



Konzerncontrolling

Strategische Steuerung gemeinnütziger Konzernorganisationen

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Barcelona • Berlin • Boston • Budapest
Düsseldorf • Madrid • Munich • Prague
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

Hans-Peter Züfle
Martin Römer

Stuttgart, 21.09.2005

Inhalt

- **Das Unternehmen Zieglersche Anstalten**
- Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten
- Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten
- Leitbild und Konzepte
- Vision und Strategie
- Unternehmenssteuerung
 - Rahmenkonzeption Controlling
 - Strategieumsetzung
 - Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung

Das Unternehmen Zieglersche Anstalten (I)

Ein diakonisches Unternehmen in Baden-Württemberg

- Mehr als 2.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ca. 4.000 SchülerInnen, Betreute, PatientInnen, BewohnerInnen.

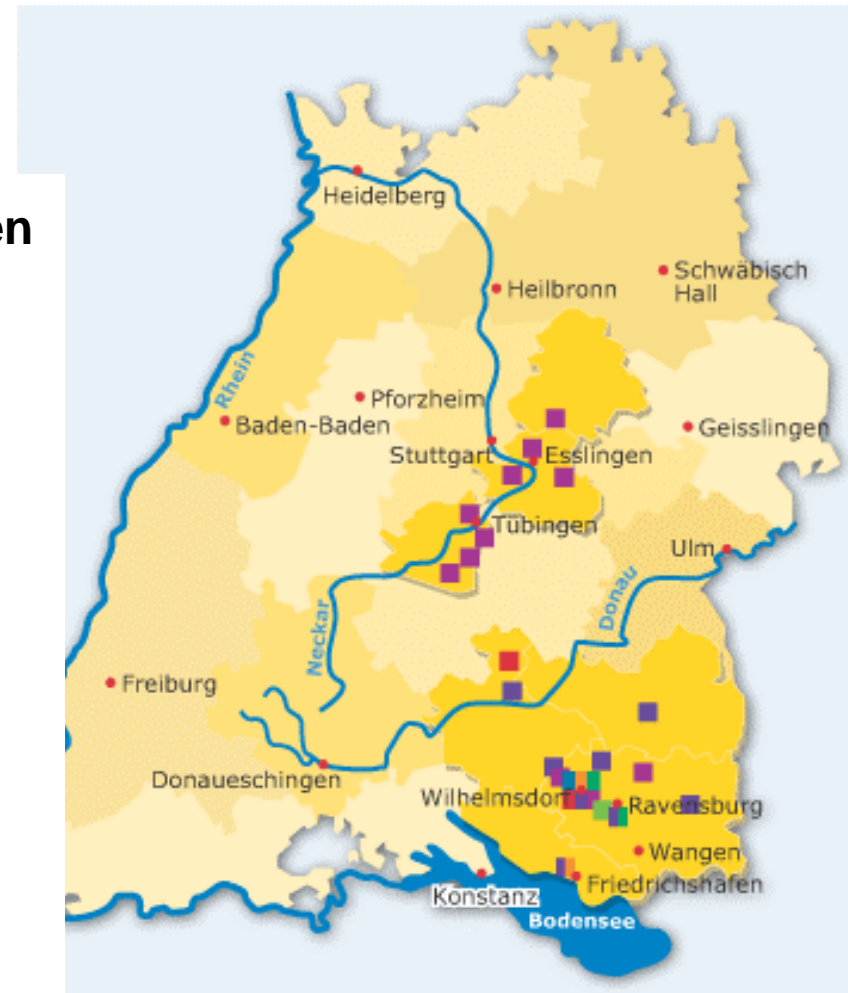


Das Unternehmen Zieglersche Anstalten (II)

Dichtes Netz der Hilfen

Mehr als 30 Standorte in den Landkreisen

- Rems-Murr
- Esslingen
- Tübingen
- Reutlingen
- Biberach
- Ravensburg
- Sigmaringen
- Bodenseekreis
- und in Ulm.



Das Unternehmen Zieglersche Anstalten (III)

Unsere Arbeitsbereiche

- **Evangelische Altenheime in Baden-Württemberg gGmbH**
- **Hör-Sprachzentrum gGmbH**
- **Suchtkrankenhilfe gGmbH**
- **Gotthilf-Vöhringer-Schule gGmbH**
- **Behindertenhilfe gGmbH**
- **Martinshaus Kleintobel gGmbH (Jugendhilfe)**
- **Service GmbH**



Inhalt

- Das Unternehmen Zieglersche Anstalten
- **Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten**
- Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten
- Leitbild und Konzepte
- Vision und Strategie
- Unternehmenssteuerung
 - Rahmenkonzeption Controlling
 - Strategieumsetzung
 - Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung

Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten (I)

Die Anfänge



- 1837: Beginn der Arbeit mit Taubstummen
- 1857: Töchterinstitut und Knabeninstitut
- 1905: Trinkerheilanstalt
- 1946: erste Helferschule
- 1955: Fachkrankenhaus Höchsten: erste frauenspezifische Suchtfachklinik in Deutschland

Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten (II)

Die letzten 50 Jahre

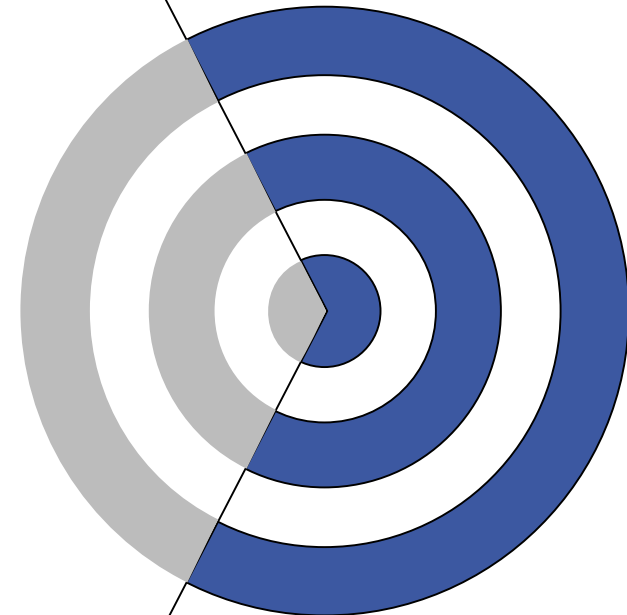
- 1960: Fachkrankenhaus Ringgenhof
- 1966: Haslachmühle, Heim und Schule für Kinder mit geistiger Behinderung und Hör-Sprachbehinderung
- 1996: Erste Unternehmens-Reform: Trennung von Aufsicht und Leitung, von Haupt- und Ehrenamt. Ziel: Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
- 1999: Seniorenzentrum Wilhelmsdorf: Einstieg in die Altenhilfe
- 2000: Zweite Unternehmens-Reform: Bildung von Holding und gGmbHs
- 2001: Übernahme Martinshaus Kleintobel: Einstieg in die Jugendhilfe
- 2004: Fusion mit dem Verein für Evangelische Altenheime in Württemberg (VEA)
- 2005: Gründung der Service GmbH der Zieglerschen Anstalten

