kontinuierliche Bereitstellung des Produkts garantiert? Und: wie sieht es aus, wenn der Markt sich verändert – können auch da alle Beteiligten genügend schnell reagieren?
- Wie groß ist der Markt momentan, wie groß wird der Markt der Zukunft?
- Wie stellt sich die aktuelle Situation in der Branche dar und welche zukünftigen Entwicklungen (Gesetzesänderungen, Innovationen, Änderung im Kaufverhalten der Kunden) sind zu erwarten?
- Welche Marktanteile werden angestrebt? Wie lange können sie behalten werden?
- Wie hoch ist der Innovations- bzw. Nischengrad des Produktes oder der Dienstleistung?
- Kann das Produkt Bedürfnisse befriedigen, die bisher von der Konkurrenz vernachlässigt wurden?
- Müssen irgendwelche nationalen oder internationalen gesetzliche Auflagen erfüllt sein?
- Werden Märkte im Ausland angestrebt? Falls ja, welche Bedingungen müssen dazu erfüllt sein?

## *2. Schritt: die Kunden – die potenzielle Zielgruppe*

Kundenanalysen sind das systematische Zusammentragen von Informationen über ihre bestehenden und potenziellen Kunden. Diese Informationen müssen systematisiert werden, um sie einfach und jederzeit nutzen zu können. Schließlich müssen die Informationen bewertet werden, um konkrete Maßnahmen ableiten zu können, die sie und das Unternehmen erfolgreicher machen.

- Wer kauft das Produkt oder die Dienstleistung?
- Wo und wie kauft der Kunde das Produkt oder Dienstleistung?
- Warum kauft der Kunde das Produkt? Welche Anforderungen hat der Kunde an das Produkt/Dienstleistung?
- Setzen die Kunden mehr auf Qualität oder eher auf einen tiefen Preis?
- Bei welchen Kunden müssen welche Anstrengungen unternommen werden, um mehr Aufmerksamkeit zu erhalten?
- Kennt man die Alters- und Einkommensstruktur der Zielgruppe?
- Wie sind die Interessen der Zielgruppe?
- Weiß man, wo und zu welchen Konditionen die Zielgruppe bisher einkauft?
- Wie reagiert die Zielgruppe auf Preisänderungen?
- Ist der eigene Standort für die Zielgruppe gut zu erreichen?
- Wie reagiert die Zielgruppe auf Angebotsveränderungen?
- Wie aufwändig wird es sein, den Kunden den Nutzen des/der Produktes/Dienstleistung zu erklären?
- Sind die Kunden den Anbietern treu oder wechseln sie ständig?
- Welche anderen potenziellen Kunden können interessant sein?

## *3. Schritt: Die Konkurrenz*

Eine NPO sollte nicht nur über ihr eigenes Unternehmen nachdenken. Sie muss wissen, mit wem sie es auf dem Markt zu tun hat. Auch wenn sie ein überlegenes Produkt oder Dienstleistung hat, die Konkurrenz wird den Markt nicht ohne Anstrengung überlassen. Aus diesem Grund ist es wichtig, so viel

wie möglich über die Konkurrenten zu wissen. Das ist besonders wichtig, wenn die Wettbewerberzahl steigt und dies zu Überbesetzung und Überkapazitäten führt. Konsequenz: Verdrängungswettbewerb und Preiskämpfe, bei denen sie ihre Mitbewerber genau im Blick haben muss.

Alle wichtigen Daten über die Konkurrenz sollten bekannt sein:

- Wer ist die Konkurrenz?
- Welche Produkte und Dienstleistungen bietet sie an?
- Wie sehen die Produktions- und Verkaufspreise aus?
- Welche Produkte und Dienstleistungen sind geplant?
- Sind Umsatz, Anzahl Mitarbeitende, geografische Reichweite bekannt?
- Wie wirbt die Konkurrenz? Ist die Art der Werbung erfolgreich?
- Verfügt die Konkurrenz über Standortvorteile?
- Wie schwer ist es, einen Platz im Markt zu besetzen?
- Wie sind die Marktanteile verteilt?

Die Informationsquellen sind dabei der Verkauf, welcher gezielt Daten der Konkurrenz aufnehmen sollte, Geschäftsberichte der Konkurrenz und Brancheninformationen. Wenn man beabsichtigt, in Märkte vorzustoßen, die man noch nicht gut kennt, empfiehlt es sich in Einzelfällen, eine fundierte Wettbewerbsanalyse, z. B. bei einer Unternehmensberatung, in Auftrag zu geben.

Auf Basis dieser Wettbewerbsunterlagen sollte für die drei bis fünf der stärksten Wettbewerber ein Konkurrenzprofil erstellt werden. Somit ist es möglich, das eigene Unternehmen mit den Konkurrenten zu vergleichen.

Es ist besonders wichtig, Wettbewerbsvorsprünge der direkten Konkurrenten zu erkennen und dagegen zu reagieren. Wenn die Stärken und Schwächen der Konkurrenz bekannt sind, sollte versucht werden, sich bei diesen Kunden durch zusätzlichen Nutzen bemerkbar zu machen. Hier kann man, soweit ökonomisch möglich, durch ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis einen besseren zusätzlichen Service ermöglichen.

### 3.3.3 Unternehmensinterne Potentiale

Durch die kurz angerissene Umweltanalyse können sich die Unternehmen ein Bild von relevanten Kräften des externen Aktionsfeldes sowie ihrer angenommenen Entwicklung machen, um die sich eröffnenden Chancen und Gefahren zu identifizieren. Inwieweit die Unternehmen in der Lage sind, nicht nur die Risiken zu bewältigen, sondern auch die sich ergebenden Möglichkeiten zu nutzen, hängt in hohem Maße von den unternehmensinternen Potenzialen ab. Die Analyse dieser Potenziale erfolgt in der dritten Phase des strategischen Planungsprozesses und komplettiert gleichzeitig die strategische Analyse. Somit obliegt der Unternehmensanalyse die Aufgabe, sowohl die gegenwärtigen Stärken und Schwächen als auch die zukünftigen Möglichkeiten und Bedrohungen des Unternehmens zu ermitteln. Darauf aufbauend können anschließend aus der Gegenüberstellung der externen Chancen und Gefahren und der internen Stärken und Schwächen geeignete Strategieoptionen formuliert werden. Dabei ist zwischen Kundenmärkten (Konsumenten-Kunden) und Investitionsgütermärkten (Unternehmungen-Kunden) zu unterscheiden. Um die Vielzahl der Besonderheiten und Bedürfnisse beim Kaufverhalten zu berücksichtigen, muss eine Kunden- und Marktsegmentierung durchgeführt werden. Das Ziel ist es, eine hohe Identität zwischen Leistung und der nachgefragten Kundengruppe zu erreichen.<sup>65</sup> Dies kann in drei Punkten festmachen gefasst werden.

1. Die Kunden einer Branche nach unterschiedlichen Kriterien einteilen.
2. Die getroffenen Einteilungen bewerten. Diese orientieren sich den Geschäfts- und Unternehmenszielen.
3. Die Analyse der Bedürfnisse und des Nachfrageverhaltens der Zielkunden.

Ob ein Unternehmen in der Lage ist, nicht nur kritische Situationen zu analysieren und zu bewältigen, sondern auch die sich ergebenden Möglichkeiten zu nutzen, hängt von den ganz eigenen, im Unternehmen

---

<sup>65</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 183.



vorhandenen, Potenzialen ab. Die Analyse dieser Potenziale erfolgt in der dritten Phase des strategischen Planungsprozesses und vervollständigt gleichermaßen die strategische Analyse. Damit ist die Unternehmensanalyse eine wichtige Aufgabe, um sowohl die aktuellen als auch zukünftige Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu ermitteln.

Die interne Unternehmenssituation ist vorstrukturierter als ihre Umwelt, aber auch hier müssen Prioritäten gesetzt werden.

Eine Analyse, welche als Schwerpunkt die Fähigkeiten, Ressourcen und Kernkompetenzen einer Unternehmung hat, basiert in der Regel auf dem ressourcenorientierten Ansatz.<sup>66</sup> Danach sind die einzigartigen Ressourcen und Verbindungen die Grundlage des dauerhaften Erfolges einer Unternehmung. So können Ressourcen sowohl nach materiellen als auch nach immateriellen Vermögensgegenständen und Gütern eingeteilt werden. Die materiellen Güter kann man nach physischen Ressourcen (z.B. Maschinen und Anlagen) und IT-basierten Ressourcen (z.B. Hardware) unterscheiden. Bei den immateriellen Gütern können Humanressourcen (z.B. Mitarbeiter-qualifikationen), Bestandsressourcen (z.B. Patente), strukturelle Ressourcen (z.B. Managementsysteme) und kulturelle Ressourcen (z.B. Unternehmenskultur) unterschieden werden.

Die Aufschlüsselung und die genaue Betrachtung der einzelnen Felder ist ein erster Schritt. Dieser sollte aber ergänzt werden durch die Berücksichtigung der organisatorischen Fähigkeiten des Unternehmens. Daraus lässt sich erkennen, inwieweit eine Unternehmung überhaupt in der Lage ist, seine Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Hier geht es vor allem um den zielorientierten Einsatz, die Bündelung bzw. Kombination der Ressourcen als auch um die entsprechende Lenkung mit Unterstützung von Organisationsstrukturen und den unternehmenskulturell verankerten Prozessen und Führungssystemen.<sup>67</sup> Die unternehmensspezifischen Fähigkeiten und die vorhandenen Ressourcen bilden in ihrer Gesamtheit die Basis eines Unternehmens und seiner Kernkompetenzen.

Damit ein Unternehmen entscheiden kann, ob Fähigkeiten oder Ressourcen das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil haben, müssen bestimmte

---

<sup>66</sup>Vgl. Macharzina / Wolf (2005), S. 65 ff

<sup>67</sup>Vgl. Hungenberg (2006), S. 140 ff.

Bedingungen überprüft werden. Inwieweit ist die Kernfähigkeit wertvoll, d. h. die Entwicklung und Umsetzung einer effektivitätssteigernden Strategie begünstigend, einmalig, nicht oder nur eingeschränkt imitierbar sowie nicht substituierbar.<sup>68</sup> Darüber hinaus erfordert eine Ressourcenbewertung ein systematisches Vorgehen.

Die strategische Bedeutung der Unternehmensressourcen und -kompetenzen kann letztlich nur durch einen Vergleich mit unmittelbaren Konkurrenten beurteilt werden. Das setzt eine genaue Untersuchung von potenziellen Mitbewerbern und deren strategischer Position im Wettbewerb voraus. Allerdings ist ein Vorgehen in Analogie zur Analyse der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten nicht realistisch. Deshalb sind Unternehmen zu einer selektiven Vorgehensweise gezwungen, was sowohl die Zahl der Konkurrenten als auch den Umfang der Daten betrifft, welche einzubeziehen sind. Als Kriterien für die Auswahl von Konkurrenten kommen z. B. der Marktanteil oder das Unternehmenswachstum in Frage. Für die Analyse der übrigen Wettbewerber können die Merkmale wie die Innovationsfähigkeit, die Kundenkenntnis, die Flexibilität, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, Marktabdeckung, Marketingkonzepte, Führungssysteme, Unternehmenswerte, Finanzkraft oder ähnliches als geschäftsspezifische Anforderungen abgeleitet werden.

