

Nordlicht-Werkstattgespräch

Arbeitsmarkt-Instrumentenreform und Einsparungen im Haushalt der BA – Wie können Träger darauf reagieren?

—

Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im Juli 2011

Nordlicht-Werkstattgespräch

**Arbeitsmarkt-Instrumentenreform und Einsparungen im
Haushalt der BA – Wie können Träger darauf reagieren?**

—

Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im Juli 2011

Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg
Ihr Ansprechpartner: Tobias Bergmann
Telefon +49 (0)40 / 31 99 35-101
Mobil +49 (0)151 / 21 23 77 88
tb@nordlicht-consultants.com

Nordlicht-Werkstattgespräch

**Arbeitsmarkt-Instrumentenreform und Einsparungen im
Haushalt der BA – Wie können Träger darauf reagieren?**

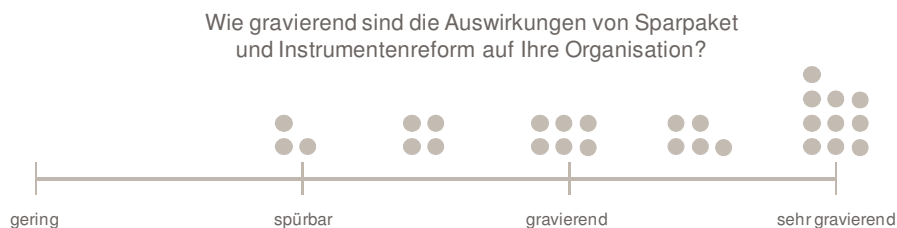
–

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Vier zentrale Faktoren verändern die Situation der Träger grundlegend	5
2.1	Neue Anbieter drängen auf die lokalen Märkte	5
2.2	Die zugewiesenen Teilnehmer haben vermehrt multiple Vermittlungshemmnisse	6
2.3	Durch das Sparpaket II werden die Mittel deutlich gekürzt	6
2.4	Die Instrumentenreform bedeutet für Arbeitsgelegenheiten einen tiefgreifenden Einschnitt	8
3	Vier strategische Optionen	10
3.1	Emotionale Fallen bei der strategischen Entscheidung	11
3.2	Eine Portfolioanalyse hilft bei der Entscheidung	12
3.3	Option 1: Geordnetes Schrumpfen	13
3.4	Option 2: Andere Märkte	14
3.5	Option 3: Effizienz	16
3.6	Option 4: Fusionen	18
4	Verlieren Sie keine Zeit!	20
5	Teilnehmer	21
6	Anlagen	22

1 Einleitung

Das Sparpaket II und die Instrumentenreform ändern die Rahmenbedingungen für die Träger grundlegend. Die politische Entscheidung dazu ist in der Öffentlichkeit teilweise heftig umstritten. Das Nordlicht-Werkstattgespräch hat bewusst nicht an diese politische Diskussion angeknüpft. Im Fokus standen die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen, die sich aus der Änderung der Rahmenbedingungen für die Träger ergeben müssen. Dass diese weitreichend sind, zeigt die Befragung der Teilnehmer: Dreiviertel aller Befragten schätzen die Auswirkungen von Sparpaket und Instrumentenreform für Ihre Organisation als mindestens gravierend ein.



Ziel dieses Nordlicht-Werkstattgesprächs war es deshalb, Lösungsansätze zu finden, wie die Träger auf die aktuellen Veränderungen reagieren können.

So wurde im ersten Teil die Änderung der Rahmenbedingungen diskutiert. Danach folgte die Darstellung und Diskussion der strategischen Optionen.

Insgesamt 37 Vertreter von Trägern aus ganz Deutschland haben an den Werkstattgesprächen teilgenommen. Sie sind an den vorliegenden Ergebnissen maßgeblich beteiligt. Hierfür herzlichen Dank!

Tobias Bergmann / Geschäftsführer
Nordlicht Management Consultants

2 Vier zentrale Faktoren verändern die Situation der Träger grundlegend

Die Analyse der aktuellen Situation ergibt vier Faktoren, welche die Rahmenbedingungen für die Träger maßgeblich verändern. Diese Faktoren haben bereits einigen Einfluss, es ist jedoch zu erwarten, dass die Auswirkungen noch deutlich zunehmen werden.

Diese Faktoren sind: neue Anbieter, Teilnehmer mit multiplen Vermittlungshemmnissen, das Sparpaket II und die Instrumentenreform.