Inhalt

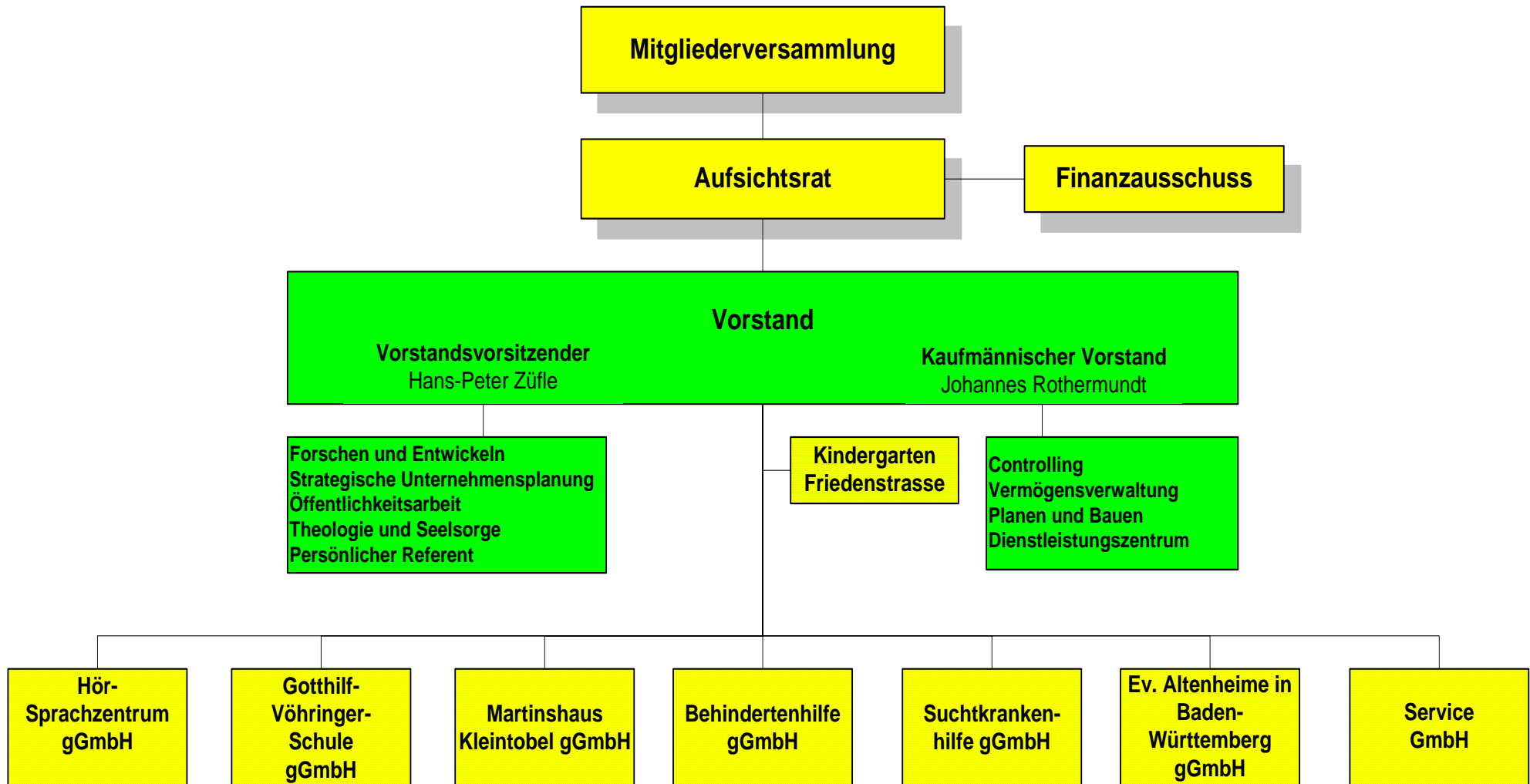
- Das Unternehmen Zieglersche Anstalten
- Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten
- **Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten**
- Leitbild und Konzepte
- Vision und Strategie
- Unternehmenssteuerung
 - Rahmenkonzeption Controlling
 - Strategieumsetzung
 - Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung

Ziele der gGmbH-Bildung

- Zukunftssicherung
- Risikoabsicherung (kaufmännische Vorsorge)
- Klarheit in Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Verantwortliches Unternehmertum
- Erzielung von wirtschaftlichen und fachlichen Verbesserungspotentialen



