Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling – Praxisbeispiele

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf

Online veröffentlicht am: 21.02.2006

Stand Informationen: 18.10.2005

Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:

SOME RIGHTS RESERVED

creative commons

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe.
Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling – Praxisbeispiele

„Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe“ wendet sich an **Praktiker**, die Controlling als Führungskonzeption kennen lernen wollen, um aus verfügbaren Ressourcen mehr Dienstleistungen, bessere Qualität und mehr Kundenfreundlichkeit zu erreichen und dies unter reduzierten Kosten. Der Leser erhält eine strukturierte Anleitung zur Reorganisation mit zahlreichen praxiserprobten Lösungsvorschlägen.

Natürlich kann das strategische Controlling etwa mit der dargestellten Portfolio-Analyse für monetäre Ziele eingespannt werden. Doch gerade im Non-Profit-Bereich geht es auch um qualitative Ziele bzw. um Zielharmonien zwischen widerstrebenden Möglichkeiten. Im letzten Kapitel werden daher ausgewählte Instrumente (Nutzwertanalyse, Portfolio-Management, Balanced Scorecard) dargestellt, die auch in diesen Problemfeldern eine wesentlich rationalere Entscheidungsfindung erleichtern.
Harald Bechberger wirft einen abschließenden Blick auf die Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeiten des Neuen Steuerungsmodells.

Autor

Harald Bechberger, Dr. phil., Dipl.-Betriebswirt, ist Fachbereichsleiter/Controller und Mitglied des Lenkungskreises der VHS Düsseldorf, außerdem Lehrbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Düsseldorf.

Hinweise zum Download

Um lange Downloadzeiten zu vermeiden, wird der Leitfaden kapitelweise in einzelnen Dateien bereitgestellt, die untereinander verbunden sind. Der Leitfaden kann aber auch in einer Datei vollständig heruntergeladen (3.266 KB) werden.

Einleitung/Inhaltsverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf
Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf
Kapitel 2: Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_03.pdf
Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf
Kapitel 4: Produkte brauchen Produktmanager
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_05.pdf
Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.pdf
Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.pdf
Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.pdf
Kapitel 8: Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_09.pdf
Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf
Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf
Gesamtdatei
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf

Kapitel 9

Vom Operativen zum Strategischen Controlling – Praxisbeispiele

Die von den Finanzmärkten ausgehende Globalisierung hat viele Unternehmen zu einer Shareholder-Value-Philosophie mit kurzfristigen Maximierungsstrategien getrieben. Zur Unternehmenssteuerung werden dabei vielfach geschlossene mathematische Modelle – wie beispielsweise das ROI (Return on Investment) – eingesetzt.

Die Situation der Weiterbildungsbetriebe ist eine andere. Systemtheoretisch betrachtet erfährt dieses System seine Legitimation (Input) aus der Wahrnehmung der Interessen seiner Ressourcengeber:

1. Bundesland: z. B. Erhöhung der Weiterbildungsdichte, Senkung des Landeszuschusses, inhaltlich gesteuerte Bildungsinitiativen

2. Kommune: z. B. breites und attraktives Bildungsangebot für die Bevölkerung, regional-arbeitsmarktpolitische Interessen, Senkung des kommunalen Zuschusses

3. Weiterbildungsabstinente Bürger: niedrige Ausgaben der Kommune für Weiterbildung

4. Teilnehmende: ein breites, attraktives und preiswertes Bildungsangebot, Erfüllung bestimmter Qualitätsstandards

5. Auftraggeber (Firmen, staatliche Stellen): ein qualitativ hochwertiges und preiswertes Angebot „on demand“

Diese vielschichtige, mitunter in sich widersprüchliche, dynamische Legitimationsbasis definiert *Erfolg* nicht durch eine Wertkennziffer, sondern durch ein Bedingungsbündel auf Zeit. Kann Controlling in einer solchen Systemumwelt überzeugende Lösungen anbieten? Es müsste den diversen

Ressourcengebern die tendenzielle Erfüllung möglichst aller Teilerfolgsbedingungen plausibel machen können. Dazu muss das Controlling vom Operativen zum ***Strategischen Controlling*** weiterentwickelt werden.

9.1 Strategisches Controlling

> ***Strategisches Controlling*** *dient der Zielsetzung, die Erfolgspotentiale des Unternehmens in den Dienst langfristiger Existenzsicherung zu stellen.*
>
> *Hierzu bezieht es die aktuelle und die zu erwartende Unternehmens- und Umweltentwicklung in die strategischen Planungsrechnungen und Abweichungsanalysen mit ein und versucht eine Übereinstimmung mit den entwickelten strategischen Soll- oder Normvorstellungen zu erreichen.*

In der folgenden Übersicht sind die wesentlichen Unterschiede zwischen Operativem und Strategischem Controlling dargestellt:

Dimension	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Ausrichtung	introvertiert: auf den Betrieb bzw. Konzern	extravertiert: die Systemumwelt adaptierend
Planungsqualität	taktisch-operative Budgetierung	strategische Planung
Dimension	Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung	Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen
Zielhorizont	Rentabilität, Liquidität	Existenzsicherung
Steuerungsgrößen	rein quantitativ (Kosten, Leistungen, Zuschuss/Überschuss)	qualitativ (Erfolgspotential)

■ *Tab. 14: Operatives und Strategisches Controlling*[1]

Für diese erweiterten Steuerungsaufgaben sind zahlreiche Controlling-Werkzeuge einsetzbar: Potentialanalyse,

[1] In Anlehnung an Baus 1996, S. 31

Produktlebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Gap-Analyse, Target-Costing, Benchmarking, Balanced Scorecard usw. Nicht alle sind bedenkenlos auf den Weiterbildungsbereich anwendbar,[2] mitunter verlangt die „Systemumgebung“ sinnfällige Modifikationen.

Im letzten Kapitel werden nicht nur einige ausgewählte Instrumente dargestellt, sondern es wird auch gezeigt, wie Controlling-Werkzeuge problemorientiert einzusetzen und die mit der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnenen Daten für weitere Anwendungen zu nutzen sind. Darüber hinaus geht es darum zu verdeutlichen, dass Entscheidungsempfehlungen des Strategischen Controllings eine neue, insbesondere im politischen Raum überzeugende Qualität entfalten können. Sie sind betriebswirtschaftlich fundiert und gründen auf optimierten Geschäftsprozessen, sind in ihren Kriterien transparent und sie sind Output-bezogen, steuern also das Ergebnis und können dadurch die Akteure von den Unsicherheiten einer Input-orientierten Haushaltsplanung entlasten.

[2] So ist m. E. die Anwendung des Produktlebenszyklus-Ansatzes auf die offene Weiterbildung problematisch zu werten.

