

## Portfolio-Analyse von Arbeitsfeldern

Gemeinnützige Organisationen entwickeln sich oft eher aus inhaltlicher oder personeller Logik heraus, als aus betriebswirtschaftlichem Kalkül. Die Bewertung des finanziellen Effekts eines Arbeitsfelds tritt dabei häufig gegenüber seiner ideellen Bedeutung in den Hintergrund. Aber auch der Beitrag zur Mission des Trägers wird bei angestammten Arbeitsfeldern nur selten systematisch überprüft. Die Portfolio Analyse der Arbeitsfelder ist geeignet, die Trägeraktivitäten auf beide Komponenten hin abzuklopfen und so die Ressourcen der Organisation (möglichst in regelmäßigen Abständen) strategisch zu bündeln.

### Vorgehen

- Aufteilung in Arbeitsbereiche:** Die Aktivitäten des Trägers werden in Arbeitsbereiche untergliedert, die beurteilt werden sollen. Diese entsprechen nicht unbedingt den Abteilungen des Trägers, sondern eher seinen inhaltlichen Arbeitsfeldern (z.B. Jugendfreizeiten, Bildungsangebote für Erwachsene, offener Gastronomiebetrieb etc).
- Kostenstellen-Rechnung:** Es werden (im Zusammenspiel von Geschäftsführung und Buchhaltung) für alle Arbeitsfelder die anfallenden Einzel- und Gemeinkosten (Achtung: Personal-Overheads wie Geschäftsführung, Team Konfliktbearbeitung, Administration nicht vergessen) ermittelt und mit den ihnen zuzurechnenden Einnahmen (Projektförderungen, zweckgebundene Spenden, Sponsoringeinnahmen, Erlöse) verrechnet. Nicht-zweckgebundene Einnahmen des Trägers werden dabei nur dann berücksichtigt, wenn unstrittig ist, dass eine bestimmte Tätigkeit entscheidend für die Akquise der jeweiligen Mittel ist (ein schwieriger Graubereich).
- Ideelle Bewertung:** Jeder Arbeitsbereich wird in Bezug auf seine ideelle Bedeutung beurteilt. Hierfür können (unter Einbeziehung möglichst vieler Stakeholder) die Arbeitsfelder nach ihrem Beitrag zum Satzungszweck und den ideellen Zielen des Trägers bepunktet werden. Um zu vermeiden, dass alles als wichtig eingestuft wird, sollte ein Punkteverfahren verwendet werden, bei dem jeder Beurteiler maximal die halbe Anzahl der Arbeitsbereiche als Punkte vergeben kann
- Portfolio Analyse:** Die Arbeitsbereiche werden in eine Matrix eingeordnet, die die ideelle Bedeutung und den Grad der Kostendeckung ( Profit-Grad ) der einzelnen Arbeitsbereiche abbildet. Die Matrix gibt den Hintergrund für die strategische Entwicklung der Arbeitsbereiche:

	+		
<b>Ideelle Bedeutung</b>		Cash-Fresser (C)	Nirwana (A)
	-	Kropf (D)	Cash-Cow (B)
		-	<b>Profit Grad</b> +

- Arbeitsbereiche mit hoher ideeller Bedeutung und hohem Profit-Grad (nach Schellberg **Nirwana Geschäftsfelder**) sollten ausgebaut werden. Erfolgreiche Zweckbetriebe oder gut finanzierte Projekte fallen in diese Kategorie.
- Geschäftsfelder mit hohem Profit-Grad und geringer ideeller Bedeutung (**Cash-Kuehe**) sind wichtige Standbeine, dürfen aber nicht zum Selbstzweck werden und übermäßig personelle Ressourcen der Organisation binden. In der Regel handelt es sich dabei um freistehende wirtschaftliche Geschäftsbetriebe oder ausgelagerte GmbHs, die allein zu Finanzierungszwecken betrieben werden.
- Ideell bedeutsame Bereiche mit geringem Profit-Grad (sog. **Cash-Fresser**) können in dem Maße betrieben werden, wie Querfinanzierungsoptionen tragen – sie dürfen nicht zu heiligen Kühen werden. Die langfristigen Programmaktivitäten eines gemeinnützigen Trägers fallen in der Regel in diese Kategorie.
- Problematisch sind Arbeitsbereiche, die weder ideelle Bedeutung haben, noch Gewinne abwerfen. Diese **Kropf Geschäftsfelder**, etwa fehlgeschlagene Geschäftsgründungen oder satzungsfremde Programmaktivitäten, gilt es abzustellen.

**TIPP:** Die Portfolio Analyse ist zweidimensional und sollte daher nicht zum aktionistischen Unkrautjäten verleiten. Die Subventionierung eines ideell neutralen unprofitablen Arbeitsfelds kann mitunter auch angebracht sein, wenn hierdurch andere strategische Ziele der Organisation erreicht werden (etwa die Präsenz in einem Prestige- oder Wachstumsmarkt oder die Sicherung von Arbeitsplätzen in Krisenzeiten).

**Literatur:** Schellberg, Klaus (2004) Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Ziel Blaue Reihe, Augsburg