

# NPO-FORUM 2017

**Wenn sich alles ändert,  
was ändert sich dann noch?**

**Ziel- und Steuerungssysteme von  
NPOs und öffentlicher Verwaltung**

Wien, 29.03.2017

Eine Kooperation von:



**KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

# Agenda

---

▲ 17:30 Uhr: **Begrüßung**

Dr. Rita Niedermayr-Kruse, Controller Institut

Dr. Christian Schober, Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, WU

▲ 17:40 Uhr: **Ziel- und Steuerungssysteme von NPOs und öffentlicher Verwaltung**

Dr. Christian Horak, Contrast Ernst & Young Management-Consulting

▲ 18:00 Uhr: **Trends in der Wirkungsmessung – Entscheidungen in Zeiten von Big Data**

Univ.-Prof. Dr. Michael Meyer, Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, WU

▲ 18:20 Uhr: **Wirkungsorientierung: Bauelemente transparenter und collaborativer Steuerung**

Mag. Ursula Rosenbichler, Wirkungscontrollingstelle des Bundes, Verwaltungsinnovation, Bundeskanzleramt

▲ 18:40 Uhr: **Frage- und Diskussionsrunde**

▲ 18:50 Uhr: **Vorstellung des gemeinsamen Weiterbildungsprogramms** von Controller Institut und Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, WU

▲ 19:00 Uhr: **Ausklang des NPO-Forums**

# Ziel- und Steuerungssysteme von NPOs und öffentlicher Verwaltung

29.3.2017, NPO-Forum 2017

Christian Horak

**contrast**  
Management Consulting

  
**EY**  
Building a better  
working world

# 01

## Entwicklungstrends im Controlling

Christian Horak



# Kernaussagen des Controlling-Panels des Österreichischen Controller-Instituts in Kooperation mit EY

1

Zeitdruck

Zeitdruck auf Controlling wächst – Hauptgründe sind steigende Erwartungen des Managements und zunehmend dynamische interne Entwicklungen

2

Digitalisierung

Nach wie vor ist nur jede vierte Organisation überzeugt, dass Digitalisierung das eigene Geschäftsmodell verändert – nur jeder Zehnte sieht starken Einfluss auf Controlling

3

Standardisierung

Stärkere Standardisierung und Automatisierung der Controlling-Prozesse bieten größtes Verbesserungspotenzial

4

Datenmenge

Neun von zehn Controlling-Verantwortliche in Österreich gehen von einer steigenden Datenmenge aus – die Qualität der eigenen Daten wird bereits jetzt teilweise kritisch bewertet

**Bedarf an Real-Time-Informationen in Organisationen steigt – am größten ist der Bedarf im Controlling und im Vertrieb**

# Controlling muss und kann schneller werden – Digitalisierung kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten

# 1

## Need for Speed“ – Controlling muss schneller werden

- ▶ Forecasts liegen sehr zeitnahe, knapp 2 Tage nach dem Standard-Report vor
- ▶ Treiber des Zeitdrucks liegen primär in internen Faktoren, z.B. dem steigenden Anspruchsniveau des Managements und dynamischer unternehmensinterner Entwicklung
- ▶ Ad-Hoc-Prozesse sind besonders zeitkritisch, die durchschnittliche Bearbeitungs-dauer liegt bei etwas mehr als 2 Tagen. Performance-Unterschiede werden im Forecasting und bei Ad-Hoc-Analysen eher durch die Branche als die Unternehmensgröße getrieben

# 2

## Enter the fast lane“ – Controlling kann schneller werden

- ▶ Jedes 4. Unternehmen (häufiger in Unternehmen > 100 Mio. EUR) verfügt über eine zentrale Datenhaltung („Single Source of Truth“), dennoch besteht Handlungsbedarf bei der Datenqualität.
- ▶ Die Unternehmen erwarten eine steigende Datenmenge und eine zunehmende Bedeutung nicht-monetärer Information bzw. Daten aus externen Datenquellen
- ▶ Die größte Herausforderung, gleichzeitig auch den größten Hebel zur Leistungssteigerung, stellt die Standardisierung von Controlling-Prozessen dar

# 3

## Digitalisierung im Controlling

- ▶ 36% der Unternehmen sehen Leistungssteigerungspotenziale durch Digitalisierung, insbesondere im Standard-Reporting und –Forecasting sowie dem Vertriebscontrolling
- ▶ 41% nutzen bereits Big Data bzw. sind in der konkreten Vorbereitung dafür
- ▶ 25% setzen sich bereits mit Predictive Analytics auseinander, eine relativ rasche Verbreitung ist zu erwarten
- ▶ Data Mining-Ansätze reichen bereits mehr als 20 Jahre in die Vergangenheit zurück, aktuell beschäftigen sich 22% der Unternehmen damit
- ▶ Im Vergleich dazu erscheinen 16% der Unternehmen, die sich mit der integrierten Nutzung strukturierter und unstrukturierter Daten beschäftigen („Mash-Up“) relativ hoch

# 02

## Wie Digitalisierung und Big Data Ziel- und Steuerungssysteme beeinflussen?

Christian Horak



# Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft

---

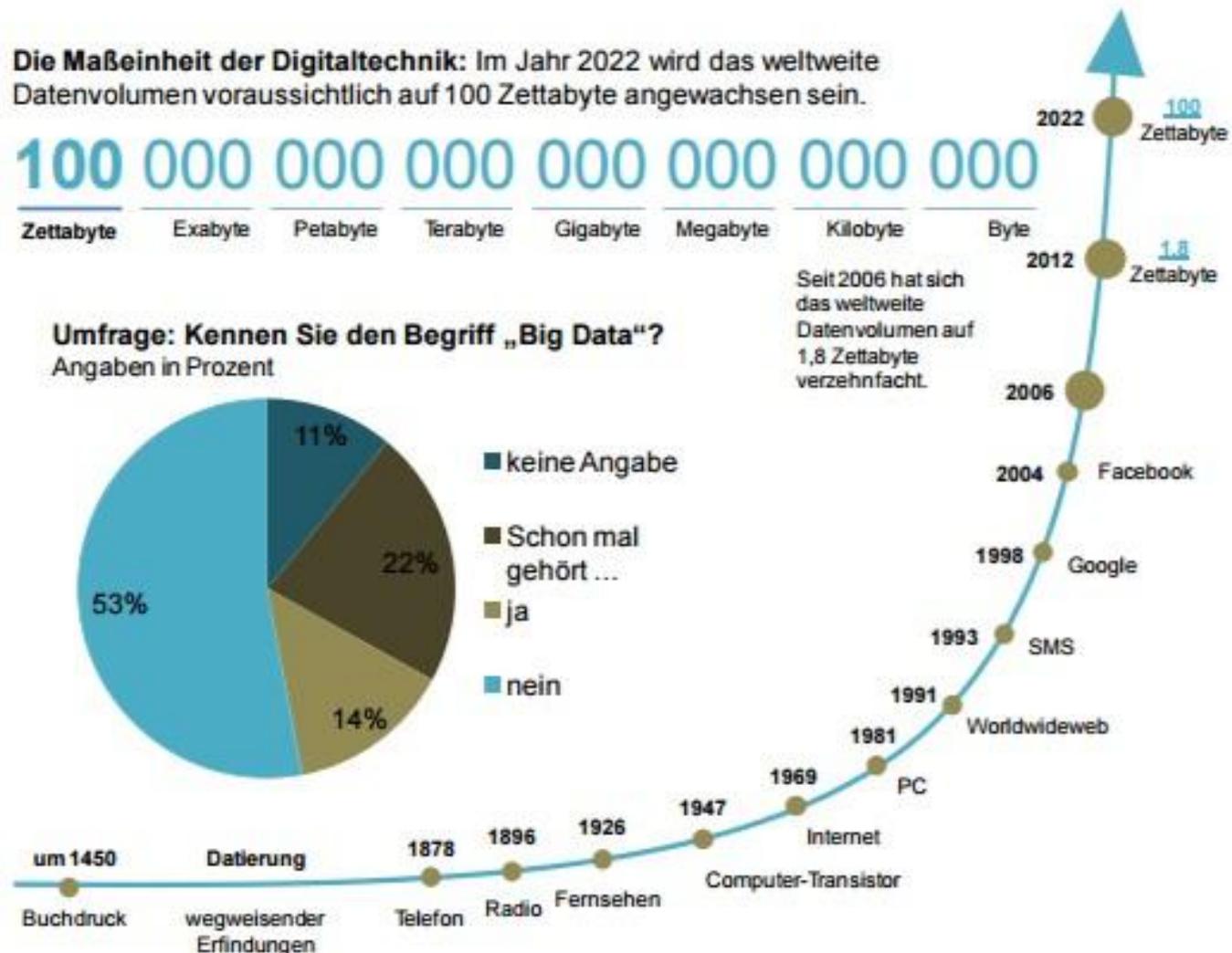


# Die Nutzung digitaler Dienste ist in den vergangenen drei Jahren regelrecht explodiert



Quelle: <https://clt.vtc.edu.hk/what-happens-online-in-60-seconds/>

# Im Jahr 2022 wird das weltweite Datenvolumen auf 100 Zettabyte angewachsen sein



Quelle: Entwicklung des weltweiten Datenvolumens (in Anlehnung an Geldner 2013, S. 15 basierend auf Deutsche Telekom, Experton Group, Aris, BITKOM).

