

# Strategische Portfolio-Bewertung

## In unsicheren Zeiten umsichtig bewerten

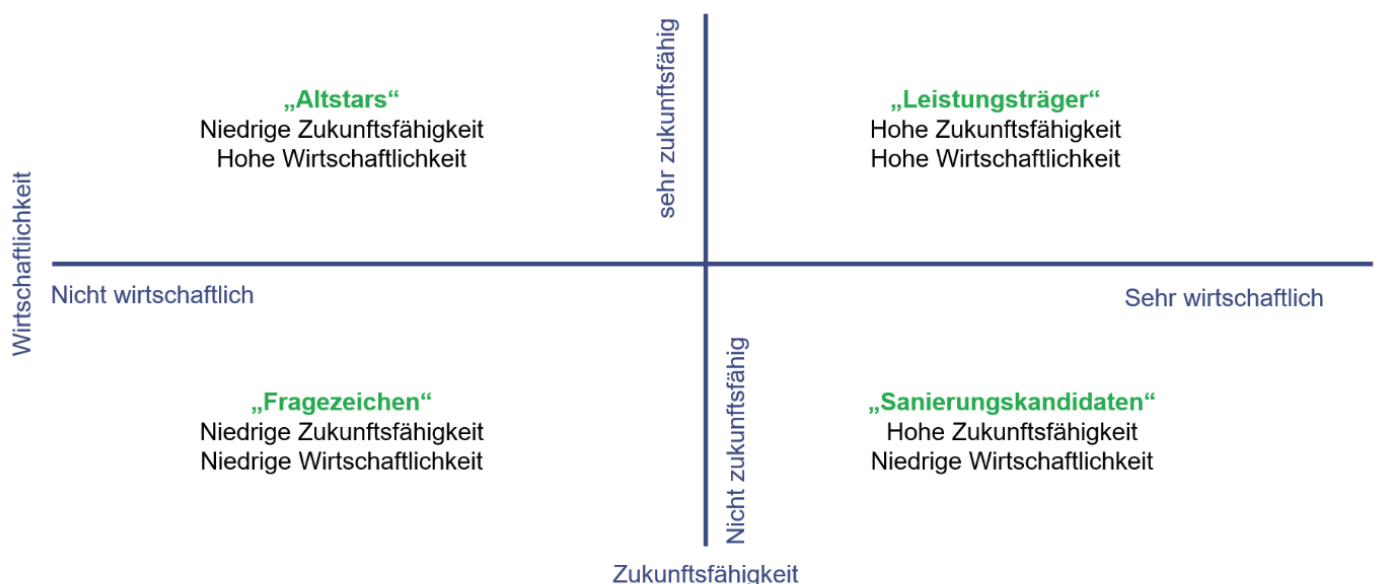
Das Ende des Jahres steht ganz unter dem Zeichen von Bewertungen. Aufwendige Wirtschaftspläne dienen der Abbildbarkeit der Wirtschaftlichkeit und Jahresgespräche werden geführt, um individuelle Leistungen zu bewerten. Kern dieser Bestrebungen ist der Wunsch danach zu wissen „wo man eigentlich steht“. Erfahrungsgemäß im Jahresendtrubel nicht immer eine einfache Frage. Umso wichtiger, dass Sie zur Beantwortung dieser zentralen Frage, über die richtigen Instrumente verfügen, um die Situation Ihrer Organisation richtig zu bewerten.

Meistens werden hierfür jedes Jahr aufs Neue die gleichen Verfahren und Methoden verwendet. Dabei verändern sich die äußeren und inneren Rahmenbedingungen für Ihre Organisation in enormer Geschwindigkeit. Um dieser Veränderungsgeschwindigkeit gerecht zu werden, sollten Sie sich die Zeit nehmen Ihre Angebote systematisch zu analysieren und zu bewerten, damit Sie auch mittel- und langfristig erfolgreich bleiben (oder werden).

Einer der Erfolgsfaktoren für eine solche Bewertung liegt darin, zu klären, was am Ende eigentlich bewertet werden soll. Dabei geht es nicht um eine einzelne Kennzahl, sondern um die grundlegende Bewertungsstruktur. In der freien Wirtschaft hat sich hier z.B. der nach der Boston Consulting Group benannte BCG-Matrix-Ansatz etabliert. In einer Vier-Feld-Matrix werden Marktwachstum und Marktanteil auf den Koordinaten-Achsen abgebildet.

