



# ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR SOZIALINSTITUTIONEN

Finanzierungsdruck - Was ist zu tun und wie gehen Sie vor?

Fachtagung vom 13. September 2016

Christian Schepers, Dr.rer.pol.

Die Sozialinstitutionen in der Schweiz sind unter Druck. Die Nachfrage ändert sich, es steht weniger Geld zur Verfügung, wichtige Fragen zur Finanzierung durch die öffentliche Hand sind offen, Prognosen sind unsicher. Nur eins scheint festzustehen: der Wettbewerb bewegt sich in eine neue Dimension. Viele Institutionen sind noch nicht bereit für die künftigen Herausforderungen. Die strategisch Verantwortlichen müssen Antworten finden und die Institutionen fit für die Zukunft machen. Aber wie?

Dieser Artikel gibt Ihnen – nach einer Analyse der aktuellen Lage – Anregungen und konkrete Hinweise, die Sie bei der Lösungsfindung im Auge behalten sollten.

## AKTUELLE LAGE

Verschiedene Entwicklungen bringen Sozialinstitutionen, welche sich massgeblich durch die öffentliche Hand finanzieren, in eine grundlegend veränderte Ausgangslage (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Sozialinstitutionen unter Druck

Das gilt auch für Institutionen ohne kantonalen Leistungsauftrag, welche ausschliesslich bezahlte Marktleistungen erbringen. Denn damit sind sie den wirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt, die allen privatwirtschaftlichen Unternehmen der Schweiz zu schaffen machen: Die Währungsentwicklung macht die eigenen Leistungen teurer, Kaufkraft und Aufträge wandern ins Ausland ab. Die Automatisierung senkt die Nachfrage nach manueller Fertigung. Unter dem Kostendruck vergeben immer mehr Unternehmen ihre Aufträge ausschliesslich an den Anbieter mit dem tiefsten Preis.

Der zweite Arbeitsmarkt inklusive der Stellen für Menschen mit Behinderung hat eine beachtliche Grösse. Als Massstab kann man die Zahl der Leistungsbezüger von IV, ALV und Sozialhilfe heranziehen, die einer theoretischen Nachfrage nach Arbeitsplätzen im zweiten Arbeitsmarkt entspricht. Diese Zahl lag im Jahr 2014 bei 688'000. Das entspricht 15% der Erwerbstätigen in der Schweiz (vgl. Abb. 2).

Leistungsbeziehe IV, ALV, Sozialhilfe in Tsd.  
Verhältnis zu Erwerbstätigen

IV-Beziehe 2014 indexiert, 1990 = 100

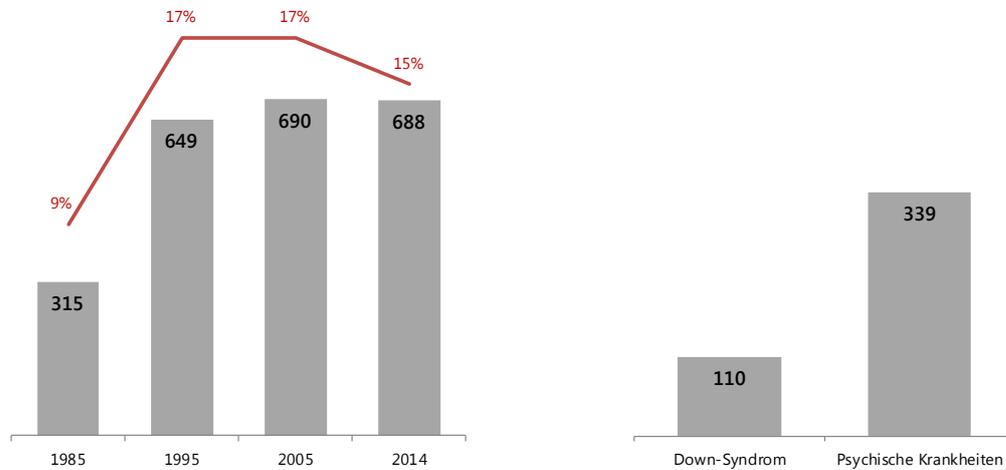


Abb. 2: Potenzielle Nachfrage im 2. Arbeitsmarkt (Quelle: BfS)