Man kann sagen, dass eine Stärken-Schwächen-Analyse immer auch eine weitgehend subjektive Wertung der vorhandenen Potenziale darstellt. Während strategische Stärken und Schwächen als sog. Schlüsselkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil darstellen können, auf dem eine Strategieformulierung aufbauen sollte, stellen strategische Schwächen fehlende Ressourcen und Kompetenzen dar, welche durch strategische Maßnahmen zu beseitigen sind. Basisanforderungen sind in diesem Zusammenhang als Ressourcen und Kompetenzen zu verstehen, die zu einer neuen Basis für strategische Wettbewerbsvorteile werden können, wenn sich hierzu geeignete Strategien finden lassen.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Hinterhuber (1997), S. 36 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Jung (2007), S. 312 f.

Damit die Unternehmensanalyse die Sicht des Nachfragers nicht aus dem Auge verliert, kann man als Unternehmen eine kundenzentrierte Analyse durchführen. Diese ist das Gegenstück zur wertschöpfenden Analyse, da hier die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Abnehmer analysiert werden. Dabei sollte die subjektive Wahrnehmung des Kunden im Vordergrund stehen, weil nur so die Ressourcen und Kompetenzen in die Betrachtung einfließen, die für den Kunden sichtbar und wichtig sind. Damit die eigenen Potenziale an die Anforderungen der Kunden relativiert werden können, sollte ein kundenorientiertes Stärken-Schwächen-Profil entwickelt werden. Dieses Profil beinhaltet vier Punkte:

1. Identifikation bedeutsamer Wettbewerbsfaktoren wie z. B. Qualität, Preis oder Image (Marktanalyse)
2. Auswahl der kritischen Erfolgsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung der Marktperspektive
3. Einstufung der eigenen Position und die der Konkurrenten
4. Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von strategischem Handlungsbedarf

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings beachtet werden, dass negative Profilabweichungen, z. B. ein zu hoher Preis, im Verhältnis zu einem Konkurrenten wegen einer besonderen Vermarktung, oft der Ausdruck von unterschiedlichen Strategien sind<sup>70</sup>. Mit diesem Punkt ist die strategische Analyse weitgehend beendet. Für den weiteren Planungsprozess benötigt man in der Regel noch zusätzliche Informationen.

Die erarbeiteten Informationen der Analysefelder Umwelt und Unternehmen müssen zusammengeführt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Dadurch kann das Unternehmen einerseits beurteilen, ob eine strategische Neuausrichtung notwendig ist und andererseits feststellen, welche attraktiven Strategiealternativen überhaupt in Frage kommen. Erst die Integration der Innen- und Außensicht ermöglicht es, die zukünftige Wechselwirkung zwischen

---

<sup>70</sup>Vgl. Steinmann / Schreyögg (2005), S. 218.

Unternehmen und seiner Umwelt abzuschätzen, zu vergleichen und mit den allgemeinen Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

### **3.3.4 Gesamtunternehmensstrategien**

Die Unternehmensgesamtstrategie bestimmt, in welchen strategischen Geschäftsfeldern (SGF) eine Organisation aktiv sein will. Unter SGF versteht man die Unterteilung „(...) des Gesamtmarktes in interne homogene Segmente, die sich in ihren abnehmerbezogenen Anforderungen und anderen erfolgsrelevanten Charakteristika, wie zum Beispiel der Intensität und Struktur des Wettbewerbes, deutlich voneinander unterscheiden.<sup>71</sup> Somit stellen SGF eine Unterteilung der Unternehmensumwelt dar. Sie definieren den strategisch wichtigen Markt und erfordern eine spezielle Produkt-Markt-Kombination. Ist ein Unternehmen in mehreren SGF aktiv, so muss festgelegt werden, wie sowohl die Zusammensetzung der SGF als auch deren Entwicklung durch Koordination der gesamten Unternehmensaktivitäten, besonders durch einen gezielten Ressourceneinsatz, zu gestalten sind. Auf Grund der damit verbundenen Komplexität ist es unabdingbar, dass dem umweltorientierten Planungskonzept (SGF) ein bestimmtes binnenorientiertes Organisationskonzept in Form strategischer Geschäftseinheiten (SGE) folgt, „(...) an die der Prozess der Formulierung, vor allem aber der Präzisierung und Ausführung spezifischer Strategien von der Unternehmensleitung delegiert wird.“<sup>72</sup> Sie sind, abgestimmt auf die Strategie der Gesamtorganisation, als interne Organisationsform für strategische Fragestellungen eines oder mehrerer SGF verantwortlich.

In der Schlussfolgerung geht es im Rahmen der Formulierung einer Unternehmensstrategie darum, die prinzipielle Richtung des gesamten Unternehmens und damit die definierte SGF vorzugeben.<sup>73</sup> Sie hat zu klären, welche Stabilisierungs- und Wachstumsziele das Unternehmen verwirklichen möchte und welche Entscheidungen im Bezug auf die Beteiligung bzw. die Kooperationen getroffen werden sollen.

---

<sup>71</sup>Vgl. Bea / Haas (2005), S. 144.

<sup>72</sup>Vgl. Bea / Haas (2005), S. 144.

<sup>73</sup>Vgl. Becker / Fallgatter (2005), S. 110.

### 3.4 Alternativen zur Gesamtunternehmensstrategie

In der vorletzten, der fünften Phase, des strategischen Planungsprozesses sind mögliche Alternativen einem Bewertungsprozess zu unterziehen. Hierbei wäre es sinnvoll, die Strategie auszuwählen, welche unter Einbeziehung sowohl der Stärken und Schwächen des Unternehmens als auch der erwarteten Chancen und der Gefahren aus der Umwelt den größten Erfolg versprechen. Es handelt sich hierbei um einen sehr komplexen Findungsprozess, der bei den Entscheidungsträgern vor allem die technischen, rechtlichen und fachlichen Erfahrungen erfordert. Es gibt hier keine generelle Vorgehensweise. Bea/Haas<sup>74</sup> unterscheiden grundsätzlich zwei Bereiche von Lösungsstrategien. Es wird unterstellt, dass die Normstrategien auf Grund der bisherigen Erfahrungen eine allgemeingültige Gesetzmäßigkeit darstellen. Zwar geben die Normstrategien in der Regel eine grobe Richtung vor, können aber bei genauerem Hinsehen nicht viel an realisierbaren Erkenntnissen vermitteln.<sup>75</sup> Demgegenüber sind Planungsmodelle sog. quantitative Verfahren, die Techniken zur Abbildung des Entscheidungsproblems und dazugehörige Rechenverfahren für die einzelnen Entscheidungsschritte zur Verfügung stellen. Man kann somit sagen, dass weder der gezielte Einsatz von typologischen Verfahren als auch der von Planungsmodellen in NPOs als geeignet erscheinen. Bei Normstrategien handelt es sich nur um Empfehlungen. Die Planungsmodelle sind entweder zu sehr auf ein quantitatives Ziel ausgerichtet oder sie schaffen es nur bedingt, die Realitäten abzubilden. Eine Ausnahme macht hier die Nutzwertanalyse. Sie eignet sich für einen Einsatz in NPOs, da qualitative Bewertungen transparent in quantitative Größen überführt werden können.

In der sechsten und damit letzten Phase des strategischen Planungsprozesses geht es darum, die praktische Umsetzung der ausgewählten Strategien planerisch vorzubereiten. Sie stellt somit eine „Übergangsphase“ zwischen Strategieplanung und Strategieimplementation dar. Hierbei ist es aber nicht möglich, das Aktionsfeld vollständig planerisch zu durchdringen. Vielmehr geht

---

<sup>74</sup> Vgl. Bea / Haas (2005), S. 189 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Bea / Haas (2005), S. 191 ff.

es um die Konkretisierung solcher Maßnahmen<sup>76</sup>, die sowohl für die Umsetzung als auch für den Erfolg der festgelegten Strategien kritisch erscheinen. Hierbei kann man zwischen sachbezogenen Maßnahmen (Umsetzungsorientierung) und verhaltensbezogenen Maßnahmen (Durchsetzungsorientierung) unterscheiden.<sup>77</sup>

Im Rahmen der sachbezogenen Perspektive müssen schwerpunktartig Aktionspläne (mittelfristige Programm- und Projektplanung) entwickelt werden, die nicht nur eine strategische Handlungsorientierung ermöglichen, sondern auch die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung schließen sollen. Die strategischen Programme setzen somit die Orientierungspunkte für den operativen Planungs- und Handlungsbereich. Es wird bestimmt, welche Maßnahmen die einzelnen unternehmerischen Funktionsbereiche (Produktion, Marketing, Forschung und Entwicklung usw.) einleiten müssen, um die geplante Strategie umsetzen zu können. Diese Vorgehensweise, den Implementierungsprozess auf die zentralen Maßnahmefelder zu legen, ist die logische Schlussfolgerung, dass der strategische Plan nur als ein Rahmenplan, nicht aber als umfassender Steuerungsplan zu verstehen ist.

Aber nicht nur die Entwicklung strategischer Programme, sondern auch strategische Überlegungen, ob und wie weit Organisationsstrukturen und Prozesse, Unternehmenskultur, Managementsysteme sowie Personal und Führungskräfte an die Strategie angepasst werden müssen, sind von zentraler Bedeutung. Die sachbezogene Perspektive ist um die verhaltensbedingte Perspektive zu ergänzen. Dem Management sollte klar sein, dass eine Strategie nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn sog. Implementierungsbarrieren überwunden werden und rechtzeitig eine Akzeptanz für Wandlungs- und Lernprozesse geschaffen wird. Es bleibt in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass die Planung der Strategieimplementation nur ein erster Schritt der Umsetzung darstellt. Dieser Prozess ist ein langer, in der Regel mehrere Jahre dauernder, mehrstufiger und vielschichtiger

---

<sup>76</sup>Als Maßnahmen werden Operationen bezeichnet, welche zur Durchführung von Strategien erforderlich sind und nicht die alltäglichen, geschäftlichen Aktivitäten, die sich im Rahmen der operativen Planung ergeben (Vgl. Kreikebaum (1997), S. 60 ff.

<sup>77</sup>Vgl. Welge / Al-Laham (2003), S. 530.

Veränderungsprozess, dessen Gestaltung mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden ist.