# Fast alle digitalen Entwicklungen haben in ihrem Kern die Generierung und Verarbeitung von Daten zu gleich



**Mobile Devices und Wearables**  
Sammlung und Generierung von **Daten** durch den Endnutzer  
z.B. Daten zum Standort, Sportdaten, Einkaufsverhalten etc.



**Internet of Things**  
Hier geht es um **Daten**, Geräte und Konnektivität.  
Informationsaustausch durch Daten steht im Fokus bei den in der IoT Welt angeschlossenen Geräte



**Industrie 4.0**  
**Data Analytics** von durch intelligente Maschinen erworbenen Daten, wird Herstellungsprozesse, Kundenbeziehungen und Kunden-Intelligenz verbessern



**Digitale Prozesse**  
Verarbeitung von **Daten digitaler Prozesse** wird den Blick in die Zukunft erleichtern, die Zuverlässigkeit fördern und die Effizienz steigern



**Transportation**  
Verbindung von **gewonnenen Daten**, Apps, Endgeräten und dem Auto zum Fahrer  
z.B. Stauererkennung, intelligente Routen etc.

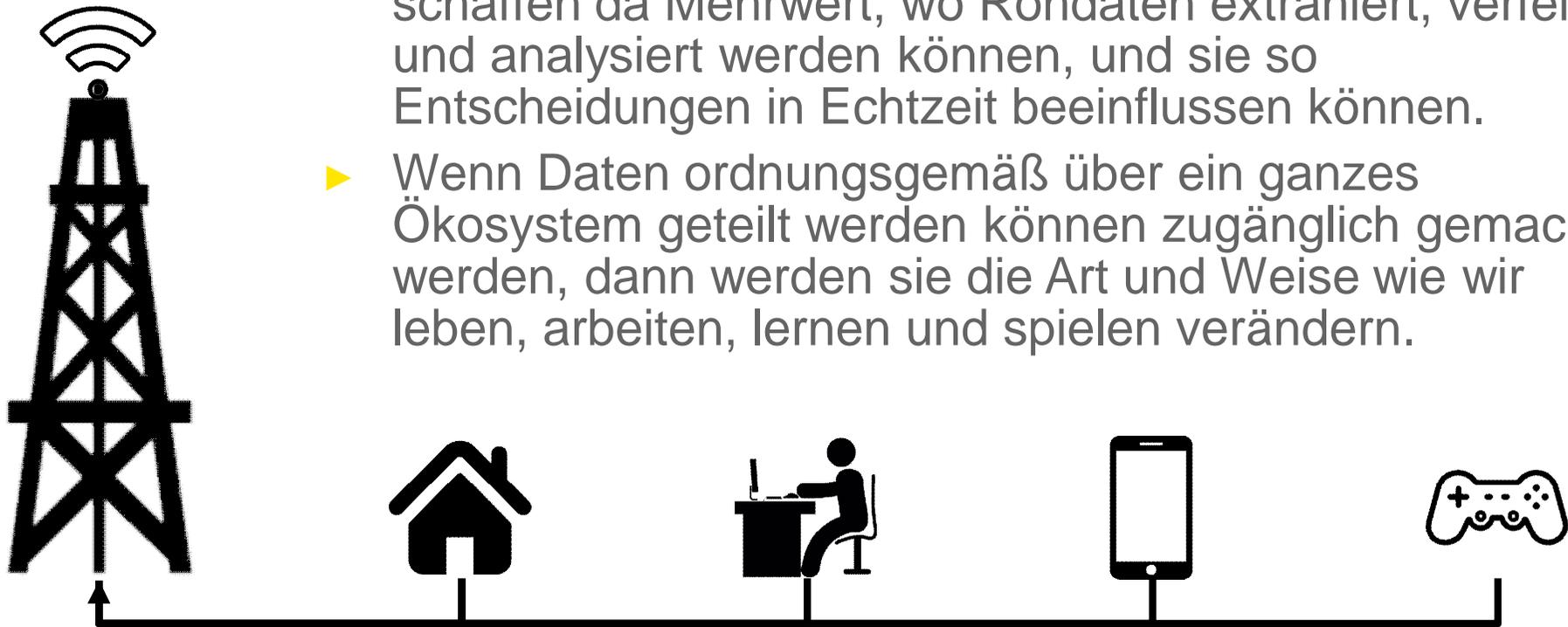


**Social**  
Sammlung / Generierung / Verkauf von **Daten** durch zunehmende Vernetzung und vermehrter Informationsaustausch

# Digitalisierung führt auch dazu, dass eine Vielzahl von Daten digital erfasst, verarbeitet, gespeichert und analysiert werden

---

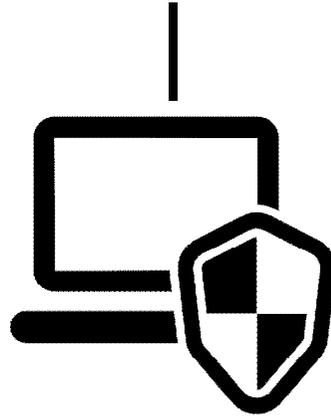
- ▶ Daten haben heute die disruptive Kraft, die die Visionäre des 19. Jahrhunderts in Öl sahen. Daten schaffen da Mehrwert, wo Rohdaten extrahiert, verfeinert und analysiert werden können, und sie so Entscheidungen in Echtzeit beeinflussen können.
- ▶ Wenn Daten ordnungsgemäß über ein ganzes Ökosystem geteilt werden können zugänglich gemacht werden, dann werden sie die Art und Weise wie wir leben, arbeiten, lernen und spielen verändern.



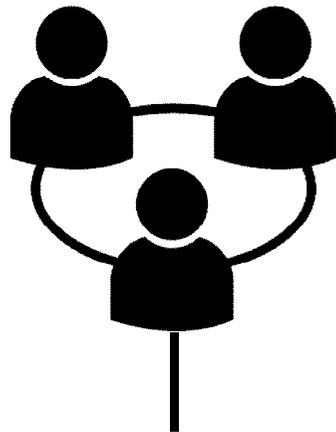
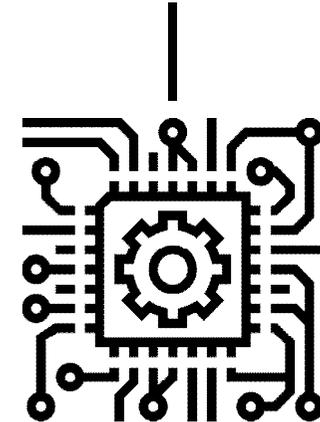
# Die Nutzung und Analyse von der Vielzahl an Daten wirkt sich auf viele Bereiche einer Unternehmung aus

---

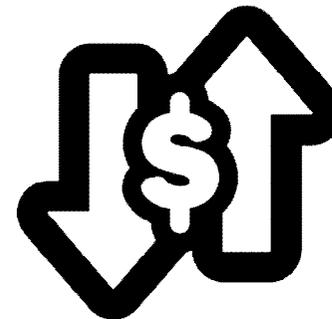
Datensicherheit und –schutz  
ist von höchster Priorität