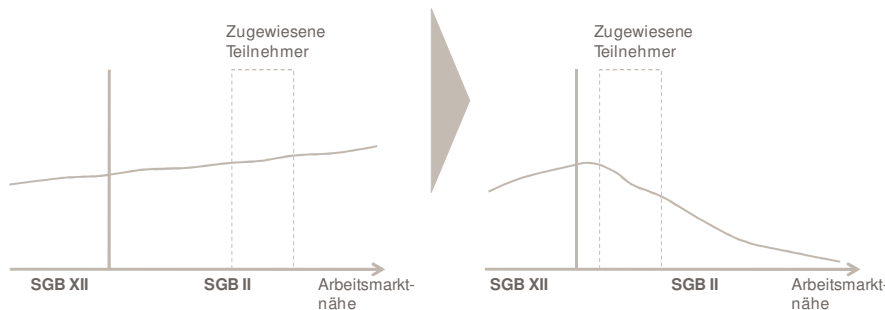
2.1 Neue Anbieter drängen auf die lokalen Märkte

Die heutige Trägerlandschaft ist seit Jahrzehnten gewachsen und wird durch lokale, relativ gefestigte Strukturen von Non-Profit Sozialunternehmen bestimmt. In letzter Zeit treten vermehrt andere Sozialunternehmen in diese lokalen Märkte ein. Es lassen sich grundsätzlich zwei Typen dieser Anbieter unterscheiden: Erstens weiten bestehende, in einigen Regionen bereits etablierte Träger, ihren Aktionsradius aus und versuchen, in anderen Regionen, beispielsweise in benachbarten Landkreisen, Fuß zu fassen. Zweitens versuchen neue, noch nicht in Deutschland etablierte Unternehmen einen Markteintritt. Diese Anbieter bieten ihre Leistungen überregional an und sind fast immer rein Profit orientiert. So versuchen selbst amerikanische, börsennotierte Konzerne sich in Deutschland zu etablieren. Als börsennotierte Sozialunternehmen verfolgen sie eine Maximierung ihres Aktionärswertes, dies unterscheidet sie deutlich von vielen der etablierten Träger. Die relative Unerfahrenheit dieser Sozialunternehmen in Deutschland können sie durch sehr große Rücklagen ausgleichen, die es ihnen erlauben, Leistungen unter ihren Kosten anzubieten. Durch ihren überregionalen Aktionsradius versuchen sie, Größenvorteile und dadurch eine günstigere Kostenstruktur zu erreichen. Sie sind daher eine ernstzunehmende Konkurrenz für alle bestehenden Träger.

2.2 Die zugewiesenen Teilnehmer haben vermehrt multiple Vermittlungshemmnisse

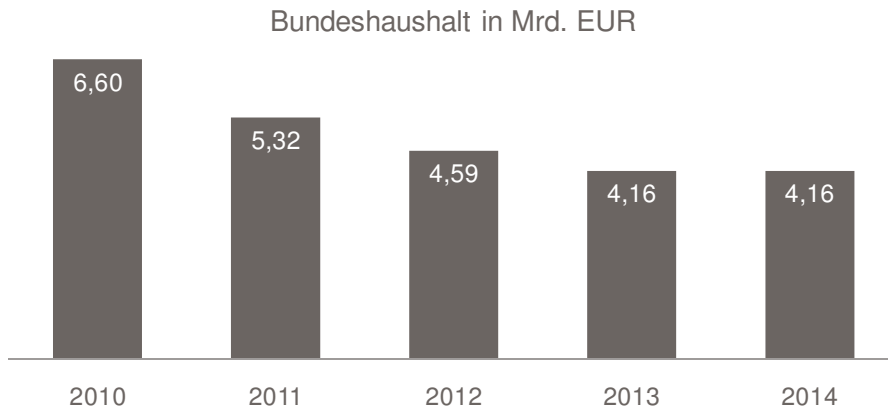
Es ist vermehrt zu beobachten, dass sich die Profile der Maßnahmenteilnehmer in den letzten Jahren verändert haben. Die Teilnehmer diskutierten dies ambivalent. Zum Teil wurde zugestimmt, zum Teil wurde darauf verwiesen, dass dies schon seit längerer Zeit der Fall ist. Es wurden zwei mögliche Gründe für diese Entwicklung diskutiert. Zum einen sind aufgrund der verbesserten Arbeitsmarktsituation viele Personen mit arbeitsmarktnahen Profilen bereits in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt worden. Zum anderen werden den Trägern nun verstärkt Teilnehmer mit marktferneren Profilen zugewiesen.

Nachfolgend wird die Situation graphisch dargestellt. Die horizontale Achse stellt die Marktnähe dar. Dabei wird zwischen Leistungsbeziehern des SGB II und des SGB XII unterschieden. Die Kurve zeigt die ungefähre Verteilung der Leistungsempfänger. Mit der gestrichelten Linie sind die Teilnehmer markiert, die den Trägern primär zugewiesen werden.