An dieser Stelle ist der Prozess der strategischen Planung beendet. Das gezeigte Phasenmodell ist die Grundlage für die folgende Analyse der NPO/sozialen Einrichtungen sowie für die entsprechenden Schlussfolgerungen auf erfolgskritische Faktoren und die geeigneten Planungsinstrumente.

#### **4 Strategische Zielplanung bei NPOs / sozialen Einrichtungen**

Bei NPOs steht nicht etwa wie in gewinnorientierten Unternehmen die Maximierung ökonomischer Zielgrößen im Vordergrund, sondern die Sicherung der Leistungserbringung und damit die Erfüllung der von den Zielpersonen vorgegebenen Ziele sowie Leistungswünsche. Dementsprechend zeichnen sich die Ziele von NPOs/sozialen Einrichtungen durch drei wesentliche Besonderheiten aus. Zunächst sind die Organisationsziele durch das Vorherrschen von mehrheitlich qualitativen Sachzielen (Bedarfsdeckung, Beeinflussung, Förderung usw.)<sup>78</sup> geprägt, die sich im Gegensatz zu Formzielen (Gewinn, Marktanteil, Rendite, Umsatz etc.) wesentlich schwieriger operationalisieren lassen.<sup>79</sup> Ertrags-, Leistungs- und Effizienzziele sind immer nur Mittel zur Realisierung eines übergeordneten Zwecks, der seinerseits nur schwer quantifizierbar ist. Daher müssen Sachziele häufig durch Hilfsindikatoren konkretisiert und messbar gemacht werden<sup>80</sup>. Des Weiteren unterliegen NPOs bei der Zielbildung einer Reihe von Bedingungen, die ihren Spielraum einschränken. Als entscheidende Kontextfaktoren können z. B. rechtliche Beschränkungen, übergeordnete staatliche und politische Interessen, das Leistungsprogramm (Dienstleistungen zu politisch festgelegten Preisen) sowie die Finanzierungssituation (Gebühren, Beiträge, Spenden usw.) genannt werden<sup>81</sup>. Schließlich weisen die Ziele auf Grund der Vielzahl an

---

<sup>78</sup>Vgl. Schwarz (2006), S. 269 f.

<sup>79</sup>Vgl. Horak et al. (2007), S. 7.

<sup>80</sup>Vgl. Helmig et al. (2006b), S. 7.

<sup>81</sup>Vgl. Bea/Haas (2005), S. 76.

Interessengruppen eine größere Heterogenität und Komplexität auf, als dies bei gewinnorientierten Unternehmen der Fall ist<sup>82</sup>.

NPOs haben im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen ein vielschichtiges Zielsystem, das durch eine Vielzahl von schwer messbaren Komponenten geprägt ist. Aus diesem Grund haben sich Verantwortliche aus den Reihen von NPOs die Aufgabe gestellt, qualitative und subjektive Ziele auszuformulieren und diese in Zielhierarchien darzustellen. Hierbei stehen drei Punkte im Vordergrund.

Als erstes gilt es zu bedenken, dass die Vision und das Leitbild als normativer Bezugsrahmen einen hohen Stellenwert haben. Allerdings sollte der Leitbilderstellung eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die in strategischen Leitbildern enthaltenen Aussagen zum Organisationszweck und zu den zentralen Werten der Organisation haben für NPOs eine noch größere Bedeutung als für gewinnorientierte Unternehmen, da sie eine entscheidende Grundlage für das Vertrauen in und die Identifikation mit der Organisation sind. Darüber hinaus ist das Leitbild gut geeignet, die unterschiedlichen Absichten und Vorstellungen der verschiedenen und vielschichtigen Stakeholder zu integrieren. Somit funktioniert es als Informationsträger nach innen und außen, um die Vielzahl der komplexen Aufgaben und Inhalte der NPO zu transportieren.<sup>83</sup>

Der zweite wichtige Punkt ist, dass die aus der Vision und den Leitbildern abzuleitenden Ziele möglichst umfangreich erfasst werden, wobei besonders auf die Ausgeglichenheit zwischen den ökonomischen Zielen und den sachlichen Zielinhalten zu achten ist. Es muss also neben der Sicherung der Leistungserbringung als qualitatives Hauptziel auch die dauerhafte Sicherung des Unternehmens gewährleistet werden. Um beide Zielsetzungen zu erreichen, lassen sich fünf Zielkategorien benennen, welche die Grundlage für die Unternehmensziele von NPOs darstellen: Leistungsziele, Beeinflussungsziele, Leistungserbringungsziele, Potenzialziele und wirtschaftliche Ziele. Leistungswirkungsziele sind auf die Interessen der Stakeholder ausgelegt. Hingegen sollen Beeinflussungsziele bestimmte Veränderungen im Bereich des

---

<sup>82</sup> Vgl. Horak et al. (2007), S. 182; Bruhn (2005), S. 41 f.

<sup>83</sup> Vgl. Horak (2003), S. 16.



Denkens und Handelns bei den Anspruchsgruppen auslösen. Die Leistungserbringungsziele definieren noch einmal genauer die Ziele für die Dienstleistungserbringung wie z. B. Beratung oder Förderung. Die Potenzialanalyse bezieht sich hingegen auf die Sicherstellung der materiellen und immateriellen Reserven und auf die Prozesse der Leistungserbringung. Zudem gehören zu den Formzielen z. B. die Steigerung der wirtschaftlichen Effektivität und Ertragskraft oder die Sicherung der Refinanzierung.

Aber auch die Umweltanalyse hat im Nonprofit-Bereich eine wichtige Funktion zu erfüllen. Sie kann mit Hilfe einer strategisch ausgerichteten Gegenwartsanalyse und einer Zukunftsprognose die realen Chancen und Gefahren einer jeweiligen Organisation oder sozialen Einrichtung aufzeigen. Man unterscheidet bei der Strukturierung der Informationsgewinnung wiederum die beiden Ebenen der weiteren Umwelt und der Wettbewerbsumwelt. Die NPO-spezifischen Besonderheiten und Erfolgsfaktoren können so dem Untersuchungsgegenstand entsprechend abgebildet werden. Eine strategische Frühaufklärung soll dem Management von sozialen Einrichtungen die Möglichkeit geben, sich systematisch mit möglichen Entwicklungen in der Unternehmensumwelt auseinanderzusetzen und parallel hierzu ihre Sensibilität gegenüber auftretenden Umfeldveränderungen zu erhöhen. Auf der Ebene der Wettbewerbsumwelt wird dabei immer wichtiger, sich sehr genau mit dem Wettbewerb in einer Branche auseinanderzusetzen und dabei auch den Markt und alle relevanten Zielpersonen zu analysieren.

Im Rahmen der Umweltanalyse muss nicht nur eine systematische Untersuchung der aktuellen Situation anhand der fünf Hauptsektoren<sup>84</sup> durchgeführt werden, sondern auch eine Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit einer NPO erfolgen. Die strategische Frühaufklärung ist für NPOs/soziale Einrichtungen vor dem Hintergrund einer dynamischen und komplexen Umfeldentwicklung zu einem sehr entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Die Aufgabe muss es sein, die wichtigen Trends und Entwicklungen rechtzeitig zu erfassen, um Bedrohungen zu erkennen, bevor sie nicht mehr kontrollierbar sind. Aber nicht nur Gefahren sollen damit

---

<sup>84</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.

aufgezeigt werden. Auch eigene Möglichkeiten und Chancen, am Markt erfolgreich zu agieren, sollen erkannt werden, bevor sie verloren gehen.

#### **4.1 Die Rolle der Stakeholder im Planungsprozess**

Die Leitung einer sozialen Organisation muss sich mit der herausfordernden Situation auseinandersetzen, dass sich die strategische Zielplanung in einem starken Spannungsfeld zwischen zwei Punkten bewegt. Den einen Punkt bilden die Ziele der Organisation selbst, der andere ist durch die Ziele der Stakeholder gekennzeichnet. Dabei weisen soziale Organisationen spezielle Merkmale hinsichtlich ihrer Stakeholder-Situation auf, die sich von denen gewinnorientierter Unternehmen unterscheiden.

Da soziale Organisationen zu einem gewissen Anteil von der „freiwilligen Leistung“, z. B. dem Ehrenamt, getragen werden, sind hier ehrenamtliche Mitarbeiter als eine wichtige personelle Ressource zu sehen. In den meisten Fällen entsteht die Motivation der Ehrenamtlichen aus Tradition und Normen (Zugehörigkeit zu einem sozialen Milieu, persönliche Betroffenheit), so dass die ganz eigenen Motive mit dem Organisationszweck zusammenfallen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass strategische Ziele mit einer Unternehmenskultur vereinbar sein müssen, die durch ein hohes Maß an Vertrauen und persönlichen Beziehungen geprägt ist.

Soziale Organisationen weisen im Vergleich zu „Profit Unternehmen“ ein weitaus komplexeres Beziehungsnetz aus, weil ihre Leistungen oftmals im Rahmen nichtschlüssiger Tauschbeziehungen<sup>85</sup> angeboten werden, d.h. einer erbrachten Leistung steht keine unmittelbare Gegenleistung des Empfängers gegenüber<sup>86</sup>. Das gilt für alle Organisationen, die öffentliche Güter erstellen, deren Kosten der Leistungserstellung nicht oder nur zum Teil von den Nutzern der Leistung getragen werden. Dementsprechend sind diese NPOs bei der Aufbringung von Finanzmitteln von einem oder wenigen Geldgebern, insbesondere der öffentlichen Hand und Spenden, abhängig. Daher muss insgesamt berücksichtigt werden, dass der Leistungsempfang und die

---

<sup>85</sup>Vgl. ausführlich Bumbacher (2003), S. 387 ff.

<sup>86</sup>Vgl. Arnold (2003b), S. 276 ff.

Finanzierung der Leistung auf verschiedene Personen oder Institutionen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Zielen aufgeteilt sind.

Aus dieser Situation resultieren weitreichende Konsequenzen für die strategische Zielplanung. Zum einen ist der Staat für viele Organisationen, so auch bei Berufsbildungsträgern, ein ganz entscheidender Stakeholder, dessen Vorstellung und Ziele unbedingt zu berücksichtigen sind. Aber auch andere Kostenträger, vor allem Spendengruppen, dürfen nicht vernachlässigt werden. Zum anderen könnte eine zu starke Orientierung an den Vorstellungen der Kostenträger dazu führen, dass die Ansprüche und Bedürfnisse der Leistungsempfänger keine hinreichende Berücksichtigung finden<sup>87</sup>.

Zudem wird von NPOs in besonderem Maße ein vertrauensvolles Verhalten erwartet, weil nicht nur die Qualität vieler Leistungen durch die Empfänger nicht oder nur unter Aufwendung unverhältnismäßig hoher Kosten zuverlässig beurteilt werden kann. Sondern diese Leistungen werden auch Gruppen angeboten, die auf Grund von Alter, Krankheit usw. ihre eigenen Ziele und Wertvorstellungen nicht angemessen artikulieren und vertreten können. Hier muss also, allgemein ausgedrückt, das Management entscheiden, ob entweder die Entwicklung der eigenen Ziele (entsprechend einer unternehmerischen Vision) oder die Ableitung der Ziele aus einem Konsens, einem Kompromiss oder einer Synthese von Stakeholder-Interessen im Vordergrund stehen soll.