Maschinelles Lernen wird  
schlauer



**Data Analytics**  
verändert KundenInnen-  
Beziehungen und Wissen  
über KundenInnen



Rückschlüsse aus **Data  
Analytics** werden den Wert  
der Unternehmung bestimmen

# Die wachsenden Datenvolumina eröffnen dem Controller völlig neue Chancen

---

**Verbesserte Planung und Kontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenssteuerung durch erhöhte Verfügbarkeit von monetärer und nichtmonetärer Informationen**

**1**

**Integration von Big Data in die Teilbereiche der Unternehmensführung**

**2**

**Entscheidungen können sehr schnell getroffen, weil auf Big Data gestützte Prognosen an Validität gewonnen haben**

**3**

**Predictive anstatt Retrospective**

**4**

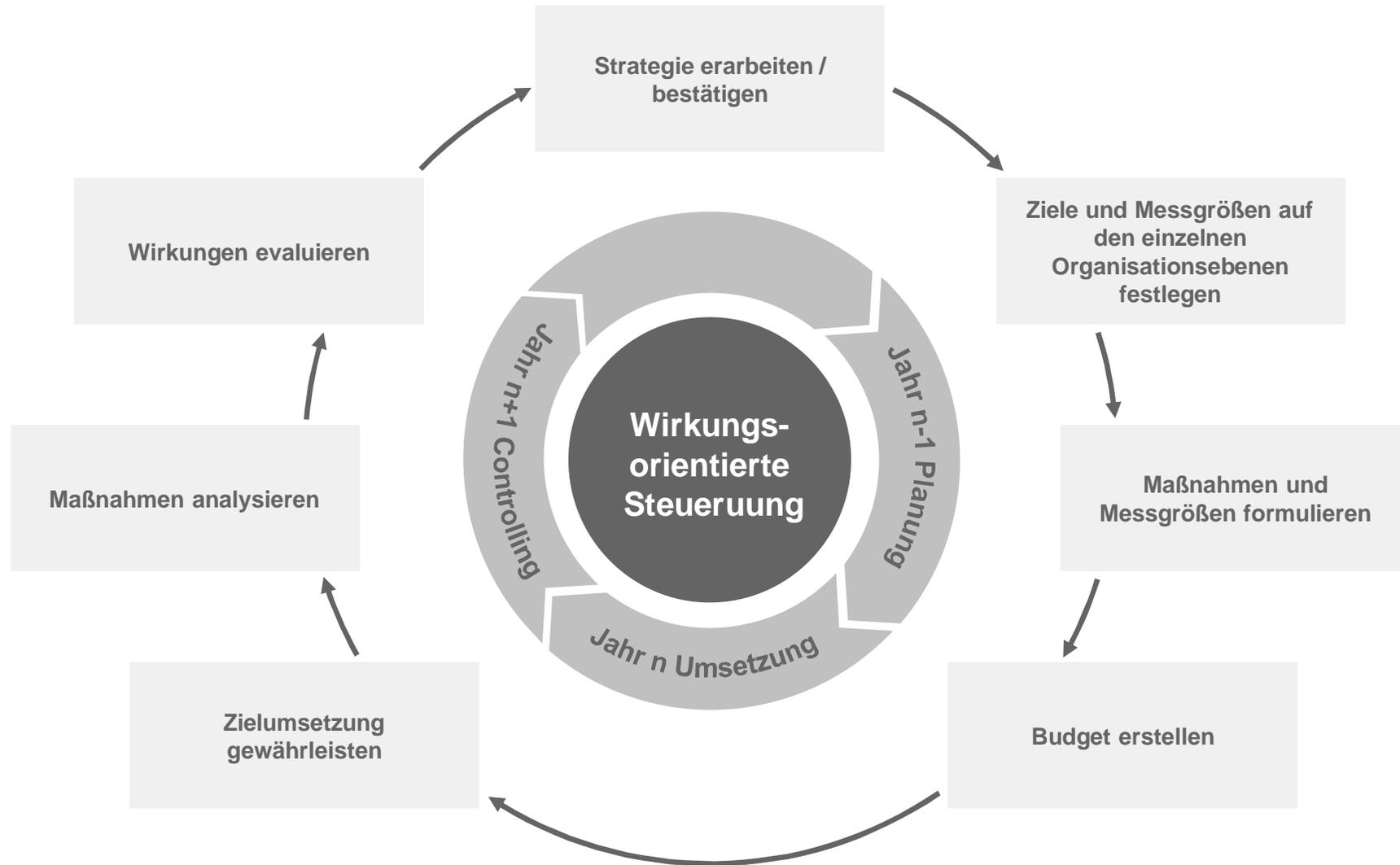
# 03

## Fokus Wirkungscontrolling

Christian Horak



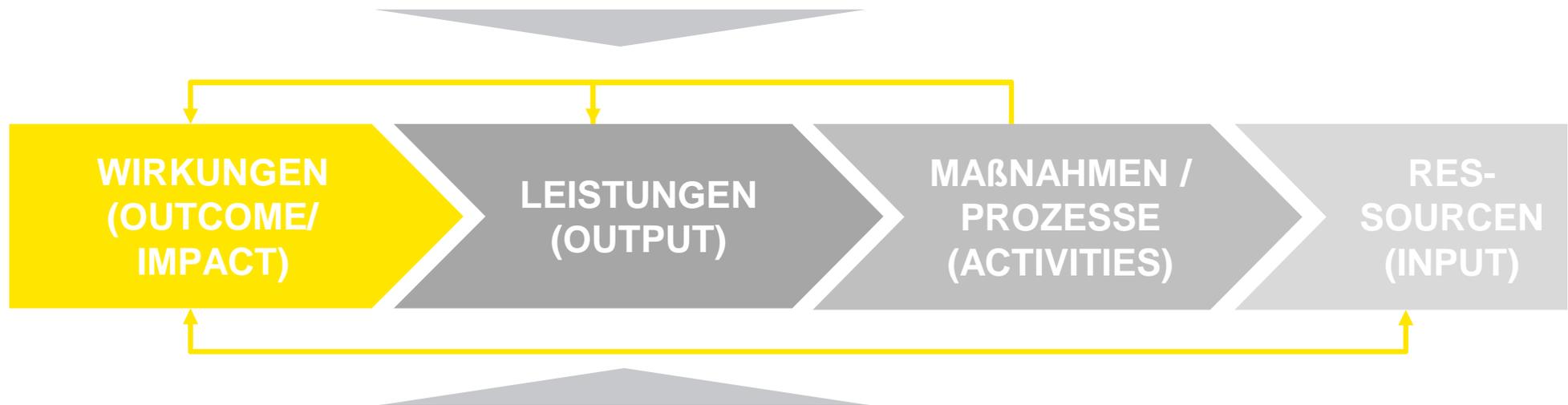
# Es sind Strategien und Wirkungsziele zu definieren, Maßnahmen daraus abzuleiten und der Erfolg zu evaluieren



Quelle: Handbuch wirkungsorientierte Steuerung BKA (2010)

# Es werden die Zusammenhänge und Verhältnismäßigkeit von Inputs/Maßnahmen/Leistungen und deren Wirkungen analysiert

- 1
  - ▲ Haben die gesetzten Aktivitäten (Förderungen, Gesetzesnovellen, Konzeption zielgruppenspezifischer Programme) zu der gewünschten Wirkung geführt (d.h. ex-post)?
  - ▲ Welche Wirkungen sind durch unterschiedliche Aktivitäten und Leistungen wo, für wen und wann zu erwarten (Abschätzung der Wirkung zur Maßnahmenplanung, d.h. ex-ante)?