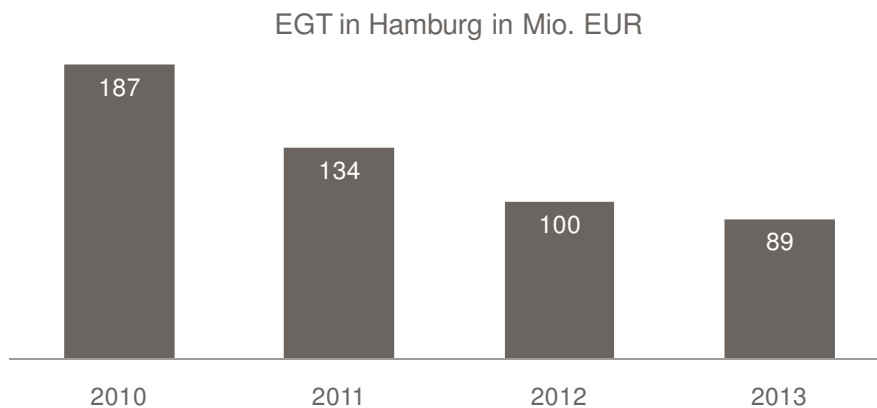


2.3 Durch das Sparpaket II werden die Mittel deutlich gekürzt

Durch das Sparpaket II stehen im Bundesbudget insgesamt 2,4 Mrd. EUR weniger für Leistungen zur Eingliederung zur Verfügung. Dies entspricht einer Verringerung von 37%. Diese Verringerung der Mittel ist bereits im Jahr 2011 ca. zur Hälfte erfolgt. In den Jahren 2012 und 2013 werden die weiteren Kürzungen wie folgt wirksam:



Die Auswirkungen des Sparpakets II können jedoch regional sehr unterschiedlich sein. So ist es auch möglich, dass die Einsparungen lokal sehr viel gravierender sind. Hamburg kann hierfür als Beispiel dienen. Der Eingliederungstitel des Jobcenters der Freien und Hansestadt Hamburg betrug im Jahr 2010 noch 187 Mio. EUR. 2013 wird er nur noch 89 Mio. EUR betragen. Dies entspricht einer Kürzung von über 50%.



2.4 Die Instrumentenreform bedeutet für Arbeitsgelegenheiten einen tiefgreifenden Einschnitt

Der Gesetzentwurf zur Instrumentenreform enthält eine Vielzahl von Änderung. Die wichtigsten und bedeutendsten Änderungen werden hier aufgeführt.

Wettbewerbsneutralität als zusätzliches Kriterium

Die Analyse des Gesetzentwurfs zeigt deutlich, dass die Arbeitsgelegenheiten ein „auslaufendes“ Instrument sind oder zumindest in der Zukunft nur noch eine sehr geringe Bedeutung haben werden. Neben den bestehenden Kriterien „öffentliches Interesse/Gemeinnützigkeit“ und „Zusätzlichkeit“ gilt zukünftig auch das Kriterium „Wettbewerbsneutralität“. Damit werden die Arbeitsgelegenheiten weiter vom ersten Arbeitsmarkt entfernt positioniert. Gleichzeitig wird der Erfolg von Arbeitsgelegenheiten zukünftig stärker über nachhaltige Integrationsquoten in den ersten Arbeitsmarkt definiert. Es entsteht also eine Diskrepanz zwischen der Konzeptionierung und der Zielsetzung der Arbeitsgelegenheiten. Es wird daher für Träger zunehmend schwieriger werden, sie erfolgreich einzusetzen.

Deckelung der Trägerpauschale

Die Situation der Träger wird auch durch eine Deckelung der Trägerpauschale zunehmend schwieriger. Bisher gab es keine Deckelung und die Trägerpauschale betrug häufig zwischen 300 bis 400 Euro. In Zukunft wird sie im Normalfall nur 30 Euro betragen. In Ausnahmen wird eine Trägerpauschale von maximal 150 Euro möglich sein. Unter den Teilnehmern des Werkstattgesprächs gab es einige Träger, die bereits heute Leistungen mit einer Trägerpauschale von 120 Euro anbieten können.

Zertifizierung

Ein weiterer wesentlicher Punkt der Instrumentenreform ist das Thema Zertifizierungen. Es ist noch nicht abschließend geklärt, wie eine mögliche Zertifizierung organisiert werden wird. Denkbar sind eine zentrale Variante, bei der alle Träger sich bei der Bundesagentur zertifizieren lassen müssen, sowie ein dezentrale Variante, bei der die Träger sich bei den lokalen Jobcentern zertifizieren. Auch wenn Einzelheiten noch nicht geklärt sind, so ist jetzt schon klar, dass jegliche Zertifizierung zusätzlichen Aufwand für die Träger schaffen wird. Träger sollten sich darauf einstellen.

Gutscheinsysteme außerhalb des Bildungsbereichs

Mit der Instrumentenreform wird der Weg frei für die Anwendung eines Gutscheinsystems außerhalb des Bildungsbereichs. Gutscheinsysteme werden schon im Bildungsbereich angewandt. Die Teilnehmer diskutierten kontrovers, ob dies tatsächlich auch für andere Maßnahmen umgesetzt wird. Sollte dies der Fall sein, würde eine erhebliche Anpassung der Träger nötig sein. Die gesamte Akquise müsste neu organisiert werden. Es würde nicht mehr auf Ausschreibungen geboten werden, sondern der Träger müsste sich um einzelne Teilnehmer bemühen. Dies stellt die gesamte Organisation vor große Herausforderungen.