Um eine solche Entscheidung treffen zu können, muss eine Stakeholderanalyse durchgeführt werden. Der idealtypische Verlauf umfasst vier Punkte<sup>88</sup>:

1. Identifikation der relevanten Stakeholder
2. Analyse der Stakeholder-Koalitionen
3. Analyse des Stakeholder-Verhaltens
4. Erklärung des Stakeholder- Verhaltens

---

<sup>87</sup> Vgl. Arnold (2003b), S. 279 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Haddad (2003a), S. 22ff.

Im vierten Punkt können die Ziele und Wertvorstellungen jedes Stakeholders identifiziert und eingeschätzt werden.

#### **4.2 Unsicherheiten bei der Planung**

Das Management vieler NPOs ist sich der Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Zeit, d.h. schneller als die Konkurrenz zu verstehen, wie das zukünftige Umfeld voraussichtlich einmal ausgestaltet sein wird, nicht hinreichend bewusst. Allerdings stellt der Zeitgewinn gerade für NPOs einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Weil sie mit einer überwiegend stark limitierten Ressourcensituation konfrontiert sind und daher mit dem Voranschreiten der Zeit zunehmend strategische Optionen verloren gehen. Deshalb müssen Chancen und Gefahren in den verschiedenen Umweltbereichen rechtzeitig erkannt werden und in die strategische Planung einfließen. Man kann hier mit Hilfe der fünf Hauptsegmente die unterschiedlichen Umweltbereiche systematisch betrachten und nach Richtungen suchen, welche auf die Organisation einen nicht unerheblichen Einfluss haben könnten. Dazu kommt die Möglichkeit, Informationen aus verschiedenen Bereichen der Sozialforschung einzubeziehen und auch eigene Recherchen durchzuführen. So sollten sich z. B. Berufsbildungsträger und Einrichtungen mit den aktuellen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen auseinandersetzen.

Des Weiteren sind die Erkenntnisse der sog. Trendforschung von Bedeutung, die seit mehr als zwanzig Jahren ein wichtiger Bereich der strategischen Frühaufklärung ist. Dabei können entlang der Zeitachse und der branchenspezifischen Reichweite verschiedene Trendkategorien unterschieden werden. Darüber hinaus sind sowohl die Suche nach bisher unbekanntem Meinungen, Ideen und Stellungnahmen in der Literatur als auch die kontinuierliche Beobachtung von Rechtssprechungstendenzen und staatlichen Handelns im Gesetzgebungs- und Regulierungsprozess von zentraler Bedeutung. Schließlich sollen Entscheidungsträger die Mitarbeiter der NPOs berücksichtigen, inklusive der Veränderung bestimmter Meinungen, Einstellungen, Motive usw. Letztlich sind die Mitarbeiter die Sensoren des Systems, über welches die „schwachen Signale“ aufgefangen werden.

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass sog. Frühwarnsysteme vor allem auf die Wirtschaftsverbände übertragbar sind. Die Verbände haben die Möglichkeit, die globale Umwelt anhand bestimmter Indikatoren zu beobachten und die Erkenntnisse an ihre Mitglieder weiterzugeben. Darüber hinaus kann jede soziale Organisation/Einrichtung der gezielte Einsatz solcher Informationssysteme in Bezug auf Identifikation der Ziel- und Wertvorstellungen der relevanten Stakeholder-Gruppen empfohlen werden.

#### **4.2.1 Das Strukturieren von Informationen**

Die gewonnenen Informationen müssen strukturiert und verdichtet werden, um die strategischen Konsequenzen sichtbar zu machen. Die Szenarioanalyse ermöglicht den Führungskräften sozialer Einrichtungen, die umfangreichen Einflüsse und Kräfte, die in der Umweltanalyse erkennbar wurden, zu übersichtlichen, erklärbaren Bildern der Zukunft zu verdichten. Dabei können sowohl die Umweltbedingungen als auch die Unsicherheiten berücksichtigt werden. Ein Szenario wird somit definiert als „(...) ein plausibel ausformuliertes, hypothetisches Zukunftsbild eines abgrenzenden Problemfeldes, das alternative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt und der Entscheidungsvorbereitung dient.“<sup>89</sup>

Da der Einsatz der Szenarioanalyse mit einem großen Aufwand verbunden sein kann, empfiehlt sich besonders in kleineren sozialen Einrichtungen eine vereinfachte Vorgehensweise in drei Arbeitsphasen. In einem ersten Schritt wird die Problematik definiert und deren bedeutsame Einflussgrößen herausgearbeitet. Anschließend müssen die voraussichtlichen Entwicklungen der identifizierten Einflussgrößen sowie Möglichkeiten des Auftretens von Störereignissen fixiert werden, um daraus für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren zwei Extremszenarien („best case“ und „worst case“) und ein „mittleres“ Trendszenario zu entwerfen. In einem abschließenden Workshop werden die entwickelten Szenarien überprüft und verglichen sowie die möglichen Auswirkungen des Eintretens der einzelnen Szenarien auf das Unternehmen

---

<sup>89</sup>Vgl. Wilms (2006, Hrsg.), S. 7.

verglichen. Als Ergebnis erhalten die Verantwortlichen Handlungsoptionen vor dem Hintergrund alternativer Umfeldler.

Am Ende der Analyse der weiteren Unternehmensumwelt müssen kritische Annahmen oder Prämissen definiert werden, welche für die weiteren Phasen der strategischen Planung Gültigkeit besitzen und damit einen genauen Orientierungsrahmen bilden können.

### **4.3 Die Aufgabenfelder von sozialen Einrichtungen im NPS**

Die grundsätzlichen Marktbedingungen in den Branchen sind teilweise sehr verschieden. Demgegenüber unterliegen die Mitglieder einer Branche vergleichbaren Einflüssen, wobei sie auf diese Kräfte mit unterschiedlichen Strategien reagieren können. Deshalb ist es wichtig, dass sich das Aufgabenspektrum der eigenen Unternehmung ganz bestimmten Branchen zuordnen lässt. Allerdings erfolgt diese Zuordnung nicht immer systematisch. Gerade kleineren Organisationen, welche entweder von ihrem traditionellen Tätigkeitsfeld überzeugt sind oder aber ihr Aufgabenspektrum scheinbar unsystematisch immer weiter ausdehnen müssen, um am Markt zu bestehen, fehlt oft die Systematik.

Darüber hinaus vermittelt der NPS auf Grund der vielfältigen Organisationsformen und zahlreichen Tätigkeitsfelder das Bild eines sehr heterogenen Sektors. So können beispielsweise in den Tätigkeitsfeldern sozialer Dienste und des Gesundheitswesens folgende Branchen unterschieden werden:

- Soziale Dienste: Kinder- und Jugendheime; Familienberatung- und Bildung; Soziokulturelle Angebote; Beratungsstellen, Integrationsprojekte usw.
- Gesundheitswesen: Alters- und Pflegeheime; Krankenhäuser; krankenhausexterne Pflege; Suchtprävention; Kuren; Ernährungsberatung usw.

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, auf die Definition von Porter<sup>90</sup> hinzuweisen, welcher unter Branche eine Gruppe von Organisationen versteht, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbietet. So bieten z. B. Organisationen wie die Volkssolidarität, soziale Verbände wie die Arbeiterwohlfahrt, Diakonisches Werk oder auch gewinnorientierte Unternehmen mobile Hilfsdienste im Rahmen der Altenpflege an. Diese Leistungen beinhalten zwar objektive Unterschiede im Hinblick auf die Leistungserbringung, werden aber von den Zielgruppen als relativ austauschbar wahrgenommen.

Im Bezug auf die strategische Planung ist es für eine soziale Einrichtung relevant, die eigene Branche zu analysieren und daraus wichtige Erkenntnisse für die Strategieoptionen abzuleiten.

#### **4.4 Das Wettbewerbsumfeld**

NPOs haben sich in vielen Sektoren den Profit-Unternehmen angepasst. Demzufolge wird der Konkurrenzdruck zunehmend größer und bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit. Die allgemeinen Marktbedingungen in den einzelnen Branchen sind sehr unterschiedlich. Demgegenüber unterliegen die Mitglieder einer Branche ähnlichem Einfluss, wobei sie auf diese Kräfte mit unterschiedlichen Strategien reagieren können. Daher ist es wichtig, dass sich das Aufgabenspektrum der eigenen Unternehmung bestimmten Branchen zuordnen lässt. In diesem Zusammenhang muss man auf fünf wesentliche Wettbewerbskräfte achten:

##### **1. Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten:**

Neue Anbieter stellen auch für NPOs immer eine Bedrohung dar, weil sie zusätzliche Leistungen anbieten, knappe Ressourcen (ehrenamtliche Arbeit, Fachpersonal, öffentliche Mittel) auf sich ziehen und den Handlungsspielraum der etablierten Organisationen einschränkt.

---

<sup>90</sup>Vgl. S. 25 f.

Hinzu kommt, dass neben dem verschärften Wettbewerb zwischen den NPOs auch eine Konkurrenzbeziehung gegenüber dem Staat und vor allem den gewinnorientierten Unternehmen der Branchen entsteht.

## 2. Verhandlungsstärke der Abnehmer:

Die Verhandlungsstärke der Kunden und Klienten ist bei sozialen Einrichtungen im NPS ein wichtiger Wettbewerbspunkt. Zum einen wird der Bedarf an Leistungen nicht mehr hauptsächlich staatlich festgelegt und zum anderen prüfen immer mehr Leistungsabnehmer genauer nach, welches Angebot sie wahrnehmen wollen. Je nach Art der Organisation müssen organisationsinterne und / oder -externe Personenkreise unterschieden werden. Organisationsinterne Leistungsabnehmer werden als Mitglieder bezeichnet und finden bei sog. Eigenleistungs-NPOs (z. B. Vereine, Genossenschaften), mit denen sie untrennbar verbunden sind. Demgegenüber erbringen sog. Drittleistungs-NPOs (z. B. Stiftungen oder Hilfsorganisationen) ihre Leistungen für externe Personengruppen

## 3. Verhandlungsstärke der Lieferanten:

Im NPS kommt den „klassischen“ Lieferanten (Warenlieferanten) ein untergeordneter Stellenwert zu. Demgegenüber haben die Lieferanten im Sinne von zuweisenden Stellen eine wichtige Bedeutung. In der Branche der Kinder- und Jugendheime sind meistens die Sozialdienste der Wohngemeinden der betroffenen Kinder dafür verantwortlich, welche Heime den jeweiligen Kindern zugewiesen werden.<sup>91</sup>

## 4. Bedrohung durch Ersatzprodukte:

Unter Konkurrenzleistungen werden Angebote anderer Organisationen verstanden, die ähnliche Bedürfnisse der Leistungsempfänger ansprechen sollen. Es handelt sich hierbei um das gleiche Leistungsangebot eines anderen

---

<sup>91</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), S. 78.



