

## Leistungsprogrammplanung karitativer Nonprofit-Organisationen als Instrument des Ethik-Controlling: eine exemplarische Analyse des Portfolios diakonischer Sozialleistungsunternehmen in Vorpommern

Fleßa, Steffen; Westphal, Jan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fleßa, S., & Westphal, J. (2008). Leistungsprogrammplanung karitativer Nonprofit-Organisationen als Instrument des Ethik-Controlling: eine exemplarische Analyse des Portfolios diakonischer Sozialleistungsunternehmen in Vorpommern. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(3), 345-362. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-429836>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Leistungsprogrammplanung karitativer Nonprofit-Organisationen als Instrument des Ethik-Controlling\*

## Eine exemplarische Analyse des Portfolios diakonischer Sozialleistungsunternehmen in Vorpommern

STEFFEN FLEßA UND JAN WESTPHAL\*\*

### *Portfolio Management of Caritative Nonprofit Organisations*

*This paper presents a portfolio analysis of diaconic institutions in the region of Western Pomerania. It is built on an adopted BCG-matrix and reveals strengths and weaknesses of existing service packages. It is obvious that a service is usually started when a diaconic institution realizes a social necessity for aid, but no financial support is given by insurances or the government. In order to be able to render this service the institution must have funds raised by donations or by cash flows from products that are generating profit. However, this will call for-profit competitors on the market and challenge the system of internal subsidy.*

*Keywords: Diakonie, Geschäftsfeldplanung, Leistungsprogrammplanung, Nonprofit, Portfolio-Analyse*

### 1. Einleitung

Obwohl die Träger der *Freien Wohlfahrtspflege* zu den bedeutenden Anbietern auf den Sozialmärkten<sup>1</sup> zählen, gibt es bislang in der deutschsprachigen Literatur im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen nur vergleichsweise wenige wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten, die sich explizit mit der Betriebswirtschaftslehre einer oder mehrerer dieser Organisationen beschäftigen (vgl. Helmig/Michalski 2008). Im Vergleich zur internationalen Forschung (vgl. z. B. Frumkin 2002; Glaeser 2003; Hansmann 1987; Kendall 2003; Salamon et al. 2004) stellt die Betriebswirtschaftslehre dieses Segmentes eine sehr kleine Nische dar (vgl. z. B. Ottnad et al. 2000; Enste 2004; Quasdorff 2005; Fleßa 2006), die ihre Bedeutung in der Praxis nicht adäquat widerspiegelt.

---

\* Beitrag eingereicht am 21.04.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 26.08.2008.

\*\* Prof. Dr. Steffen Fleßa, Lst. für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement; Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Universität Greifswald, Friedrich-Loeffler-Straße 70, D-17487 Greifswald, Tel.: +49-(0)03834-862476, Fax: +49-(0)3834-862475, E-Mail: steffen.flessa@uni-greifswald.de, Forschungsschwerpunkte: Gesundheitswesen, Entwicklungsländer, Quantitative Methoden, Nonprofit Organisationen.

<sup>1</sup> Die Existenz der Sozialmärkte sowie die Zuordnung des Nonprofit-Bereichs zur Wirtschaft werden in der Betriebswirtschaftslehre meist vorausgesetzt (vgl. Bräunig/Greiling 2007; Helmig et al. 2007). Die Autoren folgen zwar dieser Tradition, sind sich aber durchaus der Besonderheit dieser Märkte bewusst (vgl. Le Grand/Barlett 1993; Frumkin 2002; Kendall 2003; Salamon et al. 2004; Gabriel/Ritter 2005; Schramm 2006).

Nach Schätzungen arbeiteten im Jahr 2004 1,34 Millionen Menschen bzw. 4 % der Beschäftigten Deutschlands in den Krankenhäusern, Pflegediensten, stationären und ambulanten Institutionen der Altenhilfe, Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe, Jugendhilfe etc. der Freien Wohlfahrtspflege (vgl. Enste 2007: 12), d. h. deutlich mehr als z. B. in der Gebrauchs- oder Verbrauchsgüterindustrie mit 259.000 bzw. 1.100.000 Beschäftigten (vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft 2005: 28). Der Jahresumsatz der Freien Wohlfahrtspflege wird auf 55 Milliarden Euro geschätzt (vgl. Enste 2007: 12). Trotzdem wird dieses Segment der deutschen Wirtschaft kaum wissenschaftlich untersucht.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege *Nonprofit-Organisationen* (NPO), wobei dieser Begriff in der deutschsprachigen ökonomischen Literatur nicht einheitlich definiert wird (vgl. z. B. Powell 1987; Connors 1988; Oster 1994; Horak 1995; Schwarz et al. 1999; Badelt et al. 2007). Helmig/Michalski (2008) führten einen Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge zur Nonprofit-Forschung in ökonomischen Zeitschriften durch. Sie stellen fest, dass die internationale Klassifizierung von NPO in der deutschsprachigen ökonomischen Forschung kaum verwendet wird.

In diesem Artikel werden NPO als Betriebe im Sinne der Betriebswirtschaftslehre verstanden, bei denen eine gewisse *Dominanz des Sachzieles* und eine Selbstbindung in der Gewinnverwendung vorliegen (vgl. Horak 1995: 18). Tabelle 1 zeigt eine mögliche Typologisierung von NPO nach Schwarz et al. (1999: 18), die in der ökonomischen, deutschsprachigen Literatur relativ weite Verbreitung gefunden hat. Konstituierend für die so genannten karitativen NPO ist, dass es sich erstens um nicht-staatliche NPO handelt, die zweitens aus selbstlosem Interesse Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungsgruppen leisten.

Grundlegend für die Existenz und das Verständnis karitativer NPO ist die Annahme, dass es menschliche Bedürfnisse in einer Gesellschaft gibt, die ohne die Existenz der NPO nicht oder nur unzureichend gestillt werden würden. So entstanden beispielsweise die Einrichtungen der neuzeitlichen *Diakonie* Mitte des 19. Jahrhunderts überwiegend mit der Zielsetzung, die existentiellen sozialen Bedürfnisse der Randgruppen der Gesellschaft (Wohnungslose, Waisen, Witwen etc.) zu decken, für die weder der Staat noch die freie Wirtschaft sich zuständig fühlten. Das Sachziel der karitativen Unterstützung bedürftiger Bevölkerungskreise dominierte diese Vereine, ohne die selbst die existentiellen Nöte zahlreicher Menschen nicht gelindert werden könnten. Die Folge dieses karitativen Engagements war die Gründung von Krankenhäusern (ursprünglich primär für die Armen!), von „Rettungshäusern“, „Trinkeranstalten“ und ähnlichen Einrichtungen (vgl. Fleßa 2003).

Das Selbstverständnis der karitativen NPO leitet sich folglich einerseits aus der Intention karitativen Handelns, andererseits aus dem *Leistungsspektrum* ab. Sie wollen Dienstleistungen für Menschen in physischen, psychischen oder sozialen Notlagen anbieten, die ihre Bedürfnisse nicht selbst stillen können. Hieraus lässt sich folgern, dass die Definition des *Leistungsportfolios karitativer Dienstleister* die geeignete Methode zum Verständnis der ökonomischen Definition karitativer NPO ist, soweit diese

überwiegend marktgängige Produkte erzeugen.<sup>2</sup> Allein die Analyse des Leistungsprogramms ermöglicht es zu bewerten, ob diese Anbieter auf den modernen Sozialmärkten überhaupt ihre originäre Aufgabe erfüllen, oder ob sie sich zu einem anderen Unternehmenstyp weiterentwickelt haben. Das Leistungsportfolio wird damit zu einem zentralen Instrument des *Ethik-Controlling* (vgl. Friske et al. 2005: 101-106). Allgemein versteht man unter diesem Begriff ein System von Instrumenten und Regeln, mit deren Hilfe geplant, koordiniert, kontrolliert und gesteuert werden kann, ob bzw. wie ein Unternehmen seiner gewählten Unternehmensethik entspricht. Das Ethik-Controlling kann sich auf alle Elemente (z. B. Personal), Prozesse (z. B. Führung, betrieblicher Umweltschutz) und Beziehungen (z. B. zu Lieferanten, Kunden) des Unternehmens beziehen. Das Leistungsportfolio ist folglich ein Instrument, das primär dazu dient, die Lücke zwischen ethischer Konzeption und betrieblicher Umsetzung zu schließen.