3 Vier strategische Optionen

Auch wenn Einzelheiten der oben beschriebenen Entwicklungen noch offen sind, kann erwartet werden, dass sich die Trägerlandschaft in Deutschland erheblich verändern wird. Vieles deutet darauf hin, dass die Anzahl der Träger in den nächsten Jahren abnehmen wird. Zudem kann erwartet werden, dass viele Träger schrumpfen werden, da das Marktvolumen insgesamt sinken wird.

Um sich auf die beschriebenen Veränderungen einzustellen, haben Träger vier strategische Optionen (siehe unten). Diese Optionen schließen sich nicht gegenseitig aus und können beliebig kombiniert werden. Wichtig wird dabei sein, frühzeitig die strategischen Optionen zu bewerten und umzusetzen. Denn die Umsetzung dieser Strategien erfordert, beispielsweise aufgrund von Vertragsbindungen und Kündigungsfristen, Zeit und Ressourcen. Ein verzögertes Handeln kann daher spätere Entscheidungsspielräume einschränken und Anpassungskosten erhöhen.

Geordnetes Schrumpfen

Geordnetes Schrumpfen ist die erste Option. Durch die Verringerung der Mittel für Leistungen zur Eingliederung bundesweit um 37 % sinkt die Nachfrage nach Leistungen der Träger entsprechend. Daher werden die Träger ihre Kapazitäten mittelfristig anpassen müssen. Insolvenzen können eine mögliche Folge sein. Dem kann durch einen geplanten und geordneten Schrumpfungsprozess begegnet werden.

Andere Märkte

Als zweite Option kann auf andere Märkte ausgewichen werden. Bewusst wurde der Begriff „andere“ Märkte gewählt. Neue Märkte sind selten und sehr schwer zu finden. In fast allen Märkten gibt es bereits andere Wettbewerber.

Effizienz und Effektivität

Eine Steigerung der Effizienz und Effektivität ist die dritte Option. Zurzeit stehen die Träger einzig in einem Preiswettbewerb. Daher sollten Träger sich ausschließlich auf Effizienzsteigerung konzentrieren, um Leistungen günstiger anbieten zu können. Einem qualitativ hochwertigen, aber teuren Anbieter, werden kaum Chancen eingeräumt.

Fusionen

Die vierte Option ist eine Fusion. Fusionen können eine alleinstehende Strategie sein, sind jedoch besonders zur Unterstützung der anderen beschriebenen Optionen hilfreich.

3.1 Emotionale Fallen bei der strategischen Entscheidung

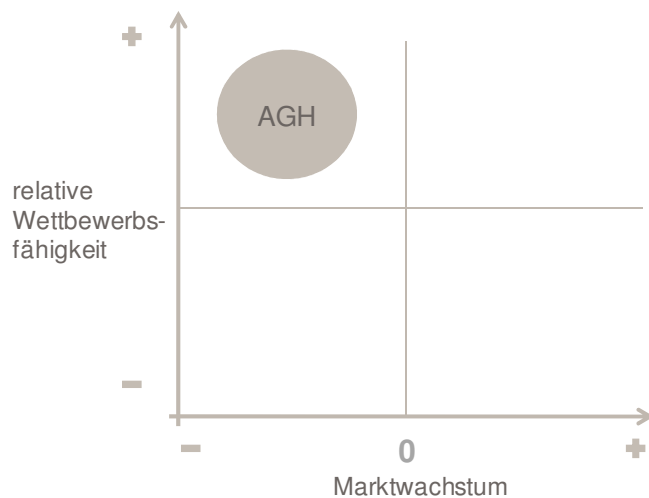
Die beiden Optionen „geordnetes Schrumpfen“ und „andere Märkte“ sind unterschiedlich attraktiv. Die Erfahrung zeigt, dass ein Träger in einer schwierigen Situation fast immer auf andere Märkte ausweichen möchte. Es ist verständlich, dass das geordnete Schrumpfen eine sehr unpopuläre Option ist. Viele Entscheidungsträger würden daher die Option „andere Märkte“ der Option „geordnetes Schrumpfen“ vorziehen. Es ist jedoch wichtig, sich dieser emotionalen Falle bewusst zu sein. Geordnetes Schrumpfen mag zwar unattraktiv sein, es ist jedoch auch mit weniger Risiken verbunden (siehe nachfolgende Abbildung).



Die Option „andere Märkte“ ist hoch attraktiv, birgt jedoch ein größeres Risiko. Die Erschließung eines anderen Marktes kostet immer Ressourcen. Ressourcen, die auch für einen geordneten Schrumpfungsprozess genutzt werden könnten. Scheitert die Strategie „andere Märkte“, so ist die Situation noch problematischer als zu Beginn, da alle Rücklagen, die beispielsweise für einen „sozialverträglichen“ Personalabbau genutzt werden könnten, bereits aufgebraucht worden sind. Im Falle einer Insolvenz können dann Verbindlichkeiten auch gegenüber Mitarbeitern nicht gezahlt werden.

