

Das BTHG als Treiber strategischer und organisatorischer Veränderungen am Beispiel von Komplexträgern

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.
Netzwerktagung für Controller/innen und Führungskräfte
aus den Bereichen SGB VIII und XII
Hannover, 18. bis 20. April 2018

Jochen Richter

Leiter Geschäftsfeld Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft

Unternehmensberatung – Curacon GmbH

CURACON
SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.

Curacon im Überblick



320
Mitarbeiter

Berufsträgerquote > 40%
100% Engagement für Mandant

80
Jahre

Prüfungs- & Beratungserfahrung
hochspezialisiert, wertorientiert

12
Standorte

Bundesweit in Ihrer Nähe
Hauptsitz Münster

TOP
20

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
in Deutschland

TOP
5

Führend & meinungsbildend in
der Sozial-/Gesundheitswirtschaft

Nr.
1

Der Branchenexperte im NPO-
Bereich & Gemeinnützigkeitsrecht

AGENDA

- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 Fazit

AGENDA

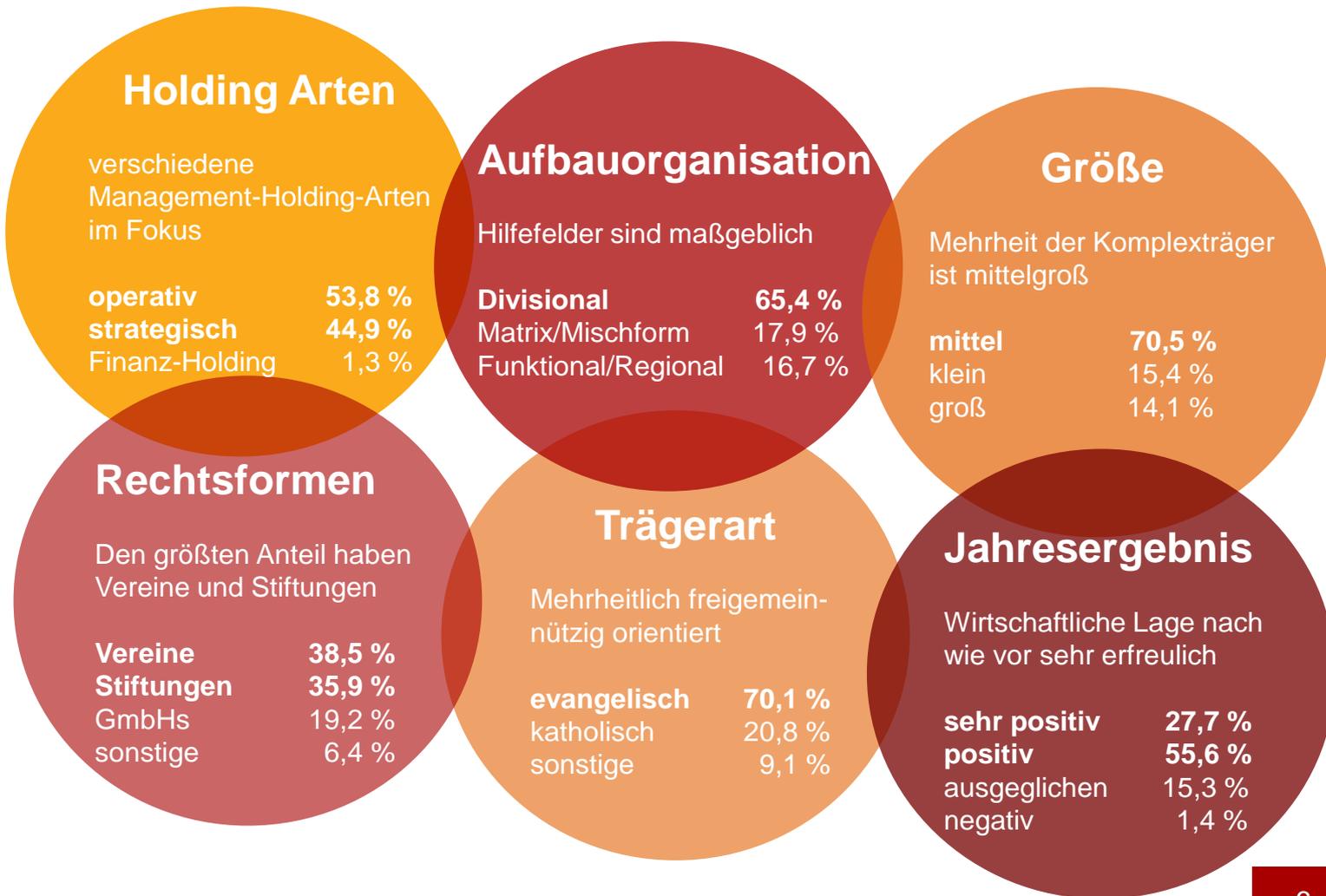
- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 Fazit

Was sind eigentlich „Komplexträger“?

- Komplexträger bedienen **mindestens zwei** Hilfefelder.
- In der Regel umfasst das Leistungsportfolio der Komplexträger Hilfsangebote im Bereich der **Behindertenhilfe**.
- Dabei darf der Umsatzanteil aus dem Betrieb eines **Krankenhauses** nur von untergeordneter Bedeutung sein.
- Der durchschnittliche **Jahresumsatz** muss mindestens **Mio. € 25** betragen. (Anmerkung: Diese Wertgrenze wurde zu Zwecken der Komplexträgerstudie 2017 „Scheitern Strategien an der Organisation?“ festgelegt. Unabhängig davon gibt es in der Sozialwirtschaft eine Vielzahl von Unternehmen, die unterhalb dieser Wertgrenze liegen.)
- Zu Zwecken der Vergleichbarkeit wird die **Größe der Komplexträger** anhand der Anzahl von Hilfefeldern in kleine (2 – 4 Hilfefelder), mittlere (5 – 8 Hilfefelder) und große Komplexträger (mehr als 8 Hilfefelder) unterteilt.*

* Definition durch Curacon GmbH für die Komplexträgerstudien

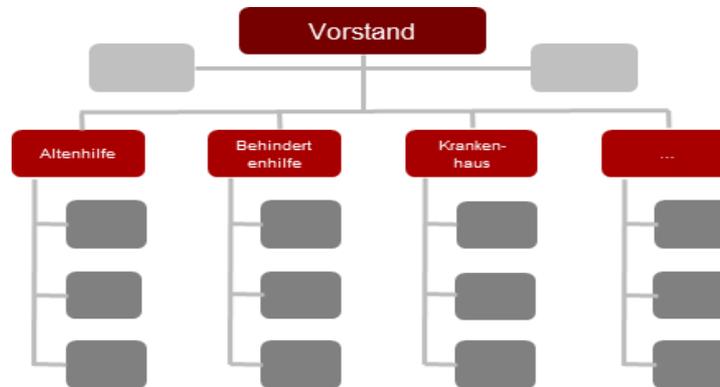
Die typischen Merkmale von Komplexträgern



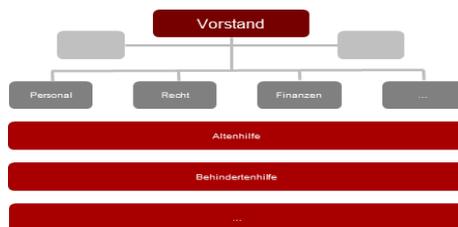
Quelle: Komplexträgerstudie Curacon 2017