Zuverlässig sind lange nicht alle Betroffenen in der Lage, einer Arbeit nachzugehen. Deshalb entspricht die absolute Zahl nicht der tatsächlichen Nachfrage. Aber deren Entwicklung ist dennoch aussagekräftig: Nach einer Verdoppelung zwischen 1985 und 1995 stagniert die Zahl der Leistungsbezüger. Der Markt wächst nicht mehr!

Innerhalb des Marktes gibt es allerdings markante Veränderungen. Psychische Erkrankungen nehmen stark zu, geistige Behinderungen kaum. Auch komplexe Mehrfach-Diagnosen nehmen zu, körperliche Behinderungen bleiben konstant.

Nachfrageveränderungen werden auch durch die kantonalen Sozialdirektionen beeinflusst. Dort gilt heute der Grundsatz «ambulant vor stationär». Wollen die Anbieter dem entsprechen, müssen sie sich grundlegend anders als bisher ausrichten (vgl. Abb. 3).

Parameter	Stationär	Ambulant
<b>Angebot</b>	Einheitlich: ▪ Wohnen ▪ Arbeiten ▪ Schule & Internat	Individuell: ▪ Modular ▪ Extern (z.B. Jobcoaching)
<b>Profilierung</b>	Standort	▪ Sortiment ▪ Qualität ▪ Preis/Leistung ▪ Ruf/Marke
<b>Kommunikation ausgerichtet auf</b>	1. Kanton 2. Zuweiser 3. Klienten & Angehörige	1. Klienten & Angehörige 2. Zuweiser 3. Kanton
<b>Planung &amp; Kalkulation</b>	Plätze Kostenarten/-stellen Deckungsbeitragsrechnung	Stunden Kostenträger Vollkosten-/Prozesskostenrechnung
<b>Ressourcen</b>	Konstant	Variabel

Abb. 3: Neue Ausrichtung «ambulant vor stationär»

Viele Anbieter sind noch nicht oder nur in Teilbereichen auf diese Veränderungen vorbereitet (vgl. Abb. 4).

<b>Führungsgremien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stiftungsrat/Vorstand weniger nach professionellen Kriterien besetzt</li> <li>▪ Bauprojekte stehen im Zentrum der Diskussionen in Stiftungsrat/Vorstand</li> <li>▪ Soziale Mission dominiert unternehmerische Ambitionen</li> </ul>
<b>Führungssysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lückenhaftes strategisches Management, wenig valide Daten, wenige Informationen über Markt und Trends, limitierte Transparenz von Seiten Kantone</li> <li>▪ Wenig ausgeprägte Personalentwicklung</li> <li>▪ Wenig aussagekräftige Kennzahlen für die operative Steuerung, fehlende Rentabilitätsaussagen zu steuerungsrelevanten Grössen (Produkte, Kundengruppen, Aufträge)</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktionale Aufbauorganisation, alle Verantwortung beim Geschäftsführer oder der Geschäftsführerin, keine autonomen Bereiche mit Ergebnisverantwortung</li> <li>▪ Kein echtes Geschäftsleitungsgremium mit eigenen Aufgaben und Kompetenzen</li> <li>▪ Unterdotierter Führungssupport</li> </ul>
<b>Marketing &amp; Verkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf unterbesetzt oder gar nicht verortet</li> <li>▪ Wenig Ressourcen für Zuweiser- und Beziehungsmanagement (nur Geschäftsführer/in)</li> </ul>