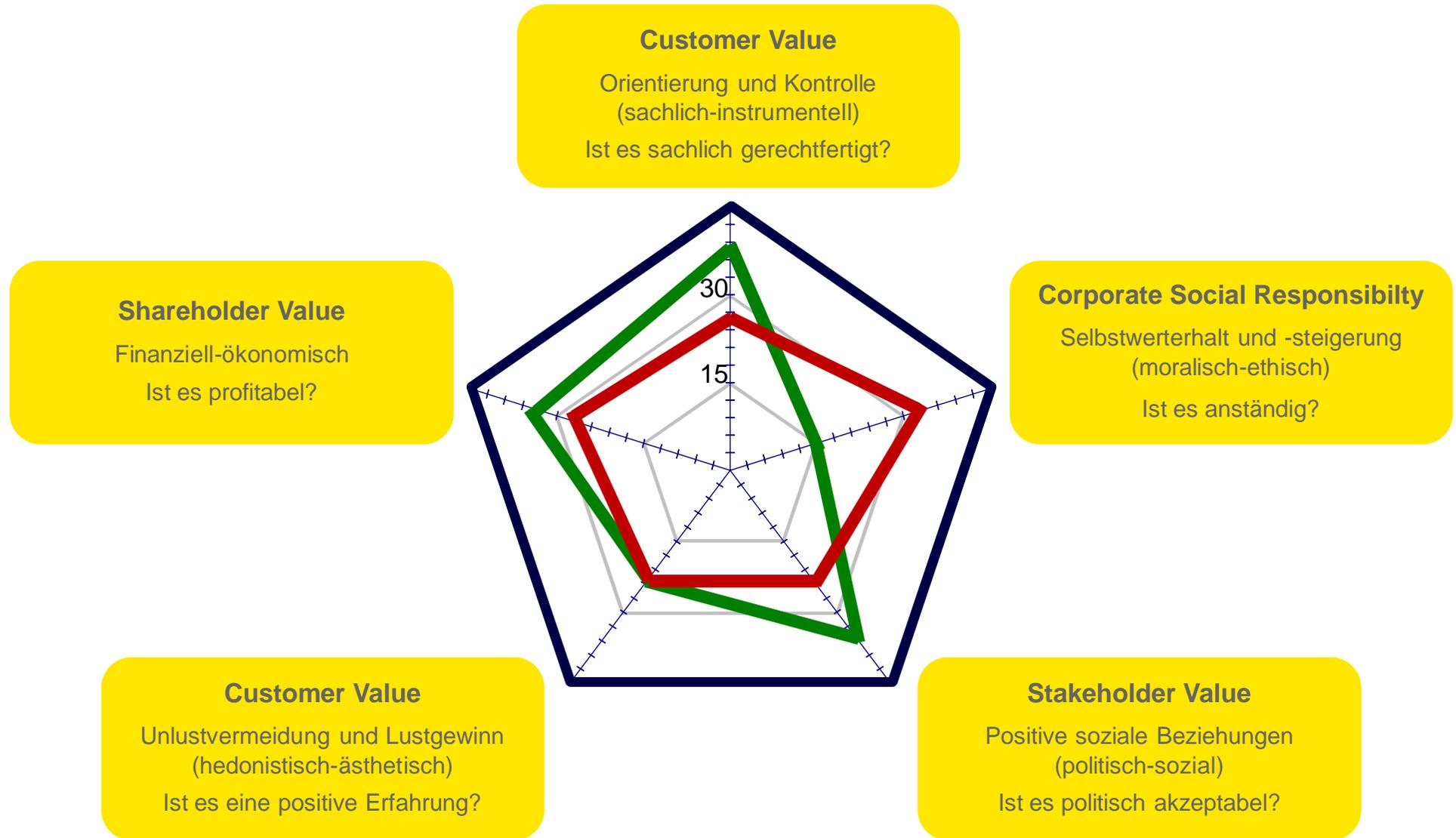


- 2
  - ▲ Steht die erreichte Wirkung in einem angemessenen Verhältnis zu den dabei entstandenen bzw. entstehenden Kosten?
- 3
  - ▲ Sind Änderungen / Anpassungen erforderlich?
  - ▲ Sind Regelungen / Programme oder einzelne Aktivitäten optimierbar?

# Je nach Evaluierungsfeld, Budget, Zeitpunkt und Dauer wird ein passender Mix aus unterschiedl. Verfahren zusammengestellt



# Mit der Public Value Scorecard kann ein ganzheitliches Bild erzeugt und die gesellschaftliche Wahrnehmung (auf der Basis von Grundbedürfnissen) feststellbar gemacht werden



Trends in der Wirkungsmessung

# Entscheidungen in Zeiten von Big Data

**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

Prof. Michael Meyer

Kompetenzzentrum für NPOs und Social  
Entrepreneurship, WU Wien

Michael.Meyer@wu.ac.at



# Wie soll man heute noch entscheiden?

- VUCA
  - Volatilität
  - Unsicherheit
  - Komplexität
  - Ambiguität, Mehrdeutigkeit
- Das Ende der großen Entwürfe: Orientierungslosigkeit
- Finanzmärkte: einflussreich für alle Sektoren
- WWW: Omnipräsenz von Information-Overload
- Industrialisierung von Dienstleistungen: Standardisierung von Business- and Legal Consulting

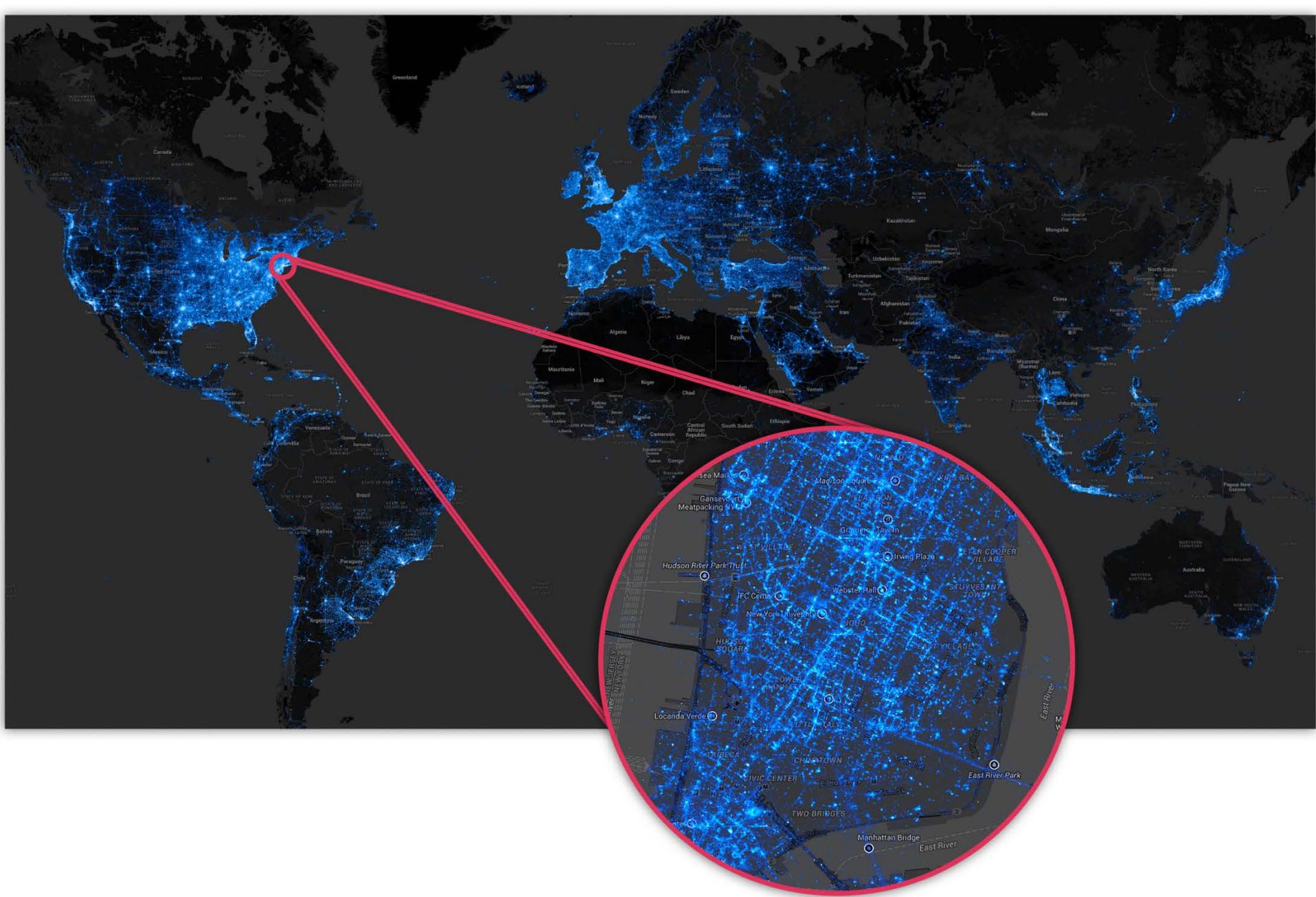
## Where did **VUCA** come from?