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Beispiele
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche Unternehmen	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben; Erbringen konkreter Leistungen für die Bürger	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universitäten<sup>3</sup></li> <li>▪ Museen</li> <li>▪ Öffentliche Verwaltung</li> </ul>
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftsverbände</li> <li>▪ Berufsverbände</li> <li>▪ Konsumentenorganisationen</li> <li>▪ Genossenschaften</li> </ul>
	Sozio-kulturelle NPO	Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen kultureller und gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportvereine</li> <li>▪ Clubs</li> <li>▪ Kirchen</li> </ul>
	Politische NPO	Gemeinsame Bearbeitung und Durchsetzung politischer Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politische Parteien</li> <li>▪ Bürgerinitiativen</li> <li>▪ Umweltschutzorganisationen</li> <li>▪ Heimatvereine</li> </ul>
	Karitative NPO	Karitative Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freie Wohlfahrtspflege</li> <li>▪ Entwicklungshilfeorganisationen</li> </ul>

*Tabelle 1: Klassifikation der Nonprofit-Organisationen (Schwarz et al. 1999: 18)*

<sup>2</sup> Zu der individuellen bzw. gemeindlichen Diakonie soll der Hinweis genügen, dass das Leistungsprogramm eine deutlich geringere Rolle spielt. Hierbei kommen der Stärke der Ortsgemeinde und dem ehrenamtlichen Engagement etc. eine sehr viel gewichtigere Bedeutung zu. Es muss aber auch festgehalten werden, dass keine exakte Abgrenzung von Gemeindediakonie und diakonischen Unternehmen getroffen werden kann.

<sup>3</sup> Die Klassifizierung nach Schwarz (1999) ordnet Universitäten überwiegend dem staatlichen Sektor zu. Selbstverständlich gibt es auch private Universitäten.

Im vorliegenden Artikel soll diese Analyse exemplarisch anhand diakonischer Sozialleistungsunternehmen in Vorpommern erfolgen. Hierzu wird im zweiten Abschnitt der Untersuchungsgegenstand kurz vorgestellt. Es kann sich hier nur um eine Grundlegung handeln, die nicht auf die vielschichtigen historischen und theologischen Gegebenheiten eingehen kann. Im dritten Abschnitt wird die Analysemethodik vorgestellt. Es folgen eine Darstellung der Ergebnisse (vierter Abschnitt) sowie die Diskussion auf dem Hintergrund aktueller Entwicklungen (fünfter Abschnitt). Eine Anwendung der Methode auf die anderen Träger der Freien Wohlfahrtspflege (Caritas, Arbeiterwohlfahrt, Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) ist naheliegend, wenn auch natürlich Besonderheiten des jeweiligen Zielsystems zu beachten sind.

## 2. Untersuchungsobjekt: Diakonische Sozialleistungsunternehmen

Die Diakonie versteht sich als „*Lebens- und Wesensäußerung*“ (vgl. EKD 2007) der Evangelischen Kirche in Deutschland. Der Existenzgrund der Diakonie ist hierbei die Sendung (Missio Dei), die sich in den Dimensionen Martyria (Verkündigung und Zeugnis), Leiturgia (Gottesdienst, Sakramente und Gebet), Diakonia (Dienst der Liebe) sowie Koinonia (geschwisterliche Gemeinschaft) äußert.

Die Wahrnehmung der diakonischen *Sendung* der Kirche erfolgt sowohl individuell durch jeden Christen (persönliche Nächstenliebe), kleinräumig in Form der so genannten Gemeindediakonie (z. B. Besuchskreise) als auch institutionalisiert in so genannten Sozialleistungsunternehmen. Der Begriff (Fleßa 2006; Korte/Drude 2008) hat sich in den letzten Jahren innerhalb der ökonomischen Nonprofit-Lehre entwickelt, da er mehrere wichtige Aspekte zum Ausdruck bringt. Erstens handelt es sich um Unternehmen, d. h. um organisatorische Einheiten, die der Stillung von Fremdbedürfnissen dienen. Zweitens impliziert der Begriff eine Leistungsorientierung für Dritte. Drittens zeigt der Term „Sozialleistungsunternehmen“ auf, welchen Output diese Unternehmen erzeugen. Im Gegensatz zu den individuellen und kirchengemeindlichen Aktivitäten sind diakonische Sozialleistungsunternehmen in der Regel auf Konkurrenzmärkten tätig.

Die institutionalisierte Diakonie sieht sich dabei primär den Werten *Gerechtigkeit, Würde, Nächstenliebe und Freiheit* verpflichtet (vgl. Abbildung 1), aus denen sich verschiedene Ziele (z. B. *Partizipation, Effektivität, Qualität, Erschwinglichkeit, Nachhaltigkeit*) ableiten lassen (vgl. Mertens 2000; Turre 2001). Die Umsetzung dieser Werte und Oberziele in der betrieblichen Praxis sowie die Bewertung der Zielerreichung ist jedoch häufig schwierig und erfordert spezifische Instrumente des *Ethik-Controlling*.

Im Vergleich zu den gesamtdeutschen Zahlen (vgl. Diakonisches Werk 2003) stellt sich die *Diakonie in Vorpommern* eher bescheiden dar. In der Deutschen Demokratischen Republik war dem karitativen Handeln kirchlicher Träger durch den Staat ein sehr enger Rahmen gesetzt. Im Jahr 1989 hatte die „Greifswalder Diakonie“ als Vorgänger des Diakonischen Werkes in Vorpommern 854 Mitarbeiter, von denen 96 % in stationären Einrichtungen arbeiteten. In der ambulanten Arbeit waren 20 Mitarbeiter in den verschiedensten Bereichen tätig. Teilstationäre Angebote existierten nicht. Alle Einrichtungen waren Bestandteil der Landeskirche Greifswald, was für die Diakonie einen gewissen Existenzschutz im säkularen Regime darstellte.

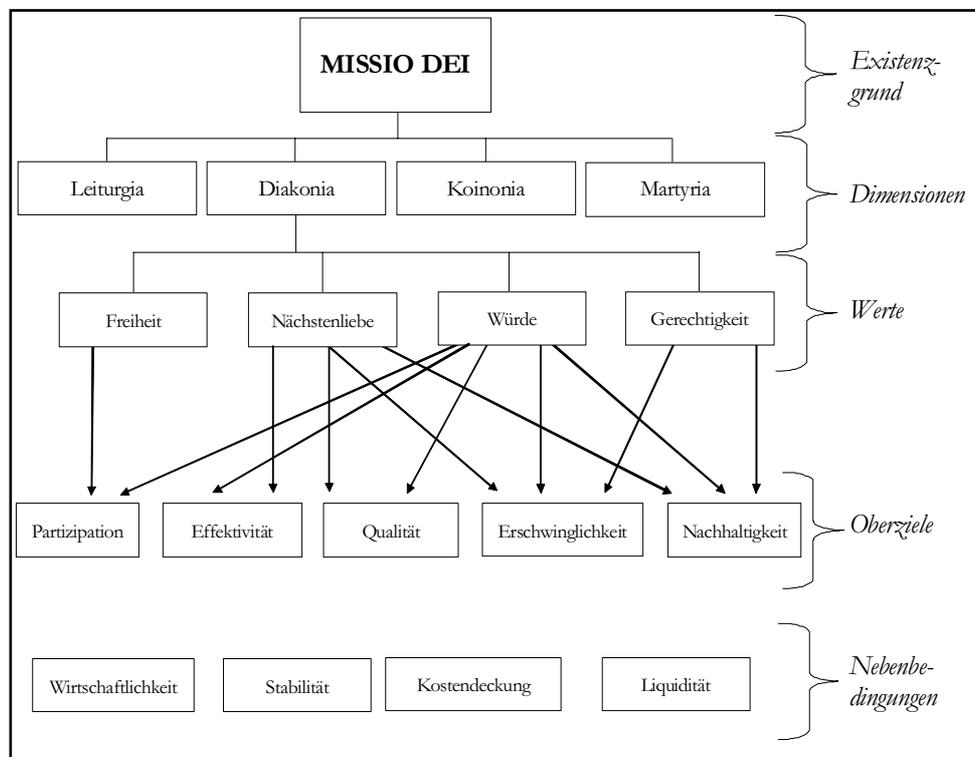


Abbildung 1: Werte- und Zielsystem diakonischer Unternehmen (Fleßa 2009)