Abb. 4: Problemfelder

Strukturen, Systeme und Kompetenzen stammen noch aus der «alten» Welt, in welcher der Wettbewerb durch den Kanton gesteuert und insoweit eingeschränkt war. Es besteht darum Handlungsbedarf, die Strategie zu überarbeiten. In aller Regel werden substantielle Anpassungen unumgänglich sein. Ungemütlich dabei ist, dass die Datengrundlage – intern wie extern – meist sehr dünn und wenig valide ist. Produktkalkulationen waren bisher nicht nötig und die Kantone testen erst die neuen Tarifmodelle aus, wobei die Informationen an die Institutionen nicht selten allzu spärlich fließen. Immerhin können Sie als Vorstands-, Stiftungsrats- oder GL-Mitglied insoweit etwas beruhigt sein, als die skizzierten Veränderungen nicht von heute auf morgen eintreten werden und somit Zeit zur Anpassung bleibt. Wir sprechen von den nächsten fünf bis maximal zehn Jahren. Trotzdem sollten Sie die Dinge jetzt anpacken, denn die nötigen Umstellungen werden viel Zeit in Anspruch nehmen. Systeme und Strukturen gehören noch zu den schneller veränderbaren Parametern. Aber auch die Kultur in den Institutionen wird sich entwickeln müssen. Und kulturelle Prozesse nehmen erfahrungsgemäss mehr Zeit in Anspruch.

Wenn Sie Ihre Institution auf die Zukunft ausrichten, werden Sie überlegen, auf welche Kernfragen Sie mit Ihrer Strategie eine Antwort geben müssen. Welche Fragen Sie stellen, ist wichtig. Denn die Fragen spüren die Antworten vor. Die skizzierten neuen Herausforderungen bringen es mit sich, dass Sie andere Fragen stellen sollten als das bisher der Fall war (vgl. Abb. 5).

Gestern	Morgen
Welchen Lohn müssen wir zahlen, um Fachkräfte zu halten oder anzuziehen?	Wie entwickeln wir unsere Fachkräfte, welche Perspektiven bieten wir?
Wie erhalten wir die exzellente Qualität?	Welches Qualitätsniveau erwartet unsere Zielgruppe? Was sind die Kunden bereit, dafür zu bezahlen?
Welche zusätzlichen Produkte oder Geschäftsfelder können wir erschliessen?	Auf welche Geschäftsfelder/Kunden/Aufträge konzentrieren wir uns?
Wie bekommen wir mehr Geld vom Bund/Kanton oder aus Fundraising?	Wie können wir durch Innovation den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen?
Wie können wir Kosten in der Verwaltung einsparen?	Welche Leistungen oder Prozesse können wir günstiger auslagern?
Wie lasten wir die Kapazität aus?	Welche Kapazität brauchen wir?

Abb. 5: Neue strategische Fragen

Es gibt keinen Standard-Fragen-Katalog. Aber tendenziell werden sich die Fragen darum drehen, wie Sie Ihre begrenzten Ressourcen zielgerichtet einsetzen, damit die Leistungen finanzierbar bleiben. Und es wird darum gehen, wie Sie sich profilieren, von anderen Anbietern abheben und wie Sie Kunden halten und gewinnen. Sie mögen – gedanklich – einwenden, dass Sie bisher Top-Qualität geliefert haben und man in der Privatwirtschaft von einer Auslastung gegen 100% – wie Sie sie haben – nur träumen kann. Aber das ist ja gerade das Problem: Wenn die Kunden in Zukunft eine Kostengutsprache erhalten und ihre Leistungen modular einkaufen und dann auch noch eifrig zwischen verschiedenen Anbietern wechseln, werden die hohen Auslastungszahlen kaum noch zu halten sein. Sie wissen, dass nur schon geringe Auslastungsschwankungen grosse finanzielle Auswirkungen haben. Und dann werden Sie sich Gedanken machen müssen, welche Qualität finanzierbar ist und welche nachgefragt wird. Das ist ein Paradigmen-Wechsel, der Sie fordern wird. Wenn Sie ein anschauliches Beispiel möchten, was Ihnen bevorstehen könnte: vergleichen Sie die Telecom PTT der neunziger Jahre mit der heutigen Swisscom.