3.2 Eine Portfolioanalyse hilft bei der Entscheidung

Um dieser emotionalen Falle zu entgehen, ist eine nüchterne Analyse nötig. Hilfreich ist eine Portfolioanalyse zur Bewertung der aktuellen Situation des Trägers.



Die Portfolioanalyse wird durch zwei Faktoren bestimmt, die relative Wettbewerbsfähigkeit sowie das Marktwachstum. Das Marktwachstum ist ein endogener Faktor, der durch den Träger nicht beeinflusst werden kann. Es gibt sowohl ein positives als auch „negatives“ Marktwachstum. Das gewählte Beispiel Arbeitsgelegenheiten zeigt, dass der Markt für Arbeitsgelegenheiten sinkt. Die relative Wettbewerbsfähigkeit bestimmt der Träger selbst. Mögliche Wettbewerbsstrategien sind die Preisführerschaft, die Qualitätsführerschaft oder das Besetzen einer Nische. Das heißt, der Träger macht sich als einziger Anbieter für eine spezielle Leistung unentbehrlich. Ein guter Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit ist die Quote der gewonnenen Ausschreibungen.

Ein Träger kann alle seine angebotenen „Produkte“ in die Grafik eintragen. Je mehr Produkte sich im oberen rechten Quadrat befinden, desto besser ist seine Situation. Je mehr Produkte sich im unteren linken Quadrat befinden, desto problematischer ist die Situation.

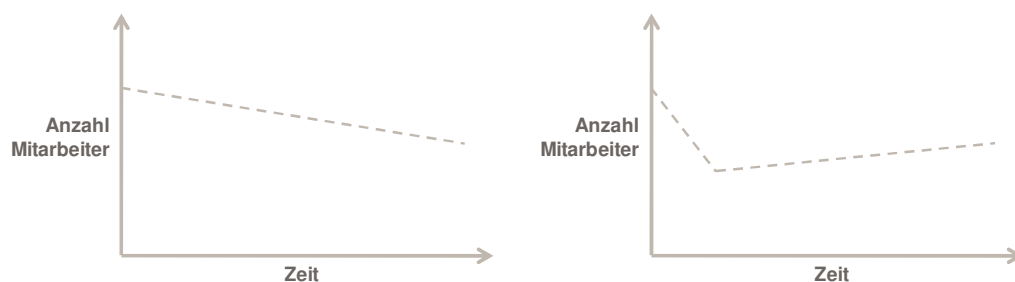
3.3 Option 1: Geordnetes Schrumpfen

Es ist wichtig, Schrumpfung als einen geordneten Prozess abzuwickeln. Das Ziel kann die Verkleinerung oder auch die vollständige Liquidation der Organisation sein. Zu Beginn sollten vertraglichen Verpflichtungen analysiert werden. Dabei sind folgende interne und externe Stakeholder zu beachten.

Intern	Extern
Mitarbeiter	Auftraggeber (BA, JC)
Eigentümer	Maßnahmenteilnehmer
	Lieferanten, Vermieter
	Kooperationspartner

Allen Akteuren gegenüber muss eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Diese darf weder verfrüht Ängste schüren, noch darf die Situation zu lange verschwiegen werden.

Der Schrumpfungsprozess beinhaltet ein Dilemma. Die Erfahrung zeigt leider, dass natürliches Schrumpfen, also das auslaufen lassen befristeter Verträge, nicht ausreicht. Ein stärkeres Schrumpfen, also das Kündigen von Mitarbeitern, birgt jedoch aufgrund von Regelungen zum Sozialausgleich die Gefahr, dass die Leistungsträger abwandern und die Organisation nicht mehr zukunftsfähig ist. Daher sollte zu Beginn des Prozesses ein Soll-Modell der zukunftsfähigen Organisation entwickelt werden. Nun empfiehlt es sich, die nötigen Kündigungen möglichst schnell abzuwickeln. Ein starker Einschnitt bietet deutlich schneller einen Zeitpunkt, ab dem wieder eine Perspektive für die Mitarbeiter deutlich wird. Dem Abwandern der Leistungsträger kann so entgegen gewirkt werden.



Da ein Sozialplan die Bindung von Leistungsträgern an die Organisation nicht berücksichtigt, müssen fast immer individuelle Lösungen, beispielsweise Auflösungsverträge, verhandelt werden. Diese individuellen Lösungen kosten Geld!

3.4 Option 2: Andere Märkte

Bisher haben Träger Arbeitsmarktdienstleistungen für die Bundesagentur für Arbeit und Jobcenter erbracht. Es besteht die Möglichkeit, entweder andere Dienstleistungen anzubieten oder andere Kunden zu bedienen. Andere Kunden sind Kommunen, über den Europäischen Sozialfond finanzierte Projekte oder private Kunden. Andere Dienstleistungen sind Qualifizierungen, reine Dienstleistungen oder die bisherigen Maßnahmen für eine andere Zielgruppe. Die meisten dieser anderen Kunden oder anderen Dienstleistungen werden jedoch schon längst von anderen Trägern bedient oder angeboten. Schon lange finanzieren andere Träger Projekte über den Europäischen Sozialfond oder bieten Qualifizierungen an. Da dieser Märkte zurzeit ebenfalls nicht wachsen, spricht wenig dafür, dass ein neuer Marktteilnehmer sich im Wettbewerb erfolgreich durchsetzen kann. Dennoch wurden vier andere Märkte dargestellt, die vielversprechend sein könnten.



Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit

Es besteht die Möglichkeit, dass Kommunen wieder eine relevantere Kundengruppe werden könnten. Allerdings befinden sich auch die Kommunen in einer angespannten Haushaltslage. Für Kommunen besteht arbeitsmarktpolitisch allerdings ein Risiko: Zukünftig werden die verbliebenden

arbeitsmarktpolitischen Mittel verstärkt in die Zielgruppe der „noch vermittelbaren“ investiert. Werden die arbeitsmarktfernen SGB II Empfänger nicht mehr betreut, droht ein „Abrutschen“ in den Geltungsbereich des SGB XII. Neben der sozialen Problematik, ergeben sich daraus finanzielle Mehrbelastungen für die Kommunen. Ein SGB II Empfänger, der in das SGB XII „abrutscht“, belastet den kommunalen Haushalt um jährlich ca. 7.000 Euro. Sowohl das Verhindern des Abrutschens als auch das Wiederherstellen der Beschäftigungsfähigkeit kann eine Strategie zur Entlastung des kommunalen Haushalts sein. Daraus ergibt sich eine hohe politische Relevanz dieses Themas, das von den Trägern als neues Marktfeld genutzt werden kann.

Aufstocker

Ebenso haben die Kommunen ein besonderes fiskalisches Interesse hinsichtlich der Zielgruppe der „Aufstocker“. Aufstocker sind bereits in Arbeit vermittelt, können von Ihrem Einkommen jedoch nicht leben und erhalten deshalb ergänzende Leistungen nach dem SGB II. Ihr Einkommen wird mit diesen Leistungen verrechnet. Zurzeit gibt es 1,4 Mio. Aufstocker und diese Gruppe wächst jährlich um 4 bis 5 %. Das Einkommen der Aufstocker wird zuerst mit dem Arbeitslosengeld II und erst danach mit den Kosten der Unterkunft verrechnet. Das Arbeitslosengeld II wird aus Bundesmitteln, die Kosten der Unterkunft aus kommunalen Kassen bestritten. Daher haben die Kommunen ein besonderes fiskalisches Interesse, dass aufstockende SGB II Empfänger künftig ihren Lebensunterhalt vollständig, im Sinne des § 1 SGB II, *„unabhängig von der Grundsicherung aus eigenen Mitteln und Kräften bestreiten können“*.

Alleinerziehende

Am „Tag der Optionskommunen“ ist Bundesministerin von der Leyen insbesondere auf die Zielgruppe „Alleinerziehende“ eingegangen. Aktuell gibt es in Deutschland 600.000 Alleinerziehende, die Leistungen nach dem SGB II beziehen. Bei einem steigenden Arbeitskräftemangel werden Alleinerziehende auch als „Fachkräftepotential“ betrachtet. Die Erfahrung zeigt, dass es nicht zutrifft, dass eine fehlende Kinderbetreuung das einzige Vermittlungshemmnis ist. Vielmehr sind Alleinerziehende auch eine Zielgruppe für Aktivierung. Auch wird diskutiert, ob alleinerziehende Mütter mit U3 Kindern aktiviert werden sollten. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass die Mutter sehr lange Zeit arbeitslos ist. Erst nach vier Jahren, bei mehreren Kindern deutlich länger, beginnt die Aktivierung. Diese dauert wiederum einige Zeit. Eine solche lange Arbeitslosigkeit entfernt die

Alleinerziehenden weiter vom ersten Arbeitsmarkt. Die Teilnehmer des Werkstattgesprächs waren sich jedoch uneinig, ob in Zukunft tatsächlich mehr Geld für diese Zielgruppe bereitgestellt werden wird.

Selbstständige

Auch in der Zielgruppe der Selbstständigen existiert ein ähnliches Problem wie bei Alleinerziehenden: Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit, Heinrich Alt, kommentierte kürzlich die Problematik der Selbstständigen wie folgt: *„Irgendwann muss man schwarze Zahlen schreiben oder – so weh es tut – die Selbstständigkeit aufgeben. Der Steuerzahler kann nicht auf Dauer eine nicht tragfähige Geschäftsidee mitfinanzieren“*. Es gibt aktuell 125.000 Selbstständige die zusätzliche Leistungen beziehen. Auch hier zeigt die Erfahrung, dass das primäre Problem oft nicht ein mangelhafter Business-Plan ist. Schon für Akademiker ist es eine Herausforderung, als Selbstständiger gut genug organisiert zu sein und einen geregelten Arbeitstag zu haben. Nur die wenigsten der SGB II beziehenden Selbstständigen versuchen, mit Ihrer Geschäftsidee großartige Unternehmen aufzubauen. Vielmehr ist die Selbstständigkeit oft eine Verzweiflungstat. Lieber würden sie einer Arbeit in Anstellung nachgehen.