Im Jahr 1990 wurde die *Diakonie Greifswald* nach westlichem Vorbild in das Kreisdiakonische Werk als eigenständiger Verein außerhalb der Landeskirche überführt. Im Jahr 2002 (letzte Erhebung) arbeiteten 2.595 Mitarbeiter in 139 Einrichtungen unter dem Dach der Diakonie. Insgesamt wurden 4.263 Betten/Plätze vorgehalten (vgl. Diakonisches Werk 2003). Gerade in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung wuchs die Diakonie sprunghaft, da immer mehr Einrichtungen des ehemaligen DDR-Gesundheitswesens und der DDR-Jugendfürsorge übernommen wurden. Eine schriftlich fixierte und allgemein anerkannte Übernahmestrategie bestand nach Aussage der befragten Führungskräfte der damaligen Zeit nicht. Eine Analyse des derzeitigen Leistungsspektrums der diakonischen Einrichtungen in Vorpommern erscheint deshalb dringend notwendig, um auf die Herausforderungen der sich verändernden Sozialmärkte, wie z. B. dem Wegfall des *Selbstkostendeckungsprinzips*, der Umstellung auf Fallpauschalen, der demographischen Alterung und der wachsenden Partizipation der Betroffenen, antworten zu können.

Die Analyse am Beispiel der Diakonie in Vorpommern ist jedoch auch deshalb von großem Interesse, da dieses Bundesland einige Besonderheiten aufweist. Es handelt sich um das Bundesland mit dem geringsten durchschnittlichen Sozialprodukt, mit einem sehr großen Anteil von Langzeitarbeitslosen bzw. Alg-II-Empfängern sowie einem weit überdurchschnittlich hohen Anteil von älteren Menschen. Weiterhin liegt

die Bevölkerungsdichte weit unterhalb des deutschen Durchschnitts, so dass die Versorgung der ländlichen Bevölkerung mit Sozialleistungen eine große Herausforderung darstellt.<sup>4</sup> Schließlich haben sich gerade in Mecklenburg-Vorpommern zahlreiche privatwirtschaftliche Anbieter etablieren können und stellen – z. B. in der ambulanten Pflege und im Krankenhaussektor – eine starke Konkurrenz dar. Die Herausforderungen an diakonische Unternehmen sind deshalb besonders hoch.

### 3. Analysemethodik

#### 3.1 Grundlagen der Portfolio-Analyse

Die Analyse des Angebotsportfolios erfolgt häufig mit Hilfe von Portfolio-Matrizen. Die bekannteste dürfte die *BCG-Matrix* sein, die im Jahr 1968 von der Boston Consulting Group für kommerzielle Unternehmen eingeführt wurde (vgl. z. B. Have 2003; Steinmann/Schreyögg 1997: 204-211). Diese Analysemethode geht davon aus, dass jedes Unternehmen über ein Produktportfolio verfügen sollte, das neben Bereichen mit hohem Wachstumspotenzial und Liquiditätsbedarf auch Liquidität erzeugende Bereiche mit niedrigem Wachstumspotenzial umfasst (vgl. Stevens et al. 2004: 1377). Dies ermögliche eine Prioritätensetzung und zeigt auf, in welchen Bereichen Investitionen zielführend sind.

Als Dimensionen der Bewertung wurde einerseits der *relative Marktanteil*, andererseits das *Marktwachstum* definiert, wodurch die vier Felder entstehen, denen jeweils so genannte Normstrategien zugeordnet werden (vgl. Abbildung 2).

Für *diakonische Nonprofit-Organisationen* ist die originäre BCG-Matrix wenig aussagekräftig. Zuerst ist es das originäre Ziel karitativer NPO, Bedürfnisse zu decken, hinter denen sich existentielle Nöte verbergen. Ein Marktrückgang impliziert deshalb abweichend von der Situation kommerzieller Einrichtungen eine positive Situation, da die soziale Not abnimmt. Dies trifft insbesondere auf diakonische Einrichtungen zu. Historisch betrachtet waren diakonische Einrichtungen häufig die ersten, die auf einen sozialen Missstand aufmerksam wurden und diesen mit geeigneten Dienstleistungen zu lindern suchten. Sie waren Monopolisten. Erst als der Staat die spezifische Not in der Sozialgesetzgebung berücksichtigte und zumindest die Kosten der sozialen Dienstleistung erstattete, kamen andere Anbieter auf den Markt. Dadurch verringerte sich zwar der relative Marktanteil diakonischer Anbieter, gleichzeitig wurden jedoch auch sehr viel mehr Menschen in ihrer Notlage erreicht. Die Abnahme des Marktanteils ist deshalb zumindest aus Sicht des „politischen Diakonats“ (vgl. Kehl 2000: 389-399) positiv zu bewerten.

Weiterhin versagen die Normstrategien bei Leistungen, die dem originären Auftrag der Diakonie entsprechen. So kann es sein, dass ein diakonischer Träger einige „very poor dogs“ in seinem Angebotsportfolio belässt, obwohl diese zwingend zu Verlusten führen. Sie entsprechen seinem originären christlichen Zielsystem und dürfen deshalb nicht aufgegeben werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu insbesondere verschiedene Arbeitspapiere des Rostocker Zentrums zur Erforschung des demographischen Wandels (<http://www.rostockerzentrum.de/>).

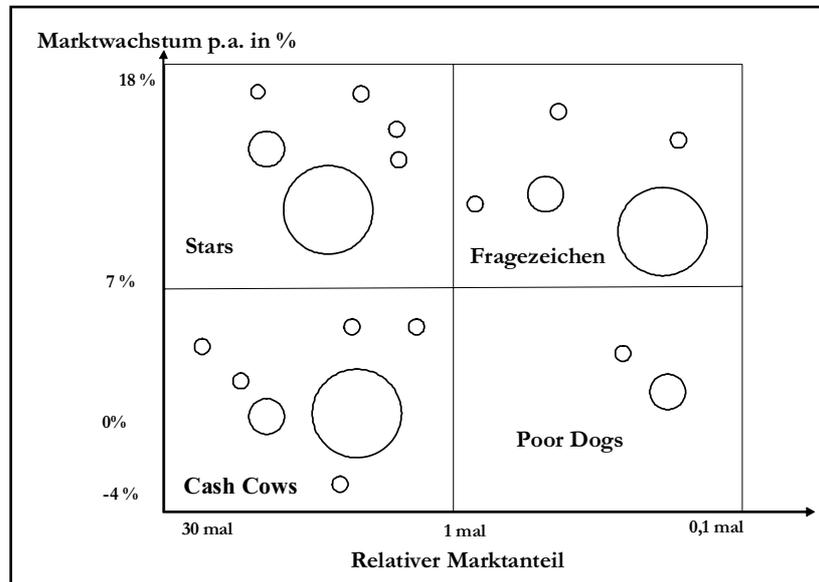


Abbildung 2: BCG-Matrix eines kommerziellen Anbieters  
(Steinmann/Schreyögg 1997: 204-211)

Schellberg (2004) empfiehlt deshalb für NPO die Dimensionen „*ethischer Auftrag*“ und „*Refinanzierbarkeit*“. Die erste Dimension soll im Folgenden für die Diakonie als „*Diakonischer Auftrag*“ bezeichnet werden. Sie beschreibt die Wichtigkeit einer Leistung für die Erreichung des eigenen Zielsystems diakonischer Träger, wobei die Erreichung des diakonischen Auftrags im besten Fall ordinal, d. h. nur relativ zu einer Alternative bewertbar, aber nicht quantitativ messbar ist (vgl. Turre 2001). Die einzelnen Träger müssen selbst entscheiden, welche Leistungen ihrem eigenen Zielsystem gemäß als besonders wichtig einzustufen sind. Abbildung 3 zeigt die abgewandelte Portfolio-Matrix nach Schellberg.