## LÖSUNGSANSÄTZE

Was ist zu tun? So wie es keinen Standard-Fragen-Katalog gibt, gibt es erst recht keine Standard-Antworten (vgl. Abb. 6).



Abb. 6: Lösungsansätze: keine allgemeingültigen Antworten

Die gegenwärtige Periode hat Übergangscharakter. Vieles ist noch nicht bekannt und unsicher. Ein Stück weit wird die Unsicherheit bleiben. Deshalb kann man allgemein sagen, dass Flexibilität in Zukunft ein Vorteil ist. Das gilt für die Strategie wie auch die Kapazitäten. Um Ihnen einen Vergleich aus dem Bergsteigen zu geben: Die Zeit der Himalaya-Expeditionen à la Hillary mit vorinstallierten Fixseilen und Zwischenlagern ist vorbei. Das Rezept für heute heisst «Erhard Loretan»: Möglichst schnell, beweglich und mit wenig Ballast.

Ausserdem macht es immer Sinn, auf vorhandenen Stärken aufzubauen, denn Sie fangen ja nicht auf der «grünen Wiese» an. Übrigens ist es durchaus denkbar, dass in Zukunft neue Anbieter mit neuartigen Leistungen auf den Markt treten, die genau das machen können: auf der «grünen Wiese» anfangen. Lassen Sie uns phantasieren: Freizeitangebote, Mahlzeitendienst, Robotik und andere digitale Assistenz-Angebote oder Aus- und Weiterbildung. Die «grüne Wiese» hat einen grossen Vorteil: Sie denkt das Angebot von der Nachfrage her. Nehmen Sie diesen Gedanken mit: Beginnen Sie bei der Nachfrage und überlegen Sie erst dann, wie Sie mit Ihren vorhandenen Stärken ein attraktives Angebot bereitstellen können. Das heisst ganz und gar nicht, dass Sie Ihre soziale Verantwortung beerdigen müssen. Im Gegenteil: Die Aufgabe besteht darin, für Ihre Kunden die optimale Leistung zu erbringen. Aber optimal ist nicht gleich maximal!

Wenn es keine Standard-Strategie für die Zukunft geben kann, fällt es schwer, konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Trotzdem kann man einige erfolgreiche Beispiele aus der Praxis aufführen im Sinne einer Anregung und Illustration. Eine erfolgreiche Stossrichtung kann Fokussierung sein. Fokussieren auf Produktbereiche, auf Kunden- oder Nutzergruppen oder Aufträge. Abb. 7 zeigt ein Beispiel aus dem Produktionsbe-

reich einer Werkstätte. In der Ausgangssituation machen sechs Hauptproduktbereiche zusammen nur die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Der Deckungsbeitrag ist pro Produktbereich sehr unterschiedlich und insgesamt unbefriedigend. Nach Fokussierung werden mehr als 80% des Gesamtumsatzes mit sechs Hauptproduktbereichen erzielt. Nicht rentable Produktbereiche werden aufgegeben. Durch Fokussieren auf rentable Aufträge gelingt innerhalb der Produktbereiche eine deutliche Verbesserung der Deckungsbeiträge, so dass die Rentabilität auch insgesamt deutlich verbessert wird.