**US Military** started using this term in late 90s for the post-Cold War world

Reflects a fast-paced, increasingly unstable and rapidly changing world





## Verschärfte Begründungspflichten

- „No excuse!“ Verfügbarkeit von Daten: keine Ausreden mehr
- „Save your ass!“ Absicherung jeder Entscheidung, weil die Attribution auf Personen zunimmt
- Eskalation der Professionalisierung, z.B. Verrechtlichung



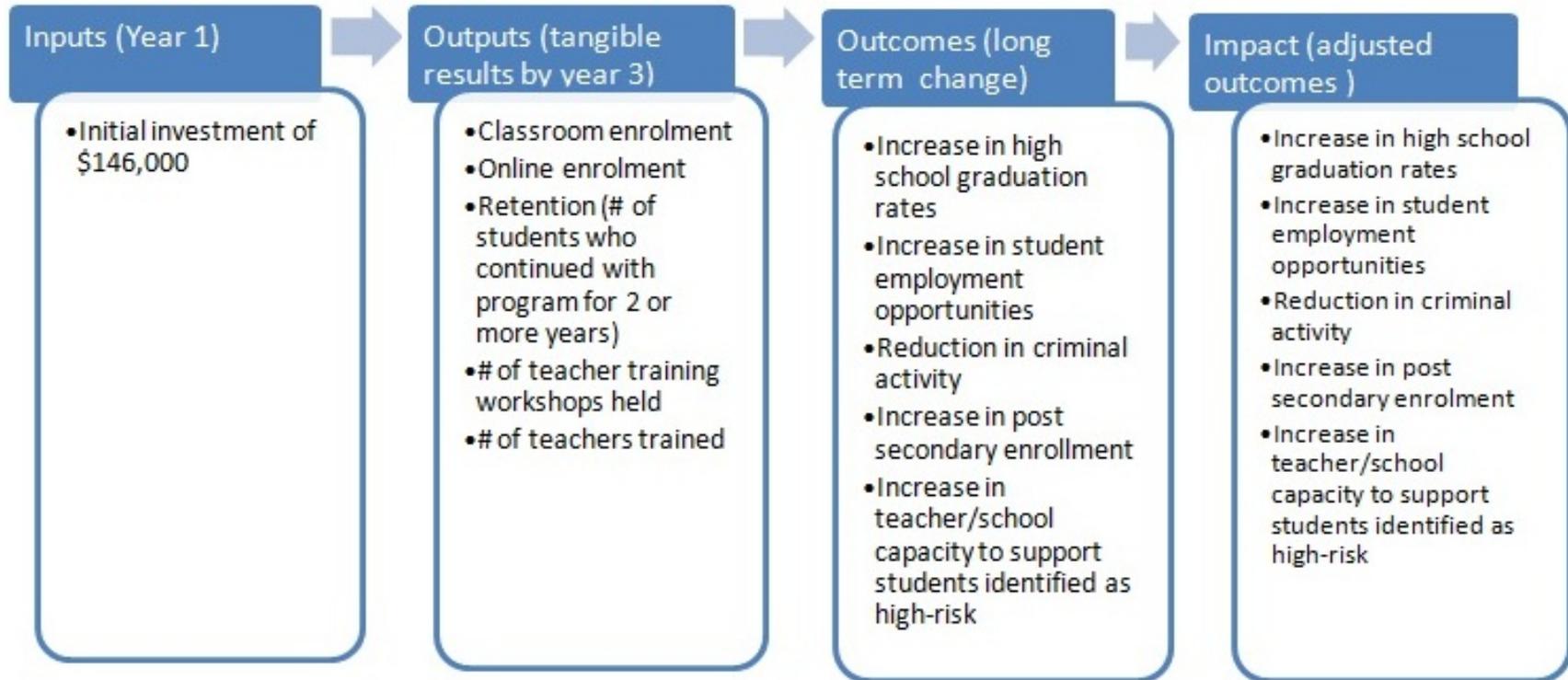
1. Irrationalität: Kristallkugel & Kaffeesud
  2. Dezisionismus (Carl Schmitt): Allein dass ich etwas durchsetzen kann, ist schon die Begründung für die Richtigkeit (Donald Trump)
  3. Intuition und Bauchentscheidungen (Gerd Gigerenzer 2007: Bauchentscheidungen, Daniel Kahneman 2011: Thinking Fast and Slow)
  4. Big Data: Wahrscheinlichkeit ersetzt Kausalität
  5. Funktionalität und Teleologie: Der Zweck heiligt das Mittel (Spezialform von Kausalität)
  6. Kausalität und Kausalmodelle
- Ebene von Entscheidungen:
    - Individuell: die beste Alternative finden
    - Sozial: Anschlussfähigkeit sicherstellen



- 95% aller Impact Investoren messen den Impact ihrer Investments (GIIN, JPMorgan Chase 2014: „Spotlight on the Market: The Impact Investor Survey)
- Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)
- Konzentration auf finanzielle Metriken, selten wird sozialer Impact gemessen



# Kausalmodell #1: SROI



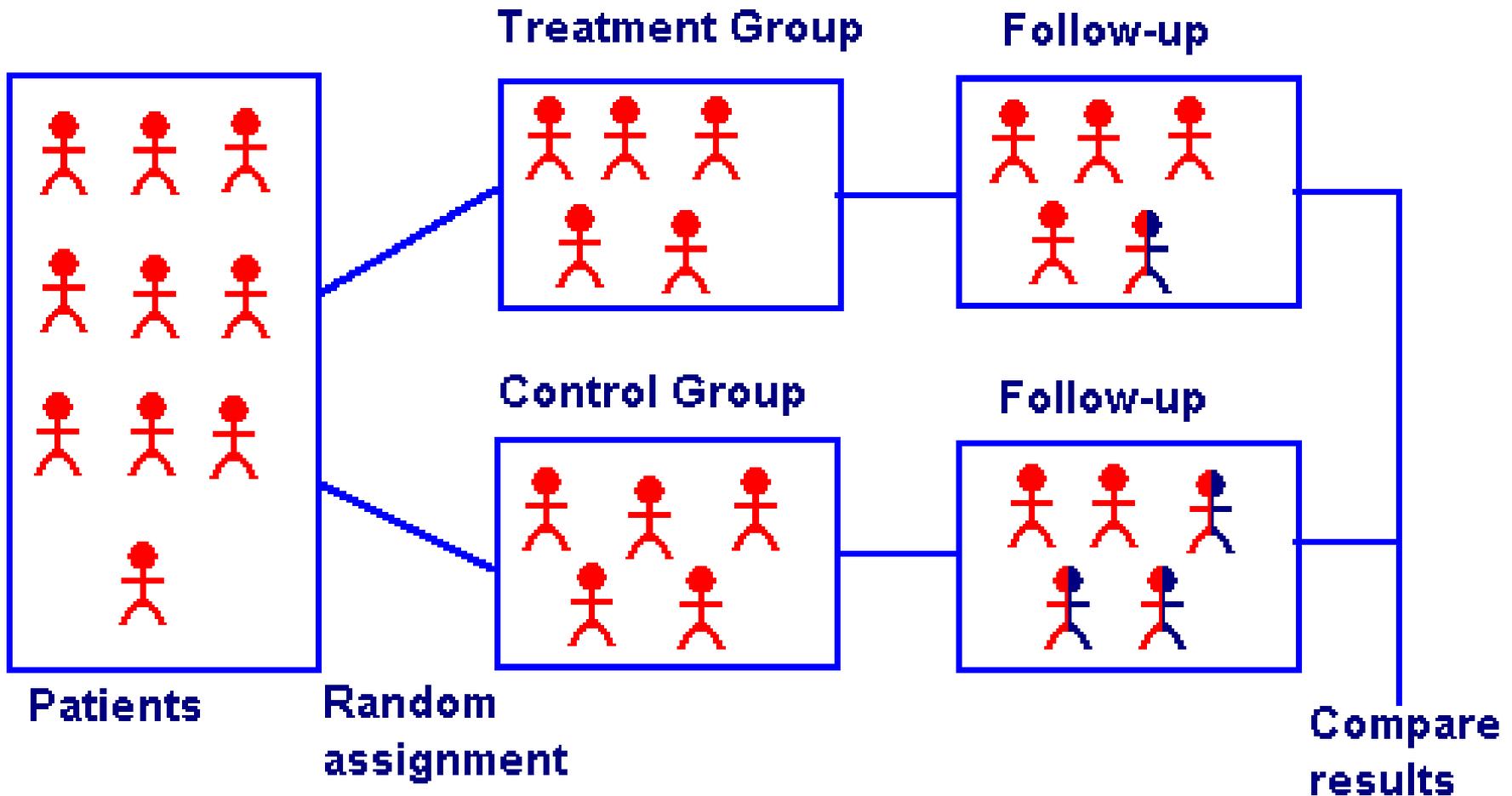
**Inputs** - resources invested in the program