Den vier Feldern lassen sich auch für den diakonischen Träger *Normstrategien* zuweisen. Leistungen, die sich vollständig refinanzieren lassen und darüber hinaus originär diakonisch sind, können als *Stars* bezeichnet werden. Soweit sie existieren, sind sie die Grundpfeiler diakonischer Unternehmen, da sie sowohl ihrem Auftrag entsprechen als auch ausreichend Cash Flow für weitere Entwicklungen generieren. Stars sind Zukunftspotentiale, die sowohl die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer Kostendeckung als auch die Sendung des Unternehmens als „Lebens- und Wesensäußerung“ (vgl. EKD 2007: Art 15; Diakonisches Werk 2004: Art 1) der Kirche befriedigen.

Die *Cash Cows* diakonischer Unternehmen sind Leistungen, die zwar gut refinanziert werden oder sogar Gewinne abwerfen, die jedoch kaum einen Beitrag für die Erfüllung des eigenen Zielsystems leisten. Die Entstehung der Cash Cows kann zwei Ursachen haben: Erstens können Cash Cows in das Angebotsportfolio mit dem Ziel

aufgenommen werden, Überschüsse zur Unterstützung anderer Leistungen mit geringem Refinanzierungsgrad zu generieren. In diesem Fall wird ein Angebot aufgenommen, das überhaupt keinen Beitrag zur Auftrags Erfüllung leisten soll. Zweitens können Cash Cows ehemalige Stars sein, die für das Zielsystem wichtig waren. Die Zunahme der Konkurrenz oder die Abnahme der spezifischen Not führten jedoch dazu, dass das eigene Angebot hier keinen wichtigen Beitrag mehr zur Auftrags Erfüllung leistet. Beispielsweise war die Gründung von Krankenhäusern unter diakonischer Trägerschaft im 19. und frühen 20. Jahrhundert absolut notwendig, da damals insbesondere für die ärmeren Bevölkerungsgruppen keine ausreichende Pflege und medizinische Behandlung zur Verfügung stand. Heute stehen diese Einrichtungen einer ganz anderen Situation gegenüber. Deutschland ist im internationalen Vergleich überversorgt, so dass heute Krankenhäuser geschlossen und Betten abgebaut werden müssen (vgl. Fleßa 2007). Darüber hinaus hat die Verweildauerverkürzung dazu geführt, dass der Patient nur noch sehr wenig Zeit im Krankenhaus verbringt und eine starke Leistungsverdichtung stattfindet. Eine intensive seelsorgerische Betreuung kann in dieser kurzen Zeit nur noch bedingt stattfinden. Soweit diese ehemaligen Stars noch existieren, werden sie als Cash Cows geführt.

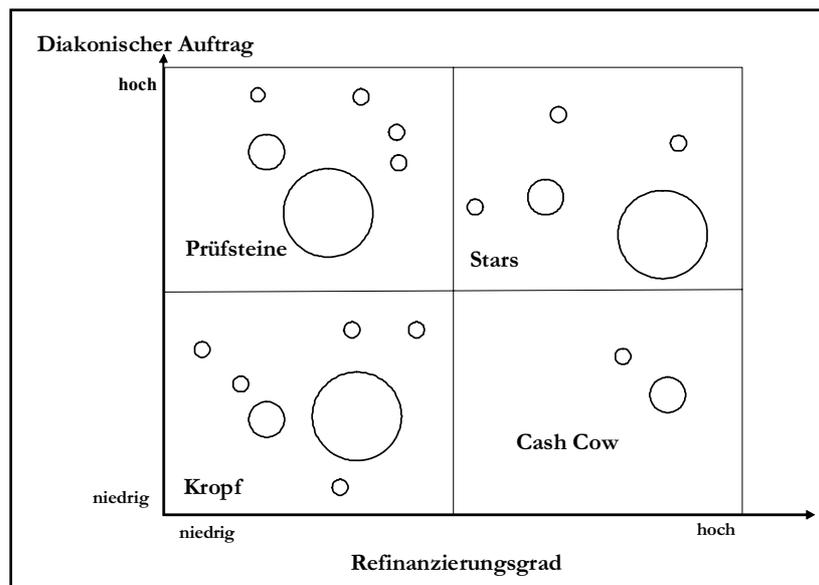


Abbildung 3: Portfolio-Matrix eines diakonischen Anbieters (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schellberg 2004)

Ein nicht geringer Teil der sozialen Nöte ermöglicht jedoch keine Refinanzierung aus Zuschüssen und Entgelten. Der Staat bzw. die Sozialversicherung hat diese Notlagen (noch) nicht als förderungswürdig erkannt und überlässt es den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege, hier tätig zu werden. Schellberg (2004) unterscheidet hierbei zwischen *Prüfsteinen* und *Kröpfen*.

Der *Prüfstein* entspricht vollständig dem diakonischen Auftrag, d. h., die entsprechenden Leistungen tragen unmittelbar zur Erreichung des originären diakonischen Zielsystems bei. Gleichzeitig benötigt der Prüfstein jedoch die Transferierung von Cash Flows aus anderen Bereichen, insb. von den Cash Cows. Der Begriff „Prüfstein“ deutet an, dass sich an der Existenz und dem Ausmaß dieses Bereiches überprüfen lässt, ob ein karitatives Unternehmen tatsächlich das Prädikat „karitativ“ verdient. Beschränkt sich eine karitative NPO ausschließlich auf refinanzierte Angebote, so unterscheidet es sich letztlich von seinem Angebotsportfolio her nicht von kommerziellen Anbietern.

Der *Kropf* hingegen ist eine Leistung, die sich weder refinanzieren lässt noch einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des eigenen Auftrags leistet. Hier sollte die Normstrategie die Aufgabe sein. Dies fällt jedoch manchmal schwer, da der Kropf häufig die Degeneration eines ehemaligen Prüfsteins, dessen Notwendigkeit nicht mehr gegeben ist und der deshalb keinen Beitrag mehr zur Auftrags Erfüllung leistet, oder die Fortentwicklung einer Cash Cow ist, die längere Zeit Überschüsse erwirtschaftet hat, deren Refinanzierbarkeit jetzt jedoch stark abgenommen hat.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass eine angepasste Portfolio-Matrix eine Methode darstellt, um das Leistungsprogramm diakonischer Sozialleistungsunternehmen zu strukturieren und zu bewerten. Das primäre Problem besteht darin, dass die Auftrags Erfüllung nicht quantitativ messbar ist und das interne Rechnungswesen der Unternehmen häufig keine Kostenträgerrechnung erlaubt, die eine verursachergerechte Zurechnung auf die einzelnen Leistungen ermöglicht. Die Refinanzierbarkeit fehlt grundsätzlich, wenn noch keine Aufnahme in die Sozialgesetzgebung erfolgt ist und auch keine ausreichende private Kaufkraft existiert, um diese Leistungen zu entgelten. Auf der anderen Seite führt ein Entgelt durch die Sozialversicherung noch nicht zu einer Refinanzierung der Kosten. Die Existenz kommerzieller Anbieter auf einem Markt deutet darauf hin, dass zumindest eine vollständige Refinanzierung gegeben ist. Ansonsten muss anhand der Kostendeckung in den einzelnen Einrichtungen bewertet werden, ob es sich um einen Verlust-, eine Kostendeckungs- oder einen Gewinnbereich handelt.