Für Träger, wie Sie, stehen vermutlich andere Bewertungsdimensionen im Vordergrund. In bisherigen Projekten haben wir z.B. die Dimensionen Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit als zentrale Bewertungseinheiten definiert (siehe nachfolgende Abbildung).

## Portfoliomatrix zur strategischen Bewertung



Auf Grundlage dieser übergeordneten Bewertungsdimensionen, können dann einzelne Betriebe, Organisationseinheiten und Einrichtungen miteinander verglichen werden. Stellen Sie sich die obige Abbildung angefüllt mit Ihren 25 unterschiedlichen Einrichtungen oder Geschäftsbereichen vor. Die Verteilung in den jeweiligen Quadranten umfasst dann direkt auch eine Möglichkeit sinnvolle oder notwendige Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Bewerten Sie ein Geschäftsfeld mit niedriger Zukunftsfähigkeit aber einer hohen Wirtschaftlichkeit, sollten Sie sich Gedanken dazu

machen, wie Sie diesen Leistungsbereich fit für die Zukunft machen können. Andersherum muss ein sehr zukunftsfähiger Geschäftsbereich mit niedriger Wirtschaftlichkeit vermutlich in Bezug auf die Steuerung optimiert werden.

Der zweite Schlüssel zum Erfolg liegt in der Identifikation relevanter Bewertungsbereiche: Was verstehen Sie eigentlich als zukunftsfähig und wirtschaftlich? Nachfolgende Bewertungsteilbereiche sollten beispielsweise für einen Altenhilfe-Träger berücksichtigt werden:

Wirtschaftlichkeit	Zukunftsfähigkeit
GuV-Ergebnis	Personalsituation
Liquiditätssituation	Rechtliche Rahmenbedingungen
Refinanzierung des Immobilienbestands	Ideeller Nutzen des Angebots
Auslastung der Leistungsbereiche	Qualität der Angebote
Einhalten von Steuerungsvorgaben (z.B. Entgeltverhandlungen und Personalsteuerung)	Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

Diese Bewertungsbereiche lassen sich als Spitzenkennzahl bezeichnen. Mit Hilfe eines Blicks auf die (hier bspw. 10) Spitzenkennzahlen einer Organisationseinheit, können Sie als Führungskraft direkt eine Einschätzung zur aktuellen Situation des Bereichs treffen. Mit ‚einem Blick‘ kann eine begründete Aussage dazu getroffen werden, wie der Bereich aktuell dasteht.

Unterhalb dieser Spitzenkennzahl-Ebene sollten Sie dann relevante Einzelkennzahlen identifizieren. Hier sollten Sie sich jeweils die Frage stellen: Was macht Wirtschaftlichkeit in den jeweiligen Spitzenkennzahlen aus?

Schauen Sie sich z.B. den Bereich des GuV-Ergebnisses an. Hier wäre der isolierte Blick in die aktuelle Ergebnissituation zu eindimensional. Stattdessen sollte hier auch das Ergebnis des letzten Jahresabschlusses bewertet werden, idealerweise im Rahmen einer Zeitreihendarstellung, die Vorjahreszeiträume mit dem aktuellen (unterjährigen) Ergebnis vergleicht. Ergänzend empfiehlt sich die Trennung bestimmter Ergebnisbereiche. So macht es beispielweise in der Altenpflege Sinn, das operative und investive Ergebnis voneinander zu trennen, um

so inhaltliche Defizitbereiche und Quersubventionierungen aufdecken zu können. In anderen Bereichen ist hingegen das separate Abbilden von Zuschüssen oder Overheadbestandteilen eine inhaltliche sinnvolle Teilbewertung. Somit ergeben sich für jeden Spitzenkennzahlbereich wiederum unterschiedliche Einzelkennzahlen.

Abschließend erfolgt eine (einheitlich quantifizierbare) Bewertung dieser Einzelkennzahlen. Das hat den Vorteil, dass Sie nachher auf Ebene von Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit konkrete Punkt- oder Ausschöpfungswerte miteinander vergleichen können.

Für diese abschließende Bewertung müssen Sie lediglich festlegen, was Sie für jede einzelne Kennzahl als gut oder schlecht definieren. Nehmen Sie sich z.B. die Umsatzrendite, hier könnten Sie sagen, dass 100 % Ausschöpfung erreicht ist, wenn Sie mehr als 4 % Umsatzrendite erreichen, zwischen 3-4% gibt es 75 %, bei 2-3 % 50 % und so weiter. Sowohl die Bandbreiten als auch die Bewertungsausprägung sollten Sie idealerweise einheitlich so bewerten, dass sie auch in unterschiedlichen Leistungsbereichen vergleichbar bleiben.