**Outputs** - the direct and tangible products from the program, such as teachers trained, students taught

**Outcomes** - changes to people resulting from the program, including applied learning, changes in behaviour

**Impact** - Outcomes less an estimate of what would have happened anyway

# Kausalität #2: Randomized Control Samples

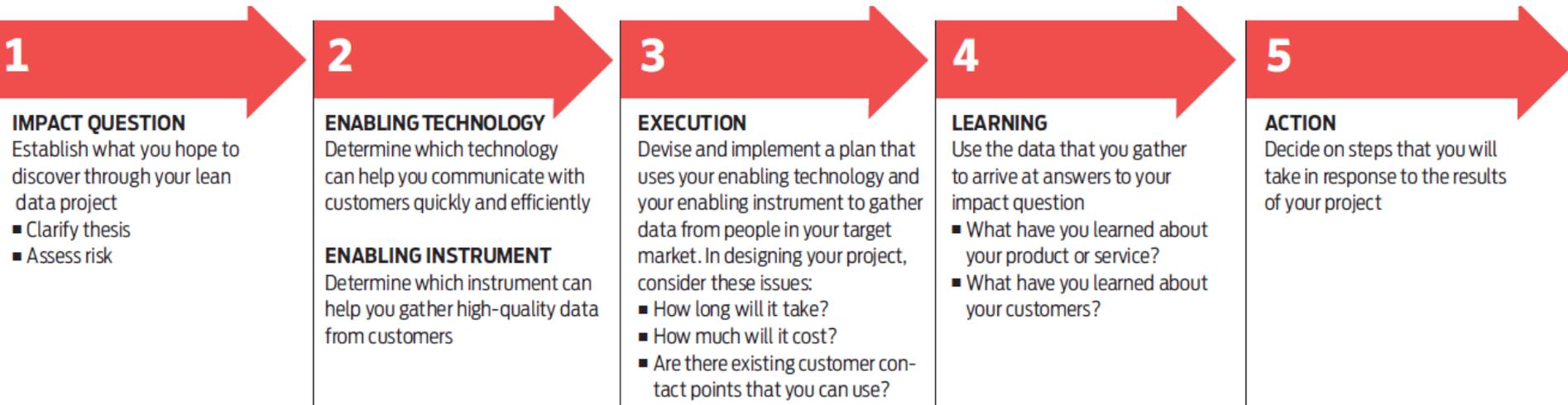


# Lean Data – Case Study Acumen

- **Acumen** als klassischer Impact-VC für soziale Unternehmen in Entwicklungsländern
  - Dynamische Umwelt
  - Finanzielle Engpässe
  - Engpässe beim Know How
  - Bescheidene IT & Data Systems
- PPI Progress of Poverty Index: daraus zehn einfache Fragen, regelmäßige Erhebung bei gutem Sample aus der Zielgruppe



# Wie Lean Data funktioniert



Quelle: Sascha Dichter, Tom Adams, Alnoor Ebrahim (2016): The Power of Lean Data. In: Stanford Social Innovation Review, Winter 2016, 36-41

# Anforderungen an Lean Impact Systems

- **Credible:** Die Daten sollten ausreichend gute Näherungsmaße (Proxys) für das sein, was gemessen werden soll (z.B. Armutsreduzierung)
- **Actionable:** Handlungen und Entscheidungen sollten auf Basis der Daten möglich sein.
- **Responsible:** Eine vernünftige Relation zwischen den Kosten der Wirkungsmessung und dem Nutzen der daraus ableitbaren Verbesserungen
- **Transportable:** anwendbar auf andere Projekte

## GOLDBLOCKS TOOLKIT

# Impact Measurement with the CART Principles



Copyright 2014 Innovations for Poverty Action. Impact Measurement with the CART Principles is made available under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](#). Users are free to copy and redistribute the material in any medium or format.

FEBRUARY 2014

**Acknowledgments:** The Goldilocks toolkit was authored by Mary Kay Maguire, Brian Carter, and Julia Hanks, with editing and design by the IPAC Communications Team (David Mackinnon, Laura Burke, Jennifer Coleman, Matt McManus, and Megan Williams).



# Lean Data in Action

COMPANY INDUSTRY LOCATION	IMPACT QUESTION	LEARNING	ACTION	METHOD (COST)	QUALITY ASSURANCE
<b>Burn</b> Cookstove sales Kenya	Do buyers of Burn cookstoves reduce charcoal usage to the expected degree (by 60 percent) as a result of using the product?	Customers' use of charcoal decreases to the same degree as laboratory tests had predicted it would	Working to understand which distribution channels are most effective at reaching poor rural customers	SMS texting, call center (\$3,000 over the course of four weeks)	Using call center interviews to validate SMS data
<b>Edubridge</b> Vocational training India	Which factors account for the difference between "successful" and "unsuccessful" Edubridge trainees?	Customers with better urban social networks are more likely to get and keep a job; poorer students are more likely to seek out jobs and keep them	Using data to segment customers and working to improve the match between training services and trainee needs	Call center (\$1,500 over the course of four months)	Using Acumen personnel to train call center staff
<b>KZ Noir</b> Coffee processing Rwanda	What is the poverty level of KZ Noir farmers? Do the earnings of these farmers improve because of their participation in the KZ Noir premium-sharing program?	Preliminary results show that 59 percent of KZ Noir farmers are extremely poor; data on changes in farmers' income are forthcoming	Using results (such as a high incidence of bank account usage among customers) to improve premium-sharing program	SMS texting and in-person tablet-based surveys (\$15,000 over the course of two months)	Enlisting researchers at a third-party firm (IDinsight) to implement survey
<b>SolarNow</b> Solar energy systems Uganda	Does in-house financing improve the ability of SolarNow to reach the poor? Does household expenditure on energy decline as a result of using a SolarNow product?	Reach among the poor is better than expected (49 percent of customers live on less than \$2.50 per day); most customers show only a small savings in energy expenditure in the first three to four years after purchase	Starting to conduct quarterly surveys to track customer segmentation and customer satisfaction	Call center (\$2,000 over the course of four weeks)	Using a third-party call center as well as remote field staff; using SolarNow's call center for follow-up survey to test for consistency of responses
<b>Ziqitza Health Care Limited</b> Ambulance services India	Does the Ziqitza ambulance service succeed in reaching low-income customers? How does usage vary between male and female customers?	Most customers (75 percent) are below the poverty line; pregnant women are a core market	Improving access in hard-to-reach regions; working with local governments in remote areas to increase public awareness	Call center (\$14,000 over the course of four months)	Working with Grameen Foundation to train call center staff and to conduct in-person validation of sub-sample

Each of these companies is part of the Acumen portfolio. Cost figures do not account for Acumen staff time.