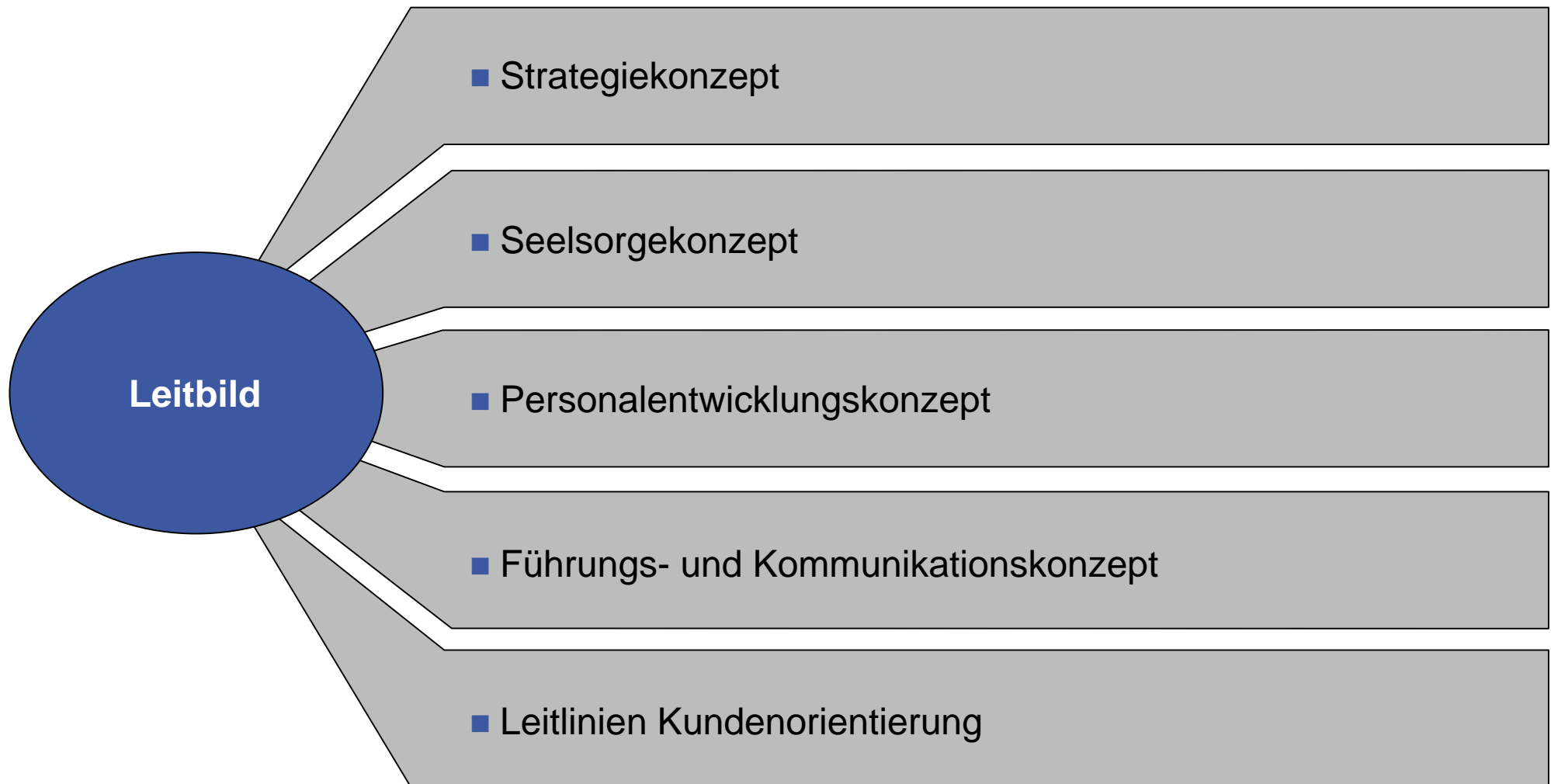
Die Struktur des Unternehmens



Inhalt

- Das Unternehmen Zieglersche Anstalten
- Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten
- Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten
- **Leitbild und Konzepte**
- Vision und Strategie
- Unternehmenssteuerung
 - Rahmenkonzeption Controlling
 - Strategieumsetzung
 - Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung

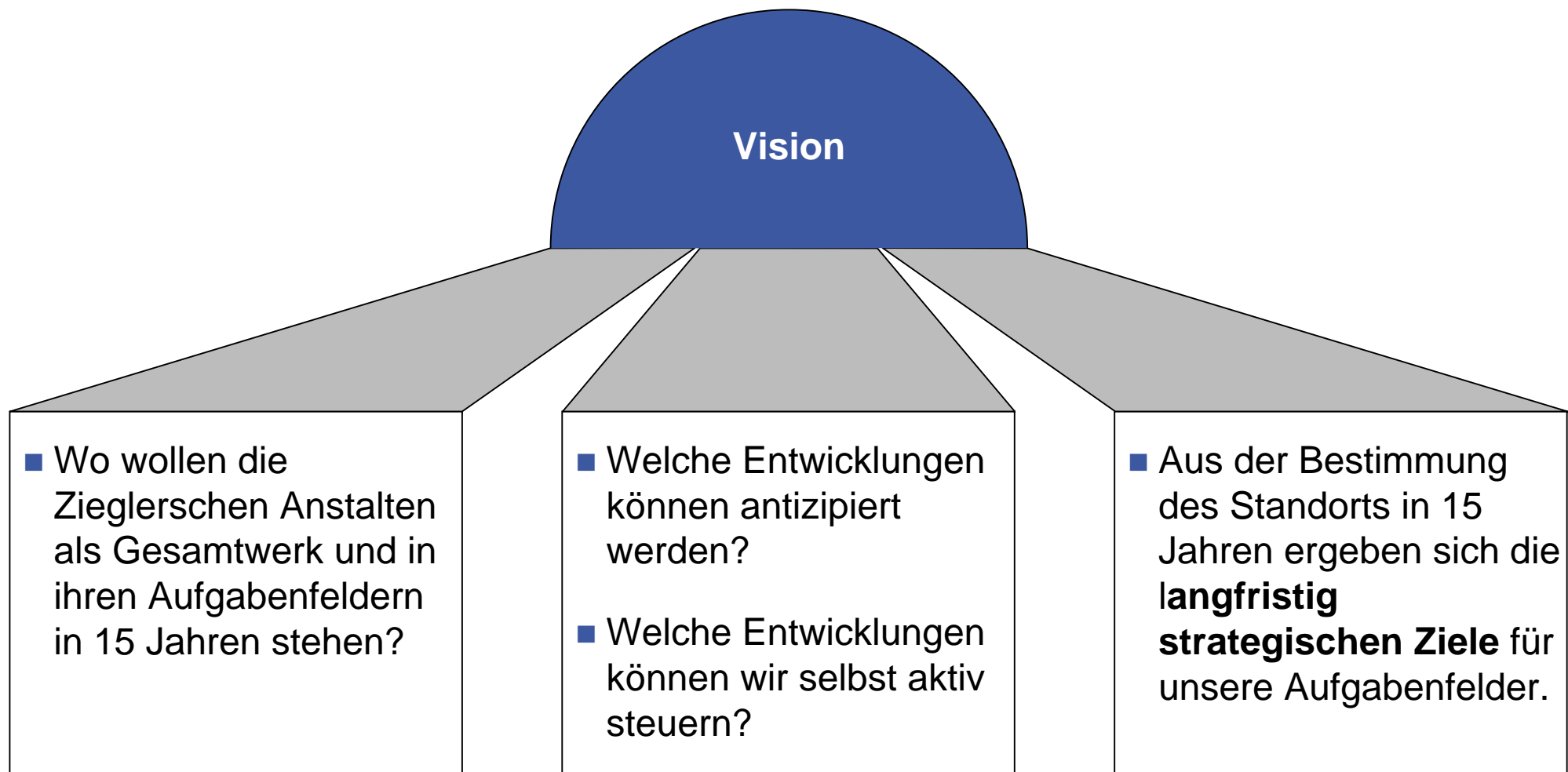
Leitbild und Konzepte



Inhalt

- Das Unternehmen Zieglersche Anstalten
- Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten
- Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten
- Leitbild und Konzepte
- **Vision und Strategie**
- Unternehmenssteuerung
 - Rahmenkonzeption Controlling
 - Strategieumsetzung
 - Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung

Die Vision

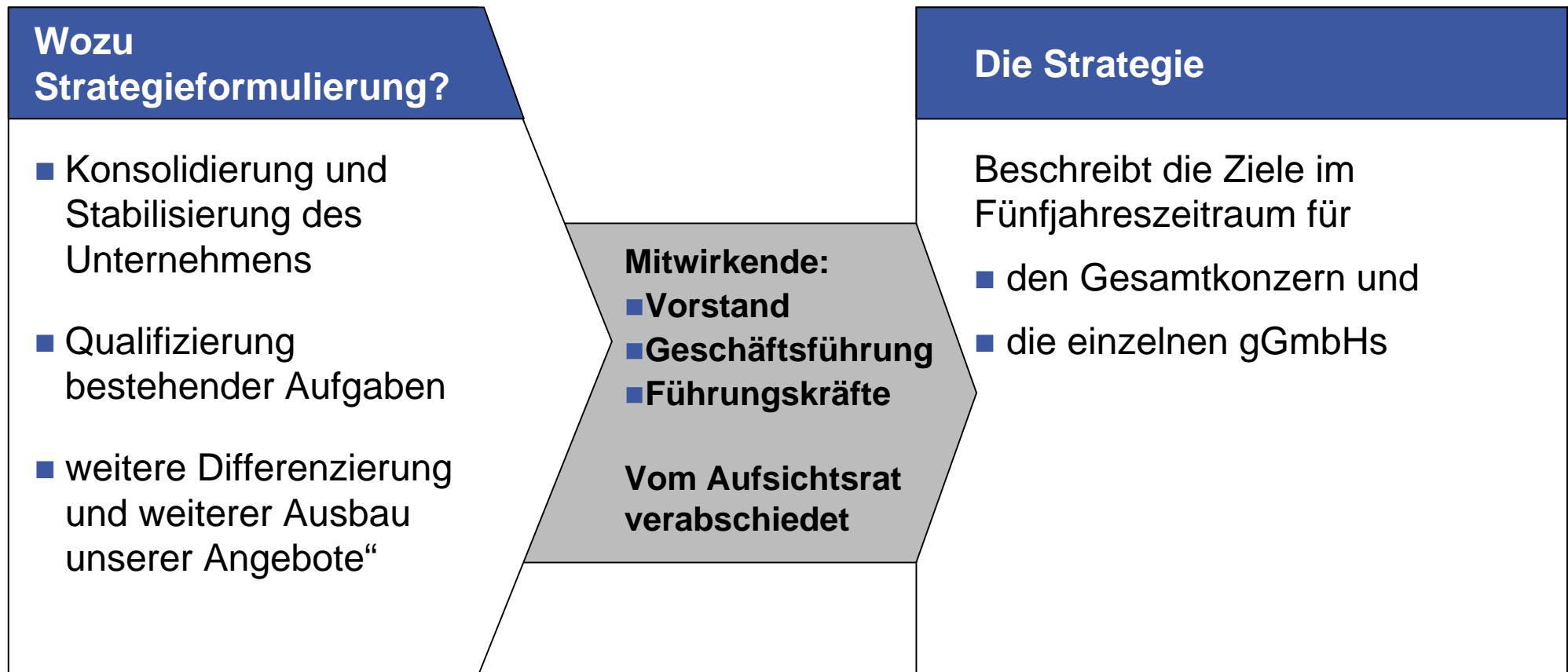


Themen der Vision

- Unser diakonisches Profil
- Unsere Qualität – unsere Mitarbeiterschaft
- Unsere Angebote
- Unsere Wirtschaftlichkeit
- Unsere Innovation
- Unsere politische Einflussnahme



Die Strategie



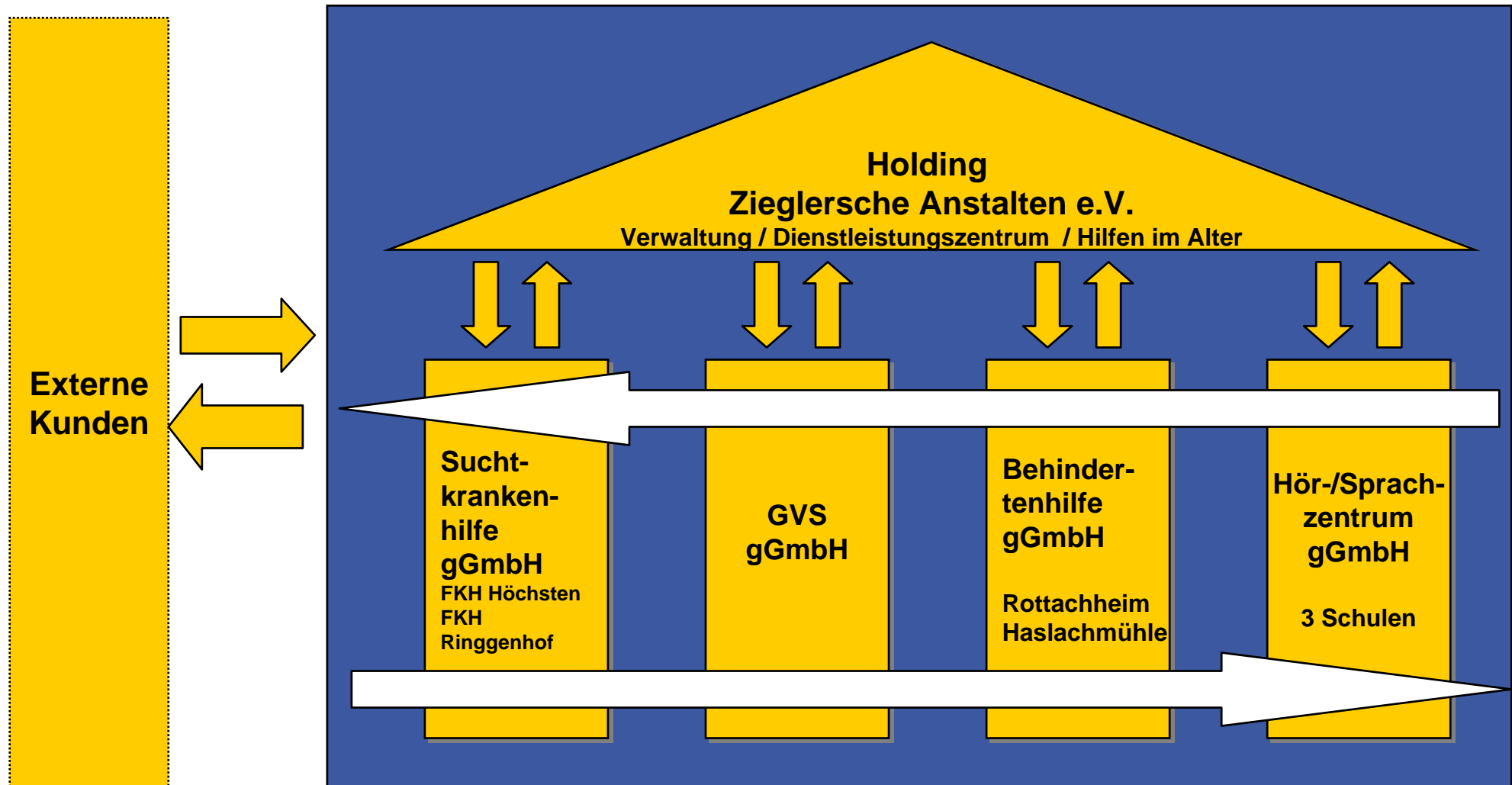
Ab 2005

Weiterentwicklung der Strategie durch Einführung der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in Holding und gGmbHs