Blue Ocean

Es besteht natürlich immer die Möglichkeit einen neuen Markt, einen Blue Ocean, zu finden. Der blaue Ozean steht als Analogie für einen Markt ohne Wettbewerber. Im Gegensatz dazu steht der rote Ozean für einen Markt mit hohem Konkurrenzdruck. Leider passiert es jedoch extrem selten, dass ein Markt ohne Wettbewerber gefunden wird. Allzu oft muss festgestellt werden, dass bereits ein anderer den Markt gefunden hat.¹ Insgesamt wird hierin keine realistische Option für Träger gesehen.

3.5 Option 3: Effizienz

Eine gesteigerte Effizienz fördert die Wettbewerbsfähigkeit eines Trägers. Durch niedrigere Kosten kann er seine Leistungen günstiger anbieten und Ausschreibungen leichter gewinnen. Als Zielvorgabe sollte der Overhead

¹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne: *Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*. Carl Hanser Verlag, München und Wien 2005, ISBN 3446402179

weniger als 10% betragen. Ein Träger mit einem Overhead von über 10% wird sich kurz- bis mittelfristig im Wettbewerb nicht behaupten können. Für ESF finanzierte Projekte wird schon heute ein Overhead von maximal 7 % gefordert. Gerade bei der Strategie des Schrumpfens besteht die Gefahr, dass die Organisation verkleinert wird, der Overhead jedoch in der Größe gleich bleibt. Dadurch wächst der Overhead proportional an.

Die gesamten Kosten eines Trägers bestehen vereinfacht aus direkten Sachkosten, direkten Personalkosten sowie dem Overhead. Der Deckungsbeitrag 1 beinhaltet alle direkten Kosten, die durch das Anbieten einer Leistung entstehen. Der Deckungsbeitrag 2 beinhaltet die direkten Kosten sowie die allgemeinen Kosten bzw. den Overhead.

$$K = \underbrace{dSK + dPK}_{DB1} + OH$$

$$\underbrace{\hspace{10em}}_{DB2}$$

Zur Reduzierung des Overheads bestehen die Möglichkeiten der Aufgabenkritik, der Arbeitsverdichtung, des Outsourcings sowie des Wachstums bei gleich bleibenden Kosten bzw. Fusionen.

Bei der Reduzierung der direkten Kosten ist zu berücksichtigen, dass Sach- und Personalkosten üblicherweise im Verhältnis 20 % zu 80 % stehen. Die Personalkosten bieten daher einen wesentlich größeren Hebel zur Kostenreduzierung als Sachkosten. Die Sachkosten setzen sich aus der Summe der Investitionsgüter, der Verbrauchsgüter sowie der Mieten zusammen. Die Personalkosten sind das Produkt der Anzahl der Mitarbeiter und des Tarifs der Mitarbeiter. Demzufolge gibt es die Optionen entweder den Betreuungsschlüssels zu erhöhen oder das Gehaltsniveau abzusenken.

Interessant ist es, den Kommunen das Ausschreibungskriterium oder Zertifizierungskriterium Tariftreue vorzuschlagen. Dies ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal, da durch Tariftreue gute Mitarbeiter gehalten oder gewonnen werden können.

3.6 Option 4: Fusionen

Fusionen können in verschiedenen Formen umgesetzt werden. Neben dem Zusammenschluss mehrerer Organisationen ist auch das Abtreten/Übergeben einzelner Geschäftsbereiche oder sogar der gesamten Organisation sowie die Übernahme anderer Organisationen denkbar. Grundsätzlich werden mit Fusionen/Übergaben usw. zwei Ziele verfolgt. Diese sind das Erreichen von Skaleneffekten und Portfolio-Diversifizierungen.

Skaleneffekte

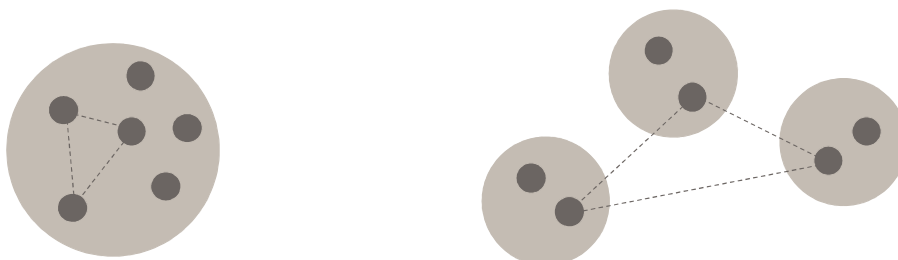
Skaleneffekte werden dann erzielt, wenn eine größere Organisation (gemessen am Umsatz) die gleichen Overhead-Kosten wie eine kleinere Organisation hat. Der Geschäftsführer ist hierfür ein gutes Beispiel. Ein Träger mit 70 Teilnehmerplätzen braucht ebenso wie ein Träger mit 1000 Teilnehmerplätzen jeweils einen vollen Geschäftsführer. Fusionen/Übergaben usw. sind daher eine sinnvolle Strategie, um die Effizienz einer Organisation zu steigern.