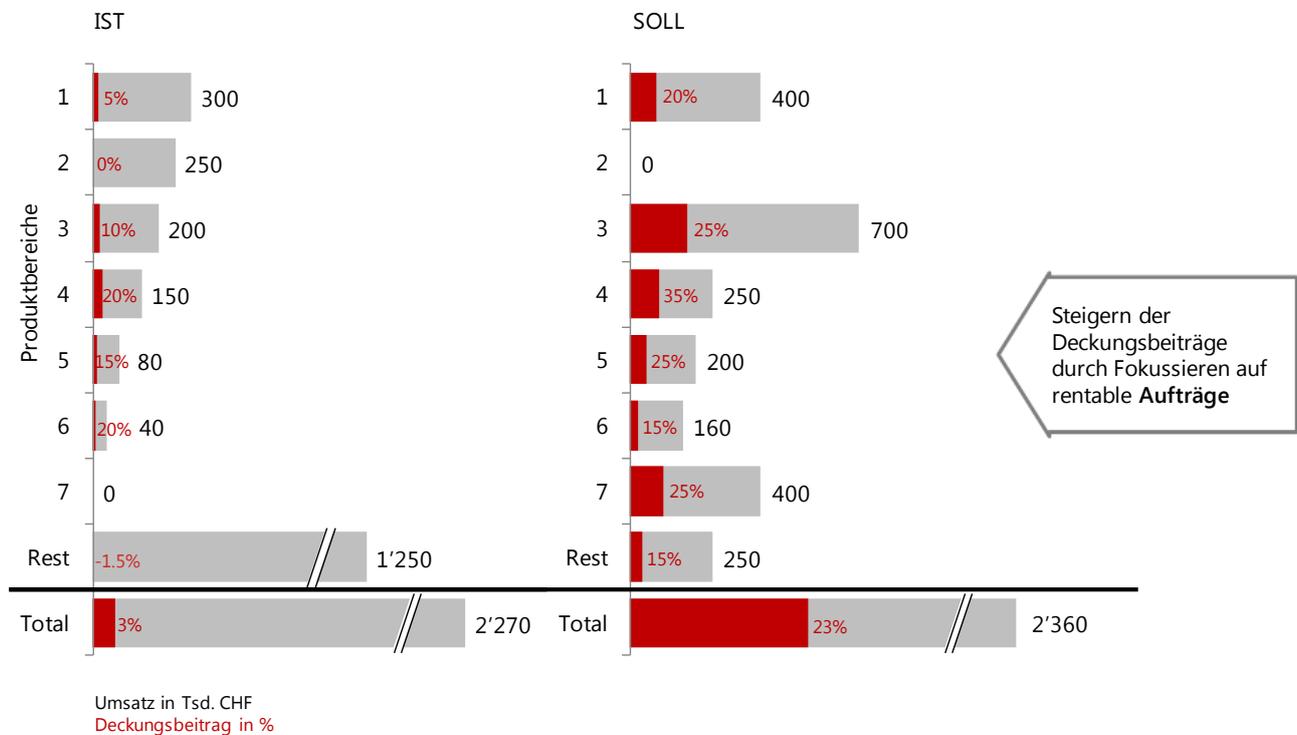


Abb. 7: Lösungsansatz Fokussieren - Beispiel Produktionsbereich einer Werkstätte (Quelle: anonymisiertes Kundenbeispiel FLP)

Erfolgreiches Fokussieren setzt zwei Dinge voraus: Erstens Informationen darüber, nach welchen Kriterien Sie fokussieren wollen. In der Regel sind das finanzielle Parameter wie die Rentabilität oder Kostendeckung. Zweitens bedeutet Fokussieren implizit Verzicht. Und Verzicht fällt nicht nur unseren Kindern schwer.

Eine andere Stossrichtung kann die Strukturoptimierung sein. Einen interessanten Lösungsansatz hat ein Hotel gefunden (vgl. Abb. 8).