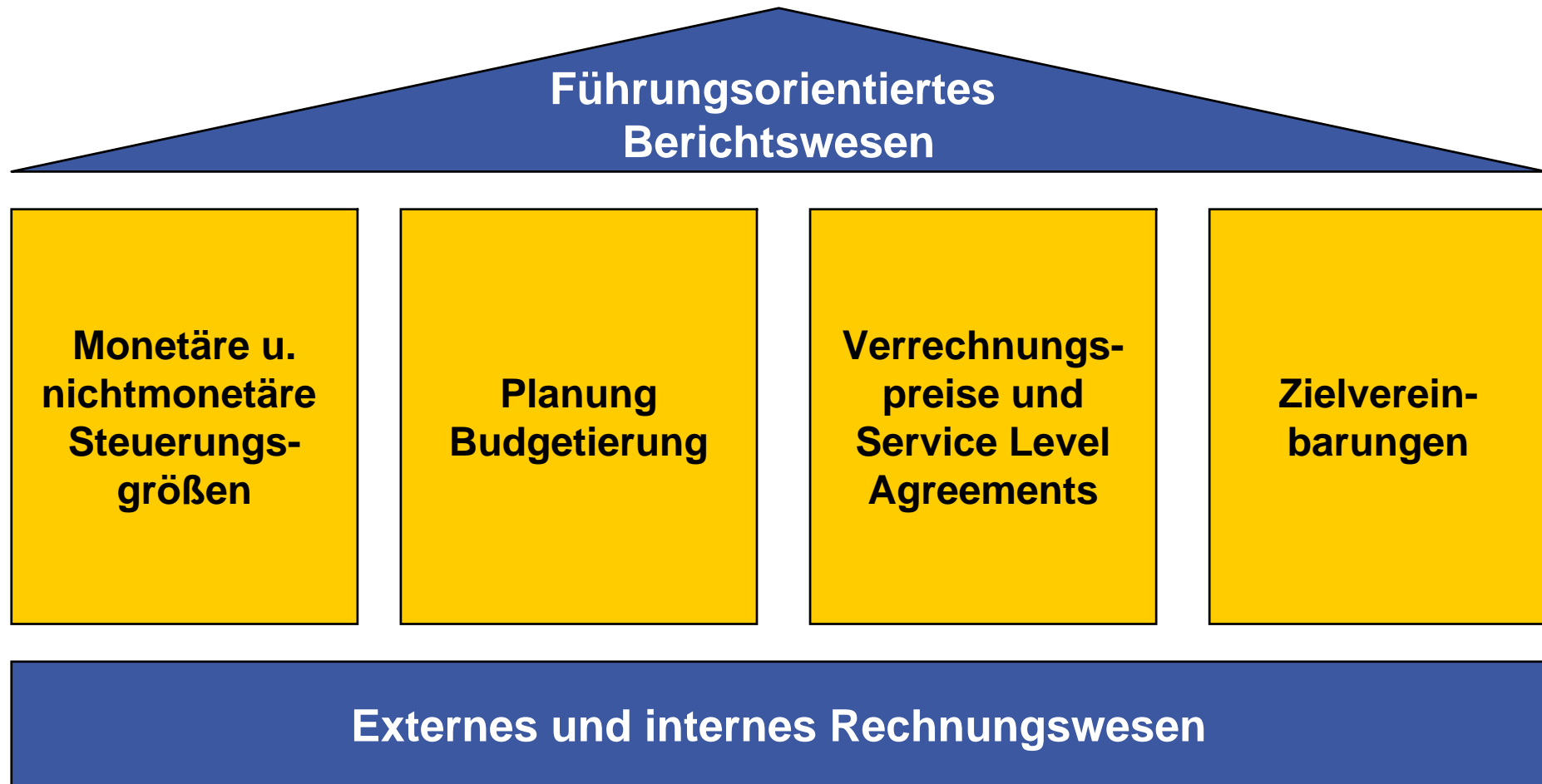
Inhalt

- Das Unternehmen Zieglersche Anstalten
- Die Geschichte der Zieglerschen Anstalten
- Unternehmensstruktur der Zieglerschen Anstalten
- Leitbild und Konzepte
- Vision und Strategie
- **Unternehmenssteuerung**
 - **Rahmenkonzeption Controlling**
 - **Strategieumsetzung**
 - **Methodisches Vorgehen bei der Strategieumsetzung**

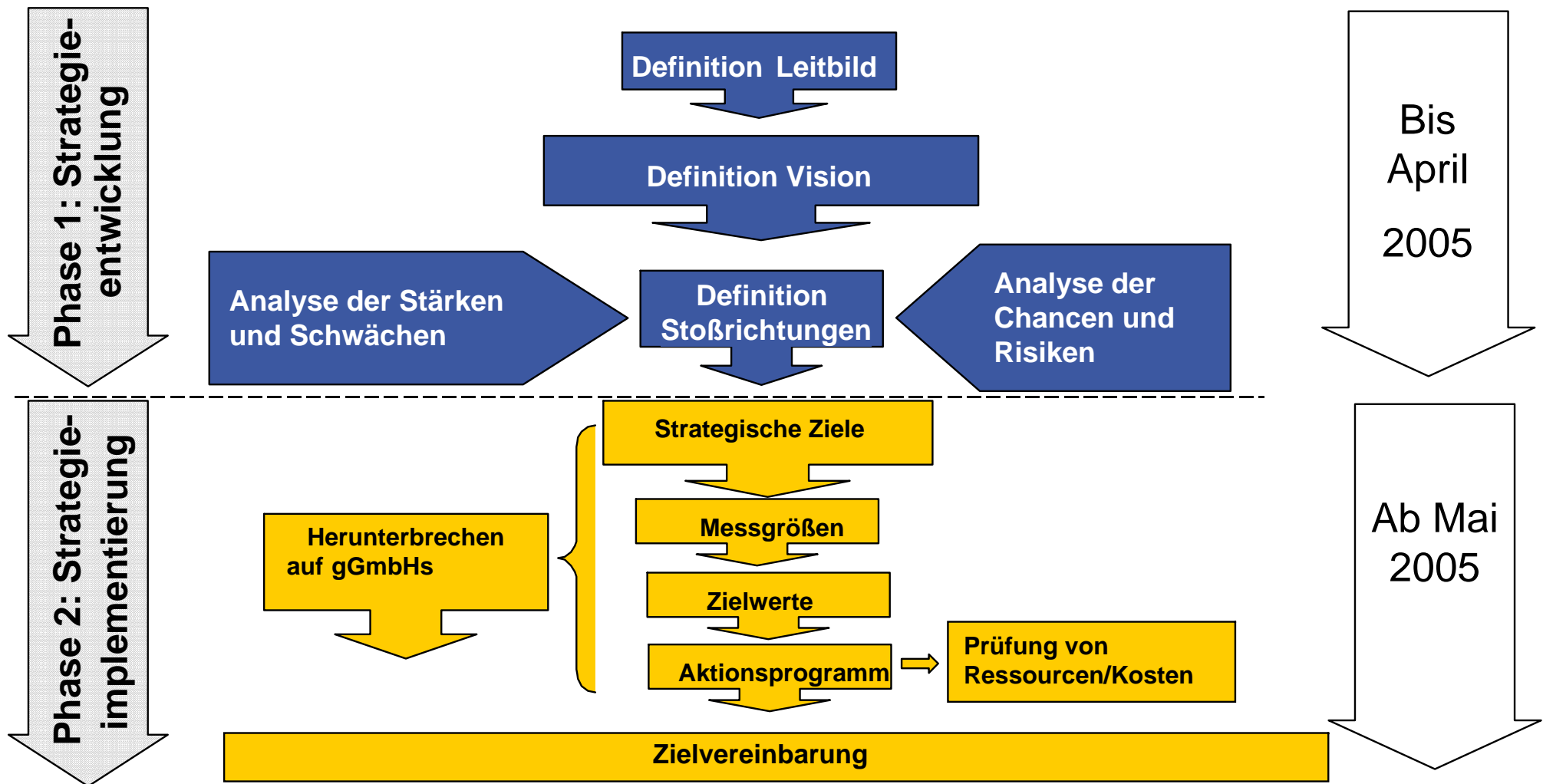
Ausgangssituation im Jahr 2000: Die neue Konzernstruktur