Die Auftrags Erfüllung entzieht sich noch stärker einer direkten Messung. Dies liegt einerseits daran, dass es keinen einheitlichen, von allen diakonischen Trägern akzeptierten diakonischen Auftrag gibt. Das Collegium Augustinum beispielsweise wendet sich bewusst an Besserverdienende und definiert seinen diakonischen Auftrag definitiv anders als die Kästorfer Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe. Letztlich bleibt nur die subjektive Bewertung durch die Führungskräfte der jeweiligen Einrichtung, in wie weit sie ihren selbst gestellten Auftrag erfüllen.

### **3.2 Portfolio-Analyse diakonischer Anbieter in Vorpommern**

Diese „weichen Fakten“ wurden in Form von *Experteninterviews* mit den Führungskräften diakonischer Unternehmen in Vorpommern erhoben. Die Unternehmen sind alle Mitglieder des Diakonischen Werkes der Pommerschen Evangelischen Kirche e.V., haben eine übergemeindliche Trägerschaft und den Sitz ihrer Geschäftsführung in Vorpommern. Sieben Unternehmen erfüllen die genannten Kriterien. Allerdings sind nur vier dieser Unternehmen groß genug, um eine Portfolio-Analyse sinnvoll anwen-

den zu können. Konzentriert sich ein Unternehmen beispielsweise ausschließlich auf den Betrieb von Altenheimen, so kann von einem Portfolio nicht gesprochen werden. Damit reduziert sich die Zahl der diakonischen Unternehmen mit einem analysefähigen Leistungsportfolio auf vier Unternehmen.

Für die ausgewählten Organisationen wurden die notwendigen Informationen zur Bestimmung des Leistungsprogramms, des Zielsystems, der Auftragserfüllung, der finanziellen Lage sowie der Zukunftseinschätzung auf zweifache Weise erhoben:

Erstens wurden die zur Verfügung stehenden Dokumente im Archiv der Pommerischen Evangelischen Kirche analysiert. Ziel dieser Analyse war es, die historische Entwicklung des Angebotsspektrums nachzuvollziehen und die Interviews vorzubereiten. Weiterhin sollten Erfahrungen und Bewertungen der Refinanzierbarkeit bzw. Auftragserfüllung durch offizielle Stellen (z. B. die Landessynode) ermittelt werden. Dies war insbesondere wichtig, da sich die Interviews auf jeweils den Geschäftsführer bzw. Vorstand der Einrichtung beschränkten, so dass weitere Stellungnahmen zur diakonischen Auftragserfüllung gesucht wurden. Es zeigte sich allerdings eine große Übereinstimmung von individueller Einschätzung durch die Unternehmensleitung und von Archivergebnissen.

Zweitens wurden die Führungskräfte der diakonischen Sozialleistungsunternehmen mit Hilfe eines teilstrukturierten Interviews nach ihrer Einschätzung ihres eigenen Leistungsportfolios befragt. Die Interviews wurden auf Tonträger aufgenommen und anschließend transkribiert. Die BCG-Matrix wurde in den Interviews nicht erwähnt oder erläutert, d. h., die Fragen wurden so offen gehalten, dass Stärken, Schwächen, Entwicklungstendenzen und Wettbewerber erfragt wurden, ohne dabei auf eine spezifische Methodik einzugehen. Die folgenden Ergebnisse stellen folglich die Einschätzung der Unternehmensleitung im Abgleich mit den Archivbefunden dar. Sie spiegeln nicht notwendigerweise die Einschätzung der Kunden oder Mitarbeiter wider – ein Vorgehen, das aber im Rahmen von Portfoliomatrizen üblich ist.

#### 4. Ergebnisse

Auf Grundlage der Archivanalyse und der Experteninterviews wurden die wichtigsten Tätigkeitsfelder der Diakonie den vier Feldern zugewiesen. *Refinanzierbar* oder sogar mit der Möglichkeit eines Gewinns erscheinen die Leistungen im Bereich der stationären Behindertenhilfe, der Frühförderung, der stationäre und ambulante Krankenpflege, der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe, der Hospizdienst, die Schulen sowie die Seniorenwohngemeinschaften. Ohne ausreichende Finanzierungsgrundlage werden derzeit die Leistungen der stationären und ambulanten Altenpflege sowie die Beratungsstellen eingeschätzt. Von höchster *Bedeutung für die Auftragserfüllung* wurden Geschäftsfelder eingestuft, die entweder eine hohe Dringlichkeit, hohe Innovativität oder einen hohen Anteil seelsorgerlicher Kompetenz haben. Die stationäre und ambulante Altenpflege sowie die Beratungsstellen sind Beispiele für Leistungen, die trotz hoher Dringlichkeit von keinem anderen Anbieter hinreichend abgedeckt wurden, weil keine ausreichende Finanzierung besteht. Weiterhin gelten Leistungen als auftragskonform, die einen hohen Innovationsgrad haben und deshalb noch nicht zur Standardtechnologie weiterentwickelt wurden. Beispielsweise sind Hospize zwar bereits als eine wichtige Komponente des Gesundheitssystems etabliert, sie konnten

jedoch bislang nicht flächendeckend eingeführt werden, obwohl die Finanzierungsgrundlage gegeben ist. Kirchliche Schulen hingegen werden als wichtiger Auftrag gesehen, da die Führungskräfte der Diakonie davon ausgehen, dass sie neben der bildungspolitischen Funktionserfüllung auch das christliche Menschenbild und Glaubensinhalte den Schülern in einer Weise näher bringen können, die an Regelschulen häufig nicht (mehr) der Fall ist.

Unternehmen	Geschäftsfeld	Abkürzung
A	Werkstatt für Behinderte	A1
	stationäre Altenpflege	A2
B	stationäre Altenhilfe	B1
	Krankenhaus	B2
	Arbeitsbereich Sucht	B3
	Schule	B4
C	ambulante Krankenpflege	C1
	ambulanten Altenpflege	C2
	ambulante Zusatzleistungen	C3
	Heimverhinderungspflege	C4
D	Frühförderung	D1
	ambulante und teilstationäre Suchthilfe	D2
	Hospizdienst	D3
	ambulante Kinder- und Jugendhilfe	D4
	Beratungsstellen	D5
	Kindertagesstätten	D6

*Tabelle 2: Portfolio pommerscher Diakonie*

Wie Tabelle 2 zeigt, ist die *Zusammensetzung der Leistungsportfolios* bei den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich. Unternehmen A ist in den Arbeitsbereichen Werkstatt für Behinderte (A1) und stationäre Altenpflege (A2) tätig, wobei die Werkstatt für Behinderte den größten Umsatz hat (vgl. Abbildung 4). Nach Einschätzung der Unternehmensleitung ist auf diesem Markt eine vollständige Refinanzierung möglich. Die Bedeutung für den diakonischen Auftrag ist schwer einzuordnen. Einerseits entspricht es dem Selbstbild der neuzeitlichen Diakonie, sich gerade den Menschen mit Behinderung liebevoll zuzuwenden, andererseits hat die Finanzierung dieser Leistungen kommerzielle Konkurrenz hervorgerufen. Entschieden der diakonische Träger, diese Dienstleistung aufzugeben, würde ein Konkurrent die Nachfrage vollständig befriedigen können, ohne dass ein Behinderter darunter leiden müsste.

Die Unternehmensleitung gab weiterhin an, dass die stationäre Altenpflege sowohl aus Gründen der Tradition als auch des diakonischen Auftrags von hoher Bedeutung sei. In Ballungszentren und insbesondere in Westdeutschland gibt es ein höheres Potenzial von Klienten, die aus eigenem Einkommen bzw. Vermögen sowie unter Zuhilfe-

nahme der Pflegeversicherung die Kosten der stationären Altenpflege vollständig, teilweise oder zeitweise erstatten können. Im Einzugsbereich dieses Trägers hingegen ist sie verlustträchtig, was sich auch daran zeigt, dass bislang kein kommerzieller Konkurrent auf dem Markt ist. Dementsprechend kann die Einrichtung nur durch eine Transferierung von Cash Flows aus der Behindertenhilfe in den Altenhilfereich überleben.