Erkenne die für die Überlebensfähigkeit des Instituts wichtigen Geschäftsfelder!

9.2 Die Portfolioanalyse

Der Begriff kommt aus dem Börsenwesen: Unter ***Portfolio*** wird die Gesamtheit aller Wertpapiere verstanden, die ein Anleger besitzt. Da Wertpapiere unterschiedliche Chancen und Risiken in sich bergen, soll die Portfolioanalyse die optimale Mischung des Wertpapier-Portefeuilles aufzeigen, so dass idealerweise das Risiko des einen die Chance des anderen ist. Der von *Markowitz 1952* entwickelte Ansatz wurde seither vielfach modifiziert und zählt zu den am meisten verbreiteten Analyse- und Planungsinstrumenten eines strategischen Managements.

Betriebswirtschaftlich übertragen[3] zerlegt dieser Ansatz das Gesamtunternehmen in sog. *strategische Geschäftseinheiten (SGE).* Diese Einheiten werden nicht isoliert betrachtet, sondern im Rahmen einer ganzheitlichen Planung als Verbund gedacht, in dessen Rahmen das Verhältnis der Geschäftsfelder zueinander als Optimierungsaufgabe begriffen wird. Konkret soll die Portfolioanalyse die Ausgewogenheit der Geschäftsfelder im Hinblick auf die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens überprüfen. So will etwa eine Weiterbildungseinrichtung wissen, in welchem Ausmaß die vorhandenen Geschäftsfelder zu Existenzsicherung und Zukunftsfähigkeit beitragen.

Nachfolgend wird der Ansatz der Boston Consulting Group aufgegriffen, die sog. ***Vierfelder-Boston-Matrix.*** Es handelt sich dabei um eine Vierfelder-Tabelle, auf der zwei Dimensionen in zwei Merkmalsausprägungen (hoch/niedrig) abgebildet werden können. Dabei wird – von umfangreichen

[3] Das Instrument wurde erstmals Anfang der 1970er Jahre auf ganzheitliche betriebswirtschaftliche Problemstellungen angewandt (General Electric, McKinsey) mit dem Ziel, ein nach zukünftigen Chancen und Risiken ausgewogenes Produkt-Markt-Programm zu bestimmen.

empirischen Studien abgesichert[4] – davon ausgegangen, dass die Lebensfähigkeit eines Unternehmens von den Haupterfolgsfaktoren ***Marktwachstum*** *und* ***Marktanteil*** bestimmt wird. Die strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens lassen sich dann jeweils einer von vier Kombinationsmöglichkeiten zuordnen: hohes/niedriges Marktwachstum bei hohem/niedrigen Marktanteil.

Für die so definierten vier Felder der Matrix haben sich Bezeichnungen eingebürgert, die aus dem Konzept der Produktlebenszyklen verständlich werden. Demnach „durchwandert" ein Produkt vier Phasen: Bei der Markteinführung hat es einen niedrigen Marktanteil, aber ein hohes Wachstum *(Baby-Feld)*. Dann wird bei starkem Wachstum ein hoher Marktanteil erzielt *(Star-Feld),* der bei später sinkendem Wachstum noch gehalten wird *(Cash-Cow-Feld)*. Zuletzt aber verliert es auch Marktanteile *(Poor-Dog-Feld)*. Nach diesem Ansatz ist eine dynamische Produktanalyse vorstellbar.

Für die Zwecke einer Weiterbildungseinrichtung ist das Modell zu modifiziert. Zunächst ist zu klären, welches Verständnis von ***Geschäftsfeldern*** ein Institut hat. Denkbar ist, dass sich die verschiedenen Angebotsbereiche (nach Inhalten, Zielgruppen …) als Geschäftsfelder verstehen lassen, in denen diverse Veranstaltungen/Produkte subsummierbar sind. Weiterbildungsveranstaltungen aber entstehen nicht in standardisierter Serienfertigung, sondern sind genau genommen Unikate. Eine dynamische Betrachtung nach Lebenszyklen wird daher regelmäßig nicht in Frage kommen.

Die im Modell genannten ***Haupterfolgsfaktoren*** müssen im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen neu gefasst werden. Insbesondere in Klein- und Mittelstädten wird eine Weiterbildungseinrichtung als Oligopolist oder gar Monopolist in den meisten Geschäfts-

[4] In den frühen 1960er Jahren wurde das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies) zur strategischen Unternehmensplanung von der Firma General Elextric gestartet mit dem Ziel, auf empirischer Basis herauszufinden, welche Faktoren branchenübergreifend den Return on Investment (ROI) und den Cash-flow eines Geschäftsfeldes oder einer Produktgruppe bestimmen (vgl. z. B. Neubauer 1980).

feldern einen dominanten Marktanteil ausweisen können. Andererseits ist das Marktwachstum nicht allein marktdeterminiert (also aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage im Markt erwachsend), sondern von politischen, personellen und anderen Faktoren beeinflusst. Andererseits: Eine politisch dominierte Programmgestaltung erübrigt eine Portfolioanalyse.

I. Es ist also eine Ceteris-paribus-Klausel vonnöten: *Bei im Wesentlichen marktkonformer Angebotsentwicklung* – also einer an den artikulierten Weiterbildungsinteressen der Bevölkerung ausgerichteten Programmgestaltung – kann als Indikator für Marktwachstum die Produktentwicklung der letzten Jahre, gemessen in Unterrichtsstunden, besser in Teilnehmerstunden, genommen werden (Teilnehmerstunden weisen das „personifizierte" – also mit Personen gewichtete – Unterrichtsvolumen aus, das insbesondere in monetären Zusammenhängen aussagekräftiger ist).

→ **1. Dimension**: Nachfragepotential (= Marktwachstum der letzten ca. 5 Jahre)

II. Der Marktanteil ist für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen aussagekräftig, weil er Rückschlüsse auf die Marktposition und damit die Ertragssituation zulässt, z. B. auf eine marktbeherrschende Stellung mit typischerweise hohen Gewinnspannen und Kapitalreserven. Im Modell der kommunalen Weiterbildungseinrichtung bei oligopolistischer oder monopolistischer Angebotsmarktform ist ein solcher Indikator abwegig. Stattdessen ist eine entsprechende Produkteigenschaft in der sog. Kostendeckung 1 zu vermuten, hier definiert als der Saldo aus direkt veranstaltungsbezogenen Entgelteinnahmen und Honorarausgaben. Dieses Deckungsverhältnis ist völlig befreit von Fixkosten aller Art und gibt lupenrein die Erlössituation unter variabler Kostenbetrachtung wider.