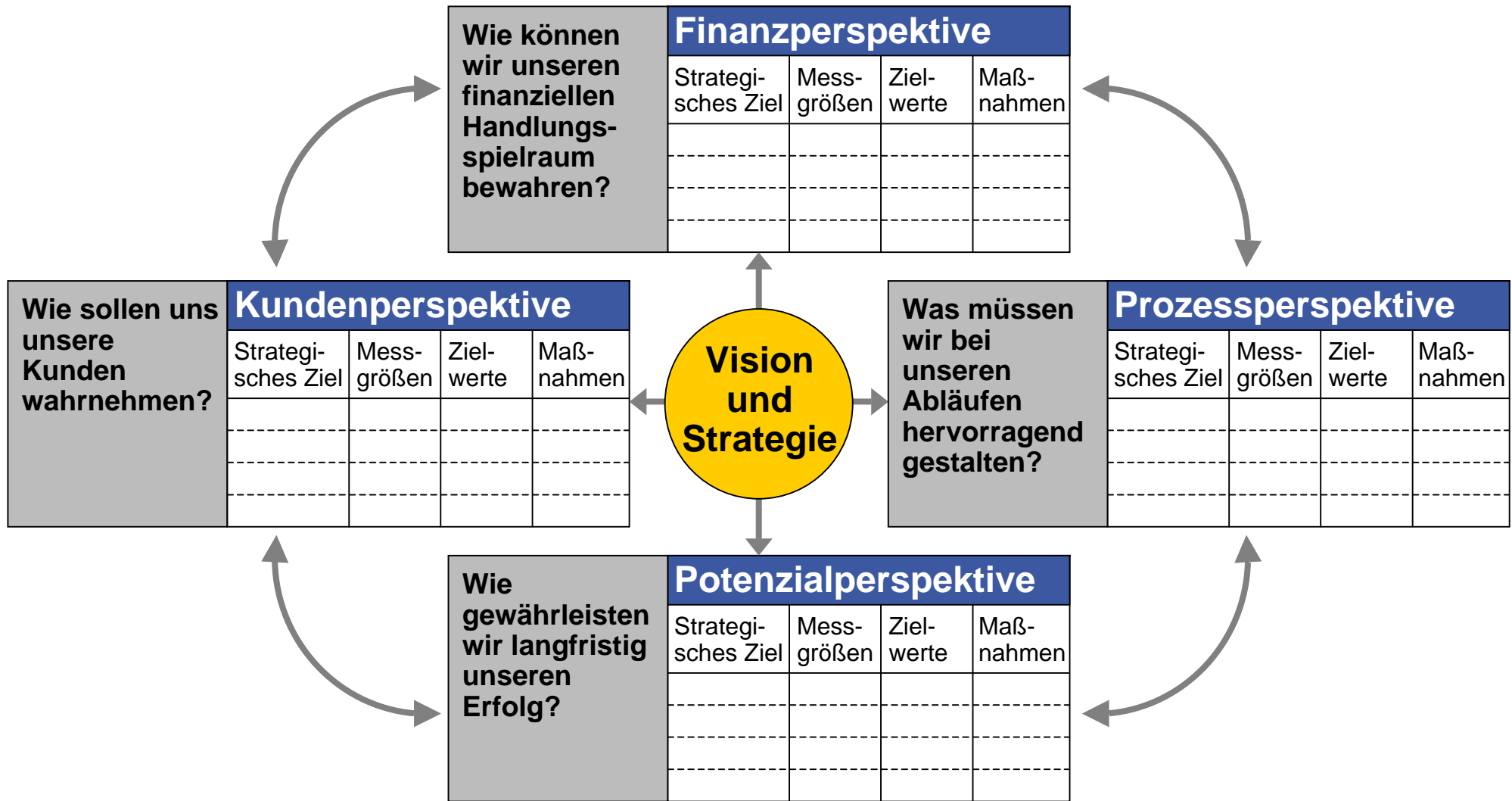
Die neue Struktur erforderte ein spezifisches Steuerungskonzept



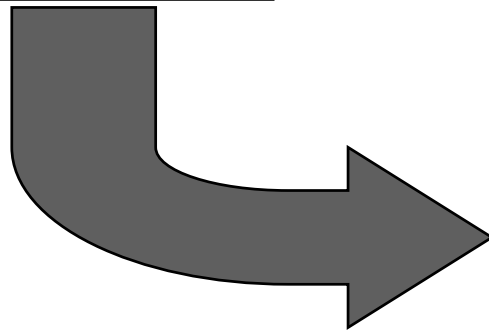
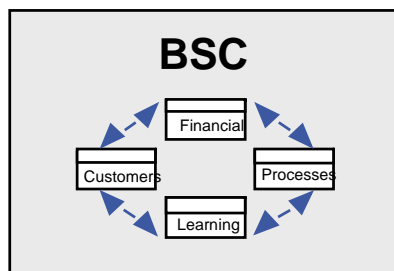
Überblick zu den wichtigsten Schritten der Strategieentwicklung und -implementierung