Anbieters (z. B. Integration in Ausbildung oder Arbeit durch verschiedene Berufsbildungsträger)

#### 5. Konkurrenz unter etablierten Unternehmen:

Auch im NPS sinken die Rentabilität und damit die Attraktivität eines Marktes mit einer steigenden Rivalität unter den Wettbewerbern. Die Intensität dieses Wettbewerbes wird u. a. dann sehr hoch sein, wenn es viele Anbieter von Nonprofit-Leistungen bei gleichzeitiger Homogenität der Leistungen gibt.

### **4.5 Das Kundenbild**

NPOs und damit verbunden auch die sozialen Einrichtungen können nur dann erfolgreiche Strategien entwickeln, wenn sie am Markt und dort besonders die relevanten Zielgruppen analysieren. Dabei geht es um die Notwendigkeit, dass im Kontext mit der Umweltanalyse auch genügend Informationen über reelle Zielgruppen zur Verfügung stehen.

Das Management muss sich der Herausforderung stellen, dass die Nachfrage nach Leistungen im kulturellen, sozialen oder umweltpolitischen Bereich einer erheblichen Veränderung unterliegt und somit die Nonprofit-Märkte immer stärker unterscheidet. Diese erhebliche Veränderung von Angebot und Nachfrage lässt sich gut am Beispiel des Marktes für „Wohnen im Alter“ verdeutlichen. Aus dem ursprünglichen Angebot von Alten- und Pflegeheimen entstand im Laufe der Zeit eine Vielzahl von unterschiedlichen Angeboten. Zu nennen sind hier Altenwohnheime, Angebote für Demenzkranke, Wohn- und Hausgemeinschaften, Seniorenresidenzen usw. Aus diesem Grund muss eine Marktsegmentierung durchgeführt werden. Hierzu muss der Gesamtmarkt in voneinander klar abgrenzbare, in sich homogene Klienten- und Kundengruppen unterteilt werden. Somit ist es möglich, die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede innerhalb der Zielgruppen zu identifizieren und daraus Implikationen für eine gegenüber der Konkurrenz deutlich abgrenzbare strategische Ausrichtung abzuleiten.

In diesem Zusammenhang sind besonders zwei Punkte zu berücksichtigen. Zum einen sehen sich die NPOs mit ihrem heterogenen Leistungsangebot von individuellen und kollektiven Gütern einer großen Anzahl an mittelbaren und

unmittelbaren Leistungsempfängern mit verschiedenen Bedürfnissen gegenüber gestellt.<sup>92</sup> Hinzu kommt, dass je nach Art der Organisation interne und / oder externe Personenkreise zu unterscheiden sind. Zum anderen hat die bereits erwähnte Besonderheit der nicht-schlüssigen Tauschbeziehung zur Folge, dass die Märkte für die Mittelbeschaffung<sup>93</sup> und die Leistungserbringung ganz oder teilweise auseinanderfallen. Demzufolge müssen auch die spezifischen Beschaffungsmarktteilnehmer (Sponsoren, Spender, Kostenträger, usw.) einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden.

Um NPO-Märkte in Absatz- und Beschaffungsmärkte einteilen zu können, ist nicht nur eine Differenzierung zwischen den jeweiligen Teilnehmern der Märkte notwendig, sondern auch die Bildung von Segmentkriterien.

Im Anschluss an die Marktsegmentierung müssen die Zielgruppen / Marktsegmente definiert werden, die bearbeitet werden sollen. Im Rahmen der Zielgruppenauswahl gilt es, zuerst alle Segmente auszuschließen, welche mit den strategischen Unternehmenszielen nicht vereinbar sind. Danach erfolgt die Beurteilung der Segmentattraktivität, wobei NPOs als Prüfungskriterien vor allem das segmentspezifische Marktpotenzial bzw. –volumen, den erreichbaren segmentspezifischen Marktanteil, die Aktivitäten der Konkurrenz sowie die eigene Marktstellung, die gesellschaftliche Relevanz der Problemstellung und die Finanzierbarkeit verwenden sollen.<sup>94</sup>

Schließlich ist eine Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppen mit Verständnisfragen und Anwendungsproblemen belastet, da die NPO – Absatzleistungen spezielle Merkmale aufweist. Zum einen besteht die Besonderheit, der nicht-schlüssigen Tauschbeziehung, so dass ein beträchtlicher Teil der Leistungen von dem allgemeinen Muster der Dienstleistung abweicht. Zum anderen werden viele Leistungen durch die Mehrheit der Mitglieder oder Träger der Organisation im Rahmen einer demokratischen Entscheidungsfindung initiiert.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup>Vgl. Schwarz (2006), S. 28.

<sup>93</sup>Es geht nicht um Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder um Technologien, Humanressourcen usw., sondern um die Tatsache, das sich NPOs i. d. R. nicht ausschließlich über den Verkauf ihrer Leistungen am Markt finanzieren.

<sup>94</sup>Vgl. Sander / Bauer (2006), S. 85.

<sup>95</sup>Vgl. Bumbacher (2003), S. 391 ff.

Im Rahmen der Unternehmensanalyse gilt es sowohl die jetzigen als auch zukünftigen Stärken und Schwächen der Organisation zu ermitteln. Dabei werden, wie schon beschrieben, zwei Teilperspektiven unterschieden. Bricht man die Teilperspektiven auf die NPOs her runter, so geht es bei der Innen-Außen-Perspektive um die statische Analyse der organisatorischen Fähigkeiten, Ressourcen und Kernkompetenzen. Nachfolgend soll eine Außen-Innen-Betrachtung garantieren, dass die erfolgsrelevanten Punkte auch aus dem Blickwinkel der Zielgruppen untersucht werden.

Grundsätzlich gibt es zur Innen-Außen-Perspektive folgendes zu sagen: NPOs und damit auch soziale Einrichtungen, müssen über Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, damit sie sowohl die sich ergebenden Möglichkeiten nutzen als auch die Gefahren bewältigen können. Im Zuge der strategischen Planung ist es aus diesem Grund entscheidend, dass die Führung die Stärken und Schwächen der Organisation erkennen kann. Das Fundament hierfür bildet eine systematische Untersuchung der Potenziale einer Unternehmung, welche den Besonderheiten der eigenen Organisation angepasst ist. Weiter ist zu betrachten, ob und wie in diesem Zusammenhang die Wertkettenanalyse die Systematisierung und die Bewertung der entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen unterstützen kann.

#### **4.5.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen**

Zuerst ist festzustellen, dass große Teile der Produkte von NPOs besonders den Kategorien der Interessen, der Werte und Ideen sowie den Kategorien der Dienstleistungen zuzuordnen sind. Damit stellen materielle Gegenstände nicht immer den Schwerpunkt der Unternehmung dar. Somit können die Leistungen von sozialen Einrichtungen und Organisationen in einem nicht unerheblichen Maß als eine spezielle Art von Dienstleistung charakterisiert werden.<sup>96</sup> Daraus folgt, dass die immateriellen Ressourcen im Rahmen der Leistungserstellung einen sehr wichtigen Stellenwert erlangen. Neben der strukturellen (z. B. Aufbau- und Ablauforganisation) sowie kulturellen Ressource (Werte, Normen,

---

<sup>96</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 42 f.

Ideologien usw.) sind besonders die Humanressourcen (die Kompetenzen, das Sozialverhalten und die Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters) von großer Wichtigkeit. Die Einschätzung und Bewertung dieses Humankapitals stellen aber eine große Herausforderung dar. Zum einen sind die genannten Potenziale nur schwer quantifizierbar. Zum anderen sind die NPOs durch verschiedenste Personalgruppen (Management, Voll- und Teilzeitkräfte, freie Mitarbeiter, ehrenamtliche Mitarbeiter, Aufsichts- und Beratungsorgane usw.) und die Arbeitsformen (bezahlte Arbeit, Laienarbeit, ehrenamtliche Arbeit sowie haupt- und nebenberufliche Arbeit) gekennzeichnet. Daneben gibt es einige immaterielle Ressourcen, wie z. B. das Herstellen von Kontakten, die Nutzung von Beziehungen oder ein bedeutendes Ansehen bestimmter Personen, welche besonders bei kleineren Organisationen und Unternehmungen einen großen Stellenwert haben.

Sicherlich haben auch materielle Faktoren eine wichtige Rolle. Hier sind besonders die physischen Ressourcen wie z. B. der Standort, die Immobilie, die technische und räumliche Ausstattung und die IT-basierten Ressourcen zu nennen. Darüber hinaus muss die finanzielle Perspektive, unabhängig von der Leistungserstellung, extra betrachtet werden, da sich NPOS / soziale Einrichtungen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen in zwei wesentlichen Schwerpunkten unterscheiden. Die erwirtschafteten Erlöse entstehen nicht nur aus dem reinen Leistungsprozess, der erbracht wird. Ein nicht unerheblicher Teil der finanziellen Mittel kommt z. B. durch Mitgliedsbeiträge, Subventionen und Spenden zustande.

In NPOs ist es mindestens genauso wichtig wie in gewinnorientierten Unternehmen, die Zerlegung und getrennte Einschätzung der Ressourcen um eine explizite Berücksichtigung von organisatorischen Fähigkeiten zu erweitern. Für eine Analyse der umfangreichen Interaktions-, Koordinations- und Problemlösungsmuster einer NPO sollten Faktoren / Kriterien herangezogen werden, welche die unternehmenskulturelle Sichtweise (ökonomische Rationalität), die strukturelle Perspektive (z. B. Systeme, Prozesse), die Mitarbeiterperspektive (Human Resource Management) sowie die politische Perspektive berücksichtigen<sup>97</sup>. Ferner besitzen einmalige Kontakte zu wichtigen

---

<sup>97</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), S. 109.

Stakeholdern einen besonderen Stellenwert. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist es nun, die organisatorische Fähigkeit zu entwickeln, dieses Wissen zu sichern, zu verknüpfen und zu nutzen<sup>98</sup>. Es sollen die Fähigkeiten und Ressourcen herausgefiltert werden, welche das Potenzial für einen grundlegenden und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in sich haben.

#### **4.6 Die prozessbezogene Wertschöpfung**

Bei diesem Punkt sind zwei wichtige Aspekte hervorzuheben. Die Effizienz eines Wertschöpfungsprozesses ist davon abhängig, inwieweit das Management einer NPO die Eigenheiten der Dienstleistungsproduktion und deren betriebswirtschaftlichen Auswirkungen kennt. Es sollten in diesem Fall fünf Merkmale berücksichtigt werden. Es handelt sich um die Individualität, die Unteilbarkeit, die Standortgebundenheit, die Immaterialität und die Integration des externen Faktors.