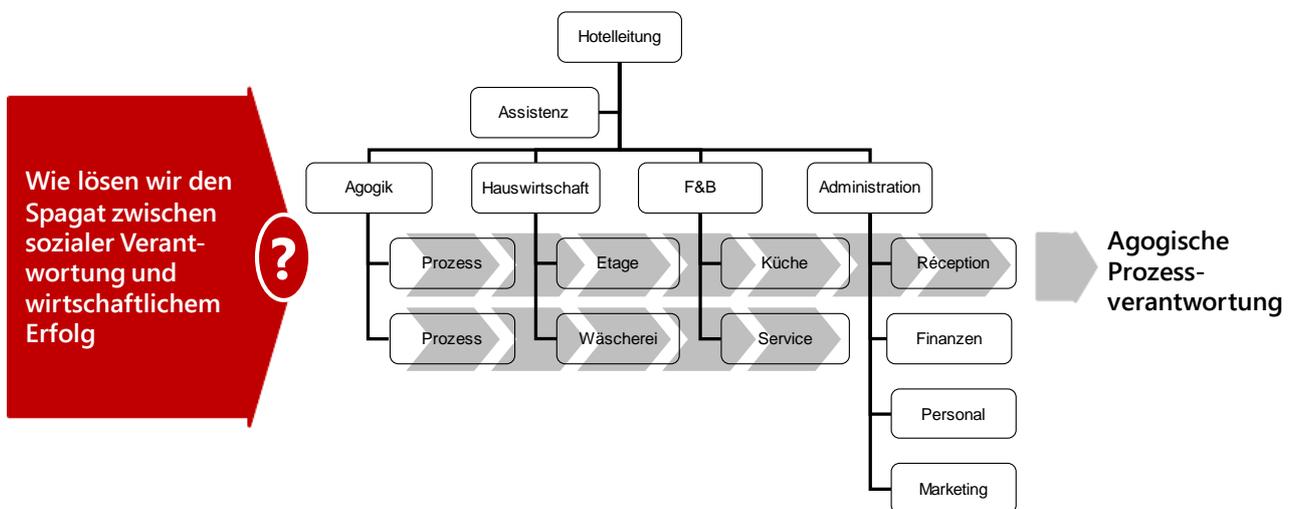


Abb. 8: Lösungsansatz Strukturoptimierung - Beispiel Hotel (Quelle: anonymisiertes Kundenbeispiel FLP)

Das Hotel gehört zu einer sozialen Institution, welche innovative Arbeits-, Ausbildungs- und Wohnmöglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigung anbietet. Dort stellt man sich die Frage: Wie können wir den Abteilungsleitenden eine klare wirtschaftliche Verantwortung zuweisen, ohne die agogische Qualität zu vernachlässigen. Der gebräuchliche Weg ist ja, dass die Leitenden sowohl an wirtschaftlichen wie an agogischen Zielen gemessen werden. Im Hotel hat man dies nun getrennt und für den agogischen Bereich eine separate Prozessverantwortung zugewiesen. Die Abteilungsleitenden sind ausschliesslich für die wirtschaftlichen Ergebnisse verantwortlich und die Prozessverantwortlichen für die agogische Qualität.

Eine dritte mögliche Stossrichtung ist die Differenzierung. In einer Non-Profit-Institution, welche Leistungen für die Prävention und Behandlung von chronischen Krankheiten erbringt, sind die Zuweiser der Schlüssel zu den Kunden (vgl. Abb. 9). Konsequenterweise hat die Institution Lösungen gesucht, wie sie zusätzlichen Nutzen für die Zuweiser erbringen kann.



Abb. 9: Lösungsansatz Differenzieren - Beispiel NPO für Prävention und Behandlung von Krankheiten

## VORGEHEN

Wie gehen Sie vor? Die kommenden Herausforderungen sind so gross, dass sie normalerweise nicht mit operativen Optimierungen zu bewältigen sind. Sie verlangen eine grundsätzliche Herangehensweise, also eine Strategieüberprüfung. Die Strategie selbst ist allerdings nichts wert, wenn sie nicht gelebt und umgesetzt wird. Und umgesetzt wird sie nicht durch Vorstand oder Stiftungsrat sondern durch Geschäftsleitung und Mitarbeitende. Das mag banal klingen, ist aber essenziell. Und wenn man das nicht berücksichtigt, führt es zum Misserfolg. Ein Vergleich zum Mannschaftssport: Was ist im Sport entscheidend für Erfolg oder Misserfolg (vgl. Abb. 10)?