Balanced Scorecard



Perspektiven und Ziele in Balanced Scorecards für soziale Unternehmen



Einsatz in Non-Profit-Organisationen

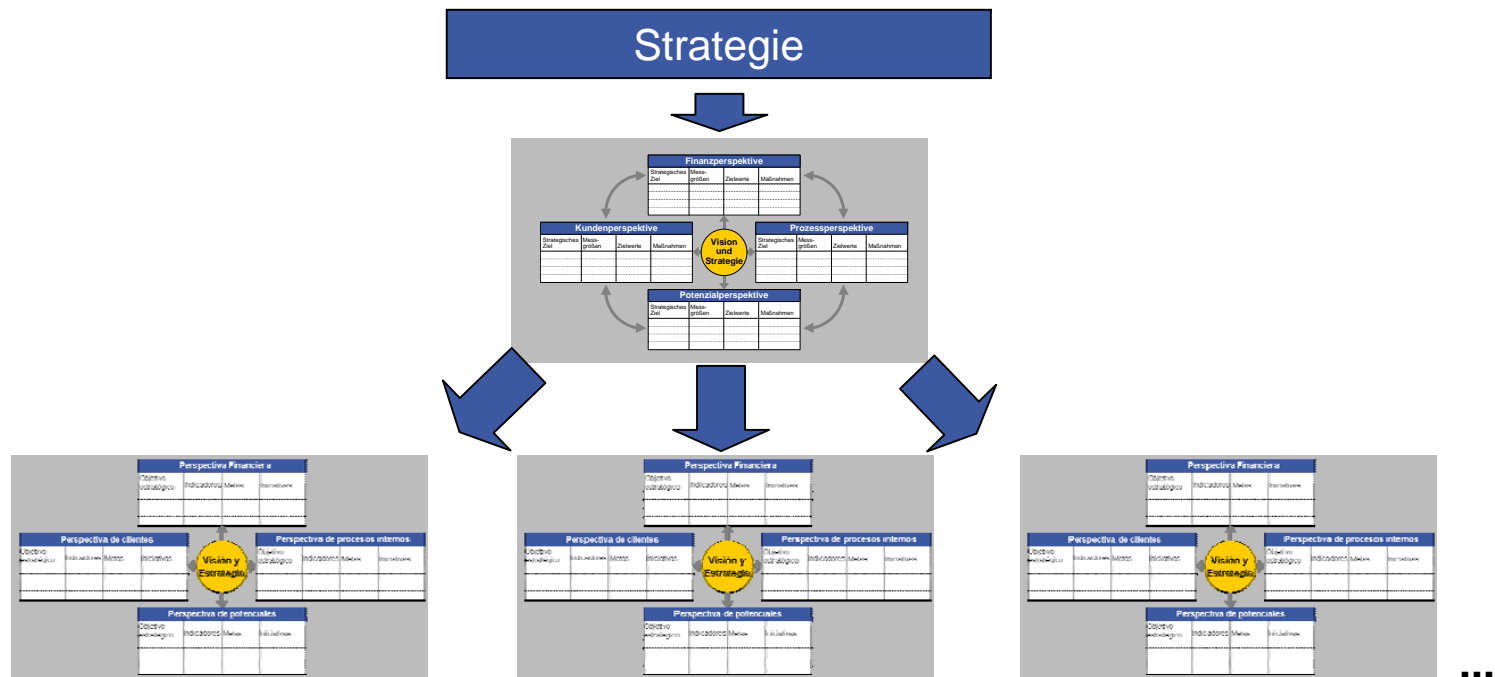
- Finanzielle Ziele treten in den Hintergrund
- Perspektiven müssen im Gesamtkontext unterschiedlich gewichtet werden
- Standardperspektiven sind inhaltlich anders auszugestalten
- Evtl. sind neue Perspektiven einzuführen
- Implementierungswiderstände gegen betriebswirtschaftliches Gedankengut
- Operationalisierungs- und Quantifizierungsprobleme

Quellen: Berens u.a.(2000), Weise/Kühnle (2000)

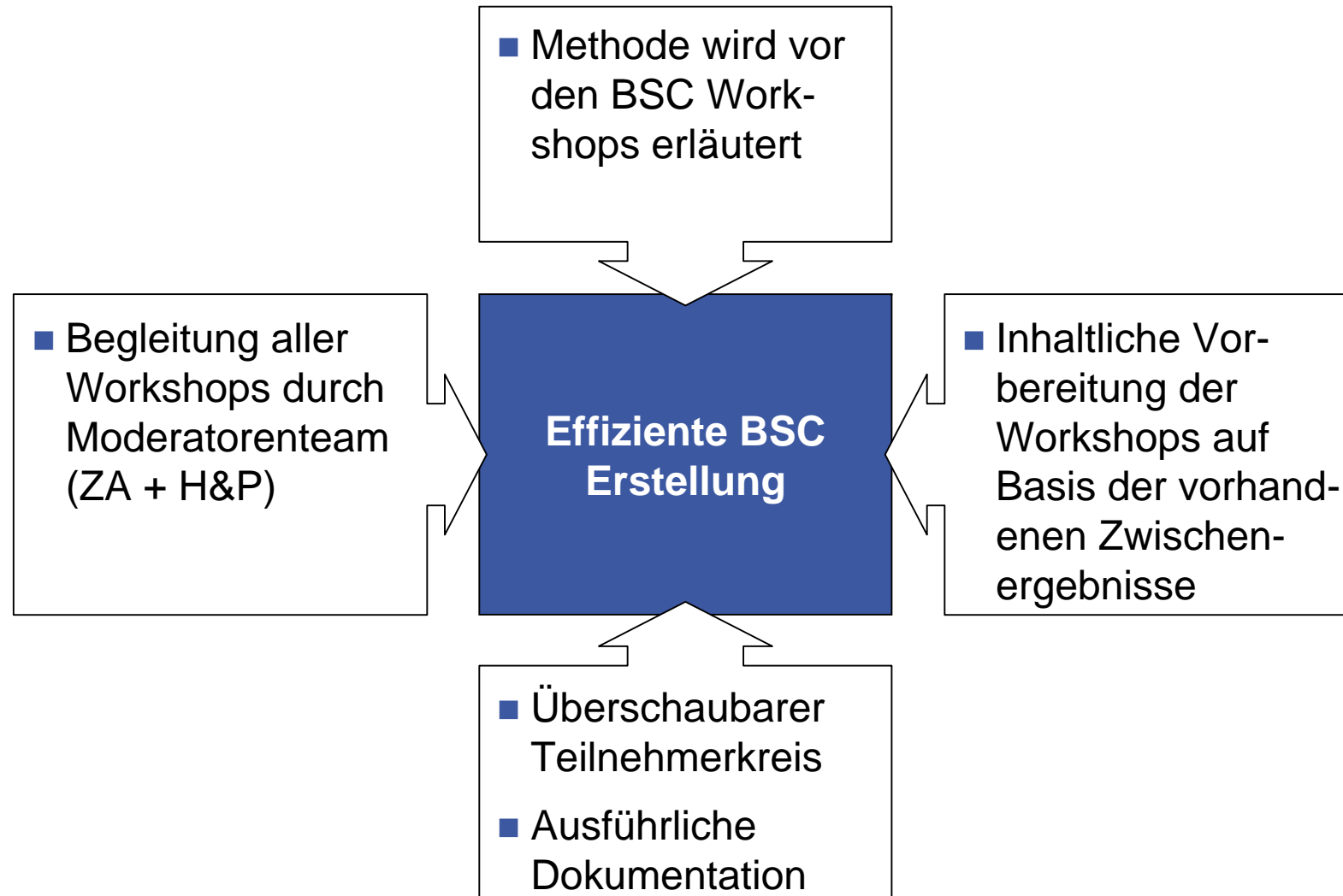
Schrittweise Konkretisierung der Strategie durch Kaskadierung

Top-Scorecard
Holding

Balanced Scorecards
der Zweiten Ebene
(gGmbHs)