Der typische Komplexträger: Mehrheit der befragten Komplexträger zeigt divisionale Strukturen

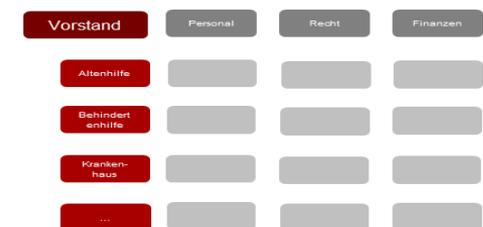
Divisional: 65,4 %



Funktional: 11,5 %



Matrix: 10,3 %



Komplexträger in der Sozialwirtschaft

Stärken und Schwächen

- Gutes Image/Brand
- Langjährige Erfahrungen in Helfefeldern
- Vernetzung zwischen Helfefeldern
- Marktmacht ggü. Politik und Kostenträgern
- Wirtschaftliche Synergiepotentiale
- Innovationsträger
- Mitarbeiterattraktivität
- Eigenkapital
- Steuerliche Vorteile

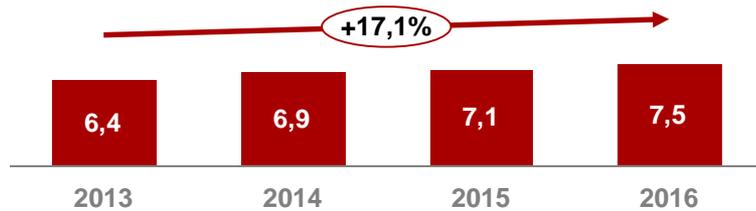
- Regulatorisches Umfeld, viele gesetzliche Änderungen
- Refinanzierung von Dienstleistungen
- Überholte und intransparente Unternehmensstrukturen
- Unzureichende Steuerungssysteme
- Vernetzung zwischen Helfefeldern
- Fachkräftemangel/ Vergütungsstrukturen

AGENDA

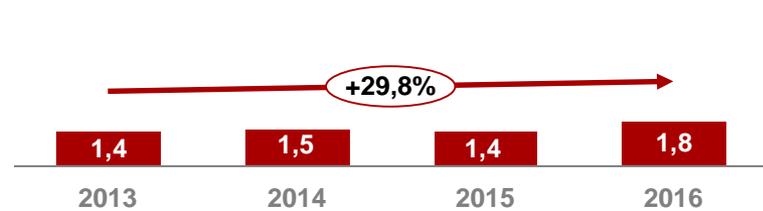
- 1 Der typische Komplexträger
- 2 **Aktuelle wirtschaftliche Situation**
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 Fazit

Datenpool Komplexträger – Mehrjahresvergleich

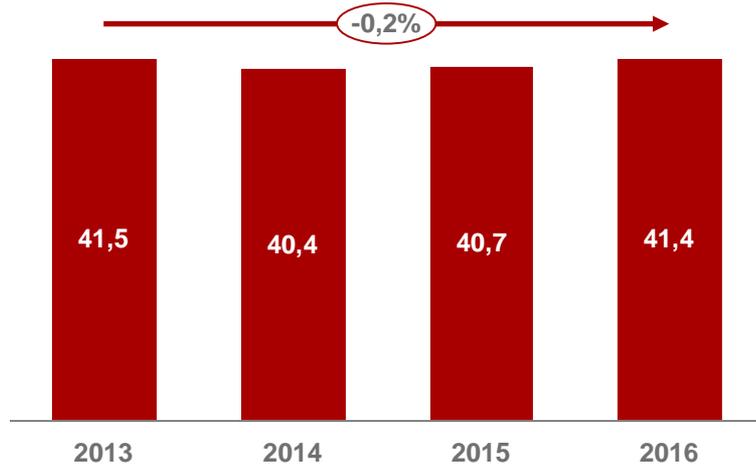
EBITDA-Marge in % (Median)



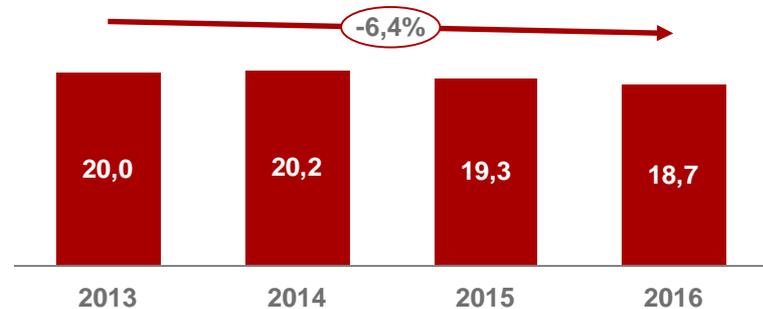
Umsatzrendite in % (Median)



Eigenkapitalquote I in % (Median)

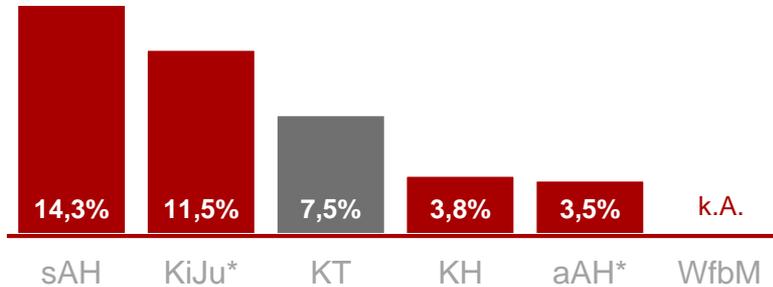


Investitionsfinanzierungsquote in %



Datenpool – Helfefeldvergleich 2016

EBITDA-Marge in % (Median)



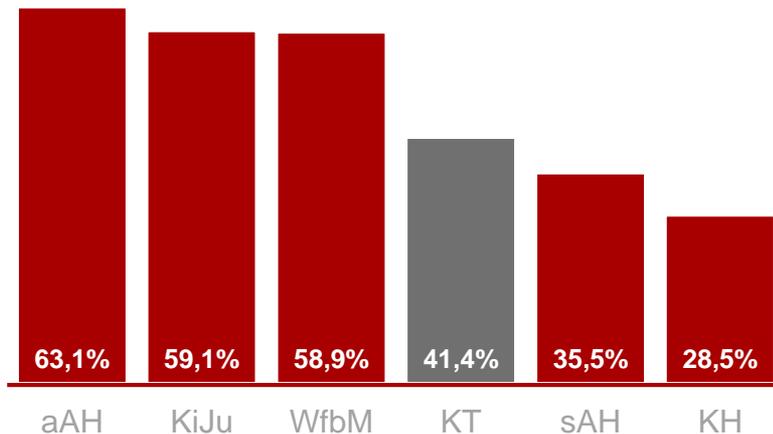
* EBITDAR-Marge in %

Umsatzrendite in % (Median)



*Auf Grundlage des Betriebsergebnis

Eigenkapitalquote I in % (Median)



Legende:

- aAH ambulante Altenhilfe
- sAH stationäre Altenhilfe
- KH Krankenhaus
- KiJu Kinder- und Jugendhilfe
- KT Komplexträger
- WfbM Werkstatt für behinderte Menschen