Bei NPOs entspricht die Wertschöpfung dem Nutzen der von ihr erstellten Leistung. Sie lässt sich somit nicht ohne weiteres messen, wie z. B. bei gewinnorientierten Unternehmen. Aus diesem Grund ist es vernünftig, Wertschöpfungsarten zu unterscheiden:

- Strategiebezogene Wertschöpfung
- Prozessbezogene Wertschöpfung
- Qualitätsbezogene Wertschöpfung
- Dienstleistungsbezogene Wertschöpfung
- Anspruchsgruppenbezogene Wertschöpfung
- Volkswirtschaftliche Wertschöpfung

Die prozessbezogene Wertschöpfung einer NPO kann besonders gut mit Hilfe einer Wertkette analysiert werden. Damit können wichtige Erkenntnisse über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen gewonnen werden. Gerade bei

---

<sup>98</sup> Vgl. Zauner (2007), S. 162.

NPOs ist es bedeutsam, die Wertschöpfungsprozesse vor- und nachgelagerter Leistungen in die Einschätzung mit einfließen zu lassen und die Schnittstelle zwischen den Organisationen zu analysieren. Ein gutes Beispiel hierfür sind die verschiedenen Bereiche der Berufsbildungsträger in Abhängigkeit vom Alter und der Qualifikation der Teilnehmer (z. B. Berufsbildungswerke, Berufsvorbereitungsmaßnahmen, überbetriebliche Ausbildung, Umschulungen usw.).

Allerdings entspricht die Struktur einer Vielzahl von NPO-Betrieben der klassischen Objektgliederung. Das bedeutet, die Aufteilung erfolgt nach den Bereichen Aufgaben, Produkte, Sparten, Betriebe und den dazugehörigen Zielgruppen<sup>99</sup> und nicht nach einer leistungs- und prozessorientierten Ausrichtung. In der Konsequenz besteht somit eine zentrale Aufgabe des Managements von NPOs darin, sich nicht nur auf die Strukturen zu konzentrieren, sondern auch die einzelnen Prozesse zu beobachten, d. h. die Wertschöpfungsprozesse nach dem Verrichtungsprinzip der Leistungserbringung darzustellen. Es sind also immer die Prozesse zu definieren, welche auf einem Zeitstrahl von der Erstellung der Leistung bis zu zum Kunden laufen. Bei einem Berufsbildungsträger kann man fünf Schwerpunktaktivitäten erkennen, die unmittelbar auf den Nutzen der Zielgruppen (Jugendlicher mit Ziel einer abgeschlossenen Berufsausbildung) ausgelegt sind:

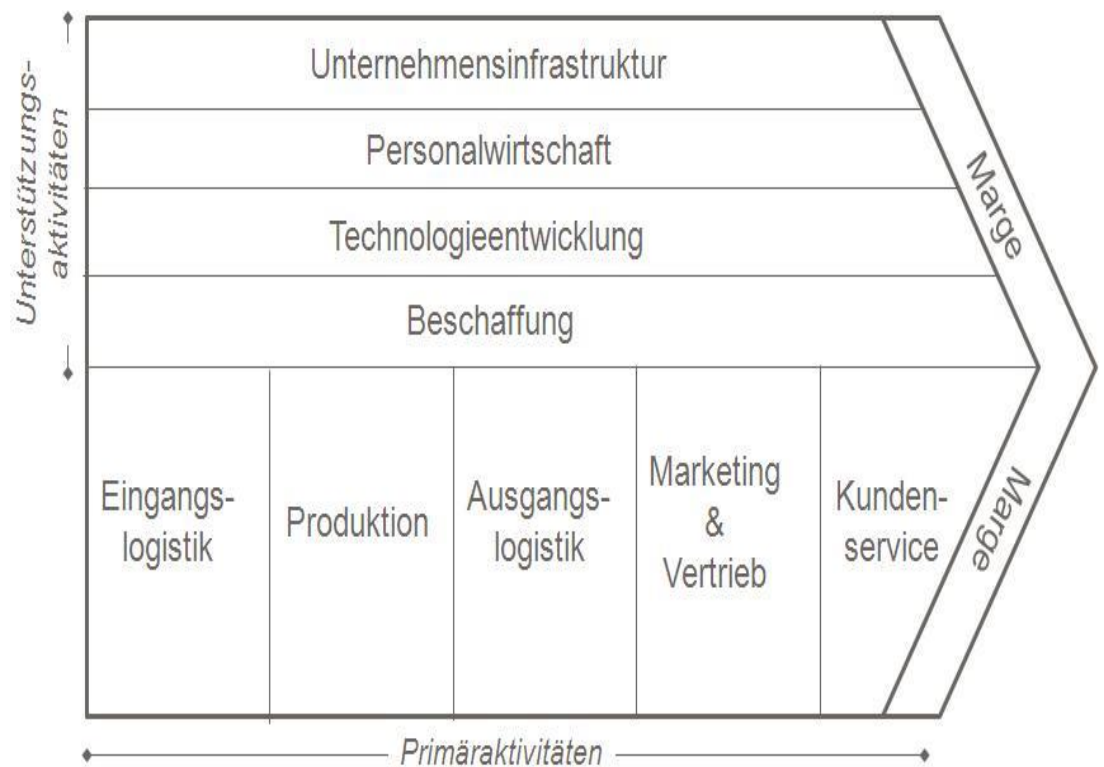
1. Aufnahme des Teilnehmers in die Maßnahme (Berufsausbildung)
2. Erstellung eines Förderplanes<sup>100</sup> für die Dauer der Ausbildung
3. Betreuung durch den Berufsbildungsträger
4. Austritt aus der Maßnahme
5. Nachbetreuung
6. Aneignung fachberuflicher Kompetenzen

---

<sup>99</sup>Vgl. Schwarz (2006), S. 23.

<sup>100</sup> Es ist ein Hilfsmittel, welches bei beruflichen Förderprogrammen nach SGB III, gefordert wird. Es dokumentiert den Verlauf und das Ergebnis, in diesem Fall, einer überbetrieblichen Berufsausbildung (BaE)

Es ist wichtig, dass die Führungspotenziale, also alle Aufgaben, welche mit der Planung, der Lenkung und der Entwicklung der Organisation zusammenhängen, einen übergeordneten Stellenwert besitzen. Man wird nur langfristig erfolgreich sein können, wenn es dem Management einer NPO gelingt, die jeweiligen Führungssysteme und strategischen (Leistung) Potenziale mit den Anforderungen aus der Umwelt, aber auch untereinander, abzustimmen. Somit wird die Unternehmensinfrastruktur durch die übergeordneten Managementprozesse ersetzt.



**Abbildung 3** Die Wertkette

Quelle: Michael E. Porter: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt 1989

Obwohl NPOs häufig eigenen Wertketten folgen, ist es mit der hier abgebildeten Kette möglich, eine allgemeine Systematisierung zu erreichen. Wobei die Aktivitäten, genauer die Geschäftsprozesse, auf jede einzelne Organisation noch einmal abgestimmt werden müssen.

#### 4.7 Die Stärken- und Schwächenanalyse

Die zielgruppenorientierte Stärken- und Schwächenanalyse hat die Funktion, jene Unternehmenspotenziale herauszufinden, die einen Mehrwert für die jeweiligen Gruppen erzeugen. Bei der Bearbeitung des Stärken-Schwäche-Profiles müssen zunächst die Besonderheiten beachtet werden, die im Rahmen der Markt- und Zielgruppenanalyse erläutert wurden. Danach sollten NPOs auf die die Besonderheit der nicht-schlüssigen Tauschbeziehung zutrifft, sowohl für den Absatzmarkt als auch für den Finanzierungsmarkt ein Stärken-Schwächen-Profil entwickeln. Das gilt gerade für Organisationen, die eine große Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und privaten Zuschüssen haben und aus diesem Grund in einem nicht leichten Kampf um Spender, Sponsoren oder sonstige Ressourcengeber stehen. Hier ist z. B. der Vergleich der eigenen Fundraising-Aktivitäten mit denen von potenziellen Wettbewerbern anzuführen. Es ist entscheidend, zwischen individuellen und kollektiven Gütern und somit mittelbaren und unmittelbaren Leistungsempfängern, aber auch zwischen internen und externen Nachfragegruppen zu unterscheiden. Aus diesem Grund sollte eine große Anzahl an möglichen Kunden erstellen, bevor mit der Identifikation der bedeutenden Wettbewerbsfaktoren begonnen wird. Im weiteren Verlauf der Analyse, d. h. bei der Einstufung der eigenen Position und die der Konkurrenten auf den kritischen Punkten ist es wichtig, aufbauend auf dem Konzept der Kernkompetenzen zusätzlich zwischen Muss-, Soll- und Kann-Dienstleistungen zu unterscheiden<sup>101</sup>. Muss-Dienstleistungen sind solche NPO-Leistungen, die aus der Perspektive der Zielgruppen zwingend bereitzustellen sind. Soll-Leistungen werden zwar von den meisten Kunden nicht zwingend vorausgesetzt, aber von der Mehrzahl der Konkurrenten angeboten, so dass die Erwartungshaltung der Zielgruppen auch steigt. Schließlich zeichnen sich Kann-Leistungen sowohl durch eine niedrige Erwartungshaltung seitens der Zielpersonen als auch durch ein geringes oder nicht vorhandenes Konkurrenzangebot aus. Somit kann das Management eine NPO systematisch untersuchen, ob und wie die von den internen sowie

---

<sup>101</sup> Vgl. von Velsen-Zerweck (2000), S. 67.



externen Anspruchsgruppen vorgegebenen Leistungswünsche im Vergleich mit den konkurrierenden Wettbewerbern erfüllt werden.

#### **4.7.1 Die Orientierung im Wettbewerb**

Der richtige Platz der SGF im Wettbewerb wird auch für NPOs immer wichtiger. Er stellt zunehmend einen zentralen Erfolgsfaktor dar, da eine zunehmende Wettbewerbsintensität sowohl kundenseitig als auch beschaffungsseitig zu beobachten ist. Dabei gilt es zunächst zu berücksichtigen, dass ein strategischer Wettbewerbsvorteil erst dann vorliegt, wenn er von den Zielgruppen erkannt und als ein wesentlicher Vorteil wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang muss zwischen einer direkten und indirekten Bedeutung unterschieden werden.