Hier hilft eine einheitliche Skala mit vergleichbaren Abstufungen: > 100 %, 75-99 %, 50-74 %, 25 -49 % und < 25 % oder weitere einheitliche Abstufungen Ihrer Wahl.

Spannenderweise können Sie so auch qualitative Rückmeldungen mit einbeziehen. Neben der klassischen quantitativen Bewertung der Auslastungsquote, könnten Sie außerdem die operativ Verantwortlichen darum bitten, eine Einschätzung dazu zu treffen, wie die Auslastung im nächsten Jahr oder in fünf Jahren eingeschätzt wird. Auch hier sollte sinnvollerweise wieder eine Quantifizierung der Antwortmöglichkeiten erfolgen, z.B. mit Hilfe einer Likert-Skala (standardisiertes Bewertungsverfahren). Die z.B. drei unterschiedlichen vordefinierten Antwortmöglichkeiten (wird sich verbessern | gleich bleiben | verschlechtern), können dann wiederum mit Punkt- oder Ausschöpfungswerten quantifiziert werden.

Je nach Leistungsbereich und Umfang bzw. Anspruch der Bewertung ergeben sich schnell bis zu 100 Kennzahlen, die für jede Einrichtung, jeden Dienst oder jeden Leistungsbereich zu erheben und auszuwerten sind. Erfreulicherweise lässt sich der Erhebungs- und Auswertungs-Aufwand durch eine gute Datenstruktur, eine vorausschauende Aufbereitung der Datenbasis (idealerweise in einem BI-Tool) und einfache Big-Data-Auswertungsverfahren extrem vereinfachen.

Es soll keine Auswertung auf Knopfdruck in Aussicht gestellt werden, aber wenn die Struktur mit Weitsicht aufgesetzt wurde, die Vorsysteme gut eingebunden werden und die Analysen weitestgehend automatisiert erfolgen, dann ist der Erstellungsaufwand überschaubar und lässt sich durch mehrere Erfassungszyklen (jährliches Scoring) sehr gut skalieren. Der wirklich überzeugende Grund sollte jedoch die dann möglichen Auswertungen sein.

Die vorgestellte Visualisierung der Bewertungsdimensionen Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit bietet eine fast perfekte Möglichkeit auf einer hohen Verdichtungsebene strategische Implikationen abzuleiten und gleichzeitig jederzeit die Möglichkeit zu haben auf das Level einer Einzelkennzahl einer einzelnen Einrichtung runter zu bohren. Bei einem Träger der vollstationären Altenhilfe, könnte so z.B. systematisch bewertet werden, ob ein schlechtes Ergebnis im mehrjährigen Verlauf, mit der systematischen Überschreitung der Personalschlüssel einhergeht oder doch eher eine Unterschreitung der Personalmenge, die zu hoher Mitarbeiter-Fluktuation, offenen Stellen sowie einem höheren Krankenstand führt dafür verantwortlich sind.

Mit dieser Bewertungslogik lässt sich somit die klassische Management-Cockpit-Idee umsetzen: Für die schnelle erste Bewertung wird eine überschaubare Anzahl von Spitzenkennzahlen identifiziert (max. 20). Auf dieser Basis kann schnell eingeschätzt werden, ob ein Eingreifen notwendig ist. Ist dem so, kann über ein sogenanntes ‚Drill-Down‘ sofort ein Blick in die einzelnen Kennzahlen geworfen werden, um die Stoßrichtung für die zu ergreifenden Maßnahmen zu definieren.

Damit ist nicht nur der Grundstock für eine fundierte Analyse und Bewertung der aktuellen Situation des Trägers gelegt, sondern auch ein Format entwickelt worden, um diese Entscheidung vor Aufsichtsgremien oder einer erweiterten Leitungsrunde leicht zugänglich zu erläutern. Im ständigen Konflikt zwischen ausreichender Abstraktion für strategische Entscheidungen und ausreichender Datenqualität bietet dieses Vorgehen einen reizvollen Stabilisator.



#### Über den Autor:

Kip Sloane ist Seniorberater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung und verfügt über fundierte Branchenerfahrung in der Sozialwirtschaft. Er freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen – per Anruf, E-Mail oder auch via facebook, LinkedIn oder Xing.



0221 - 5 77 77 50



sloane@rosenbaum-nagy.de