→ **2. Dimension**: Kostendeckungspotential (Entgelteinnahmen/Honorarausgaben)

***Hinweis**: Eine so konstituierte Portfolioanalyse kann auch von Instituten durchgeführt werden, die noch keine Kostenrechnung eingeführt haben!*

Problemstellung: Die für die Überlebensfähigkeit des Instituts wichtigen Geschäftsfelder identifizieren! Ziel: Erhöhung der Eigenfinanzierungsquote des Instituts angesichts sinkender Zuschüsse.

Für den Praxisfall – wie auch für weitere Beispiele – werden zehn Geschäftsfelder, die sog. ***strategische Geschäftseinheiten***, ausgewählt. Diese Anzahl erleichtert die Übersichtlichkeit der Darstellung. In der Praxis wird darauf zu achten sein, dass *„… es sich um klar voneinander abgrenzbare, voneinander unabhängige Produkt-/Markt-Kombinationen mit eigenen Chancen und Risiken* [handelt]*. Sie sind Bestandteil des Gesamtunternehmens-Portfolios und Gegenstand strategischer Entscheidungen."*[5]

1. Schritt: Daten-Erfassung

Geschäftsfeld	Marktwachstums-potential	Kostendeckungspotential		Teilnehmer-stunden
	Relative Veränd. der TN-Std. 1999-2004	KD-Grad 2004	zur Basis 100	2004
1. Politische Bildung	13 %	87 %	41	16.805
2. Internationales Bildungszentrum	15 %	89 %	43	8.697
3. EDV	24 %	140 %	67	77.233
4. Deutsch als Fremdsprache	71 %	153 %	73	367.177
5. Englisch	7 %	145 %	69	108.565
6. Japanisch	14 %	210 %	100	15.342
7. Kreative Weiterbildung	4 %	183 %	87	47.738
8. Gesundheit/Medizin	25 %	181 %	86	76.296
9. Sport, Gymnastik	6 %	203 %	97	67.561
10. Alphabetisierung	16 %	20 %	10	15.251

■ *Tab. 15: Datenbasis zur Portfolioanalyse*

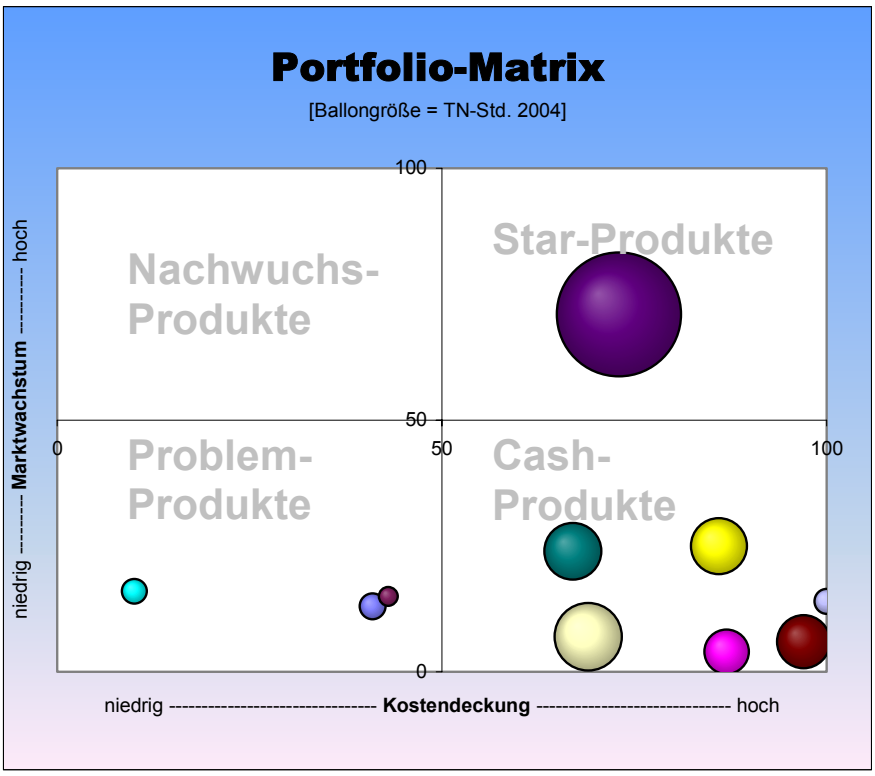
***Hinweise zur Tabelle:** 1. Ausgewiesen wird die relative Veränderung der Teilnehmerstunden – also die jeweilige Veränderung zur Basis der Gesamtveränderung, um unterein-*

[5] Vgl. Reichmann 1997, S. 421. In der Literatur werden die Begriffe „strategische Geschäftseinheiten" und „strategische Geschäftsfelder" synonym verwandt.

ander vergleichbar zu sein. 2. Der Kostendeckungsgrad wird aus Visualisierungsgründen zur Basis 100 umgerechnet. 3. Die Angabe der Teilnehmerstunden in der rechten Spalte liefert den Wert zur grafischen Darstellung der Ballongröße.

2. Schritt: Visualisierung und Auswertung

Ein Vorzug der Methode: Die Portfolioanalyse visualisiert wie ausgewogen die Geschäftsfelder eines Unternehmens sind. Hierzu werden die einzelnen Geschäftsfelder nun in einer Ballongrafik den Matrix-Feldern zugeordnet; dabei gelten Werte von 0 bis 50 als niedrig, Werte über 50 bis 100 als hoch ausgeprägt.



■ *Abb. 21: Portfolio-Matrix*

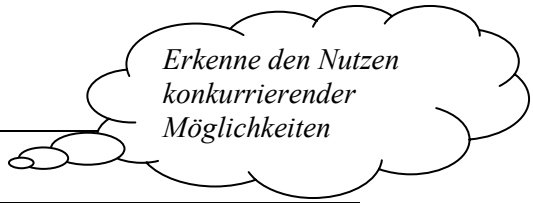
Die Auswertung zeigt eine günstige Aufstellung der Geschäftsfelder: Fast alle bedeutsamen Einheiten sind im *Cash-Cow-Feld,* das umsatzstärkste sogar im *Star-Feld* angesiedelt. Sie weisen – bei unterschiedlichem Marktwachstum während der letzten fünf Jahre – eine hohe Kostendeckung auf und tragen somit zur Fixkostendeckung des In-

stituts bei. Nur drei kleinere Geschäftsfelder liegen im *Problem-(Poor-Dog)-Feld*. Es sind inhaltlich klassische Felder von Non-Profit-Organisationen, die im Rahmen der Mischfinanzierung von anderen Geschäftsfeldern getragen werden. Das *Nachwuchs-(Baby)-Feld* ist leer. Nach der Theorie der Produktlebenszyklen wäre dies ein Problem: Es fehlen nachwachsende Produkte, die *Cash-Cows* von morgen. Im dargestellten Kontext ist das leere Feld hingegen beruhigend: Es werden keine stark wachsenden Geschäftsfelder ausgewiesen, die mit geringer Kostendeckung Budgetlöcher reißen würden.

Die dargestellte Matrix liefert eine bewertete Bestandsaufnahme der aufgestellten Geschäftsfelder, kann der internen Orientierung und Politikberatung dienen und die Ausgangsbasis für weitergehende Analysen abgeben.

Kritisch zu sehen sind die unzureichenden prognostischen Qualitäten des dargestellten Marktwachstums, das im vorliegenden Modell zwar Nachfrageeffekte abbildet, aber auf Vergangenheitsdaten beruht und für die operative Planung ergänzender Informationen bedarf. Des Weiteren beschränkt sich die Portfolioanalyse auf rein monetäre Aspekte des Risikoausgleichs. Qualitative Fragen, politische Präferenzen und Nützlichkeitserwägungen jeglicher Art bleiben ausgeblendet. Qualitative Entscheidungsdimensionen sind aber typisch für Institute in kommunaler Trägerschaft.

Um neben ökonomischen Größen auch qualitative Entscheidungsparameter in einen systematischen Zielbildungsprozess einbinden zu können, bedarf es eines weiteren Instrumentes: der Nutzwertanalyse.



9.3 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse[6] ist eine Bewertungstechnik, bei der alle nicht-monetären Vor- und Nachteile bestehender Alternativen einheitlich als Nutzwert dargestellt werden. Handlungsalternativen können so auch bei Zielkonflikten vergleichbar gemacht werden. Das Ergebnis zeigt den relativen Nutzen der Alternativen im Verhältnis zueinander und wird in einer Entscheidungsübersicht transparent dargestellt. Die Methode ist vom Bundesfinanzminister zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Alternativen anerkannt und wird von der Stiftung Warentest häufig zur Konsumgüter-Bewertung eingesetzt.

Kurzüberblick:

1. **Verfahren** zur systematischen Entscheidungsvorbereitung bei Zielpluralität, insbesondere bei Zielkonflikten mit einer Bewertungsproblematik.

2. Berücksichtigung der **Präferenzen** der Entscheidungsträger, d. h. es liefert keine objektiven Ergebnisse, weil Objektivität nicht erreichbar ist (Bewertungsproblematik).

3. **Einsetzbar** bei allen Entscheidungsproblemen, bei denen qualitative, nicht-monetäre Vor- und Nachteile die Auswahl (mit-)bestimmen.

4. **Entscheidungsfindung**:
   a. **Minimalprinzip**: Bei gleichem Nutzwert wird die Alternative mit den geringeren Kosten gewählt.
   b. **Maximalprinzip**: Bei gleichen Kosten wird die Alternative mit dem höchsten Nutzen gewählt.
   c. **Optimalprinzip**: Unterscheiden sich die Alternativen in Nutzen und Kosten, ergibt sich die günstigste Alternative durch Abwägung.

[6] Eine ursprünglich in den Vereinigten Staaten von Amerika als „Utility Analysis“ entwickelte und von Zangemeister (1971) Anfang der 1970er Jahre im deutschsprachigen Raum verbreitete Planungsmethode.

Durchführung der Nutzwertanalyse:

Die Nutzwertanalyse ist für die inhaltliche Bestimmung eines Weiterbildungsprogramms (Sortimentgestaltung) hilfreich, wenn die Entscheidung nicht nur an Deckungsbeiträgen und manifester Nachfrage festgemacht werden soll. Als „nicht-monetärer" Aspekt soll *die bildungs- und gesellschaftspolitische Relevanz* der strategischen Geschäftsfelder untersucht werden. Die Analyse wird nach einem ***7-Stufen-Verfahren*** durchgeführt:

1. Alternativen auswählen

Die Nutzwertanalyse bezieht alle „Geschäftsfelder" der Volkshochschule ein, im Beispiel auf zehn begrenzt.

2. **Kriterien auswählen:** KO-Kriterien (Muss) und Soll-Kriterien
(KO-Kriterien führen wie beim Boxkampf zum Ausscheiden)

Als Kriterien werden fünf Zieldimensionen unterschieden, jeweils in vier bis sechs Feinziele untergliedert, zusammen also 23 Feinziele (Präferenzen der Entscheider). Dieses Verfahren ist aufwändig, zwingt den Einzelnen jedoch zu einer dezidierten Begründung. (Im Beispiel werden also kontextabhängig keine KO-Kriterien formuliert)

3. Ausscheiden jener Alternativen, die KO-Kriterien erfüllen

Zur Bewertung wird eine Skala von 0 (nicht zutreffend) bis 3 (in besonderer Weise zutreffend) festgelegt;

4. Gewichtung der Kriterien zueinander (zu wie viel Prozent ein Kriterium an der Entscheidung beteiligt sein soll)

Da die fünf Zieldimensionen nicht gleichwertig sind, wird per Abfrage bei allen Produktmanagern (oder Politikern oder …) folgende Gewichtung erhoben. Hier die Ergebnisse in Prozent:

1. Stärkung des demokratischen Gemeinwesens:	15 %
2. Qualifikation	30 %
3. Wissensvermittlung (als Orientierungswissen)	23 %
4. Lebensbewältigung und Persönlichkeitsentfaltung	18 %
5. Soziale oder Bildungsbenachteiligung ausgleichen	14 %

5. Erfüllungsgrad für jedes Kriterium getrennt ermitteln

Zur Ermittlung wird ein Bewertungsbogen (Tab. 16) eingesetzt, der von allen Beteiligten ausgefüllt wird (zusammen 10 x 23 = 230 Wertungen).

6. Rechnung durchführen

Die Auswertung der Bewertungsbögen ergibt für jedes Geschäftsfeld einen Einzelnutzwert. Zum Zwecke der Prozentuierung wird der maximal erreichte Einzelnutzwert zur Basis 100 gesetzt.

7. Ergebnis interpretieren

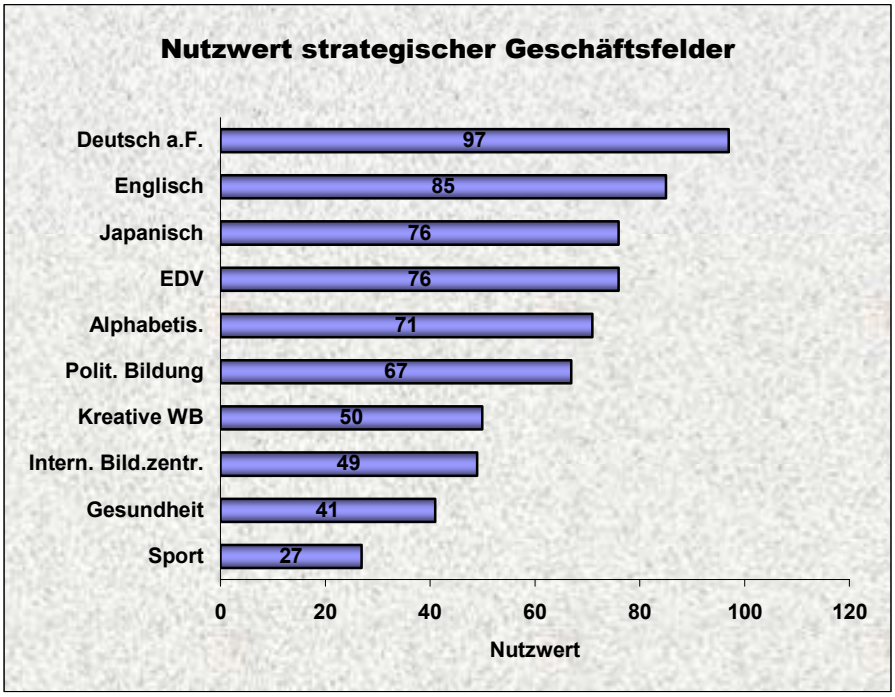
Nutzwertanalyse: Bewertungsbogen								
Bewertungsskala: 0 = nicht zutreffend 1 = teilweise zutreffend 2 = überwiegend zutreffend 3 = in besonderer Weise zutreffend								
Zieldimensionen und Feinziele // Fachbereiche	**FB 1 Politik**	**FB 2 Int.BZ**	**FB 3 EDV**	**FB 4 DaF**	**FB 5 Engl.**	**FB 6 Sport**	**FB ... .**	**FB ... .**
Zieldimension 1: **Stärkung des demokratischen Gemeinwesens**								
1.1 Vermittlung der Zusammenhänge d. politischen Verf., der geschichtl. Entwickl. und des politischen Geschehens								
1.2 Mitgestaltung der Gesellschaft ermöglichen/fördern								
1.3 Verständnis von Sprache und Kultur sowie Denkweise anderer Völker vermitteln, interkult. Verständigung fördern								
1.4 Integration einzelner Bevölkerungsgruppen								
Zieldimension 2: **Qualifikation**								
2.1 Sprachliche Kompetenz vermitteln								
2.2 Medienkompetenz vermitteln (inkl. EDV)								
2.3 Schlüsselqualifikationen vermitteln								
2.4 Erwerb von Schulabschlüssen								
2.5 Erwerb von beruflich erforderlichem Wissen und von beruflichen Abschlüssen								
Zieldimension 3: **Wissensvermittlung (als Orientierungswissen)**								
3.1 Naturwissenschaftlich-technisches Wissen (inkl. Ökologie)								
3.2 wirtschaftsbezogenes Wissen								
3.3 kulturelles Wissen (Theater, Musik, Kunst ...)								
3.4 philosophisches und psychologisches Wissen								
Zieldimension 4: **Lebensbewältigung und Persönlichkeitsentfaltung**								
4.1 Zur Entfaltung der Persönlichkeit erforderliche Kenntnisse, Fähigkeiten u. Fertigkeiten vermitteln								
4.2 Kreativität fördern								
4.3 Gesundheit und Wohlbefinden fördern								
4.4 Existenzfragen klären, bewältigen helfen								
4.5 Soziale und kommunikative Kompetenzen fördern und soziale Beziehungsfähigkeit								
4.6 In der Kindererziehung unterstützen								
Zieldimension 5: **Soziale oder Bildungsbenachteiligung ausgleichen**								
5.1 Grundbildung vermitteln (kompensatorisch)								
5.2 Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen bzw. erweitern								
5.3 Frauenförderung								
5.4 Bildungsinteressen wecken								

Tab. 16: Bewertungsbogen zur Nutzwertanalyse

Die Auswertung der Bewertungsbögen durchläuft mehrere Rechenstufen und ergibt in unserem Fall Werte zwischen 27 und 97.

Rechenstufen: **1.** Ermittlung der Punktwerte aller 23 Feinziele, gewichtet nach der Anzahl Bewertender – **2.** Summenbildung der Feinziele zu den fünf Zieldimensionen, gewichtet nach der (unterschiedlichen) Anzahl vertretener Feinziele – **3.** Gewichtung jeder Zieldimensionen-Summe mit dem zuvor ermittelten Gewichtungsfaktor (Prozentsatz) – **4.** Summenbildung dieser fünf Werte ergibt den Nutzwert des Geschäftsfeldes, beispielsweise für Sport = 0,40 oder Deutsch als Fremdsprache = 1,43.

Sollen diese Werte später in eine Vier-Felder-Matrix eingebracht werden, müssen sie wieder auf der Basis 100 prozentuiert werden und ergeben dann die in Abb. 21 dargestellten Werte (im vorliegenden Fall wurde der erreichte Maximalwert von 1,48 für das Geschäftsfeld Schulabschlüsse gleich 100 gesetzt).



■ *Abb. 22: Nutzwert strategischer Geschäftsfelder*

Damit ist eine eindeutige Nutzwerthierarchie qualitativer Zielalternativen ausgewiesen. Im Ergebnis kann jedes Geschäftsfeld anhand nur eines Zahlenwertes mit jedem anderen Geschäftsfeld verglichen werden.

Da in jedem Einzelnutzwert 23 qualitative Präferenzen subsumiert sind, kann es für die weitere Interpretation und Beratung hilfreich sein, diese Feinbewertung nach Zieldimensionen oder gar Feinzielen aufzuschlüsseln.

Beispiel 1: Das Geschäftsfeld „Sport" hat einen Nutzwert von 0,40 resp. 27 erreicht. Die höchsten Erfüllungsgrade werden mit 0,21 in der Dimension „Lebensbewältigung und Persönlichkeitsentfaltung" erreicht, insbesondere in den Feinzielen „Entfaltung der Persönlichkeit" und „Gesundheit fördern". Die niedrigsten Werte wurden mit 0,03 in der Qualifikations-Dimension gesammelt.