AGENDA

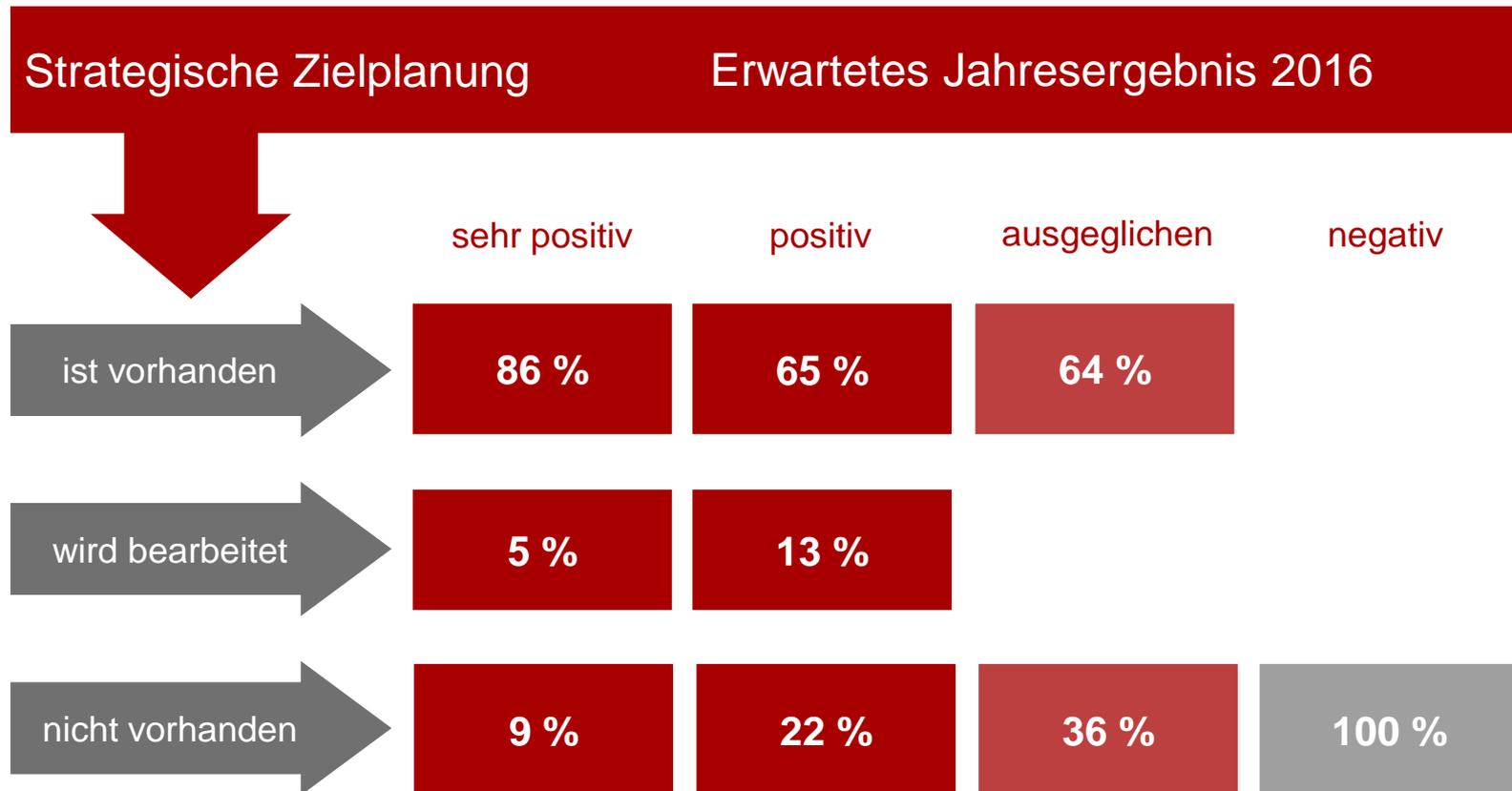
- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 **Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie**
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 Fazit

Ergebnisse Komplexträgerstudie 2015

1. Die Mehrzahl der Komplexträger hat eine umfassende **strategische Zielplanung** und misst dieser eine wesentliche Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens bei.
2. Gesetzgeber und Klientenansprüche sind die stärksten **externen Treiber**, eigene Qualitätsansprüche sowie Personalausstattung und -qualität wichtige interne Treiber.
3. **Wachstumsoptionen** aus eigener Kraft haben eine hohe Relevanz.
4. **Marken- und Qualitätsführerschaft** stehen als strategische Optionen hoch im Kurs.
5. Der **Rückzug aus Märkten** und Leistungsangeboten ist für die Mehrzahl der Komplexträger keine Option.
6. Die **stationäre Altenhilfe** ist zwar das Helfefeld mit der zweitgrößten Umsatzstärke, wird aber für die Zukunft als strategisch wenig attraktiv eingeschätzt.

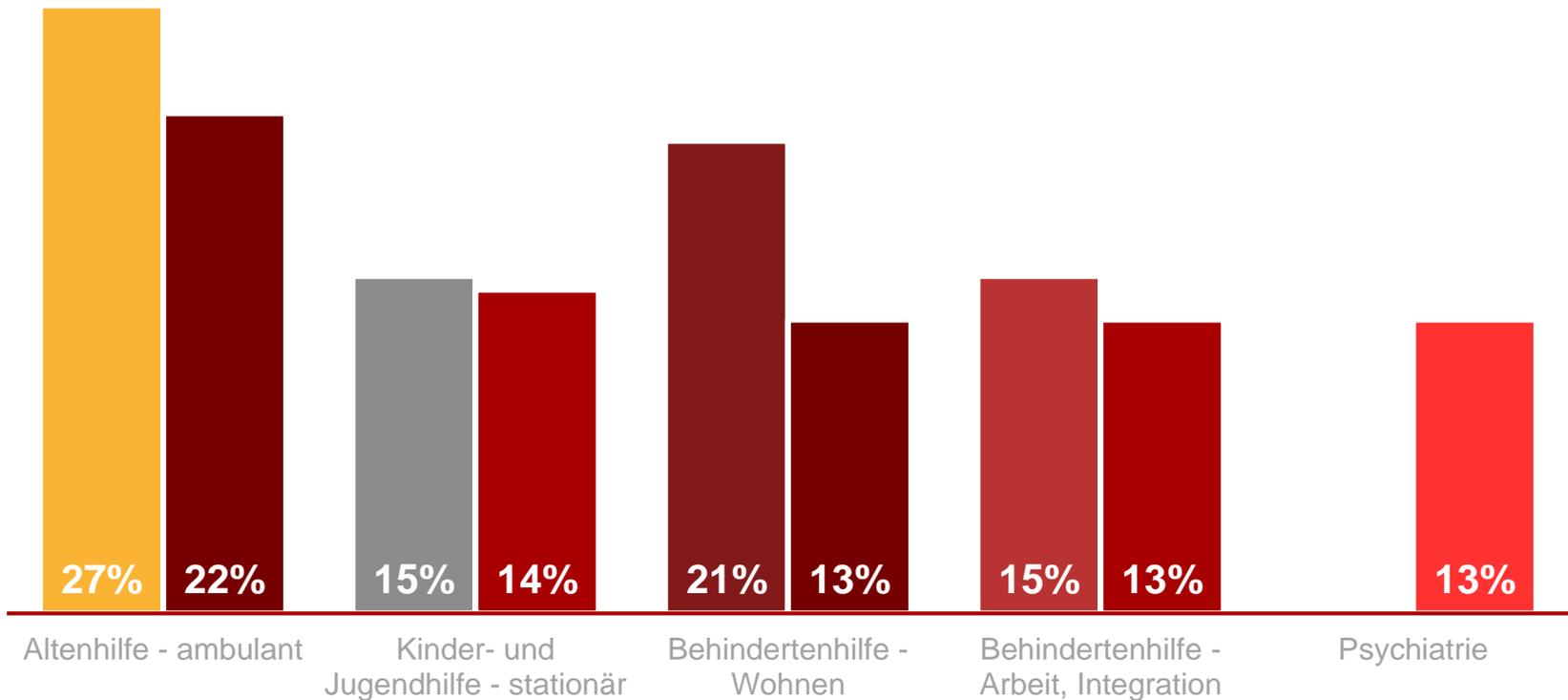
Top 1: Strategieentwicklung allein ist nicht ausreichend, denn Erfolg misst sich an ihrer Umsetzung