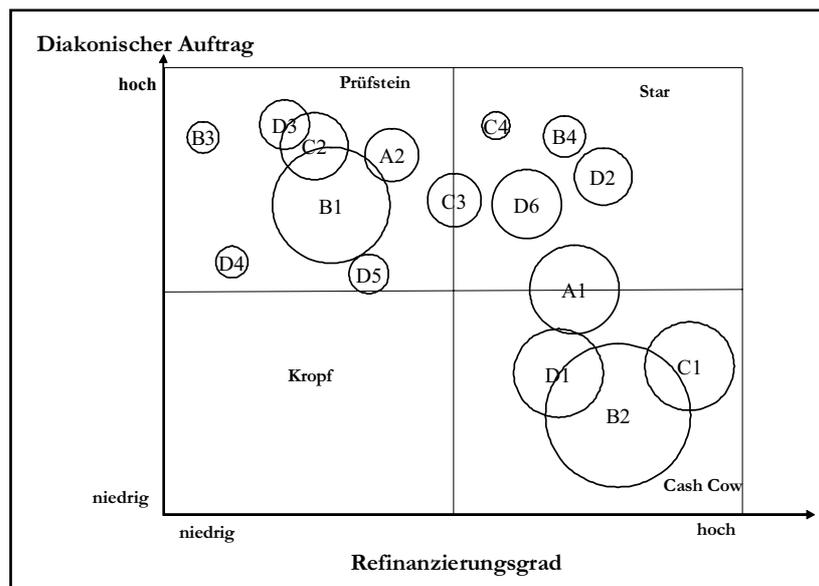


Abbildung 4: Portfolio-Matrix diakonischer Anbieter in Vorpommern  
(eigene Darstellung)

Unternehmen B hat ein breiteres Leistungsportfolio mit vier Leistungsgruppen. Die stationäre Altenhilfe (B1) wurde wiederum als Prüfstein eingruppiert, während der stationäre und teilstationäre Krankenhausbereich (B2) vom Unternehmensleiter als wirtschaftlich attraktivster Bereich charakterisiert wird. Er wird derzeit als Cash Cow verwendet, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Schule, gehört nicht zu den gewachsenen Kernkompetenzen des Unternehmens, hat sich aber in den letzten Jahren zu einem Star entwickelt. Die Refinanzierung ist durch staatliche Zuschüsse und Schulgeld möglich, und die spezifische Ausrichtung als christliche Schule lässt dieses Geschäftsfeld als essentiell erscheinen.

Unternehmen C ist stärker ambulant ausgerichtet und hält vier Leistungsangebote vor. Die ambulante Krankenpflege (C1) ist relativ gut finanziert und ermöglicht die Subventionierung der ambulanten Altenpflege (C2), die von der Unternehmensleitung aus zwei Gründen aus sehr wichtig erachtet wird: Erstens würde bei der derzeitigen Finanzierungsgrundlage kein Konkurrent diesen Markt übernehmen, wenn das diakonische Unternehmen sich entschließen würde, ihn aufzugeben. Zweitens handelt es

sich um eine innovative Dienstleistung, durch die das Unternehmen auf eine immer größere soziale Not reagiert. Dies wird als wichtiger diakonischer Beitrag gewertet.

Die ambulanten Zusatzleitungen (C3) sowie die Heimverhinderungspflege (C4) werden von der Leitung des befragten Unternehmens ebenfalls als wichtig für die diakonische Auftragserfüllung eingestuft, wobei C4 Gewinne ermöglicht, während C3 gerade kostendeckend arbeitet. auch an eine kommerzielle Klinikette verkauft werden könnte, während der Altenhilfebereich nach Einschätzung der Unternehmensleitung nicht veräußerbar wäre.

Der Arbeitsbereich Sucht (B3) wird als besonders schlecht refinanzierbar eingeschätzt, hat aber eine so hohe Bedeutung für die Auftragserfüllung des diakonischen Unternehmens, dass eine Subventionierung durch den Krankenhausesektor nicht infrage gestellt wird. Der Unternehmensteil B4, eine Schule, gehört nicht zu den gewachsenen Kernkompetenzen des Unternehmens, hat sich aber in den letzten Jahren zu einem Star entwickelt. Die Refinanzierung ist durch staatliche Zuschüsse und Schulgeld möglich, und die spezifische Ausrichtung als christliche Schule lässt dieses Geschäftsfeld als essentiell erscheinen.

Unternehmen C ist stärker ambulant ausgerichtet und hält vier Leistungsangebote vor. Die ambulante Krankenpflege (C1) ist relativ gut finanziert und ermöglicht die Subventionierung der ambulanten Altenpflege (C2), die von der Unternehmensleitung aus zwei Gründen als sehr wichtig erachtet wird: Erstens würde bei der derzeitigen Finanzierungsgrundlage kein Konkurrent diesen Markt übernehmen, wenn das diakonische Unternehmen sich entschließen würde, ihn aufzugeben. Zweitens handelt es sich um eine innovative Dienstleistung, durch die das Unternehmen auf eine immer größere soziale Not reagiert. Dies wird als wichtiger diakonischer Beitrag gewertet.

Die ambulanten Zusatzleitungen (C3) sowie die Heimverhinderungspflege (C4) werden von der Leitung des befragten Unternehmens ebenfalls als wichtig für die diakonische Auftragserfüllung eingestuft, wobei C4 Gewinne ermöglicht, während C3 gerade kostendeckend arbeitet.

Das diakonische Unternehmen D ist ebenfalls primär ambulant aktiv und deckt sechs Leistungsbereiche ab. Als reine Cash Cow wird die Frühförderung (D1) qualifiziert, bei der eine ausreichende staatliche Finanzierung besteht, so dass Cash Flows für die Finanzierung der Prüfsteine erwirtschaftet werden können. Obwohl von außen betrachtet gerade die Frühförderung einen hohen Anteil seelsorgerlicher Funktion hat, wird sie von der Unternehmensleitung tendenziell nicht als essentiell für die Erfüllung des diakonischen Auftrags angesehen. Der Hospizdienst (D3), die ambulante Kinder- und Jugendhilfe (D4) und die Beratungsstellen (D5) werden als deutlich wichtiger für die Auftragserfüllung eingestuft, wobei hier keine kostendeckende Refinanzierung möglich ist. D3 und D4 sind relativ junge Arbeitsbereiche, die erst kurze Zeit existieren und Innovationscharakter haben. Die ambulante und teilstationäre Suchthilfe (D2) sowie die Kindertagesstätten (D6) können als Stars dieses Anbieters bezeichnet werden. Sie sind für das diakonische Selbstverständnis wichtig und erwirtschaften Überschüsse.

## 5. Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse lassen trotz ihrer geringen Datengrundlage einige Rückschlüsse auf die *Leistungspolitik diakonischer Anbieter* zu. Es fällt auf, dass die Unternehmen nach eigener Einschätzung *keine Kröpfe* haben, d. h., die Einrichtungen leisten sich keine verlustträchtigen Geschäftsbereiche, die nicht unbedingt für ihr diakonisches Profil notwendig sind. Es ist zu vermuten, dass Unternehmen mit einer langjährigen, ununterbrochenen Tradition eine höhere Tendenz zu Kröpfen haben als Unternehmen, die erst seit 1990 überhaupt relativ frei ihre Marktsegmente wählen können. In Westdeutschland gibt es zahlreiche Leistungen diakonischer Anbieter, die auf den ersten Blick als Kröpfe auszumachen sind: Gasthäuser, Gärtnereien und Metzgereien in diakonischer Trägerschaft waren sicherlich früher von großer Bedeutung, weil dort beispielsweise Heimbewohner mit leichteren Behinderungen beschäftigt werden konnten. Diese Klientel fehlt heute fast vollständig, da Menschen mit leichteren Behinderungen nicht mehr in Heimen versorgt werden und somit auch nicht in speziellen Werkstätten untergebracht werden müssen. Die diakonischen Werkstätten und Gasthäuser werden deshalb in der Regel häufig von regulären Mitarbeitern betrieben. Da die diakonischen Unternehmen in Vorpommern vor der Wiedervereinigung keine derartigen Einrichtungen hatten, fehlt ihnen im Gegensatz zu manchen westdeutschen diakonischen Unternehmen das Problem der Kröpfe.

Die Entwicklung der diakonischen Leistungsangebote beginnt meist bei den *Prüfsteinen*, setzt sich über *Stars* hin zu *Cash Cows* fort. Häufig nehmen diakonische Einrichtungen eine soziale Not auf und entwickeln ein entsprechendes Leistungsangebot, bevor diese Not überhaupt sozialpolitisch erkannt und damit finanziert wird (vgl. Bopp 2005: 118). Der gesellschaftliche Auftrag („*politisches Diakonaf*“) kann nur wahrgenommen werden, wenn die Diakonie immer einen Anteil von innovativen Leistungen bereithält, die subventioniert werden müssen. Es ist deshalb auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht unabdingbar, dass stets eine ausreichende Zahl von Cash Cows und Stars existiert, die ausreichend Cash Flow zur Finanzierung der Prüfsteine erzeugen. Ein gesundes diakonisches Unternehmen, das gegenwärtig und nachhaltig seinen Auftrag erfüllt und wirtschaftlich solide ist, erfordert deshalb ein wohl abgestimmtes Leistungsportfolio. Diakonische Kleinunternehmen, die nur eine einzige Leistung vorhalten (z. B. ambulanter Pflegedienst) müssen entweder auf eine Cash Cow bzw. einen Star spezialisiert sein oder den Prüfstein anders finanzieren (z. B. durch Spenden bzw. Freiwilligenarbeit).

Die Entwicklung von Cash Cows aus Stars ist auf *Märkten ohne Zugangsbeschränkungen* wahrscheinlich. Die gute Refinanzierbarkeit führt zu Konkurrenz, so dass zumindest eine Dimension des diakonischen Auftrags, nämlich die quantitativ ausreichende Versorgung mit sozialen Dienstleistungen, verloren geht. Wenn das Ausscheiden eines diakonischen Anbieters aus dem Markt lediglich einen Trägerwechsel implizieren würde, während die Versorgung der Bevölkerung davon unberührt bliebe, könnte nicht mehr von einem Star gesprochen werden.

Anders liegt der Fall, wenn die *Kuppelproduktion* von technisch-funktionaler und spirituell-seelsorgerlicher Dienstleistung so eng ist, dass der diakonische Anbieter nicht aus dem Markt ausscheiden könnte, ohne dass eine für den Kunden essentielle Dimension der Leistung verloren gehen würde. Beispielsweise dürfte bei der Sterbebegleitung die

spirituelle bzw. seelsorgerliche Komponente so groß sein, dass kein säkularer Träger den Hospizdienst in derselben Weise durchführen könnte wie das diakonische Hospiz. Pflege und Medizin als technisch-funktionale Kernleistungen sind zwar zentral, aber das Proprium des christlichen Menschenbildes, der christlichen Zuwendung und der hoffnungsvollen Begleitung im Sterben ergeben zumindest aus Sicht des diakonischen Trägers ein Alleinstellungsmerkmal. Ob dies von den Kunden genauso gesehen wird, ist derzeit nicht zu belegen, da bei Hospizen noch immer keine Marktsättigung vorliegt und deshalb die Kunden häufig keine Wahlmöglichkeit haben.

Die Zuordnung zu Stars und Cash Cows basiert letztlich auf der Frage, ob eine refinanzierbare Leistung tatsächlich von dem diakonischen Träger übernommen werden muss. Die Kriterien hierfür sind weich. Beispielsweise dürfte ein klassisches Akutkrankenhaus einen geringeren Beitrag zur diakonischen Auftragserfüllung leisten als eine psychiatrische Klinik: Erstens hat die Einführung der DRGs als Entgeltverfahren im Akutkrankenhaus zu einer starken Leistungsverdichtung und zu einer Reduktion der Verweildauer geführt. Die meisten Patienten haben während ihres Krankenhausaufenthaltes gar nicht mehr ausreichend Zeit für tiefer gehende Gespräche. Zweitens führt die Einführung des Flussprinzips im *Akutkrankenhaus* (vgl. Famulla 2000: 18) zu einer mehrfachen Verlegung des Patienten innerhalb eines Krankenhauses. Da er auf der Intensivstation, in der Intermediate Care, auf der Normalstation und im Low Care jeweils nur wenige Tage verbringt, können sich deswegen eine persönliche Beziehung und das zur Seelsorge nötige Vertrauen, wie früher auf der Normalstation üblich, nicht mehr aufbauen. Drittens ist der Bedarf für eine seelsorgerliche Begleitung des Patienten bei Routineeingriffen im Akutkrankenhaus nicht so hoch wie in einer psychiatrischen Klinik. Der *psychiatrische Patient* hat eine durchschnittliche Verweildauer, die drei bis vier Mal so hoch ist wie im Akutkrankenhaus, so dass mehr Zeit für Seelsorge bleibt. Gleichzeitig ist gerade für ihn die Seelsorge essentiell. Hier kann die Diakonie sogar ein eigenes Behandlungskonzept entwickeln, das als Alleinstellungsmerkmal geeignet ist, während dies bei der stark technisierten Akutmedizin viel schwieriger ist.

Betrachtet man die obige Portfolio-Matrix, so muss man allerdings auch fragen, wie sich diakonische Einrichtungen überhaupt noch von kommerziellen Trägern unterscheiden. Die Cash Cows und Stars finden sich – mit Ausnahme der seelsorgerlichen Komponente – auch im Leistungsportfolio der kommerziellen Anbieter. Bei den hier als Prüfsteine bezeichneten Leistungen muss nach dem Grund unterschieden werden, warum diese trotz fehlender Finanzierung in das Leistungsangebot aufgenommen wurden: Sie können erstens innovativ und damit Zukunftsträger sein. Bei derartigen Leistungen unterscheidet sich die Diakonie nicht von kommerziellen Anbietern, denn auch diese investieren in junge Produkte bzw. entwickeln Marktnischen, bis der Staat oder ein anderer Finanzierer die Entgelte hierfür regelt. Zweitens können diakonische Anbieter Prüfsteine im Leistungsangebot halten, obwohl auch auf Dauer keine Refinanzierungsmöglichkeit besteht, wenn sie diesen eine besondere Bedeutung in ihrer Auftragserfüllung zuerkennen. Kommerzielle Träger würden hingegen nur in wenigen Ausnahmefällen Leistungen finanzieren, bei denen auch auf Dauer keine Refinanzierung möglich ist.

Analysiert man die Prüfsteine gemäß Abbildung 4, so zeigt sich ein gewisser Schwerpunkt auf der Altenpflege (A2, B1, C2, D3). Dies erstaunt, da – mit Ausnahme des Hospizes, das überwiegend, aber nicht vollständig unter Altenhilfe subsumiert werden kann – die Altenhilfe ein traditionelles und gesellschaftlich anerkanntes Feld sozialer Arbeit ist, wobei die Interviewpartner keine Entwicklung zu besserer Finanzierung erwarten. Wenn diese Leistungen trotzdem als Prüfsteine eingruppiert werden, dann deutet dies darauf hin, dass die diakonischen Anbieter mit ihren Programmen Zielgruppen abdecken, die die kommerzielle Konkurrenz derzeit nicht anspricht. Die Arbeitsbereiche Sucht (B3), Kinder- und Jugendhilfe (D4) sowie Beratungsstellen (A5) sind ebenfalls nicht so neu, dass hier von einer Innovationsfunktion gesprochen werden kann. Ob sie sich jemals zu Stars entwickeln werden, ist fraglich.

Abschließend muss noch darauf hingewiesen werden, dass die einzelnen Leistungssegmente auch jenseits der *Quersubventionierung* interdependent sind: Einerseits bestehen Kuppelprodukte, z. B. zwischen technisch-funktionalen und spirituuell-seelsorgerlichen Leistungen. Andererseits gibt es Verbundeffekte derart, dass Kunden ein Gesamtangebot erwarten. Erst ab einer gewissen Größe ist eine Markenbildung möglich, so dass unter Umständen sogar Kröpfe erhalten werden müssen, wenn die Kunden dies als konstituierend für die Diakonie ansehen. Schließlich erfordert die Wahrung der Lobby-Funktion der Diakonie („politisches Diakonat“) eine gewisse Größe und Bedeutung in einem Sozialmarktsegment, die unter Umständen der reinen Portfolio-Betrachtung widerspricht. Die Portfolio-Matrix ist damit ein wichtiges, aber nicht hinreichendes Instrument des Portfolio-Managements.

Zusammenfassend können wir folglich festhalten, dass die Diakonie in Vorpommern durchaus Leistungsangebote vorhält, ohne die einige soziale Nöte nicht adressiert werden würden. Der Anteil dieser Prüfsteine am Gesamtumsatz beträgt weniger als 50 %, d. h., mehrheitlich befindet sich die Diakonie auf Konkurrenzmärkten. Hier muss sie ihre Leistungen unter denselben Bedingungen produzieren wie kommerziellen Anbieter. Nur wenn es ihr gelingt, hier besonders effizient zu arbeiten, kann sie Cash Flows zur Subventionierung der Prüfsteine erzeugen. Die *diakonische Leistungs politik* steht damit in einem starken *Spannungsfeld von wirtschaftlichem Handeln und Auftrag* – eine ökonomische Dimension kirchlicher Existenz, die für viele diakonische Unternehmen neu ist. Aufgabe der Unternehmensführung wird es sein, die Balance zwischen Auftrags Erfüllung und wirtschaftlicher Stabilität zu bewahren.

Gerade für karitative Nonprofit-Organisationen ist es erforderlich, dass sie die Umsetzung ihres ethischen Anspruchs in der betrieblichen Politik überprüfen. Hierzu stellt das Leistungsportfolio ein wichtiges Instrument dar. *Die Unternehmensethik definiert, welche Werte dem betrieblichen Handeln zugrunde liegen sollten, während das Portfolio die reale Leistungs politik beschreibt.* Im Kontrast von Anspruch und Wirklichkeit und unter Berücksichtigung der Dynamik von Märkten kann eine Bewertung der eigenen Zielerreichung erfolgen, aus der Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Folglich ist die Portfolio-Analyse gerade für karitative Nonprofit-Organisationen ein wichtiges Instrument des Ethik-Controlling.

## Literaturverzeichnis

- Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R.* (2007): Handbuch der Non-Profit Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bopp, K.* (2005): Politik „guter Wohlfahrt“ im Umbruch des „europäischen Sozialmodells“: Theologische Argumentationen im Kontext des Sozialstaatsdiskurses“, in: Gabriel, K./ Ritter, K. (2005): Solidarität und Markt. Die Rolle der kirchlichen Diakonie im modernen Sozialstaat, Freiburg i. Br.: Lambertus, 105-123.
- Bräunig, D./ Greiling, D.* (2007): Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Connors, T. D.* (1988): The Nonprofit Organization Handbook, 2. Aufl., New York: McGraw-Hill.
- Diakonisches Werk* (2003): Stand der Einrichtungen, [www.diakonie.de](http://www.diakonie.de).
- Diakonisches Werk* (2004): Satzung des diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Stuttgart: Hauptgeschäftsstelle des Diakonischen Werkes der EKD.
- EKD* (2007): Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland. Evangelische Kirche in Deutschland, Stuttgart: Bauer.
- Enste, D. H.* (2004): Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Eine ordnungspolitische Analyse und Reformagenda, in: IW-Analysen, Nr. 9, Köln.
- Enste, D. H.* (2007): Soziale Dienstleistungen als Wachstumsfaktor, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Famulla, R.* (2000): Das Meiniger Klinikum. Der Privatbetrieb arbeitet günstiger als vergleichbare Einrichtungen, Ärzte Zeitung, Nr. 68, 18.
- Fleßa, S.* (2003): Arme habt ihr allezeit, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fleßa, S.* (2006): Helfen hat Zukunft, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fleßa, S.* (2007): Grundzüge der Krankenhausbetriebslehre, München: Oldenbourg.
- Fleßa, S.* (2009): Betriebswirtschaftslehre der Nonprofit-Organisationen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Angenommen.
- Friske, C./ Bartsch, E./ Schmeisser, W.* (2005): Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte. Lehrbuch für Studium und Praxis, München: Rainer Hampp Verlag.
- Frumkin, P.* (2002): On Being Nonprofit. A Conceptual and Policy Primer, Harvard: Harvard University Press.
- Gabriel, K./ Ritter, K.* (Hrsg.) (2005): Solidarität und Markt, Freiburg i. B: Lambertus-Verlag.
- Glaeser, E. L.* (2003): The Governance of Non-For-Profit Organizations, Chicago: University of Chicago Press.
- Hansmann, H. B.* (1987): Economic Theories of Nonprofit Organization, in: Powell, W. W. (Eds.): The Nonprofit Sector – A Research Handbook, New Haven u. a.: Yale University Press, 27-42.
- Have, S.* (2003): Handbuch Management-Modelle: Die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viele mehr, Weinheim: Wiley-VCH.
- Helmig, B./ Purtschert, R./ Schauer, R./ Witt, D.* (2007): Nonprofit-Organisationen und Märkte, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Helmig, B./ Michalski, S.* (2008): Zum Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78. Jg., Special Issue 1 (im Druck).

- Horak, Chr.* (1995): *Controlling in Non-Profit Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente*, 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Institut der Deutschen Wirtschaft* (2005): *Deutschland in Zahlen*, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Kehl, M.* (2000): Kirche als Dienstleistungsorganisation. Theologische Überlegungen. *Stimmen der Zeit*, Heft 6, Juni 2000, 389-399.
- Kendall, J.* (2003): *The Voluntary Sector. Comparative Perspectives in the UK*, London/New York: Routledge.
- Korte, R.-J./ Drude, H.* (2008): *Führen von Sozialleistungsunternehmen*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Le Grand, J./ Barlett, W.* (1993): *Quasi-Markets and Social Policy*, Basingstoke, Hampshire u.a.: Macmillan.
- Mertes, M.* (2000): *Controlling in der Kirche*, Gütersloh: Kaiser, Gütersloher Verlags-Haus.
- Oster, S.* (1994): *Management of Non-profit Organizations*, Dartmouth: Dartmouth Publishing Co Ltd.
- Ottvad, A./ Wahl, S. M./ Miegel, M.* (2000): *Zwischen Markt und Mildtätigkeit. Die Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung*, München: Olzog.
- Powell, W. W.* (1987): *The Nonprofit Sector*, New Haven/London: Yale University Press.
- Quasdorff, R.-G.* (2005): *Wie Diakonieunternehmen erfolgreich am Markt bestehen können*, Neuenkirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Salamon, L. M./ Sokolowski, W. S./ List, R. A.* (2004): *Global Civil Society: An Overview*, in: Salamon, L. M./ List, R./ Sokolowski, S. W./ Toepler, S./ Anheier, H. (Eds.): *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, Vol. II, Bloomfield: Kumarian Press, 3-60.
- Schellberg, K.* (2004): *Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen*, Augsburg: Ziel.
- Schramm, M.* (2006): *Der fraglich gewordene Sozialstaat*, Paderborn u. a: Schöningh.
- Schwarz, P./ Purtschert, R./ Giroud, C.* (1999): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 3. Aufl., Bern u. a: Haupt.
- Steinmann, H./ Schreyögg, G.* (1997): *Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Stevens, F./ Have, S./ Have, W./ Elst, M./ Pol-Coyne, F.* (2004): *Management-Modelle: Die BCG-Matrix*, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Vol. 33, 1377.
- Turre, R.* (2001): *Diakonische Einsichten. Theologische Impulse und ethische Reflexionen*. Stuttgart: Kohlhammer.