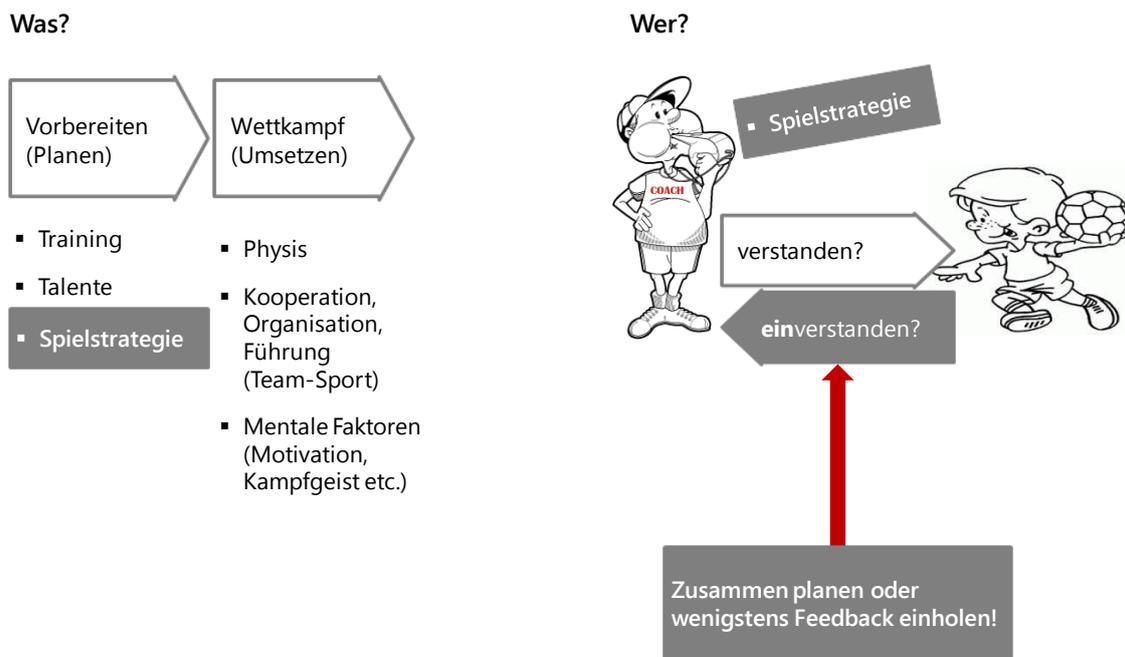


Abb. 10: Lösungsfindung - Vergleich zum Mannschaftssport

Wichtig sind Vorbereiten (Planen) und das Anwenden im Wettkampf. Die Spielstrategie ist ein Teil der Vorbereitung. Man sieht schon: Sie ist nur ein Erfolgsfaktor unter mehreren. Aber sie kann entscheidend sein, wenn sie gut ist. Wer entwickelt die Spielstrategie? Das ist der Coach. Wer aber muss sie umsetzen? Die Sportlerin oder der Sportler. Was ist die Voraussetzung, dass die Sportlerin oder der Sportler die Spielstrategie richtig umsetzt? Er muss sie verstanden haben! Das genügt aber noch nicht. Sie oder er muss nämlich, und das geht oft vergessen, mit der Spielstrategie auch einverstanden sein, sonst wird sie oder er sie nämlich nicht anwenden. Und damit ist klar, dass die Spielstrategie zwischen Coach und Sportlerin oder Sportler besprochen und abgestimmt werden muss.

Diese Erkenntnis gilt auch für die Strategie-Entwicklung in Unternehmen und Institutionen. Diejenigen, welche die Strategie umsetzen, sollten in die Entwicklung mit einbezogen werden. Abgesehen von der Identifikation mit der strategischen Stossrichtung fördert das in der Regel auch die Qualität der Ergebnisse, weil die Kenntnis des operativen Geschäfts für die Strategie-Entwicklung unerlässlich ist.

### Literatur

R. Lombriser, P.A. Abplanalp & K. Wernigk. (2011, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage). *Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*STAR-Navigator*. Zürich. Versus Verlag.

Forrer, F., Schepers, C. & Schöni, M. (2016). *Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern*. Zürich. Versus Verlag.

Forrer, F. & Schöni, M. (2011). *Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern*. Zürich. Versus Verlag.