Eine direkte Bedeutung besteht dann, wenn der Leistungsempfänger auch gleichzeitig Auftraggeber ist und für die Leistung bezahlt, d. h. er entscheidet selbstständig, welche Leistung er in Anspruch nimmt.<sup>102</sup> Demgegenüber ergibt sich die Besonderheit von nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen, so dass der Wettbewerbsvorteil aus Sicht der Leistungsabnehmer immer nur eine indirekte Rolle spielt. Aber es werden die betreffenden Geldgeber gerade dann solche NPO-Leistungen für eine Drittpartei in Auftrag geben, wenn diese aus ihrer Sicht einen Wettbewerbsvorteil haben und die Leistungsbezieher am schnellsten zufrieden stellen kann. Somit sollte also nachgefragt werden, welche Faktoren in Bezug auf die drei Dimensionen (Regeln, Ort und Schwerpunkt des Wettbewerbs) oder der acht strategischen Basisoptionen<sup>103</sup> zu beachten sind.

##### **1. Regeln des Wettbewerbs:**

Vor dem Hintergrund verschwimmender Konkurrenzbeziehungen stellt sich für NPOs die Frage nach unkonventionellen Geschäftsideen und -modellen. Wenn es einer Organisation gelingt, die ursprünglichen Regeln eines Marktes neu zu

---

<sup>102</sup> Vgl. *Bumbacher (2003)*, S. 390 ff.

<sup>103</sup> *Mit Blick auf die Taktiken des Wettbewerbs als vierte Dimension ist auch bei NPOs von vier Strategietypen auszugehen, die sich im Rahmen der üblichen Spielregeln bewegen: Ausweich-, Offensiv-, Anpassung- und Kooperationsstrategie.*

gewichten, dann eröffnen sich ihr ganz neue Möglichkeiten. Hierbei sind die Neuerungen nicht nur auf die Mischung des Leistungsangebotes beschränkt, sondern der Hebel sollte bei der gesamten Wertschöpfungskette einer Branche angelegt werden<sup>104</sup>

## 2. Ort des Wettbewerbs:

Hier gibt es zwei Möglichkeiten. Die Gesamtstrategie oder die Teilstrategie. Es gibt NPOs, die auf Grund ihres Auftrages eine Gesamtmarktabdeckung praktizieren. Hier ist z. B. die Stiftung Warentest zu nennen. Andere dagegen haben sich für eine Teilmarkt- oder Nischenstrategie entschieden (z.B. offene Schulen).

## 3. Schwerpunkt des Wettbewerbs:

Die Strategietypen nach Porter eignen sich auch für Strategieaussagen in NPOs. Verschiedene Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine Vielzahl solcher Organisationen sog. me-too-Leistungen anbieten und sich nicht über eine Qualitäts- und / oder Kosten-Preisführerschaft profilieren können<sup>105</sup>. Bei der Identifikation verschiedener Kostenvorteile und Differenzierungsquellen sollte die Wertkette eine wichtige Rolle spielen. Hierbei sollten einige Schwerpunkte berücksichtigt werden, wenn es um das Thema Differenzierung/Kostenführerschaft geht.

Die Strategie der Kostenführerschaft muss hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für NPOs sehr unterschiedlich beurteilt werden. Zum einen weisen einige Organisationen strukturelle Besonderheiten auf, die es ihnen erschweren, einen strategischen Kostenvorteil gegenüber ihren Konkurrenten aufzubauen. Hierzu zählen NPOs, die eine enge Verbindung mit staatlichen oder kommunalen Institutionen nachweisen. Diese müssen im Hinblick auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenreduktion wesentlich höhere rechtliche und politische

---

<sup>104</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), S. 145 f.

<sup>105</sup> Vgl. Schwarz (2006), S. 359 f.

Rahmenbedingungen beachten, als dies bei anderen Organisationen und gewinnorientierten Unternehmen der Fall ist. Ferner spielen die Kosten bei NPOs, die für ihre Leistungen nur symbolische Leistungen verlangen, eine untergeordnete Rolle, da die Kostensenkungen keinen Einfluss auf die Preissetzungen haben. Zum anderen gibt es für alle NPOs eine Vielzahl grundsätzlicher Möglichkeiten zur Erreichung von Kostenvorteilen. So lassen sich grundsätzlich die Prozesse, Potenziale und/ oder Ergebnisse der angebotenen Leistungen standardisieren. Darüber hinaus bestehen im Bereich der Leistungsplanung sowie der Leistungserstellung Rationalisierungspotenziale. Die Ansätze reichen hier vom vollständigen Wegfall einer Leistung über die Herabsetzung der Frequenz bis hin zum Abbau von Qualität, zur Senkung des Umfangs und zur zeitlichen Verlangsamung. In diesem Zusammenhang ist das Produktivitäts- und Kostenmanagement einzuordnen. Im Bezug zum Kostenmanagement geht es in der Hauptsache um ein ausgeglichenes Verhältnis von variablen Kosten zu Fixkosten. Man kann z. B. den Fixkostenanteil durch Outsourcing minimieren (z. B. Fuhrparkservice oder Buchhaltung können extern vergeben werden). Erhebliche Einsparpotenziale bestehen auch bei der Senkung von Personalkosten.

Im Rahmen der Differenzierungsstrategie können NPOs auf vier Differenzierungsmöglichkeiten zurückgreifen. Ein wichtiger Faktor ist die Qualität der zu erbringenden Leistung. Einmal bieten alle Aktivitäten in der Wertkette einer sozialen Organisation eine Möglichkeit zur Verbesserung der Leistung. Gerade bei nicht-materiellen Leistungen kann sich die Sicherung der Qualität zu einer umfangreichen Aufgabe entwickeln. Das Ergebnis ist in vielen Fällen vom Input durch den Leistungsempfänger abhängig. Dazu kommt noch, dass durch die Vielzahl von Stakeholdern sehr verschiedene Qualitätserwartungen existieren. Da NPOs grundsätzlich in allen Phasen des Leistungserstellungsprozesses Neuheiten generieren können, existiert hier ein Differenzierungsvorteil durch ein systematisches Investitionsmanagement. Hier unterscheidet man zwischen den Verfahrens- und Prozessinnovationen, den internen und externen Organisationsinnovationen sowie den Dienstleistungsinnovationen.

#### **4.8 Die Hauptkriterien bei der Strategiewahl**

Bei der Wahl der richtigen Strategie steht das Management einer sozialen Organisation vor einer umfassenden Entscheidung. Um eine genauere Übersicht und somit noch besseres Hintergrundwissen zu erlangen, können sie sich mit sechs Kriterien auseinandersetzen, welche es ihnen ermöglichen sollen, eine systematische Bewertung der entwickelten Strategiekonzeption durchzuführen.

##### **1. Zielerreichung:**

Bei diesem Punkt muss überprüft werden, ob die Möglichkeit besteht, durch strategische Alternativen die gestellten Ziele der Organisation überhaupt zu erreichen. Hierbei ist es besonders wichtig, zwischen dem Risiko des Scheiterns und dem Erfolg einer Strategie abzuwägen. Das bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen den strategischen Maßnahmen und den Ressourcen z.B. Finanzmitteln erkannt werden muss. Neben dem finanziellen Gesichtspunkt muss aber auch der Nutzen für bestimmte Anspruchsgruppen geprüft werden.

##### **2. Angemessenheit:**

Hier stellt sich die Frage, ob die für NPOs geltenden Bedingungen bei der Planung auch berücksichtigt wurden. Das heißt, kann die Strategie sowohl den Potenzialen der Organisation als auch den Anforderungen der Umwelt gerecht werden. Weitergedacht stellt sich damit auch die Frage, inwieweit sich die Unternehmung in ihren Geschäftsfeldern und gegenüber ihren Anspruchsgruppen aufgestellt hat.

##### **3. Durchführbarkeit:**

Hier geht es darum, ob eine NPO über die Grundvoraussetzungen für eine Strategieimplementation verfügt. Stimmen die für eine Umsetzung notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ist-Zustand der Organisation überein.

#### 4. Akzeptanz:

Bei diesem Punkt geht es darum, herauszufinden, ob die involvierten Interessengruppen die vorgesehenen Strategien annehmen oder ablehnen.

#### 5. „Fit“ der Strategie:

In diesem Zusammenhang wird der Frage nachgegangen, ob eine Alternative Bestand haben könnte. Eine alternative Strategie muss zwei Punkte erfüllen. Sie muss die Einflussgrößen und die Entwicklungen berücksichtigen, welche im Rahmen der Umweltanalyse ausgemacht wurden. Weiter sollten alle beschriebenen Ziele durch entsprechende Maßnahmen abgedeckt sein und sich inhaltlich ergänzen bzw. unterstützen.

#### 6. Ethnische Vertretbarkeit:

Es weist auf das Wertesystem und die in einer Unternehmung geltenden ethnischen Regeln hin. Die strategischen Optionen, welche unter verschiedenen Gesichtspunkten gut und umsetzbar erscheinen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, wenn sie nicht den moralischen Maßstäben der jeweiligen Organisation entsprechen.

Für die Auswertung dieser Punkte bietet sich eine Analyse des Nutzwertes an. Dadurch können die Rationalität und die Transparenz des Entscheidungsprozesses wesentlich erhöht werden. Zwar lassen sich keine Alternativen in dem erforderlichen Maße konkretisieren, oder deren Wirkung genau vorhersagen, aber es gibt Gründe für oder gegen die jeweilige Alternative, welche sich prüfen lassen kann.

#### **4.8.1 Der Businessplan bei NPOs**

In der letzten Phase des strategischen Planungsprozesses muss das Management die Umsetzung der ausgewählten Strategien planerisch vorbereiten.

Hierfür ist z. B. der Businessplan ein geeignetes Instrument. Zum einen gibt er eine vollständige, übersichtliche und verständliche Auskunft über die

beabsichtigte Strategie wieder. Zum anderen ist er ein Planungs- und Kontrollinstrument, welches nach außen auch als Kommunikations- und Werbemittel dient. Dieser Plan kann für einen Zeitraum von ca. fünf Jahren dem Unternehmen oder der Organisation Planungs- und Orientierungssicherheit geben. Aufbauend z. B. auf vier Schwerpunktthemen erarbeitet sich das Management die Inhalte, welche für diesen Zeitraum von Bedeutung sein sollen. So kann man im internen Bereich die Stärken und die Schwächenanalyse durchführen. Im externen Bereich können die Chancen und die Möglichkeiten und die Bedrohungen für die Unternehmung benannt werden. Anschließend definiert man die Mission der Organisation und zeigt eine Vision auf, z. B. Marktführer in einem bestimmten Bereich zu werden. Im Anschluss müssen Erfolgsmessgrößen entwickelt werden, die die Umsetzung der benannten Ziele überprüfen. Hier geht es z. B. um die Einnahme- und Ausgabesituation, den aktuellen Stand der Technik im Unternehmen, die Kundenzufriedenheit, die Auslastung der Einrichtung und die Kompetenz der Mitarbeiter. Die Punkte können so mit Aufgaben und mit den verantwortlichen Mitarbeitern benannt und in vergebenen Zeiträumen abgefragt werden. Aber auch das Projektmanagement kann in diesem Zusammenhang empfohlen werden. Mit ihm können besonders die notwendigen organisatorischen und personellen Maßnahmen geplant, organisiert und durchgeführt werden<sup>106</sup>.