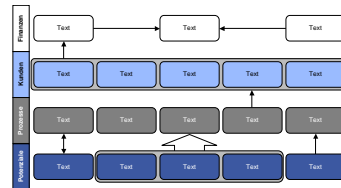


Erfolgsfaktoren für die effiziente BSC Erstellung

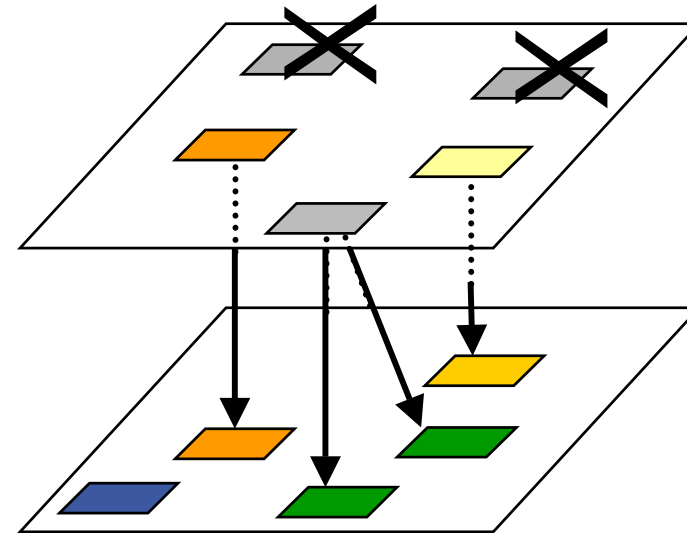
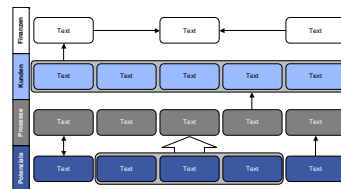


Zielableitung auf nachgelagerte BSCs

Holding
Balanced Scorecard



gGmbH
Balanced Scorecard

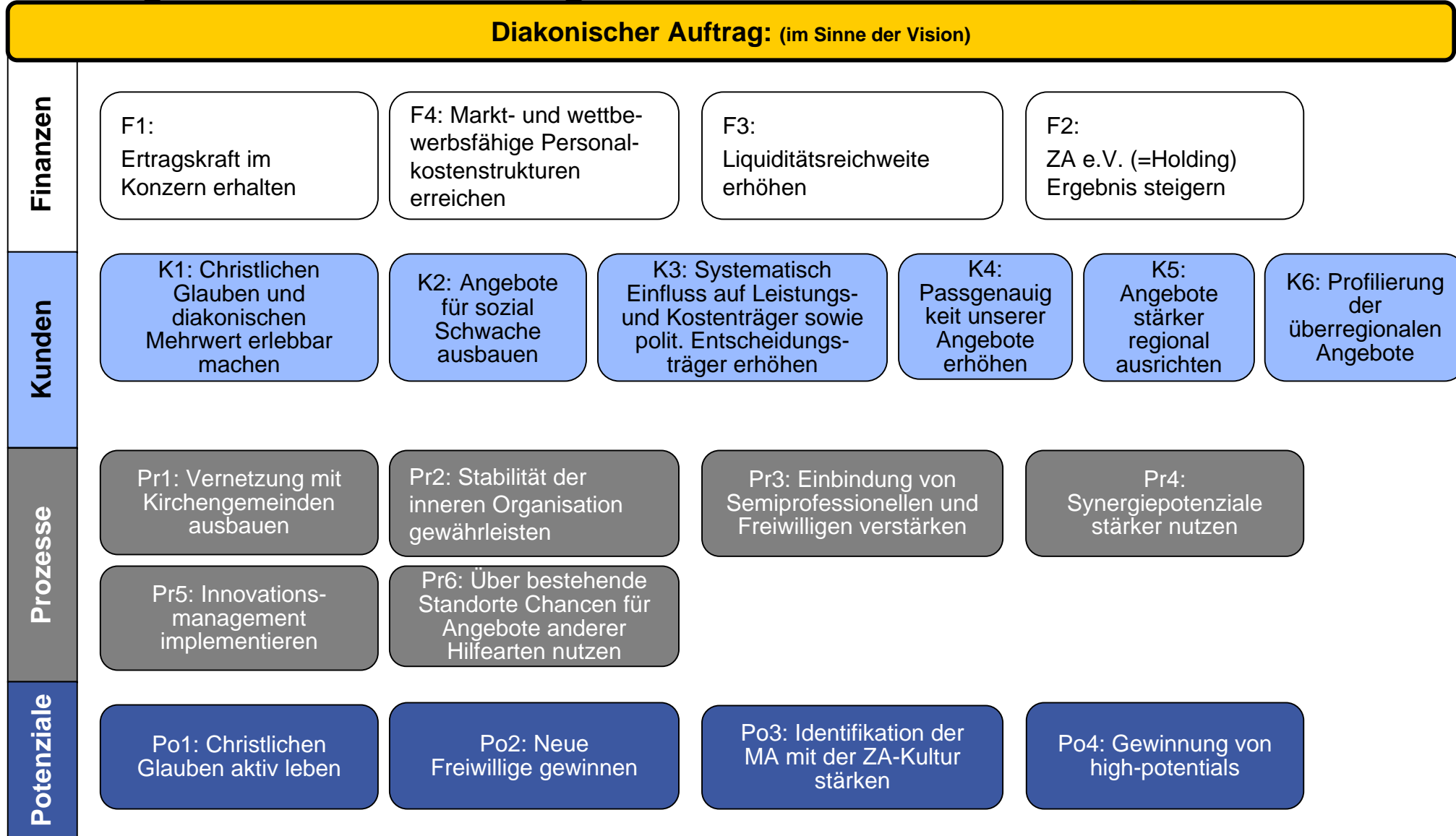


- Relevante strategische Ziele der Holding-Balanced Scorecard werden konkretisiert oder übernommen.
- In einer flexiblen Zone können eigene strategische Ziele ggf. ergänzt werden.

Strategische Stoßrichtungen

- ➔ Diakonisches Profil stärken
- ➔ Kontrolliertes Wachstum gestalten und wirtschaftliche Tragfähigkeit erhalten
- ➔ Fachliche Qualität dauerhaft anbieten sowie innovative fachliche Geschäftsmodelle entwickeln
- ➔ Regionale Ausweitung in allen Hilfearten (insbesondere Ausbau Standort Kirchheim)

Strategische Ziele Holding



Die Integration von Unternehmenszielen und Zielvereinbarungen sorgt für Verbindlichkeit

Unternehmensziele und Strategien

Zielvereinbarungssystem

Das Unternehmenszielsystem ist der Ausgangspunkt für die Formulierung der Bereichsziele

- Ziel- und Strategiekklärung
- Aufdecken von potenziellen Zielkonflikten und Umsetzungshindernissen
- Definition von Zielen und Erfolgsmaßstäben
- Herstellung des Zielbezugs einzelner Maßnahmen

- Konkretisierung der Ziele für die Bereiche
- Erschließung der Motivation für die Umsetzung
- Übernahme von Verantwortung für die Realisierung
- Sicherstellung der Verbindlichkeit

Mit Zielvereinbarungen übernehmen die Führungskräfte und Mitarbeiter Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele

Motto für den Veränderungsprozess

Von der diakonischen Einrichtung zu einem modernen diakonischen Unternehmen



*Was bleiben will, muss sich ändern.
Unternehmen statt unterlassen.*