Beispiel 2: Das Geschäftsfeld „Deutsch als Fremdsprache" liegt mit 1,43 resp. 97 in der Spitzengruppe. Die höchsten Erfüllungsgrade werden mit 0,46 in der Dimension „Qualifikation" gesammelt. Auffällig ist eine breite Nutzenstiftung über alle fünf Zieldimensionen hinweg, insbesondere bei folgenden Zielbereichen: Verständnis von Kultur fördern, Integration von Bevölkerungsgruppen, Erwerb sprachlicher Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen sowie beruflichen Wissens/Abschlüsse, kulturelles Wissen, Förderung und Entfaltung der Persönlichkeit, Stärkung der sozialen Beziehungen, Vermittlung einer kompensatorischen Grundbildung, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, Weckung von Bildungsinteressen.

Diese wenigen Beispiele mögen genügen für den Nachweis, dass die Nutzwertanalyse die Rationalität qualitativer Zielbildungsprozesse nachdrücklich fördern kann. Zudem bereichert sie ein nur auf monetären Größen beruhendes Bildungscontrolling um den m. E. unerlässlichen qualitativen Bezugsrahmen.

Den Themenreigen dieses Praxisleitfadens soll eine Darstellung des Portfolio-Managements schließen. In ihm lassen sich die monetären Aspekte der Portfolioanalyse und die qualitativen Aspekte der Nutzwertanalyse strategiebildend vereinen.

Monetäre und qualitative Strategien verbinden

9.4 Portfolio-Management

Die Portfolioanalyse ist zunächst nur eine Analysetechnik. Im Rahmen eines strategischen Managements eingesetzt, liefert sie zugleich eine Denkfigur, die zur **Führungskonzeption** wird: das Portfolio-Management. Es strebt die Ausgewogenheit der Geschäftsfelder-Verteilung zum Zwecke einer zukunftsfähigen Existenzsicherung des Unternehmens an.

Da das strategische Management einer (kommunalen) Weiterbildungseinrichtung nicht nur an ökonomischen Größen ausgerichtet werden kann, bietet die Verbindung von Portfolio- und Nutzwertanalyse die Möglichkeit, die teilweise konkurrierenden Zielsetzungen der Systemumwelt in einen qualitativen Prozess rationalen Abwägens überführen zu können (vgl. Ausführungen im Abschnitt „teilrationale Zielsysteme“, Kap. 2.2). Hierzu müssen die als entscheidend erkannten Dimensionen benannt werden.

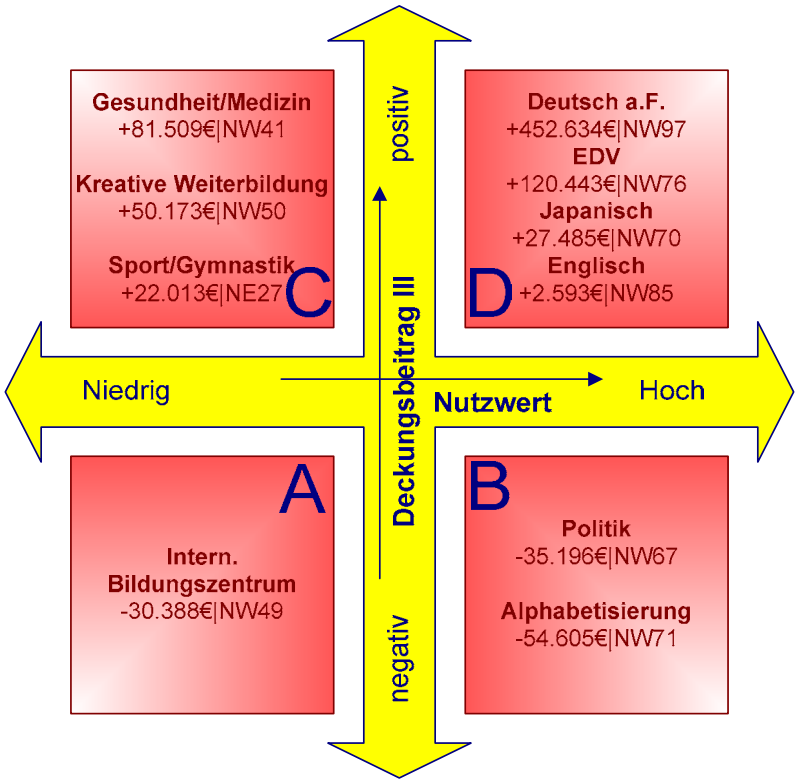
Sicherlich sind hier verschiedene Ansätze zur Begründung eines ausgewogenen Produkt-Markt-Programms denkbar. Das nachfolgende Beispiel ist aus dem Abwägen folgender Argumente entstanden.

I. Auf der monetären Ebene kann mit der bereits dargestellten Kostendeckung I gearbeitet werden, zumal dies auch für Einrichtungen interessant ist, die (noch) keine Kostenrechnung eingeführt haben. In jedem Fall bleibt die dargestellte Portfolioanalyse eine wichtige Informationsquelle für die Marktfähigkeit des Programms. Das nachfolgende Modell geht einen Schritt weiter und setzt am sog. *Deckungsbeitrag III* an, also dem Abteilungsergebnis aus dem BAB. Dadurch werden neben den rein beschäftigungsabhängigen Kosten auch die Abteilungsfixkosten berücksichtigt, also im Wesentlichen die Personalkosten hauptberuflicher

Mitarbeiter. Dies macht Sinn, weil der hauptberufliche Planungsaufwand in den verschiedenen Geschäftsfeldern sehr unterschiedlich ist und für das Abwägen des Portefeuilles Entscheidungsrelevanz besitzt.

II. Auf der nicht-monetären Ebene soll der *Nutzwert* (NW) der Geschäftsfelder gemessen werden, in der vorliegenden Ausführung also die bildungs- und gesellschaftspolititsche Relevanz. (Hier sind natürlich auch andere Präferenzen der Entscheidungsträger denkbar).

Auf diese Weise erhält man zu jedem strategischen Geschäftsfeld zwei Werte: Deckungsbeitrag III und Nutzwert, die entsprechend ihren Merkmalsausprägungen zwischen negativ/niedrig und positiv/hoch in die Vier-Felder-Tabelle einsortiert werden. Es entsteht beispielsweise folgende **Entscheidungsmatrix**:



■ *Abb. 23: Entscheidungsmatrix zum Portfolio-Management*

Die Matrix zeigt, wie auch die folgende Ergebnis-Übersicht, eine als günstig einzuschätzende Situation:

Die **Geschäftsfelder C und D** erwirtschaften 756.850 € Überschüsse, von denen (nur) 16 % zur Deckung der Fehlbeträge in den übrigen Geschäftsfeldern aufgebracht werden müssen; zudem repräsentieren sie 71 % des Gesamt-Nutzwertes der Einrichtung (vgl. Tab. 17). Das Produkt-Sortiment ist demnach gut aufgestellt.

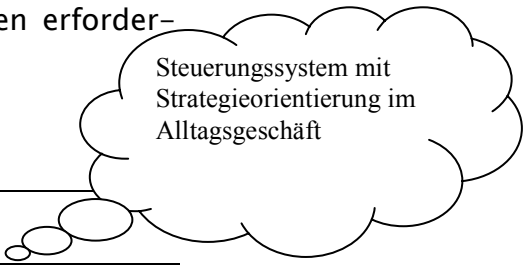
Das **Geschäftsfeld B** ist mit einem Nutzwert von 22 % ebenfalls von hoher Bedeutung, wenngleich es eine beachtliche Unterdeckung ausweist, zu deren Finanzierung 12 % des in anderen Geschäftsfeldern erwirtschafteten Überschusses aufgewandt werden müssen. Wenn hier der Deckungsbeitrag nicht aus eigener Kraft verbessert werden kann, geraten die Geschäftsfelder C und D unter Druck, ihrerseits noch höhere Überschüsse zur Quersubventionierung zu erzielen.

Das **Geschäftsfeld A** spielt eine besondere Rolle: Eigentlich müssten die hier vertretenen Produkte aufgegeben werden, da sie einen nur geringen Nutzwert erzeugen (49 = 8 %) und dazu auch noch 4 % des in anderen Geschäftsfeldern erwirtschafteten Deckungsbeitrags verbrauchen. Andererseits ist dies eine möglicherweise vertretbare Relation, zumal hinter diesem Geschäftsfeld besondere gesellschaftspolitische Interessen und Absichten stehen können.

Feld	Charakteristik	Nutz-wert		Deckungs-beitrag		Frage /Strategie	
	↑ hoch ↓ niedrig	NW	in %	DB III	in %		
A	NW ↓ DB ↓	**49**	8%	-30.388 €	4%	Geschäftsfeld aufgeben? Aber politisch wichtig? Wie NW verbessern? Situation genauer ansehen!	**A**
B	NW ↑ DB ↓	**138**	22%	-89.801 €	12%	Legitimatorisch wichtiges Geschäftsfeld! Wie DB aus eigener Kraft verbessern? Notfalls Leistungsmenge reduzieren?	**B**
C	NW ↓ DB ↑	**118**	19%	+153.695 €	20%	Ökonomisch wichtiges Geschäftsfeld – ausbauen, dabei NW möglichst verbessern und DB weiter erhöhen, um Feld B wirksamer subventionieren zu können	**C**
D	NW ↑ DB ↑	**328**	52%	+603.155 €	80%	Kern-Geschäftsfeld – halten bzw. ausbauen	**D**
Summe		**633**	100%	**756.850 €**	100%	Summe Überdeckungen (Feld C+D)	
				-120.189 €	-16%	Summe Unterdeckungen (Feld A+B)	
				636.661 €	84%	Saldo	

■ *Tab. 17: Datenübersicht zum Portfolio-Management*

Das Portfolio-Management führt also nicht automatisch zu Entscheidungen, aber zu konkreten Fingerzeigen, wo vertiefte Analysen und strategisches Überdenken erforderlich sind.



9.5 Die Balanced Scorecard

Das Portfolio-Management ist freilich nicht das einzige Instrument, das die Betriebswirtschaftslehre für strategische Entscheidungssituationen entwickelt hat. Eine gewisse Popularität hat die von Kaplan und Norton 1992 entwickelte *Balanced Scorecard*[7] gewinnen können, die hier kurz dargestellt wird, zumal sie auch in den Bildungs- und Non-Profit-Bereich Eingang gefunden hat.

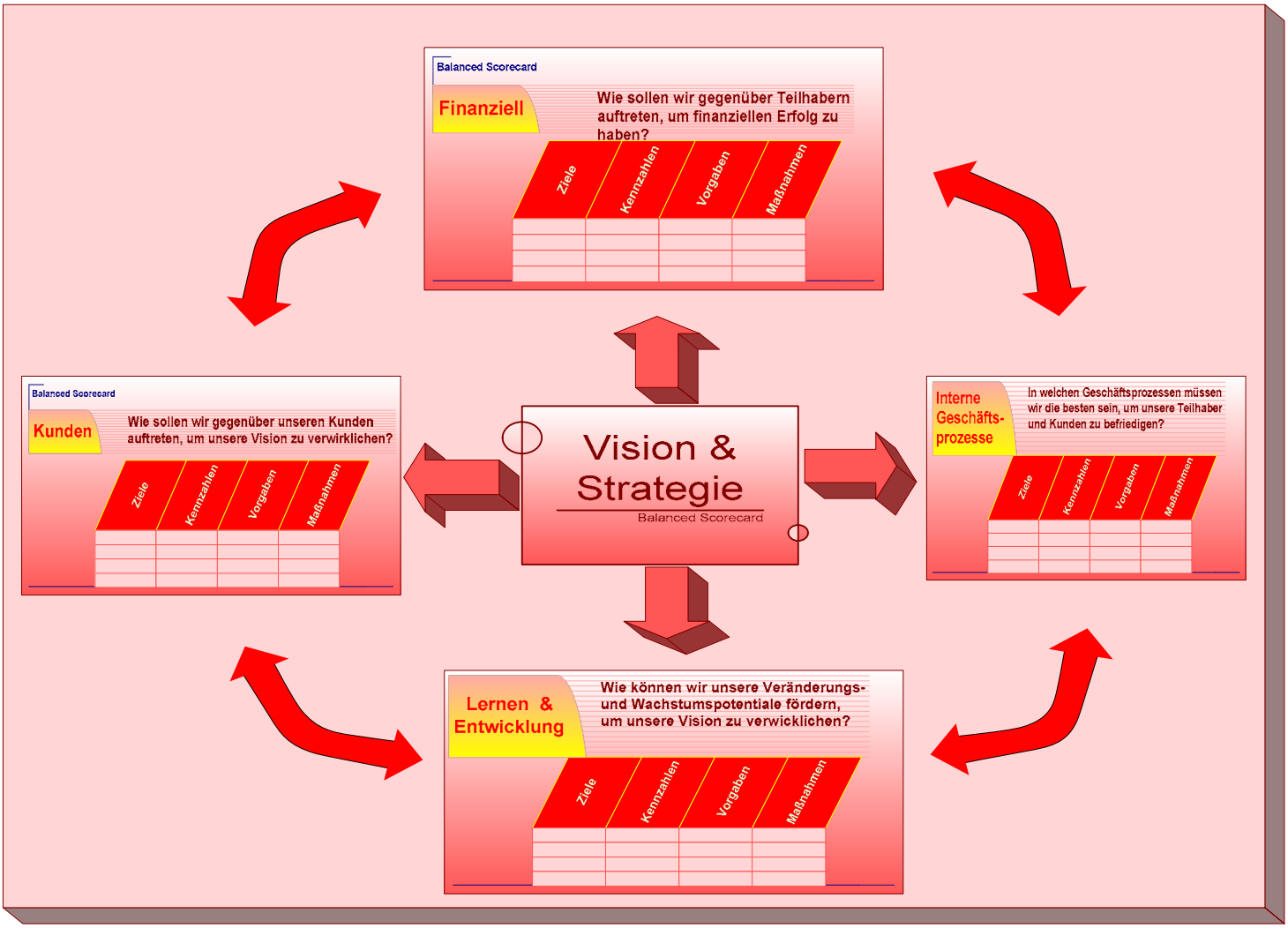
Die Balanced Scorecard ist ein integriertes Kennzahlensystem zur strategischen Unternehmenssteuerung. Den Namen hat es wohl dem methodischen Ansatz zu verdanken: Die **Visionen und Strategien** der Unternehmensführung sollen nämlich durch ein *ausgewogenes Spielblatt* gewonnen und umgesetzt werden. Dieses „Spielblatt" besteht ursprünglich aus vier Controllingfeldern: Finanzen, Kunden, Interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung. Dies sind die vier Perspektiven, die zu einer ausgewogenen Strategie verbunden werden, um die Unternehmensvision verwirklichen zu können. Es berücksichtigt also auch nichtmonetäre Entscheidungsgrößen und ist allen einseitig finanzorientierten Managementsystemen klar überlegen – ein vielversprechender Ansatz.

[7] vgl. Kaplan/Norton 1997



■ *Abb. 24: Balanced Scorecard – Feldstruktur*

Jede „Spielkarte“ ist gleich aufgebaut. Unter dem Diktat einer Leitfrage werden – nach komplexer Evaluation – Unterkategorien operationalisiert, die methodisch jeweils in vier Schritten abgearbeitet werden: Zunächst werden *Ziele* formuliert, dann passende *Kennzahlen* zur Zielerreichung definiert, hierfür *Vorgaben* und letztlich geeignete *Maßnahmen* zur Umsetzung festgelegt. Auf diese Weise entsteht ein Steuerungssystem von beachtlicher Komplexität:



■ Abb. 25: Balanced Scorecard mit vier Feldern

Natürlich sind die Ziele branchen- und einrichtungsspezifisch formuliert, schließlich legen sie sozusagen die „Messsonden“ fest, mit denen der ganze „Firmenorganismus“ einschließlich Systemumwelt (Kunden, Teilhaber!) in Strategie-relevanten Kriterien überwacht wird. Verallgemeinert lässt sich der Zusammenhang aber wie folgt darstellen: Um die finanziellen Ziele (z. B. Eigenfinanzierungsquote) erreichen zu können [**Finanzen**], müssen bestimmte Mitarbeiterpotentiale (z. B. Qualifikation, Motivation) entwickelt werden [**Lernen und Entwicklung**], was sich in hoher Prozessqualität (z. B. Ausfallquote, Raumauslastung) nieder-

schlägt [**Geschäftsprozess**] wie letztlich auch in hoher Kundenzufriedenheit (z. B. Stammkunden-Anteil) [**Kunden**].

Auf der Ebene der Kennzahlen wird eine ausgewogene Mischung von *Ergebniszahlen* (Ziel) wie auch so genannten *Leistungstreibern* (Methode) angestrebt, die z. B. über Fehlerquoten, Taktzeiten usw. als Frühindikatoren funktionieren, also frühzeitig über drohende Zielabweichungen informieren können. Bei näherem Interesse am Thema ist das Buch von Kaplan/Norton (1997) zu empfehlen, insbesondere aber auch jenes von Weber/Schäffer (2000), das sich mit der Implementierung in deutschen Unternehmen beschäftigt.

Wie die zunehmende Verbreitung belegt, funktioniert das Konzept der Balanced Scorecard **in der Praxis** Fraglich bleibt nicht, ob es auch auf öffentliche Weiterbildungsbetriebe übertragbar ist: Dafür ist es sicherlich geeignet. – Aber ob es auch Bedeutung erlangen wird?

9.6 Resümee

Die schwerfällige Reformpraxis löst allenthalben Bedenken aus. So berichtet der ehemalige Münchener Stadtkämmerer Klaus Jungfer, dass allein der Prozess der Umstellung von der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung mehr als zehn Jahre gedauert und 44 Millionen Euro Aufwand verursacht hat.[8] Ein solch unangemessener Aufwand für eine Teilreform wirft natürlich Fragen nach der grundsätzlichen Reformierbarkeit des Systems und seiner Führungskräfte auf – und verdeckt mitunter die wirksame Reformabwehr interessierter Kreise.

„Heute sind wieder vermehrt Tendenzen beobachtbar, die den gesamten Prozess der ‚Ökonomisierung' in Frage stellen und die Zeit vor der Diskussion der neuen Steue-

[8] Vgl. Jungfer 2005, zitiert nach: Becker 2005, S. 8

rungsmodelle positiv verklären."[9] Tatsächlich geht es weniger um eine – vor Ort häufig überbetonte oder gar einseitig betriebene – Ökonomisierung als vielmehr um eine befürchtete Steigerung der Rationalität des Handelns, die die für unverzichtbar gehaltenen Grauzonen der Macht im System der „organisierten Unverantwortlichkeit" beseitigen könnte.

Die beachtlichen Erfolge in Düsseldorf sind sicher einer günstigen Konstellation der Reformentschlossenheit und des zutrauenden Miteinanders von VHS-Leitung und Belegschaft, Beigeordneten und Stadtdirektor sowie beteiligten Ratsmitgliedern geschuldet, nicht zuletzt der gewachsenen Erfahrung, welche zusätzlichen Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeiten das NSM erreichen kann.

Wir gewöhnen uns zu Beginn des 21. Jahrhunderts daran, den Zeitbedarf großer gesellschaftlicher Reformbaustellen in Generationen zu rechnen. Das Neue Steuerungsmodell steht inmitten eines umfassenden Kulturwandels. Seine bereits in wenigen Jahren erreichbaren Erfolge sind aber dermaßen ermutigend, dass auch unter ungünstigen Rahmenbedingungen ein Umstieg zumindest auf „das kleine Controlling" (bis Kapitel 7) nachdrücklich empfohlen werden kann. Die unten folgende Liste mag hilfreich sein, „möglichen Stolpersteinen in der Praxis" planvoll zu begegnen.

WEITER ZUM LITERATURVERZEICHNIS

[9] Friedrich/Meisel/Schuldt 2005, S. 129 f.