#### **4.8.2 Outsourcing bestimmter Leistungen und Aufgaben**

Nicht jede Aufgabe und Leistung muss zwingend durch die NPO selber wahrgenommen bzw. erbracht werden. Die Fokussierung auf das jeweilige Kerngeschäft ermöglicht den Blick auf sinnvolle und effiziente Outsourcing-Lösungen, z. B. in den Bereichen Personalbeschaffung und IT. Zu beachten ist, dass die ausgelagerten Prozesse mit den übrigen Leistungen der Organisation abgestimmt werden, so dass das Management jederzeit seine Führungsrolle wahrnehmen kann. Risiken beim Outsourcing bestehen insbesondere bei der Einbindung der Leistungserbringer (Gefahr der Eigendynamik, losgelöst von der

---

<sup>106</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), S.176.

Planung der Einrichtung), bezüglich der Qualität der ausgelagerten Leistungen und der Abhängigkeit von Drittunternehmen.

## **5 Schlussbetrachtungen**

In den vergangenen Jahren haben sich für NPOs viele Dinge umgestaltet. So fand neben den veränderten ökonomischen, technologischen, politisch rechtlichen und den soziokulturellen Rahmenbedingungen auch ein Wandel der Märkte und der Wettbewerbsbedingungen statt. Die Managements von sozialen Organisationen/Einrichtungen, Umweltorganisationen usw. stehen seit geraumer Zeit vor immensen Herausforderungen, geeignete Strategien zu entwickeln, um die Zukunft der jeweiligen Organisation zu sichern. Um diesem Anspruch Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zu verleihen, müssen NPO-Manager die Besonderheiten beachten, die in allen Phasen der ursprünglich für gewinnorientierte Unternehmen konzipierten strategischen Planung vorkommen. Das Ziel dieser Arbeit war es, aufzuzeigen, warum es angeraten ist, dass soziale Einrichtungen in ihrem konkreten soziokulturellen Handlungsfeld, ihrer inneren Komplexität usw. in der heutigen Zeit mit dem Instrument der strategischen Planung arbeiten müssen und wie die Besonderheiten, im Kontext der Zusammenhang mit NPOs, in den einzelnen Phasen zu berücksichtigen sind.

Eine strategische Planung wird nicht oft in der von mir aufgezeigten systematischen Abfolge angewandt. Ein geordneter Planungsprozess fördert und systematisiert jedoch das Nachdenken über die strategischen Fragen und ihre Umsetzung in der Praxis. Er zwingt das Management, Umweltentwicklungen, Unternehmenspotenziale und strategische Alternativen zu erkennen, welche vorher nicht auszumachen waren. Somit ist der Weg von der strategischen Zielplanung bis zur Planung der Strategieimplementation das Ziel. Damit auch das Management einer NPO diesen Weg konsequent gehen kann, muss von einer unreflektierten Übernahme der für gewinnorientierte Unternehmen entwickelten Erkenntnisse und Instrumente der strategischen

Planung Abstand genommen werden. Es ist wichtig, die Besonderheiten der NPOs herauszuarbeiten. Hierbei ist deutlich geworden, dass je nach Organisation und Planungsphase unterschiedliche Schwerpunkte und Faktoren eine Rolle spielen. Diese Analyse ermöglicht Führungskräften von NPOs, den organisationsspezifischen Charakter zu verstehen, so dass sie sowohl die in den Entscheidungsmomenten im Gegensatz zu Profit-Unternehmungen komplexe Problemlagen bewältigen als auch den Einsatz und die Ausgestaltung spezieller Instrumente bestimmen können. Es soll aber auch nicht verschwiegen werden, dass durch die Komplexität und Heterogenität des Analysegegenstandes alle NPOs in eine vergleichbare Startsituation versetzt wurden und dadurch natürlich nicht alle Themen ausführlich behandelt werden konnten. Durch die Heterogenität des NPS besteht die Schwierigkeit, Gesamtaussagen für alle NPOs zu treffen. Es ist durchaus denkbar, dass innerhalb des NPS manche eine eher stagnierende Entwicklung durchlaufen, wohingegen andere einer starken Dynamik ausgesetzt sind. Zur Steigerung der Professionalität müssen Maßnahmen und Programme für die NPOs weiter ausgebaut werden. Hierbei ist den unterschiedlichen Rollen und Bedürfnissen aller Beteiligten Rechnung zu tragen. In jedem Fall sollten aber folgende Maßnahmen initiiert werden: Das Erarbeiten und Anpassen der relevanten Führungsinstrumente (Leitbild, Konzepte, Planungsdokumente etc.). Die Aufbauorganisationen sollten optimal aufgestellt sein und eine detaillierte Funktionsbeschreibung im Kontext mit der zugrunde liegenden Management-Strategie haben. Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und, wenn erforderlich, des Produktmanagements.

Abschließend kann man feststellen, dass die Ökonomisierung und Kommerzialisierung des NPS weiter auf dem Vormarsch sind. Auch aus diesem Grund gilt es, aktiv an der Weiterentwicklung der NPO-spezifischen Inhalte zu arbeiten und in diesem Zusammenhang besonders Vorschläge zur strategischen Planung weiter auf die Bedürfnisse von NPOs auszubauen. Nur so werden soziale Einrichtungen im NPS mittel- und langfristig bestehen können.



## 6 Literaturverzeichnis

**Allison, M. / Kaye, J. (2005):** Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. 2. Auflage, Wiley & Sons, New Jersey.

**Anheier, H. K. / Priller, E. / Seibel, W. / Zimmer, A. (1997):** Einführung. In: Anheier, H. K. / Priller, E. / Seibel, W. / Zimmer, A. (Hsg.): Der dritte Sektor in Deutschland. Organisationen im gesellschaftlichen Wandel zwischen Markt und Staat. Edition Sigma, Berlin, S. 13-25.

**Anheier, H. K. / Priller, E. / Seibel, W. / Zimmer, A. (2007):** Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, C. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 17-39.

**Arnold, U. (2003a):** Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, U / Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 2. Auflage, Nomos, Baden-Baden, S. 193-204.

**Bachert, R. / Vahs, D. (2007):** Change Management in Nonprofit-Organisationen. Schaeffler-Poeschel, Stuttgart.

**Badelt, C. / Meyer, M. / Simsa, R. (2007b):** Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, C. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 620-642.

**Bea, F. X. / Haas, J. (2005):** Strategische Management. 4. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.

**Bumbacher, U. (2003):** Problematik der Zielgruppenorientierung bei Absatzleistungen von Nonprofit-Organisationen: In: DBW – Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 4, 2003, S. 385-400

**Bausch, A. (2006):** Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management. In: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand- und Entwicklungstendenzen. 9. Auflage, Springer, Berlin / Heidelberg, S. 195-214

**Bruhn, M. (2005):** Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Kohlhammer, Stuttgart.

**Becker, F. G. / Fallgatter, M. J. (2005):** Strategische Unternehmensführung. 2. Auflage, Schmidt, Berlin.

- Gälweiler, A. (1986):** Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis. Neuausgabe, Campus, Frankfurt am Main / New York.
- Horak, C. / Heimerl, P. (2007):** Management von NPOs-Eine Einführung. In: Badelt, C. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 167-177.
- Helming, B. / Purtschert, R. / Beccarelli, C. (2006b):** Nonprofit but Management. In: Helming, B / Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management: Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 1-20.
- Helmig, B. / Purtschert, R. / Beccarelli, C (2006b):** Nonprofit but Management. In Helmig, B / Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management: Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 1-20
- Haddad, T. (2003a):** Stakeholder-Analyse. In Eschenbach, R. / Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 22-28.
- Huber, A. (2006):** Strategische Planung in deutschen Unternehmen: Empirische Untersuchung von über 100 Unternehmen. Phius, Institut für Unternehmensstrategie, Berlin.
- Hahn, D. (2006c):** Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept. In: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen. 9. Auflage, Springer, Berlin / Heidelberg, S. 29-50
- Hungenberg, H. (2006):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Hungenberg, H. (2006):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Hinterhuber, H H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (1997):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Hanser, München / Wien
- Hinterhuber, H. H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (1997):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Hanser, München / Wien.

- Horak, C. (2003):** Leitbild, Mission. In Eschenbach, R. / Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 15-21.
- Jung, R.H. / Bruck, J. / Quarg, S. (2007):** Allgemeine Managementlehre: Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 2. Auflage, Schmidt, Berlin.
- Kraus, M. / Stegarescu, D. (2005):** Non-Profit-Organisationen in Deutschland: Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaates. ZEW-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim, Dokumentation Nr. 05-02, Juni 2005
- Kunz, J. (2006):** Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation Nr. 3136, Univ. St. Gallen, Februar 2006.
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart et al.
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2005):** Strategisches Management: Wie strategische Initiative zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Meffert, H. (2000):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Maelicke, B. (2008): Lexikon der Sozialwirtschaft. 1. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden**
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Pfriem, R. (2006):** Unternehmensstrategien: Ein kulturalistischer Zugang zum strategischen Management. Metropolis, Marburg.
- Porter, M. E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage, Campus, Frankfurt am Main / New York (Übersetzung aus dem Englischen).
- Sander, G. / Bauer, E. (2006):** Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Nonprofit-Organisationen. Haupt, Bern et al.

- Steinbach, A. (2007):** Der Strategieprozess in Nonprofit-Organisationen aus einer wirtschaftlichen und ressourcenorientierten Perspektive. In: ZOE – Zeitschrift für Organisationsentwicklung, o. Jg., Nr. 2, 2007, S. 71-80.
- Stöger, R. / Salcher, M. (2006):** NPOs erfolgreich führen: Handbuch für Nonprofitorganisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Steinmann, H / Schreyögg, G. (2005):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte –Funktionen-Fallstudien. 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Schwarz, P. (2006):** Management-Prozesse- und Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung / Planung, Kontrolle. Haupt, Bern et al.
- Sander, G. / Bauer, E. (2006):** Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Nonprofit-Organisationen. Haupt, Bern et al.
- Theuvsen, L. (2007):** Internationalisierung von NPOs, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 79-84.
- von Hippel, T. (2007):** Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen. Siebeck, Tübingen.
- von Velsen-Zerweck, B. (2000):** Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern: Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Welge, M.K. / Al-Laham, A. (2003):** Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Wilms, F. E. P. (2006, Hrsg.):** Szenariotechnik: Vom Umgang mit der Zukunft. Haupt, Bern.
- Zimmer, A. / Priller, E. (2004):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Zimmer, A. / Priller, E. (2004):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Zauner, A. (2007):** Über Solidarität zu Wissen. Ein systemorientierter Zugang zu Nonprofit Organisationen. In Badelt, C. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart S. 141-164.



## **7 Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzenden Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Halle, 31.01.2011

Unterschrift