Portfolio-Diversifizierung

Mit der Diversifizierung des Portfolios, d.h. der angebotenen Produktpalette, wird das unternehmerische Risiko gestreut. So ist es beispielsweise für einen Träger, der nur Arbeitsgelegenheiten anbietet, sinnvoll, sich mit einem anderen Träger zu verbinden, um die Abhängigkeit von seinem einzigen „Produkt“ (Arbeitsgelegenheiten) zu reduzieren. Auf diese Weise wird ein zweites Standbein geschaffen.

Letztendlich sind Übergaben von Geschäftsfeldern auch ein Mittel, das die Strategie des geordneten Schrumpfens unterstützen kann. So können einzelne Geschäftsbereiche, die innerhalb des Trägers keine Zukunft haben, an andere Organisationen abgegeben werden. Auch das komplette Übergeben der Organisation ist eine Art der Liquidation.

Fusionen/Übergaben usw. sind prinzipiell sowohl lokal als auch überregional denkbar.



Überregionale Fusionen sind dabei besonders interessant, bieten sie doch die Möglichkeit, nicht nur die angebotenen Produkte zu diversifizieren, sondern zugleich von einem einzelnen Jobcenter unabhängig zu werden. Auch zeigt die Erfahrung, dass solche überregionale Fusionen oft leichter durchzuführen sind, da die Akteure sich bisher eher weniger gut kennen. Lokal sind sich die Akteure seit langem bekannt. Es gibt „abgesteckte“ Bereiche und auch Antipathien.

4 Verlieren Sie keine Zeit!

Eine häufiges Zitat von Trägern lautet: *„Lieber Herr Bergmann, die Merkel verliert noch zwei Landtagswahlen, dann gibt es Neuwahlen, dann bekommen wir eine neue Regierung und das Gruselpaket wird zurückgenommen“*. Dies ist eine legitime unternehmerische Strategie: die „Werversenken-den-Eisberg-Strategie“.

Die Verantwortung für das Sparpaket II und die Instrumentenreform liegt bei der Politik. Die Verantwortung, wie Sie als Entscheider einer Organisation darauf reagieren, liegt bei Ihnen. Sie können die oben erwähnte Strategie verfolgen, sind jedoch für alle Konsequenzen verantwortlich, falls die genannte politische Konstellation nicht zustande kommt.

Verlieren Sie daher keine Zeit. Wählen Sie nach rationaler Entscheidung vorrausschauend die Strategie, die für Ihre Organisation und alle Beteiligten nicht nur kurzfristig die beste Option ist.

5 Teilnehmer

Die vorliegenden Ergebnisse wurden gemeinsam von Nordlicht Management Consultants und den Teilnehmern der Werkstattgespräche erarbeitet.

Dafür vielen Dank an:

Bischur, Detlef (agens e.V.)
Ehlers, Heike (Chance Zeitarbeit gGmbH)
Einecke, Kerstin (VbFF e.V.)
Giese, Frank (SBB Kompetenz gGmbH)
Gronkowski, Kurt (Essener Arbeit-Beschäftigungsgesellschaft mbH)
Hildesheim (FAU Sondershausen)
Klick, Gerald (BQG Teterow e.V.)
Kloos, Karin (AQA GmbH)
Knappe (Städtische Werke Guben GmbH)
Kräker, Jörg (Luckenwalder Beschäftigungs und Aufbau mbH)
Krause, Lothar (GfB Duisburg)
Kreyer (FAU Sondershausen)
Kroß, Ariane (Stralsund Innovation Consult GmbH)
Lorch, Ulrich (Essener Arbeit-Beschäftigungsgesellschaft mbH)
Lühr, Bernhard (agens e.V.)
Melzer, Michael (Diakonisches Werk Sachsen e.V.)
Möseritz, Gerd (Stralsund Innovation Consult GmbH)
Nauber, Hans (Hamburger Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH)
Nößler, Ines (Neue Arbeit Neustadt e.V.)
Renner, Jörg (IB Verbund Hessen)
Rose, Anna (Neue Arbeit Neustadt Orla e.V.)
Rumpf (FAU Sondershausen)
Schachta, Ingo (GfB Duisburg)
Schlömp, Dietmar (Ausbildung & Arbeit GmbH)
Tetenborg, Reinhard (SKM Aufbruch gGmbH)
von Borstel, Brigitta (Chance Zeitarbeit gGmbH)
Wittekind, Jens (Chance Beschäftigungsgesellschaft mbH Hamburg)
Wüllscheidt, Burkhard (Essener Arbeit-Beschäftigungsgesellschaft mbH)
Zocha, Ronald (FSE Lankwitzer Werkstätten gGmbH)

6 Anlagen

- Präsentation „Instrumentenreform und Einsparungen im Haushalt der BA“