VIENNA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND BUSINESS

**KOMPETENZZENTRUM FÜR NPOs  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**  
D2, Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna,  
Austria

**UNIV.PROF. DR. MICHAEL MEYER**

T +43-1-313 36-5366

Michael.Meyer@wu.ac.at  
[www.wu.ac.at/npo](http://www.wu.ac.at/npo)

---

# Wirkungsorientierung: Bauelemente transparenter und collaborativer Steuerung

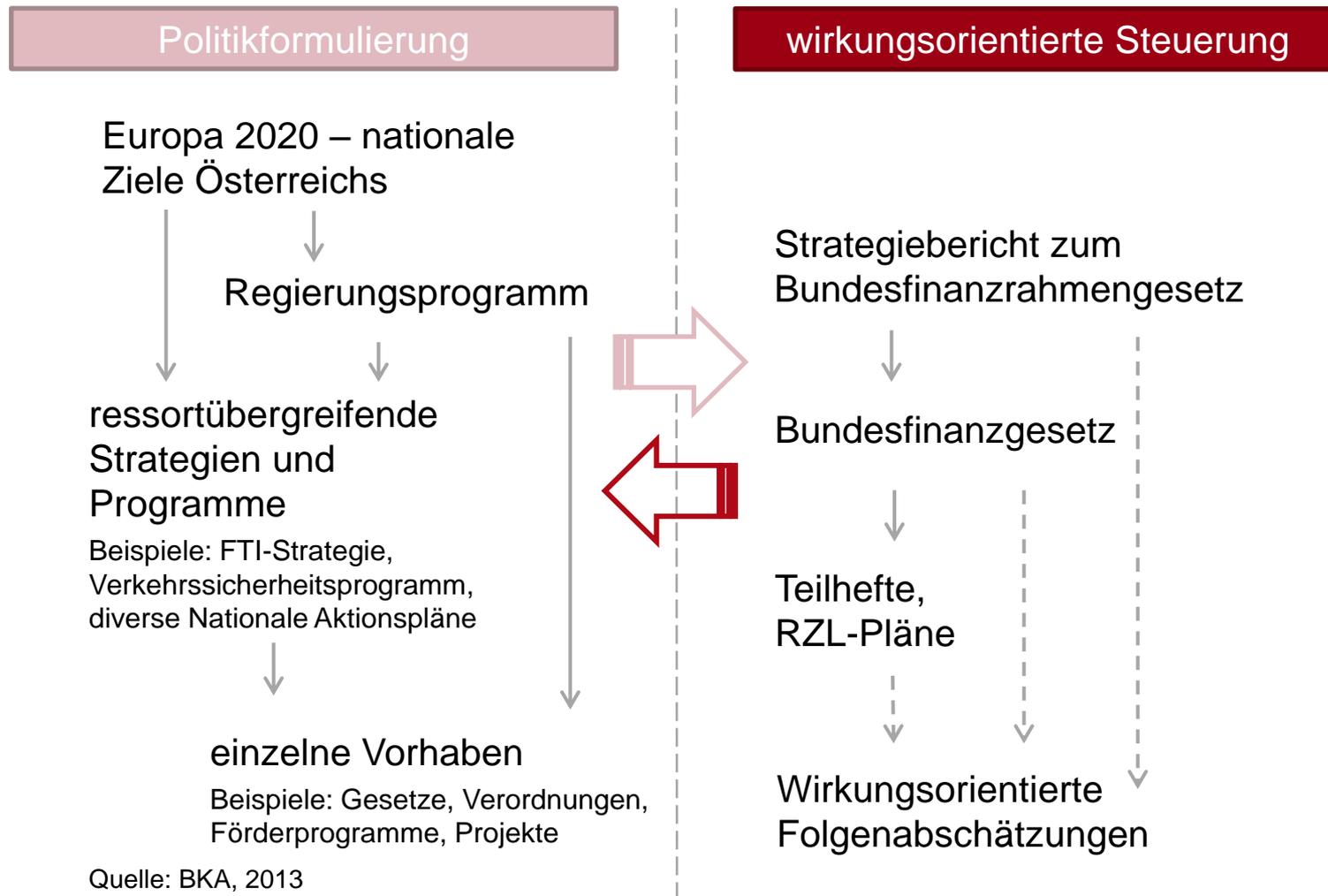
---

Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler  
[ursula.rosenbichler@bka.gv.at](mailto:ursula.rosenbichler@bka.gv.at)



# 1. Transparenz bei Entscheidung, Handlung und Wirkung

# Wirkangaben als Ausdruck politischer Programme



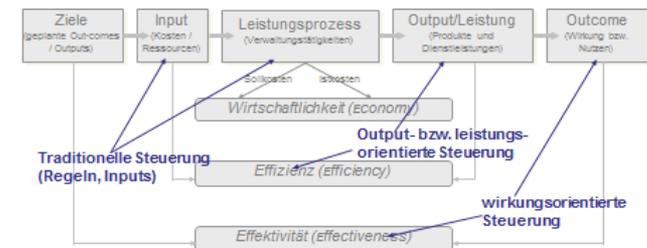
# Umsetzung der Wirkungsorientierung im Rahmen der ...

- Wirkungsorientierten Steuerung
  - Erhöhung der Effektivität und Effizienz des öffentlichen Mitteleinsatzes



- Wirkungsorientierten Folgenabschätzung
  - Verbesserung der Effektivität und Effizienz staatlicher Eingriffe in Form von Regelungs- und sonstigen Vorhaben

## Kombination der differenten Steuerungsmechanismen



Quelle: BKA, 2013



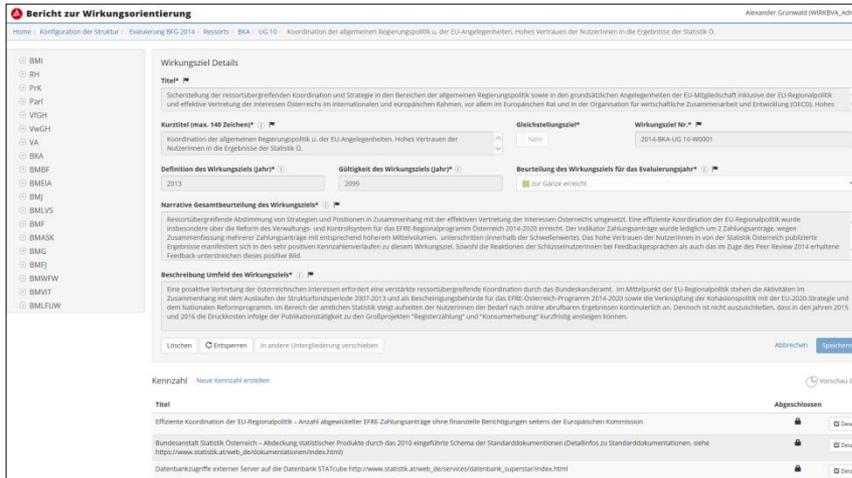
---

## **2. Digitale Transformation zur Unterstützung collaborativer Prozesse**

# Formate des Berichtswesens



# Digitales Reporting




2016

## Bericht über die wirkungsorientierte Folgenabschätzung

Bericht gemäß § 68 Abs. 5  
BHG 2013 iVm § 6  
Wirkungscontrollingverordnung





Jetzt auch online abrufbar unter

[www.wirkungsmonitoring.gv.at](http://www.wirkungsmonitoring.gv.at)