Zusammenhang von Strategie und Erfolg



Top 2: Ambulante Altenhilfe weiterhin Trendsetter

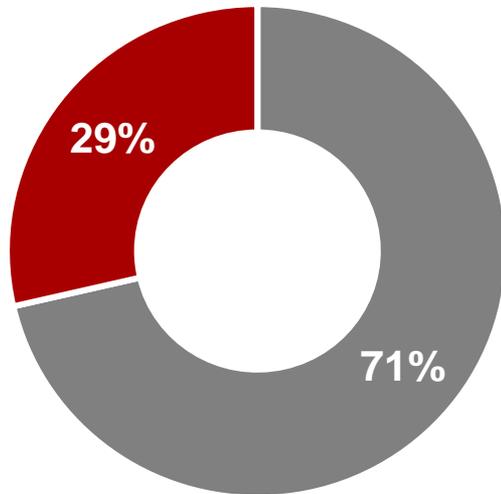
Attraktivste Hilfefelder



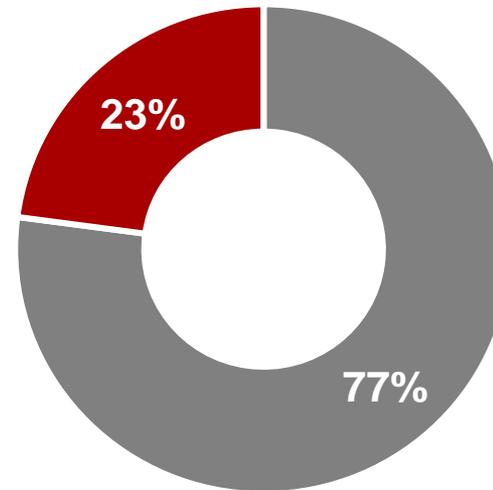
Linker Balken je Kategorie: **2015**; rechter Balken je Kategorie: **2017**

Top 3: Die Verantwortung für Strategieumsetzung liegt hauptsächlich in der ersten Führungsebene

Operative Management-Holding



Strategische Management-Holding

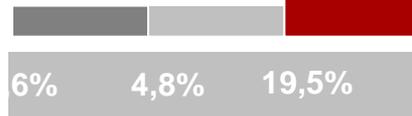


- 1. Führungsebene
- 2. Führungsebene

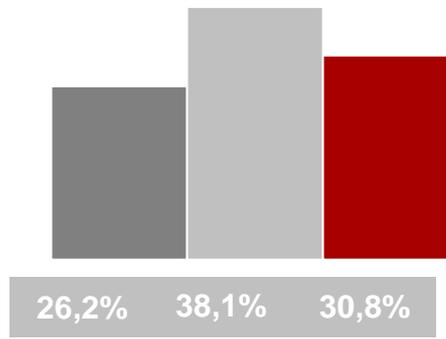
* Angaben in Prozent

Top 4: Eine geeignete Organisationsstruktur trägt zur erfolgreichen Strategieumsetzung bei

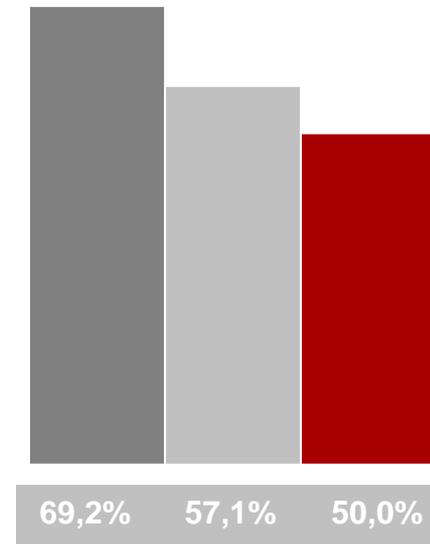
Strategieumsetzung
schlecht



Strategieumsetzung
durchschnittlich



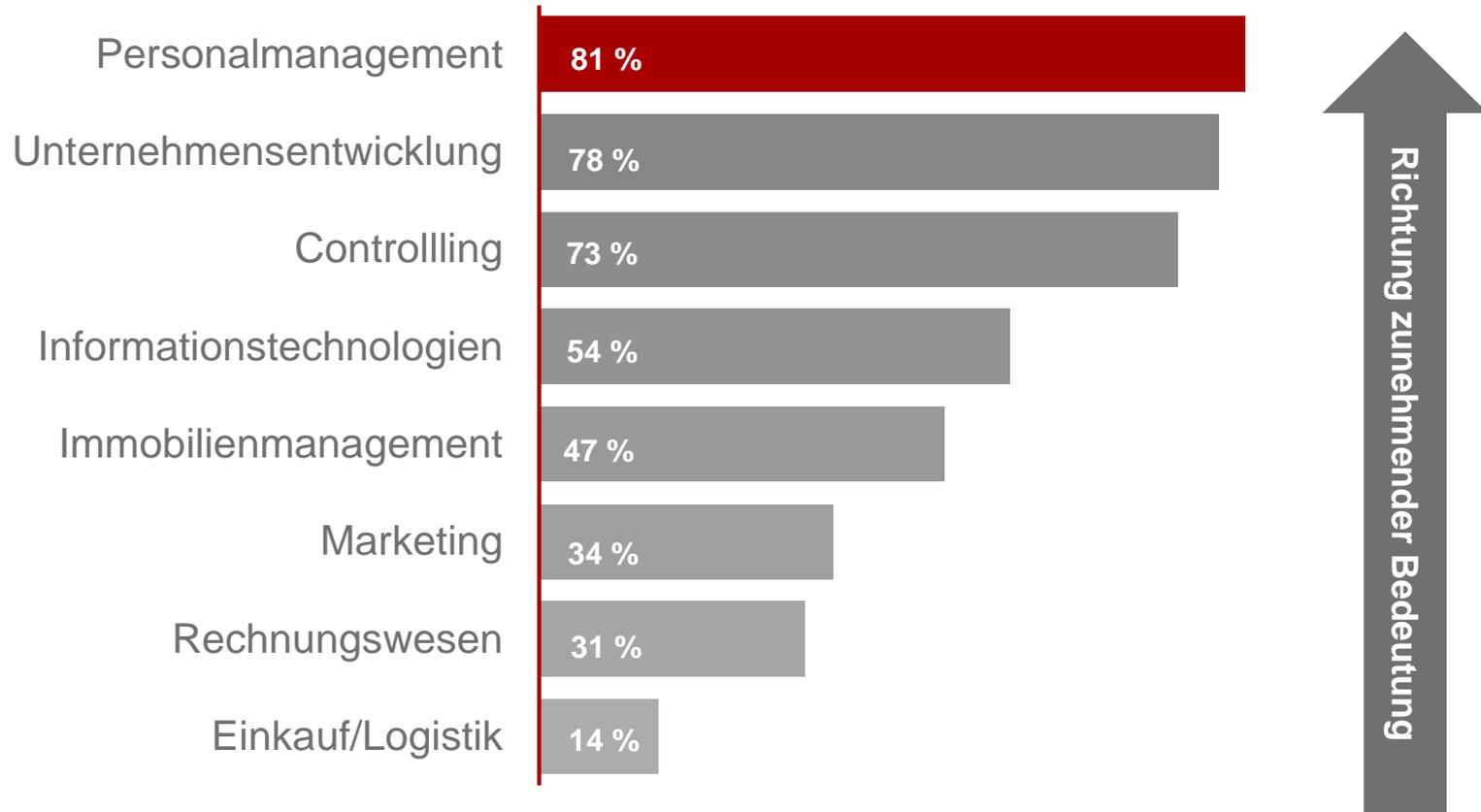
Strategieumsetzung
sehr gut



■ Geeignete gesellschaftsrechtl. Organisationsstruktur ■ unentschieden ■ Ungeeignete gesellschaftsrechtl. Organisationsstruktur

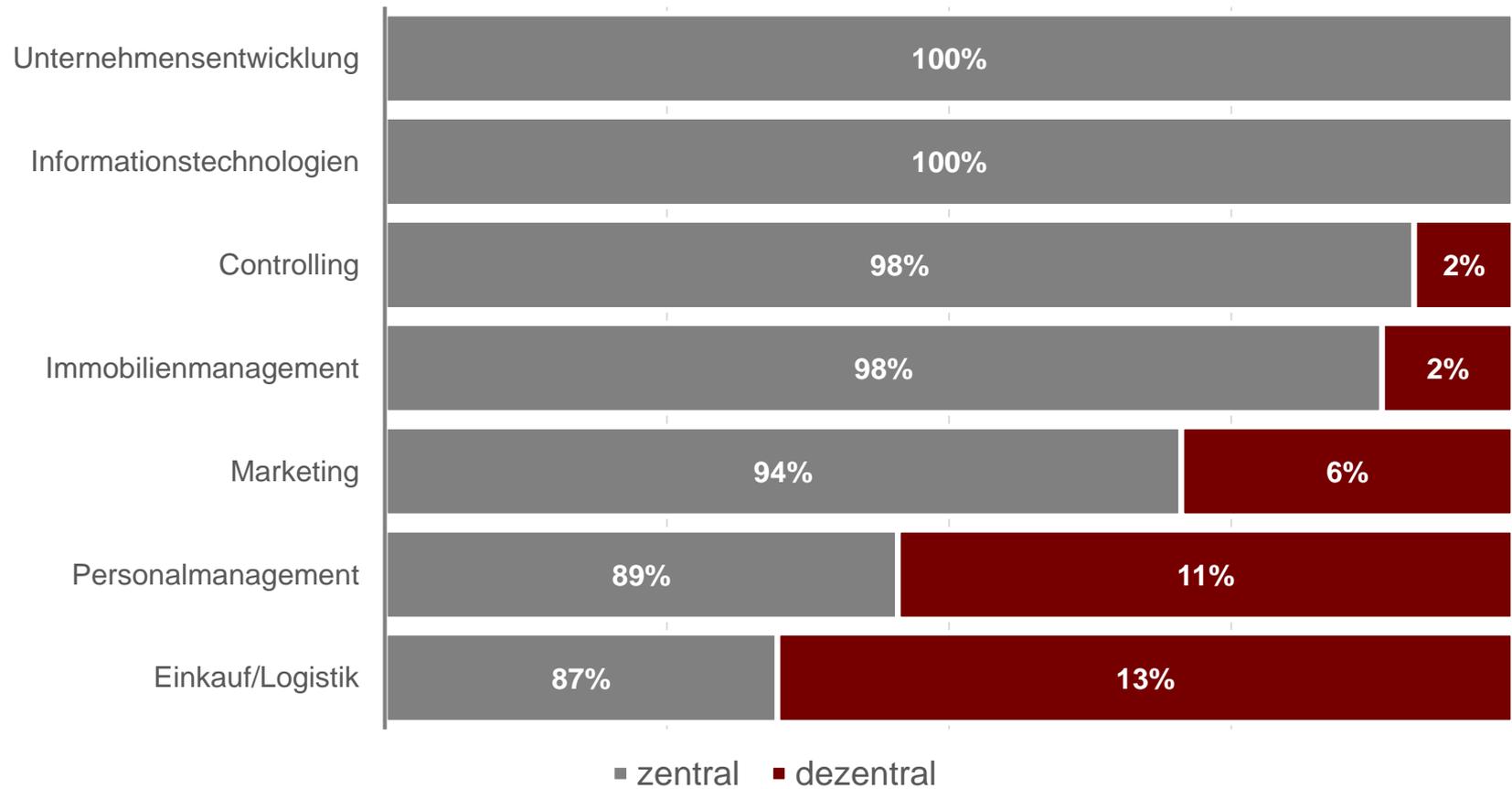
Top 5: Mehrheit hat Notwendigkeit relevanter Funktionen in Stabstellen, Referaten oder Abteilungen erkannt

Bedeutung von Funktionen zur Strategieumsetzung



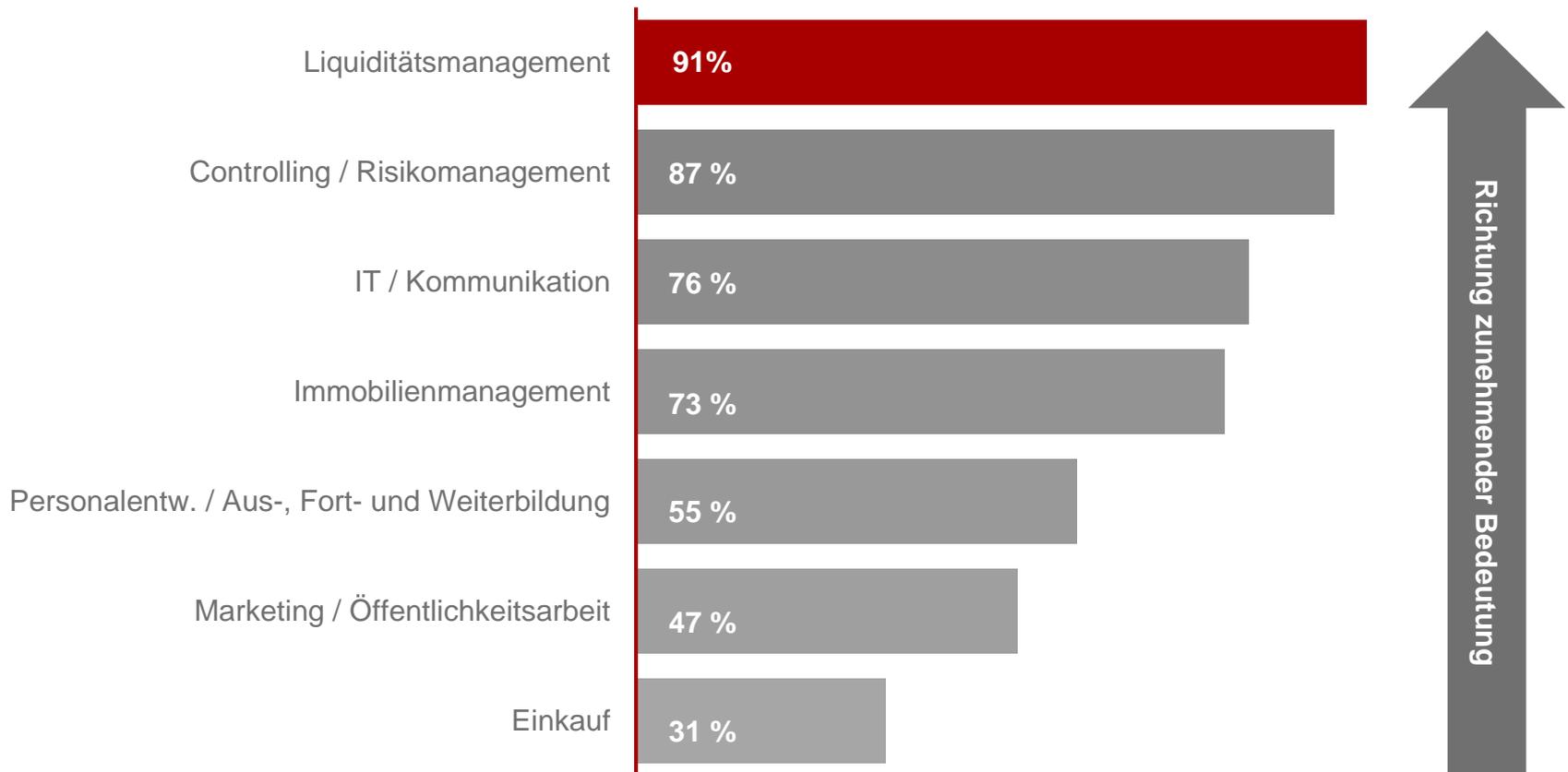
Top 6: Implementierung strategisch relevanter Aufgaben führt zu wirtschaftlichem Erfolg

Aktuelle Organisationsform ausgewählter Funktionen



Unterschiedliche Zentralisierungsgrade von Unterstützungsfunktionen

Bewertung der Zentralisierung einzelner Funktionen



AGENDA

- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 Fazit

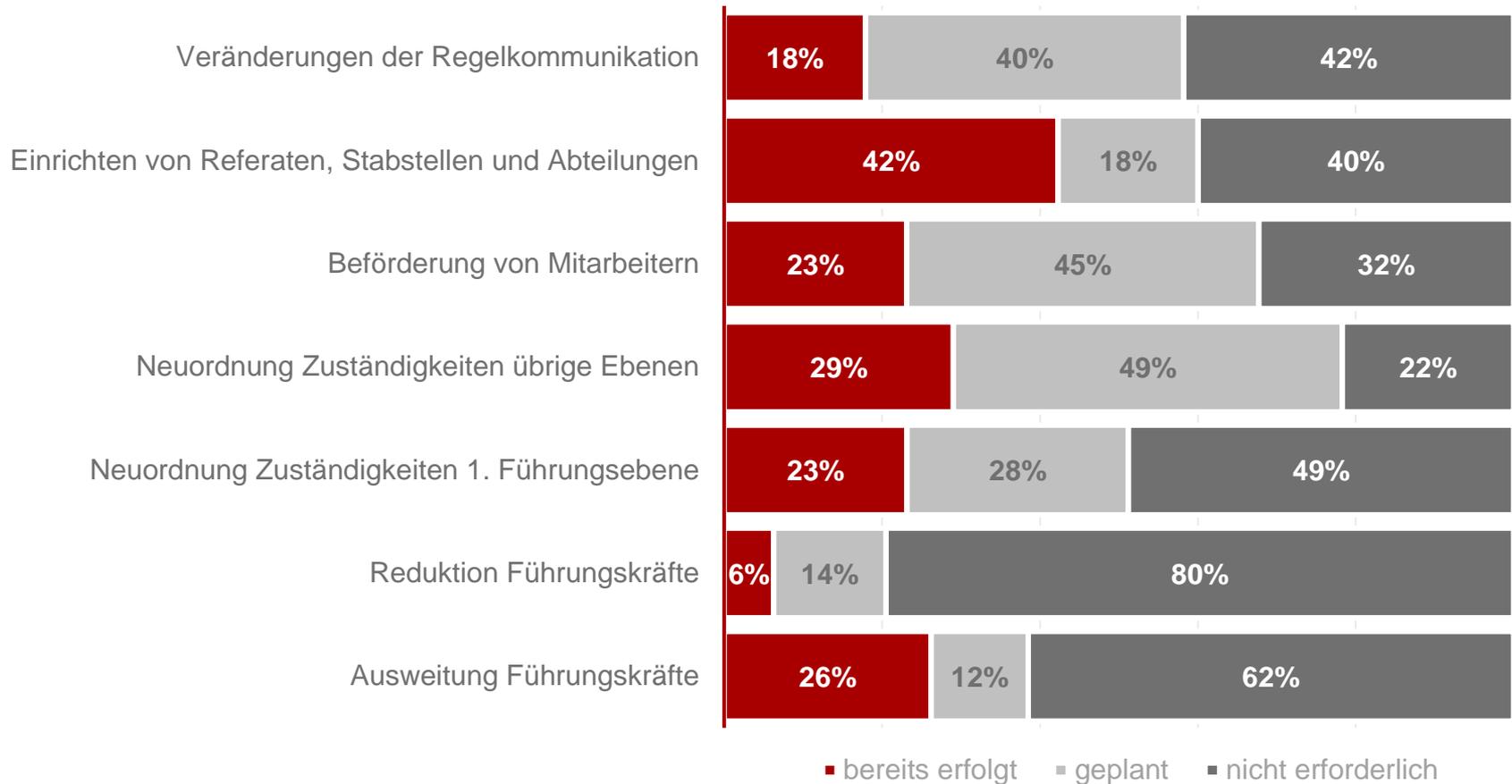
Die Herausforderungen nehmen deutlich zu



- In der **Behindertenhilfe** werden das Bundesteilhabegesetz sowie die Strategien der Kostenträger in den nächsten Jahren den größten Einfluss haben.
- Die **Altenhilfe** wird vom PSG II/III sowie verschiedenen Landesgesetzen, die Einfluss auf die ambulante und stationäre Leistungsstruktur nehmen, geprägt.
- In allen Hilfefeldern haben Themen der **Wirtschaftlichkeit** in der Leistungserbringung sowie die Sicherstellung der **Investitionsfähigkeit** Relevanz.
- Die Bindung und Rekrutierung von qualifiziertem **Personal** stellt alle Träger in den nächsten Jahren vor erhebliche Herausforderungen.

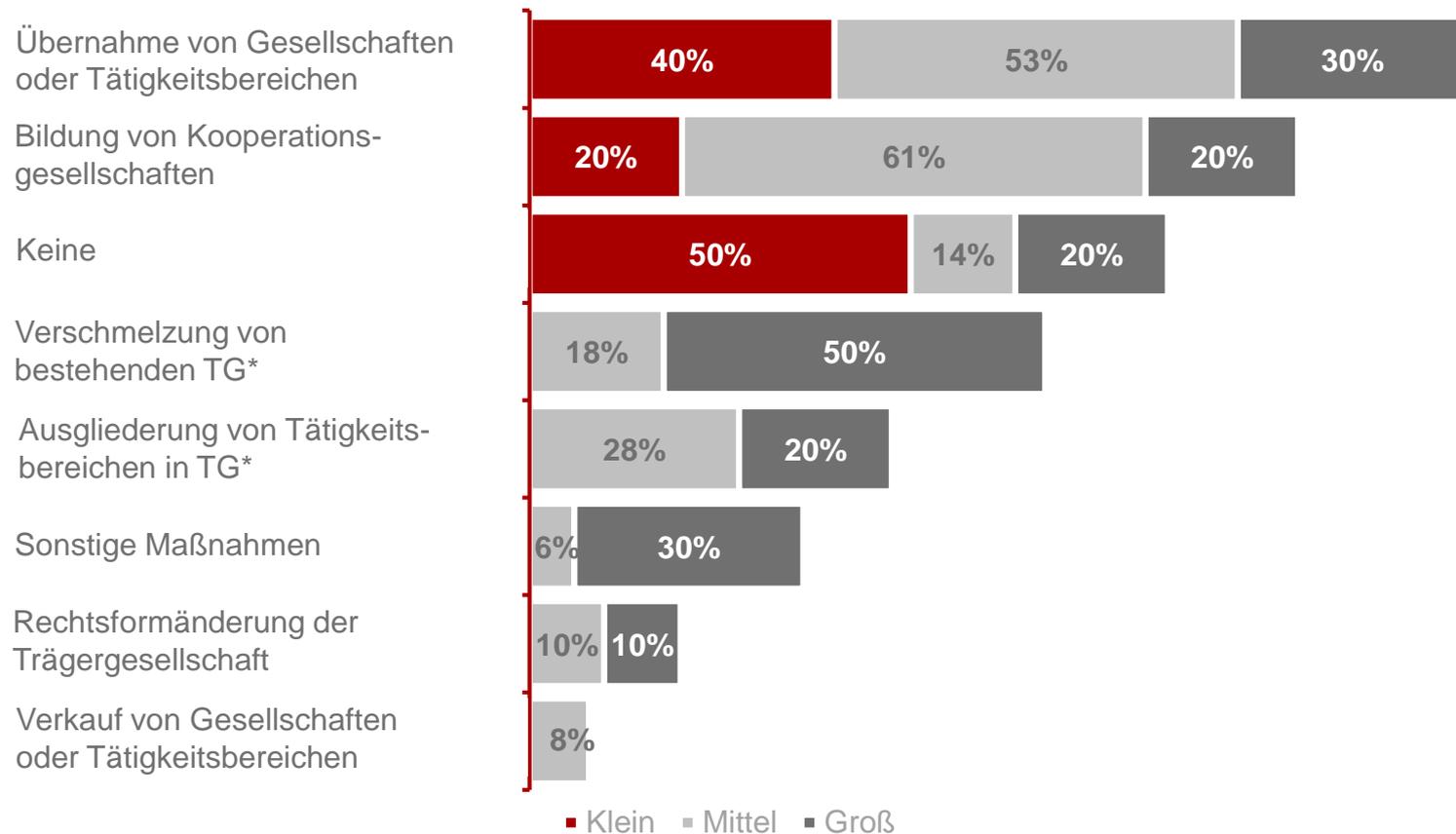
Erfolgsfaktoren: Strukturmaßnahmen zur verbesserten Umsetzung der Strategie

Organisatorische Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie



Erfolgsfaktoren: Strukturmaßnahmen zur verbesserten Umsetzung der Strategie

Geplante gesellschaftsrechtliche Maßnahmen



* Tochtergesellschaften

Quelle: Komplexträgerstudie Curacon 2017

AGENDA

- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 **Treiber BTHG**
- 6 Fazit

Leistungserbringer stehen vor einem komplexen Netz strategischer Richtungsentscheidungen



Wesentliche politische Treiber des BTHG

Größtes sozialpolitisches Reformvorhaben der Bundesregierung	Eingliederungshilfe soll zu einem modernen Teilhaberecht weiterentwickelt werden
Leistungen sollen sich am persönl. Bedarf orientieren und durch ein bundeseinheitliches Verfahren personenbezogen ermittelt werden	Teilhabesituation von Menschen mit Behinderung soll umfassend verbessert werden
Wunsch- und Wahlrecht von Menschen mit Behinderungen wird neu gestaltet	Kommunen sollen bei den Kosten der Eingliederungshilfe entlastet werden



Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention?



Kosten-dämpfungs-gesetz?

Inhaltliche Ausgestaltung des BTHG

Verständnis einer inklusiven Gesellschaft

Anreize für den allgemeinen Arbeitsmarkt bieten

Stärkung der Position von Klienten ggü. den Leistungsträgern und Leistungserbringern durch eine unabhängige Teilhabeberatung

Individuelle Lebensplanung und -gestaltung zur Stärkung sozialer Teilhabe (Sozialraumorientierung)

Verbesserung der Leistungen zur Teilhabe an Bildung

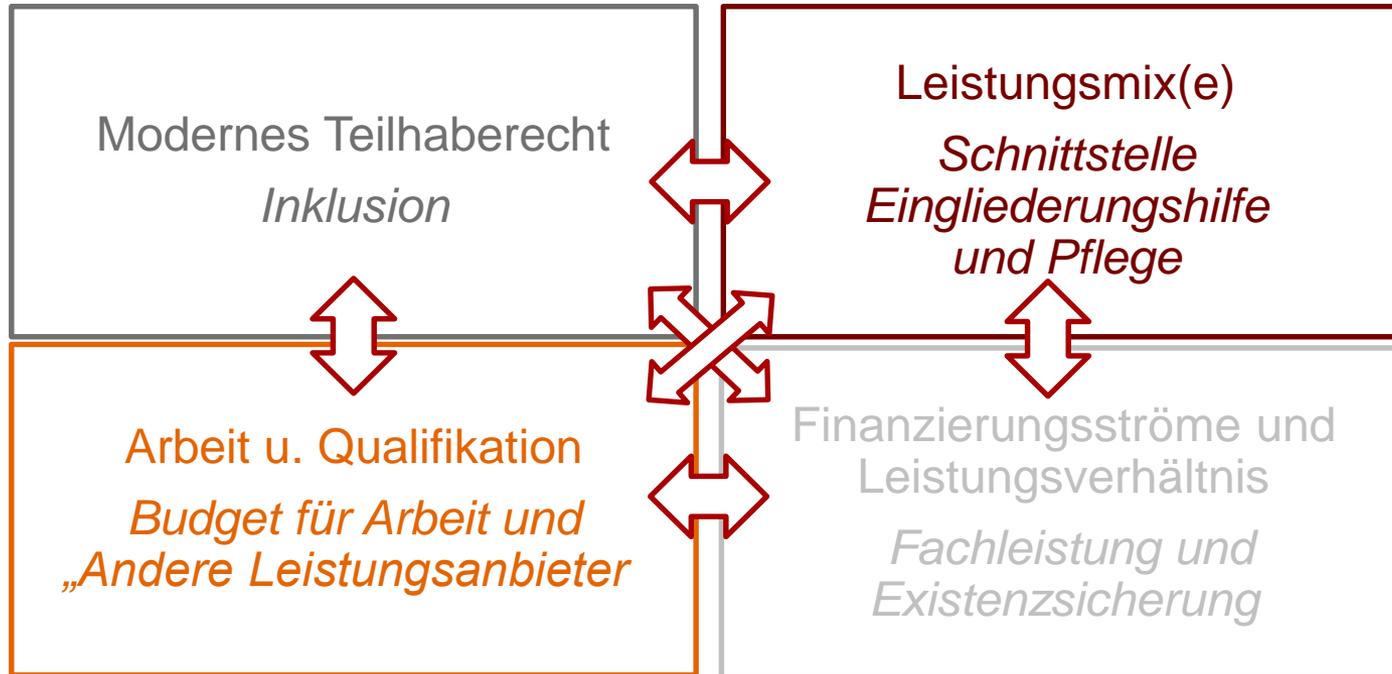
Leistungen aus einer Hand – Vermeidung von Zuständigkeitskonflikten u. Doppelbegutachtungen

Stärkung der Schwerbehindertenvertretungen und Mitwirkungsmöglichkeiten

Maßnahmen zur Vermeidung von Erwerbslosigkeit und Reduzierung von Übergängen in die Eingliederungshilfe

Steuerungsfähigkeit der Eingliederungshilfe(-träger) soll verbessert werden, damit keine neue Ausgabendynamik entsteht

Vier zentrale Handlungsfelder des Bundesteilhabegesetzes



Chancen & Risiken in den einzelnen Feldern

Kunden

1. Leistungskonzeption und -steuerung
2. Abhängigkeit vom Auftraggeber
3. Nachfrageverhalten/-präferenzen

Interne Prozesse

1. Interne Strukturen
2. Leistungskosten
3. Geschäftsprozessrisiko

Umwelt & Politik

1. Finanz- und sozialpolitischer Rahmen
2. Bedarfsfeststeller
3. Assistenz- und Arbeitskonzepte

Lernen & entwickeln

1. Personalmachbesetzung allgemein
2. Schlüsselpersonen
3. Unternehmenskommunikation

Finanzen

1. Entgeltverhandlungen
2. Wachstum
3. Personalkosten

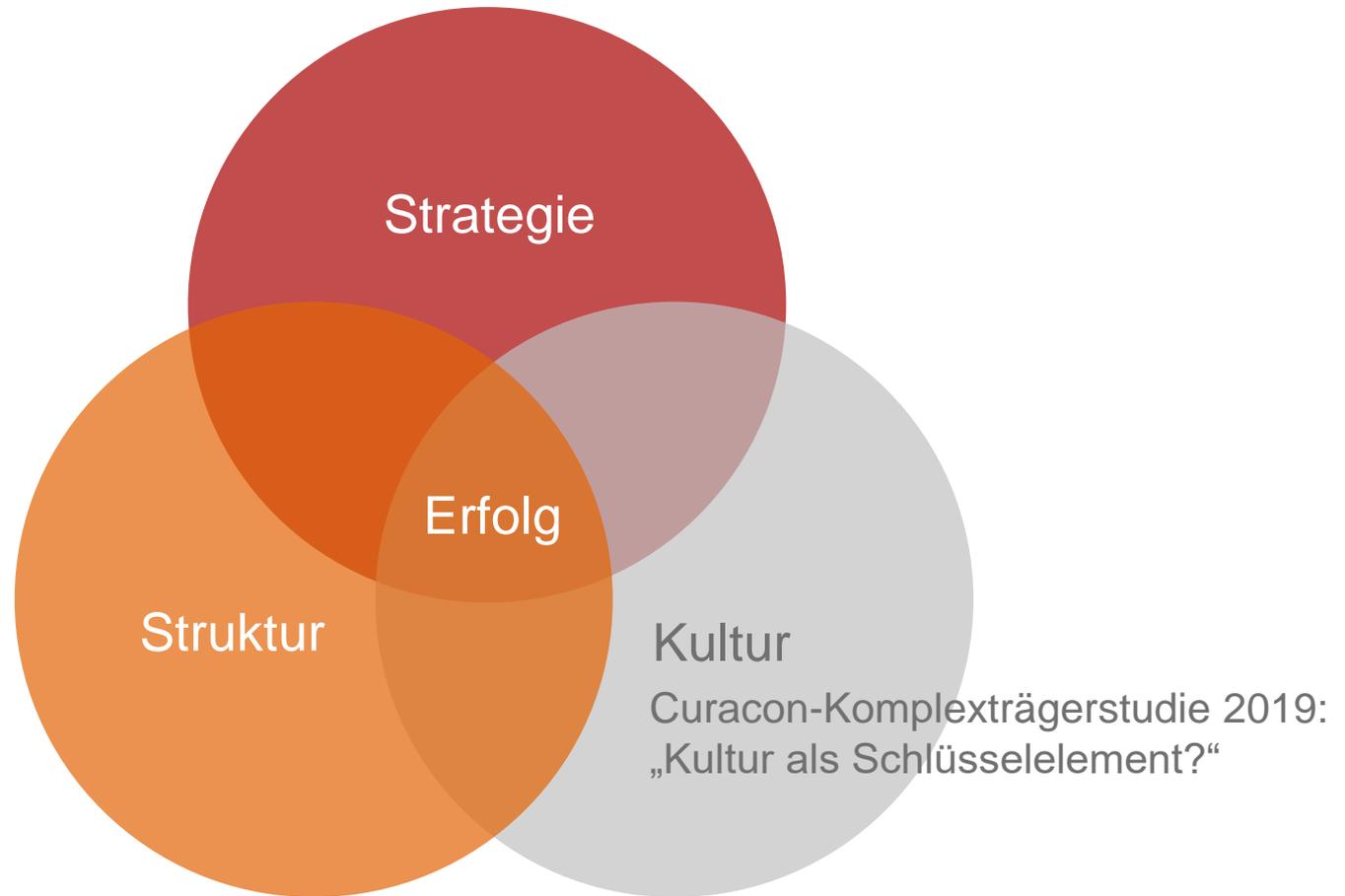
AGENDA

- 1 Der typische Komplexträger
- 2 Aktuelle wirtschaftliche Situation
- 3 Kernaussagen der Curacon-Komplexträgerstudie
- 4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- 5 Treiber BTHG
- 6 **Fazit**

Deutliche strategische und organisatorische Veränderungen durch das BTHG in vielen Einrichtungen

- Der Gesetzgeber ist einer der stärksten Treiber für Veränderungen in Einrichtungen der Sozialwirtschaft
- Das BTHG ist derzeit eines der wichtigsten und weitreichendsten Treiber für strategische und organisatorische Anpassungen
- Die Entwicklung kluger Strategien für die eigene Zukunftssicherung ist nur die eine Seite der Medaille. Die erfolgreiche Umsetzung mit den Mitarbeitern stellt i. d. R. die größere Herausforderung dar
- Die Unternehmensorganisation und Prozesse im Unternehmen müssen zur Strategie passen. Hier spielen die Themen Zentralisierung vs. Dezentralisierung sowie der Ausbau strategischer Aufgaben eine große Rolle
- Die Unternehmenskultur und ein professionelles Personalmanagement ergänzen die Erfolgsfaktoren
- Markt- und Kunden-/Klientenorientierung gewinnen an Bedeutung. Damit aber auch das Image bzw. Markenverständnis einer Einrichtung

Fazit: Damit Strategien nicht in der Organisation scheitern ...



KONTAKT



Jochen Richter

Leiter Geschäftsfeld Strategie und
Organisation in der Sozialwirtschaft

Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

0251/922208-232

0170/7993814

jochen.richter@curacon.de

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**