# www.wirkungsmonitoring.gv.at

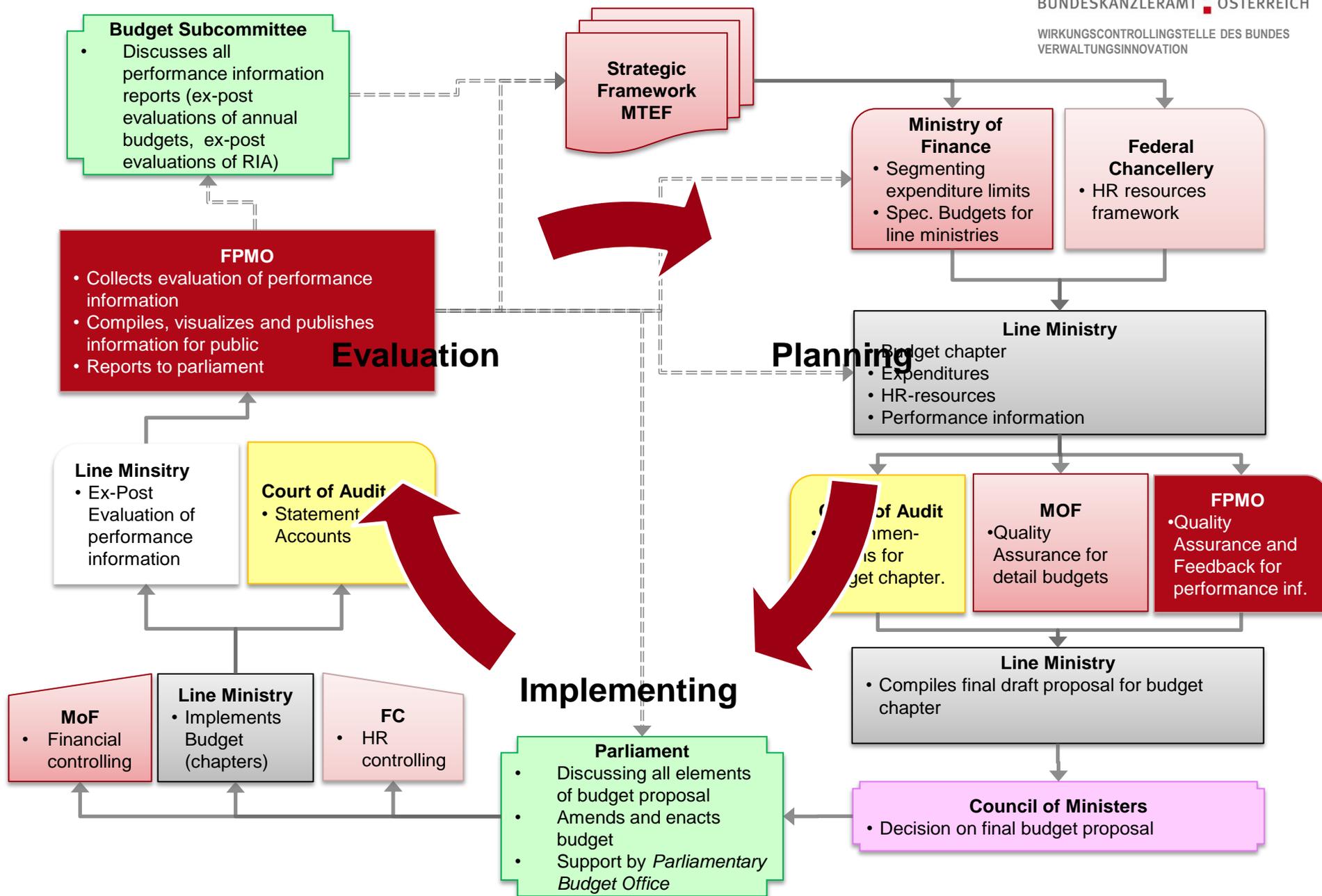




---

## Annahmen zum Systemnutzen und Konsequenzen

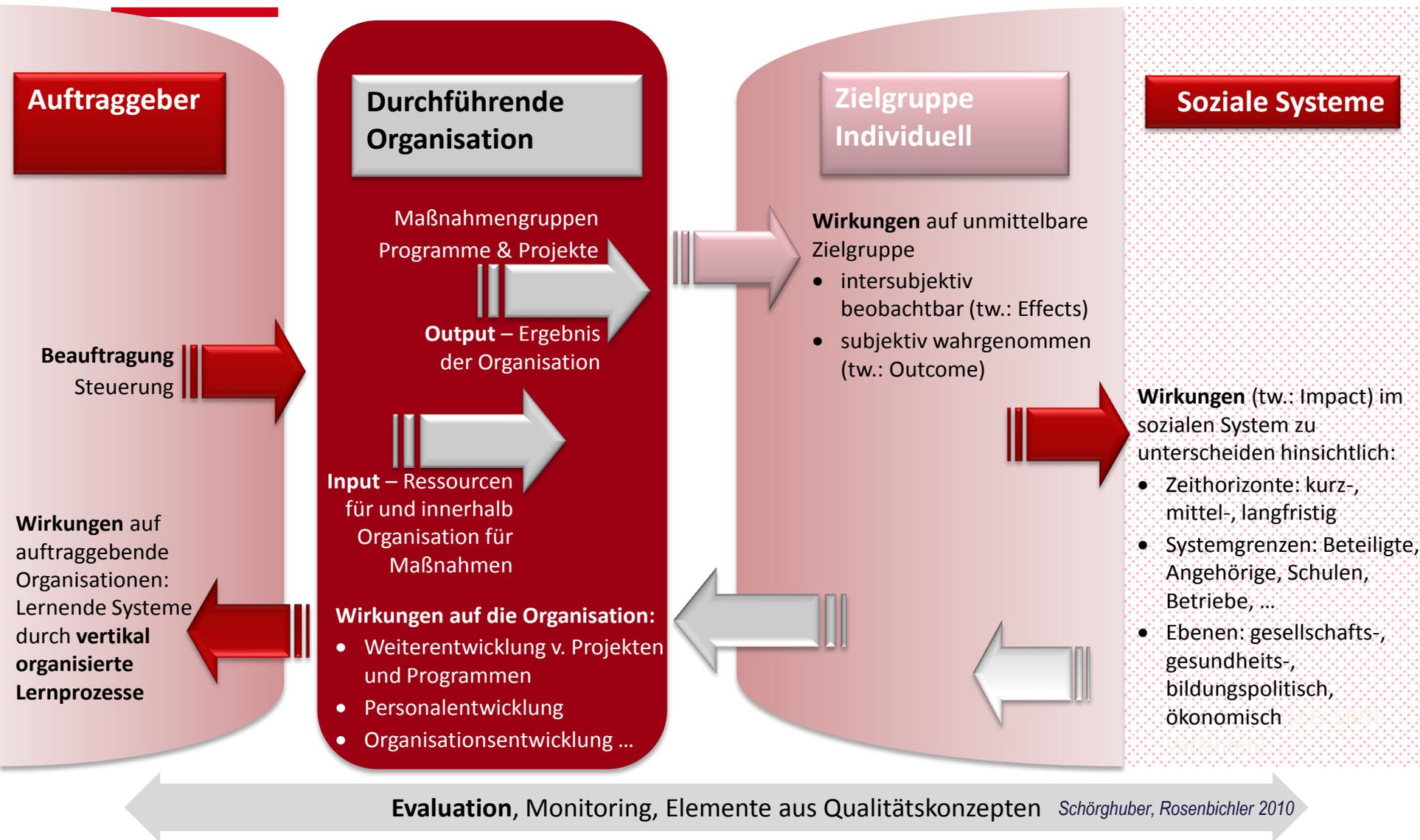
- Grundlage für rationale Steuerung und kontinuierliches Lernen für die Zukunft
  - Bilanz über und Bewertung von intendierten und nicht intendierten Wirkungen
  - Analyse von Entscheidungen aus der Vergangenheit
  - Entscheidungsgrundlage für aktuelle Vorhaben
- Transparenz und Legitimität
  - Darstellung signifikanter Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme
  - Verhältnis Kosten und Nutzen
  - Einhaltung politischer Versprechungen
  - Dokumentation erbrachter Leistungen / entstandener Wirkungen
- Theorie 'U-Turn' C. Otto Scharmer
- Datenmanagement als Anforderung P. Drucker 'What gets measured gets managed'



---

### **3. Verantwortliche Steuerung der... und Verantwortungen in der Lieferkette staatlicher Dienstleistungen – Interoperabilität als Voraussetzung**

# Zur Wirkanalyse von staatlichen Dienstleistungen



---

## Danke für Ihr Interesse!

**Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler**

Leiterin Abteilung III/9

Wirkungscontrollingstelle des Bundes,  
Verwaltungsinnovation

Bundeskanzleramt

Sektion III – Öffentlicher Dienst und  
Verwaltungsinnovation

[ursula.rosenbichler@bka.gv.at](mailto:ursula.rosenbichler@bka.gv.at)

[www.oeffentlicherdienst.gv.at](http://www.oeffentlicherdienst.gv.at)

[www.wirkungsmonitoring.gv.at](http://www.wirkungsmonitoring.gv.at)

# NPO-FORUM 2017

**Wenn sich alles ändert,  
was ändert sich dann noch?**

**Frage- und  
Diskussionsrunde**

Wien, 29.03.2017

Eine Kooperation von:



**KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

# Certified NPO-Manager

Mission, Ziele und Strategien

Führung, Personal- und Freiwilligenmanagement

Marketing, Kommunikation und Fundraising

Dauer: 9 Tage | Start: 13. September 2017

[Information anzeigen](#)

# Advanced NPO-Manager

Wirkungsanalyse und Wirkungscontrolling

IKS und Risikomanagement

Veränderungsmanagement

Dauer: 8 Tage | Start: 6. November 2017

[Information anzeigen](#)



Eine Kooperation von:

