

## **Herwig R. Friedag und Dr. Walter Schmidt**

ISBN 3-448-06149-2

Haufe Verlag, Freiburg, Bestellnummer: 00713-0002, EUR 6,60

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

### **Friedag, Herwig R.:**

Balanced Scorecard / Herwig R. Friedag ; Walter Schmidt. -  
Freiburg im Breisgau : Haufe , 2004

c 2002, Haufe Verlag GmbH & Co. KG  
Postanschrift: Postfach, 82142 Planegg  
Lektorat: Dr. Ilonka Kunow

Anmerkung: Alle Namen sind frei erfunden, auch den Gutleb Verein gibt es nur in der Phantasie der Autoren.

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

### **Balanced Scorecard – eine Einführung**

Kennen Sie Gutleb? Ein Verein stellt sich vor

Was ist eine Balanced Scorecard?

Sieben Grundsätze

### **Entwicklung einer Balanced Scorecard**

Die Rahmenbedingungen abstecken

In sieben Schritten zur Balanced Scorecard

1. Schritt: Leitbild und Leitziel
2. Schritt: Strategische Koordinaten
3. Schritt: Strategiefokussierte Aktionen
4. Schritt: Projekte bilden
5. Schritt: Projekte umsetzen
6. Schritt: Unsere Berichts-Scorecard
7. Schritt: Aus Erfahrungen lernen

## **Umsetzung einer Balanced Scorecard**

Sieben Schritte zur Umsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Kennzahlen der Balanced Scorecard als Maßgröße für Prämien?

Software-Unterstützung

Erfolgreicher mit der Balanced Scorecard?

Checkliste Balanced Scorecard

Literaturempfehlungen

Die Balanced Scorecard im Internet

Stichwortverzeichnis

## Vorwort

In diesem TaschenGuide erzählen wir Ihnen die Geschichte des Gutleb Vereins, einer Non-Profit-Organisation. Er muss im härter werdenden Wettbewerb nicht nur betriebswirtschaftlich rechnen, er muss vor allem für die Zukunft vorbauen: Wie kann diese Zukunft aussehen? Was lässt sich besser machen? Und wie bekommt man in einer großen Organisation alle dazu mitzumachen? Mit der Balanced Scorecard findet Gutleb das ideale Führungsinstrument für seinen Weg.

Was verbirgt sich hinter diesem Managementinstrument? Lediglich ein neues Kennzahlensystem? Was hat es auf sich mit Begriffen wie Strategie, Leitbild, Vision oder Mission? Wir zeigen Ihnen, was das entscheidende Potenzial dieser Methode ist: Mit ihr lassen sich die Aktionen von Menschen wirksam auf ein gemeinsames Ziel ausrichten!

Schritt für Schritt können Sie nachvollziehen, was eine Balanced Scorecard ist, welche Vorteile sie hat, wie man sie aufbaut und umsetzt - ob in einem Unternehmen oder einer anderen Organisation.

Wir hoffen, dass Sie nach der Lektüre nicht nur Lust sondern auch die Einsicht gewonnen haben: Auch wir können gemeinsam Potenziale für die Zukunft unseres Unternehmens aufbauen. Mit der Balanced Scorecard!

*Herwig R. Friedag und Dr. Walter Schmidt, Berlin 2004*

## Balanced Scorecard – eine Einführung

Die langjährige Geschäftsführerin des Gutleb Vereins geht bald in Pension. Verständlich, dass sie sich für ihr „Kind“ – eine große karitative Einrichtung – eine sichere Zukunft wünscht. Da stößt sie auf die Balanced Scorecard. Was dieses Führungsinstrument leistet, welche Vorteile es bringt und welche Voraussetzungen den Erfolg begünstigen, lesen Sie in diesem Kapitel.

## Kennen Sie Gutleb? Ein Verein stellt sich vor

Hallo, ich bin Brigitte Heumann, Geschäftsführerin des Gutleb Vereins in Karlsruhe. Wir sind eine christlichen Werten verpflichtete karitative Organisation mit 1 200 eingeschriebenen Mitgliedern. Als Träger der freien Wohlfahrtspflege sehen wir unsere Aufgabe darin, einerseits Kindern in Kindergärten und Horteinrichtungen mehr als eine „Aufbewahrungsstätte“ zu bieten und andererseits betreutes Wohnen für Senioren zu erschwinglichen Preisen zu ermöglichen.

### Unsere Ausgangslage

Wir sind keine besondere Einrichtung. Es gibt hunderte, vielleicht sogar tausende ähnlicher Organisationen in Deutschland. Allerdings haben nur wenige eine mit uns vergleichbare Größe:

- ◆ Mehr als 6 000 Kinder werden täglich von 420 Mitarbeitern (und Mitarbeiterinnen) betreut.
- ◆ Etwa 2 500 Senioren verbringen ihren Lebensabend in 83 Altenwohnheimen. 900 Mitarbeiter kümmern sich halb- und ganztags um die zum Teil auch pflegebedürftigen Menschen.
- ◆ Neben den 1 320 „operativen“ Mitarbeitern beschäftigt der Verein noch 42 Angestellte in der zentralen Verwaltung.

Als gemeinnütziger Verein dürfen wir keine Gewinne erwirtschaften. Unsere Einnahmen sind zu mehr als 90 % vom Staat bzw. den Krankenkassen und Versicherungsträgern vorgeschrieben – viel Spielraum bleibt da nicht. Dennoch ist es mir bisher immer gelungen, die Jahresergebnisse ausgeglichen zu gestalten und zumeist eine kleine Reserve den erlaubten Rücklagen zuzuführen.

Allerdings tragen die beiden Bereiche unterschiedlich zum Ergebnis bei. Während die Altenwohnheime jedes Jahr Überschüsse erwirtschaften, ist die Kinder- und Jugendbetreuung im Allgemeinen leicht defizitär.

Für das Jahr 2003 ergab sich folgendes Bild:

### Voraussichtliches Ergebnis des Gutleb Vereins für 2003

		Kinder	Senioren	Verw.	Gesamt
Plätze		6 000	2 500		
Auslastung	%	95,0 %	97,0 %		
Mitarbeiter		420	900	42	1 362
Gehälter/Sozialvers.	T€/a	10 500	19 800	1 680	31 980
Sachkosten	T€/a	5 000	41 500	2 500	49 000

		Kinder	Senioren	Verw.	Gesamt
Investitionen	T€/a	360	1 660		2 020
Σ Ausgaben	T€/a	15 860	62 960	4 180	83 000
Einnahmen	T€/a	15 730	67 510		83 240
<b>Cash Flow</b>	<b>T€/a</b>	<b>-130</b>	<b>4 550</b>	<b>-4 180</b>	<b>240</b>

Cash Flow = Einzahlungsüber- bzw. -unterschuss

### **Wie soll es weitergehen?**

Aber dieses Ungleichgewicht ist nicht unser eigentliches Problem. In den letzten Jahren ist sehr viel Bewegung in die freie Wohlfahrt gekommen. Die alten Strukturen brechen auf. So etwas wie Wettbewerb ist zu spüren; sei es von privaten Organisationen, der Arbeiterwohlfahrt, dem paritätischen Wohlfahrtsverband oder den traditionellen kirchlichen Einrichtungen wie der Caritas und der Diakonie. Da müssen wir aufpassen, dass wir nicht unter die Räder kommen. Auch der Wohlfahrtsbereich ist vor Zahlungsunfähigkeit nicht mehr gefeit! Dazu kommt: Ich gehe auf die 60 zu, die Rente naht mit schnellen Schritten.

Und so habe ich mir meine Gedanken gemacht:

- ◆ Wohin soll unsere Reise gehen?
- ◆ Was wollen wir erreichen?
- ◆ Welche Stärken können wir ausbauen?
- ◆ Wo haben wir Nachholbedarf?
- ◆ Woher drohen uns Gefahren?

Kurzum – wir brauchten eine Strategie! Und ich war mir im Klaren darüber, dass es weder mit „mobilisierenden Slogans“ noch mit einem „umfassenden Maßnahmenpaket“ getan sein würde. Ich wollte mehr. Ich wollte eine nachhaltige Veränderung der Organisationskultur erreichen. Weil ich überzeugt bin, dass wir auf dieser Basis Vorteile im Wettbewerb haben werden!

So entschloss ich mich nach Absprache mit meinen Geschäftsleitungskollegen, es mit der Balanced Scorecard zu versuchen. Auf die Balanced Scorecard hat mich Klaus Marwitz gebracht, ehrenamtliches Vorstandsmitglied des Gutleb Vereins und Beiratsvorsitzender der Marwitz GmbH & Co KG.

### **Vom guten Beispiel gelernt**

Vor ein paar Jahren stand Klaus Marwitz vor der Aufgabe, eine neue Strategie für sein Unternehmen – ein mittelständischer Hersteller von Gas-Chromatographen – zu entwickeln. Drei Jahre zuvor war sein jüngerer Bruder Thomas verstorben, und er hatte mit 70 Jahren plötzlich als Alleingeschäftsführer das Ruder übernehmen müssen. Das war nicht gut gegangen. Bis schließlich ein erfahrener Vertriebsmann bereit war als Geschäftsführer einzusteigen. Der „Neue“ ging mit großem Elan daran das Unternehmen

wieder zukunftsfähig zu machen. Dabei hat ihm die Balanced Scorecard geholfen – und heute steht das Unternehmen wieder auf soliden Füßen. (Das Beispiel der Marwitz GmbH ist ausführlich beschrieben in: Friedag/Schmidt, My Balanced Scorecard, siehe Literaturverzeichnis).

Warum ich Ihnen das alles erzähle? Weil ich die Balanced Scorecard als ein Instrument kennen und schätzen gelernt habe, das auch uns geholfen hat, den Weg nach vorn zu finden. Vielleicht könnte es Ihnen ebenso behilflich sein!

## Was ist eine Balanced Scorecard?

Definition: Die Balanced Scorecard ist ein effektives und universelles Instrument für das Management zur konsequenten Ausrichtung der Aktionen (Handlungen, Maßnahmen) einer Gruppe von Menschen (Organisationen, Unternehmen, Institutionen, Bereiche, Abteilungen, Projektgruppen...) auf ein **gemeinsames Ziel**.

Ursprünglich entstand die Balanced Scorecard Anfang der 1990er Jahre als Instrument zur Einbindung von Strategien in unsere Berichtssysteme.

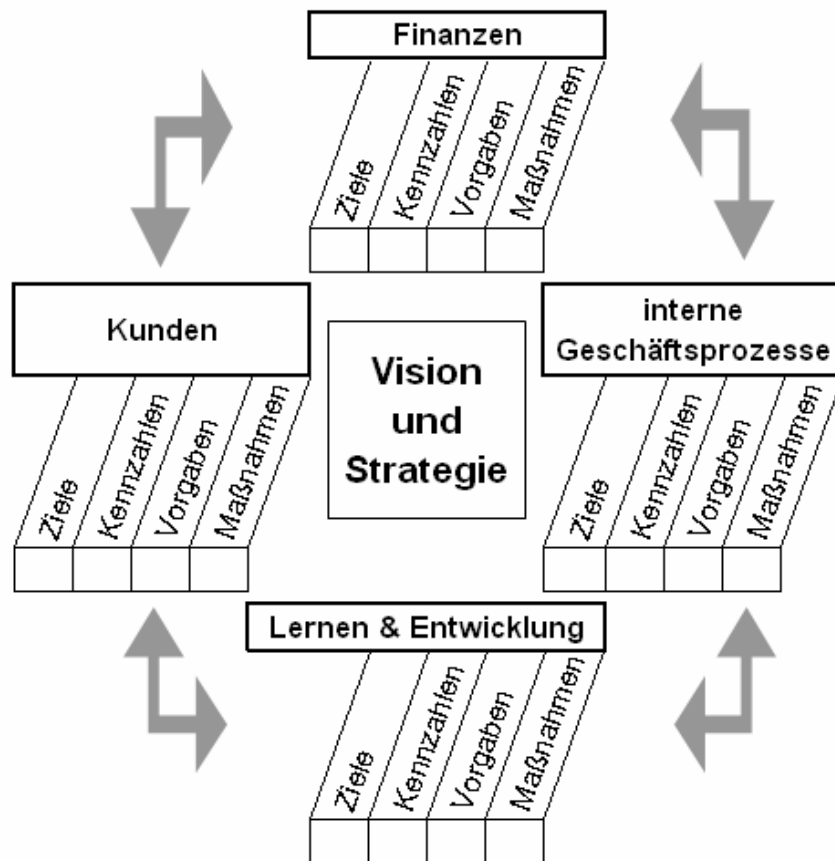
Zwei Amerikaner – Robert S. Kaplan und David P. Norton – hatten die Idee entwickelt. „Translate strategy into action“ war ihre Devise. Und ihr Ansatz war denkbar einfach: Die Leistungsmessung und -bewertung in den Unternehmen ist zu einseitig und unübersichtlich.

- ◆ Einseitig, weil wir vorwiegend auf die finanziellen Leistungen schauen, wie Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung. Aber Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung sagen uns nur, ob wir in der Vergangenheit erfolgreich waren – oder eben nicht. Sie sagen uns nichts über den „Schweiß“, den der liebe Gott nun einmal vor den Erfolg gesetzt hat: den Aufbau von engen **Kundenbeziehungen**, die zielgerichtete Entfaltung engagierter **Mitarbeiter** durch Lernen & Entwicklung, den effektiven Ausbau der internen **Geschäftsprozesse**, die Gewährleistung stabiler **Finanzen** zur Vermittlung nachhaltiger Bonität gegenüber den Investoren.
- ◆ Und unübersichtlich, weil wir in der Flut von Kennzahlen untergehen und Wesentliches von Unwesentlichem nicht mehr unterscheiden können. Warum machen wir es nicht wie im Sport? Auf einer einzigen Anzeigetafel (im Stadion) oder einem Berichtsbogen (z. B. beim Golf) werden alle wesentlichen Daten verzeichnet. So können wir auf einen Blick sehen, wo wir stehen, welche Aufgaben bereits gelöst wurden und was noch zu tun ist.

Der Gedanke der Scorecard, des „übersichtlichen Berichtsbogens“ war geboren. Und weil nicht nur die Resultate wichtig sind, sondern auch die Aktionen, mit denen wir die Erfolge



vorbereiten, sollten auf der Scorecard alle wesentlichen Seiten des Unternehmens (von Kaplan und Norton als „Perspektiven“ bezeichnet) in ausgewogener („balanced“) Weise dargestellt werden, eben als Balanced Scorecard:



Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

### Beispiel

Der Gutleb Verein hatte bisher lediglich seine Rentabilität und die Kostendeckung im Auge gehabt. Aber Rentabilität kommt nicht von allein. So hat z. B. die Investition in zentrale Küchen die Kosten insgesamt verringert, allerdings um den Preis verschlechterter Kundenzufriedenheit und erhöhter Belastung für die Mitarbeiter. Die Betreuungsqualität war gesunken. Das bisher ausgezeichnete Image des Gutleb Vereins und damit das angestrebte Wachstum kamen in Gefahr. Dem Vorstand hat das nicht gefallen.

### Balanced Scorecard in der Praxis – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Inzwischen gibt es in der Praxis eine große Vielfalt von Erscheinungsformen der Balanced Scorecard zur Umsetzung von

Strategien in konkrete Aktionen. Sie haben bei allen Unterschieden folgende Punkte gemeinsam:

- 1 Formulierung eines zentralen strategischen Ziels („Leitziel“ oder „Vision“).
- 2 Konkretisierung des Leitziels durch Subziele, die abgeleitet werden aus
  - ♦ strategischen Orientierungen („strategische Themen“ oder „erfolgskritische Faktoren“) und
  - ♦ Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen an jene Potenziale (Möglichkeiten und Fähigkeiten), die vom Unternehmen zur Realisierung seines Leitziels mobilisiert bzw. entwickelt werden sollen („Perspektiven“ oder „Entwicklungsgebiete“ für Potenziale):
    - Kunden,
    - interne Geschäftsprozesse,
    - Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung, Innovation),
    - Finanzen (& Controlling, Ressourcen-Management),
    - Partner / Wettbewerber (Lieferanten, Kooperationspartner, Konzern, Kommunen etc.).
- 3 Festlegung von Kennzahlen als Messgrößen für Leitziel und ausgewählte Subziele (strategische Themen, Perspektiven).
- 4 Ableitung von Aktionen, die den Subzielen genügen.
- 5 Festlegung von Kennzahlen für die Aktionen.
- 6 Organisation der gemeinsamen Arbeit zur praktischen Umsetzung der Strategie (Projekte, Aktionsprogramme).
- 7 Einbindung der Kennzahlen in das Berichtssystem.

Die Unterschiede in der praktischen Anwendung der Balanced Scorecard können im Wesentlichen an drei Kriterien festgemacht werden.

### ***In welcher Weise wird die Balanced Scorecard mit der Strategie des Unternehmens verbunden?***

Der Name „Balanced Scorecards“ wird oftmals mit einem Kennzahlensystem gleichgesetzt. In der praktischen Anwendung führt das – insbesondere im Zusammenhang mit Software-Lösungen – meistens zu einer bloßen Zusammenstellung von operativen und strategischen Kennzahlen. Derartige Ansätze widersprechen der ursprünglichen Idee von Kaplan und Norton: „Balanced Scorecards sollen nicht nur Ansammlungen von finanziellen und nichtfinanziellen Messgrößen – eingebettet in drei bis vier Perspektiven – sein. Die besten Balanced Scorecards spiegeln die Strategie einer Organisation wider“ (Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation, S. 95).

Aber mit Kennzahlen Strategien widerspiegeln kann nur, wer Strategien hat! Und leider all zu häufig werden Ziele formuliert, ohne darauf zu achten, ob sie zueinander passen und von wem und wann sie mit welchem Aufwand an Zeit und Geld umgesetzt werden können. Und ob diejenigen, die sie realisieren sollen, diese Ziele überhaupt in ihrer praktischen Relevanz verstehen und teilen!

Wie sagte doch bereits Mark Twain: „Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt!“

Eine Balanced Scorecard, die nicht auf einer tragenden Strategie aufbaut, wird wenig orientierende Wirkung zeigen. Dem können wir nur entgehen, indem wir eine Strategie formulieren; im Vorfeld oder im Verlauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard. Für eine Formulierung im Vorfeld spricht der hohe Zeitbedarf. Für eine Verknüpfung mit der Balanced Scorecard spricht das konkrete Bild, das wir auf diese Weise von unserer Strategie bekommen. Wir werden uns im nächsten Kapitel dieser Frage zuwenden.

### ***In welcher Weise werden die Menschen in die Strategieentwicklung und -umsetzung einbezogen?***

„Translate strategy into action“ – das ist die Aufgabe der Balanced Scorecard: die praktische Umsetzung der Strategie im täglichen Tun. Dass es dabei auf die Art und Weise ankommt, wie die betroffenen Menschen in den Prozess eingebunden werden, liegt auf der Hand. Und in diesem Punkt unterscheiden sich die praktischen Anwendungsfälle beträchtlich.

Die Spanne reicht von der strikten Vorgabe strategischer Leitsätze durch den „Chef“ bzw. einen sehr engen Kreis ausgewählter Führungskräfte bis hin zum offenen Dialog über individuelle und gemeinsame Ziele und deren Überführung in eine von allen Beteiligten getragene Strategie.

Im einen Extrem wird die Balanced Scorecard in ein hierarchisch geprägtes Umfeld eingebunden und tendenziell auf ein Planungs- und Kontrollsystem reduziert. Die Organisationsformen sind eher starr. Die Ziele stehen nicht zur Debatte; sie sind „gesetzt“ und werden bestenfalls erläutert. Die Balanced Scorecard wird selbst zu einem hierarchischen System und daher ausschließlich dazu genutzt, geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der Vorgaben festzulegen und von den Mitarbeitern ausführen zu lassen.

Im anderen Extrem erhält die Balanced Scorecard einen anderen Charakter. Sie bildet den Rahmen zur Organisation offener Strukturen um ein gemeinsames Ziel. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter werden angeregt, sich an der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie zu beteiligen. Der Prozess bleibt tenden-

ziell offen, weil die Ziele immer „auf dem Prüfstand stehen“ und alle Beteiligten bereit sind aus Fehlern zu lernen. Die Balanced Scorecard wird in diesem dynamischen Umfeld zu einem „lernenden“ System für die Führung und Entwicklung eines „lernenden“ Unternehmens.

### ***In welcher Weise erfolgt die Einbindung der Balanced Scorecard in das gesamte unternehmerische Tun und Berichten?***

Häufig wird die Balanced Scorecards als strategisches Kennzahlensystem dem Controlling zugerechnet. Sie erweitert damit die Palette bereits vorhandener Controlling-Instrumente, dient aber nicht als zentrales Führungsinstrument für das Management.

Demgegenüber verweisen Kaplan/Norton darauf, dass nach ihren Erfahrungen gerade jene Unternehmen und Institutionen die größten Erfolge aufzuweisen haben, die mit Hilfe der Balanced Scorecard ein neues Managementsystem aufgebaut haben. Ein Managementsystem, das es ihnen ermöglicht, eine strategiefokussierte Organisation zu schaffen (Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation, S. 8ff.). Je mehr die Balanced Scorecard in das gesamte Führungs- und Berichtssystem organisch eingebunden wird, um so eher wird die praktische Umsetzung der Strategie eines Unternehmens in den Alltag seiner Kunden, Mitarbeiter und Partner erfolgreich verlaufen.

Es gibt in diesem Zusammenhang ernst gemeinte „Lösungen“, mit Hilfe der Balanced Scorecard die Zukunft zu „berechnen“. Dazu werden mathematische Verknüpfungen zwischen den Kennzahlen der Aktionen, den so genannten „kritischen“ Erfolgsfaktoren und dem Leitziel aufgebaut. Das kann zu gefährlichen Illusionen führen,

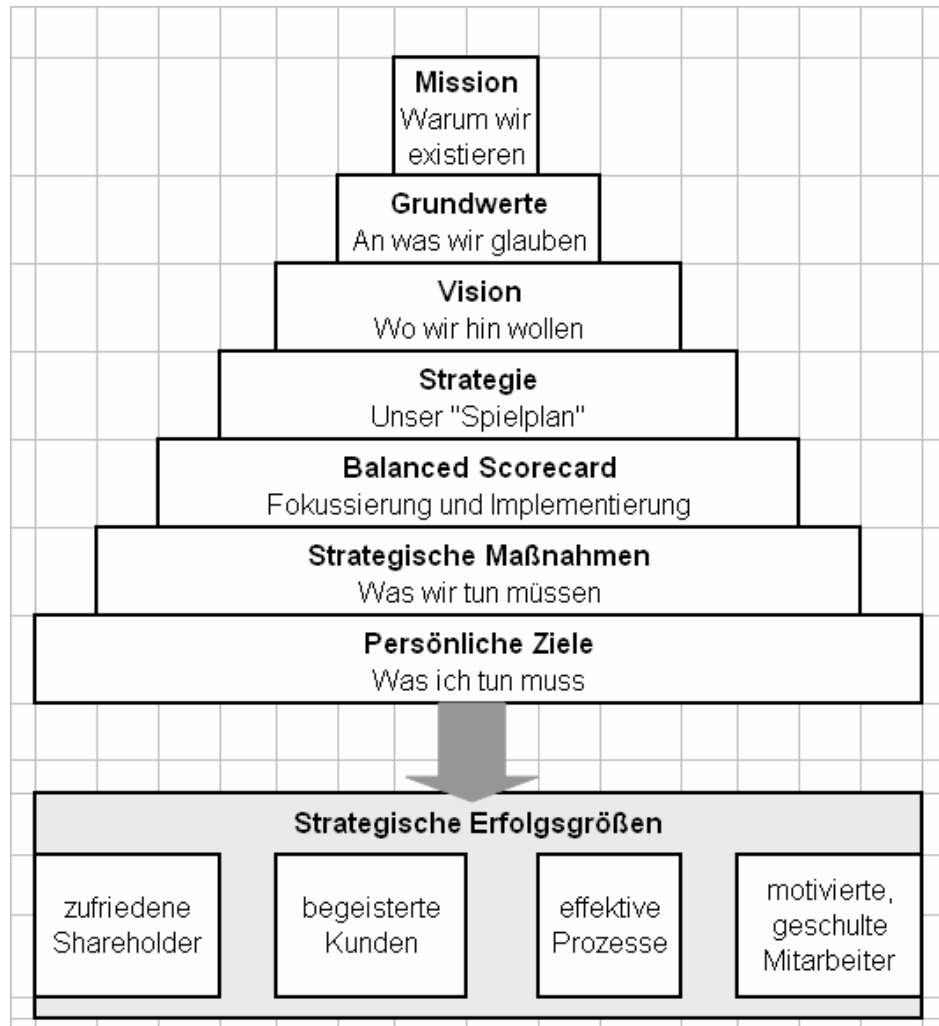
- ◆ weil wir schnell übersehen, dass jede Berechnung auf Annahmen beruht, die hinter Koeffizienten und Konstanten versteckt sind und deren Plausibilität und Konstanz normalerweise nicht geprüft werden;
- ◆ weil wir in den üblichen mathematischen Modellen von linearen Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung ausgehen und somit nicht einmal die Detailkomplexität einer Organisation ausreichend erfassen; von den zeitlichen und räumlichen Verzögerungen ganz zu schweigen;
- ◆ weil wir mit Computerberechnungen eine scheinbare Genauigkeit und Objektivität vortäuschen, die nicht gegeben ist.

Wir neigen aber gern dazu, unsere subjektive Verantwortung hinter „objektiven Berechnungen“ zu verstecken. Das Ergebnis sind falsche Weichenstellungen mit oftmals verheerenden

Auswirkungen. Deshalb sollten wir dieser Selbsttäuschung nicht erliegen.

## Der Ansatz von Kaplan und Norton

Kaplan/Norton entwickeln ihre Balanced Scorecard im Rahmen eines hierarchischen Systems.



Die „Pyramide“ von Kaplan/Norton: Übersetzung der Strategie in gewünschte Ergebnisse (in: Die strategiefokussierte Organisation, S. 67).

Mission (Leitbild), Grundwerte, Vision (Leitziel) und Strategie der Organisation (des Unternehmens) bilden den Ausgangspunkt. Die Strategie beschreibt den „Spielplan“ der Organisation und die Balanced Scorecard seine Umsetzung. Die Ziele der Menschen sind – entsprechend ihrer Funktion – den Zielen der Organisation untergeordnet.

Dabei steht das finanzielle Kapital im Zentrum der Aufmerksamkeit. Seine Verwertung ist das definitiv oberste Ziel, die Finanzperspektive demzufolge die oberste Ebene einer hierarchisch gegliederten Balanced Scorecard.

Ihr folgt die **Kundenperspektive**, die das Wertangebot beschreiben soll, das dem Markt zur Verfügung gestellt wird.

In der darunter liegenden **Perspektive der internen Geschäftsprozesse** wird die Wertkette der Organisation dargestellt. Die Wertkette umfasst sämtliche Aktivitäten, die zur Erzeugung des Wertangebots für die Kunden und ihre Transformation in Wachstum und Rentabilität für den Anteilseigner erforderlich sind.

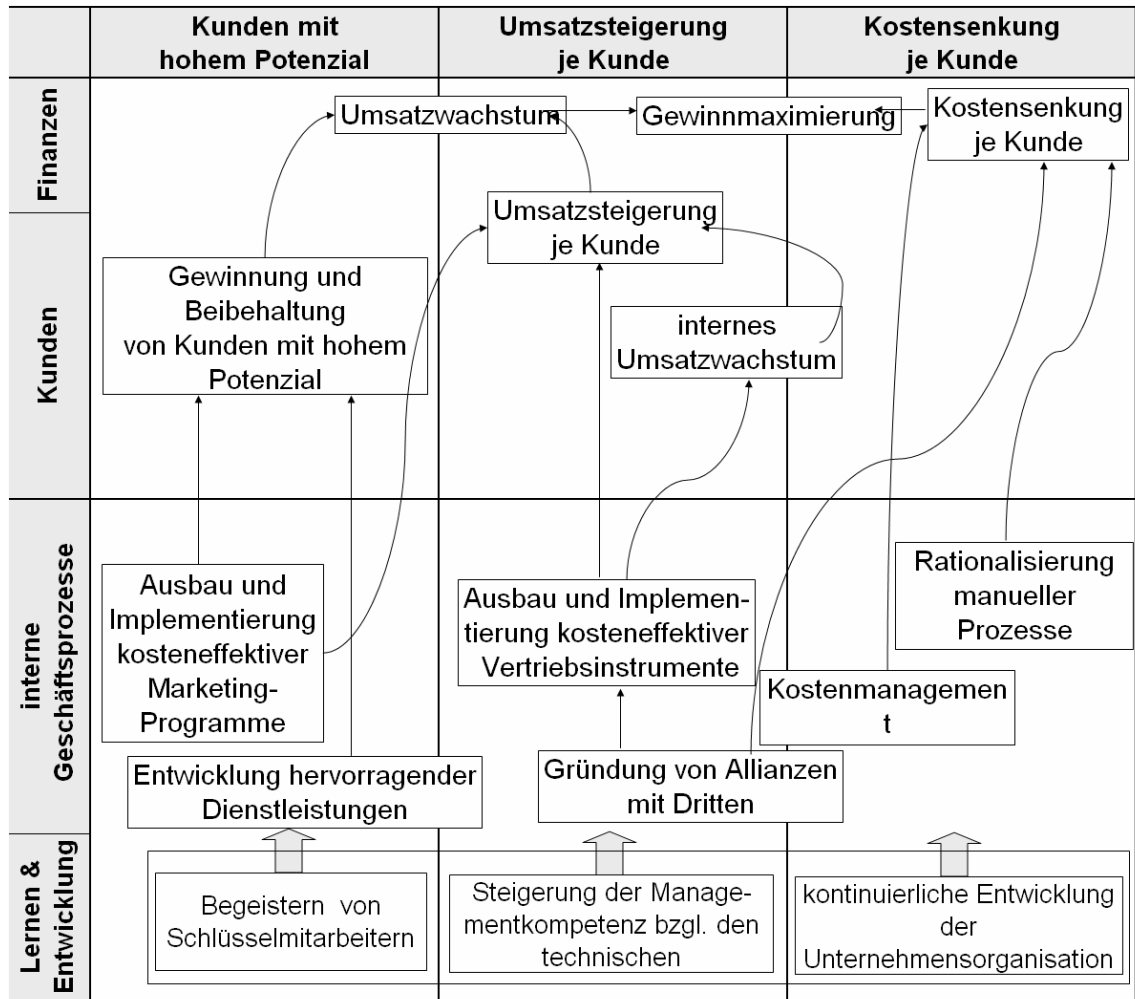
Schließlich als Fundament die **Lern- und Entwicklungsperspektive**; sie definiert die immateriellen Werte, die benötigt werden, um betriebliche Aktivitäten und Kundenbeziehungen auf ein höheres Niveau zu heben.

### ***Ablauf einer Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton***

- ◆ In einem ersten Schritt wird die formulierte Strategie mit Hilfe einer „strategy map“ dargestellt. Die Ziele der Organisation werden dabei in ein „Raster“ aus strategischen

Themen und den vier Perspektiven gestellt. Anschließend werden die verschiedenen Ziele durch so genannte „Ursache-Wirkungs-Ketten“ miteinander verbunden.

Die Ursache-Wirkungs-Ketten sollen der Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen dienen, nicht dem Aufbau eines „durchrechenbaren Kennzahlensystems“. Allerdings vermitteln sie die simplifizierende Illusion linearer Zusammenhänge und erschweren das Verständnis für die Fernwirkungen unseres Handelns. Das erleichtert zwar für den ersten Moment die Darstellung, ist aber für das strategischen Denken eher kontraproduktiv.



Strategy Map nach Kaplan/Norton (in: Die strategiefokussierte Organisation, S. 99)

- ◆ In einem zweiten Schritt werden die Ziele aus der Strategy Map in die Perspektiven der Balanced Scorecard übertragen. Dabei werden die Ursache-Wirkungs-Ketten und die Zuordnung zu den verschiedenen strategischen Themen nicht weiter verfolgt. Für jedes Ziel werden eine Kennzahl, Vorgaben zur Kennzahl und meist recht allgemein gehaltene Maßnahmen festgelegt.
- ◆ In einem dritten Schritt erfolgt die Ableitung von Projekten bzw. Aktionsprogrammen aus den Maßnahmen der Balanced Scorecard. Die Projekte sind dabei streng an die hierarchische Struktur der Perspektiven gebunden (und damit an die funktionsgebundenen hierarchischen Strukturen der Unternehmen):

	Ziele	Kenn- zahlen	Vor- gaben	Maß- nahmen		
Finanzen	Umsatz				<b>Projekt ...</b>	
	Gewinn- maxim.					verantwortlich:
	Kosten					Projektdauer:
	...					Ressourcen:
Kunden	Vertrieb				erwarteter Nutzen: Ziel:	
	Cross-Sel.					
	Migration					
	...					
interne Geschäfts- prozesse	Zuverläss.				<b>Projekt ...</b>	
	Allianzen					verantwortlich:
	Marketing					Projektdauer:
	...					Ressourcen:
Lernen & Entwicklung	Key-MA				erwarteter Nutzen: Ziel:	
	Nachfolge					
	Kultur					
	...					

Einbindung von Projekten in die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Für Non-Profit-Organisationen funktioniert diese finanzorientierte Struktur allerdings nicht. Deshalb müssen Kaplan/Norton Modifikationen vornehmen, indem sie die Mission an die Hierarchiespitze der Balanced Scorecard stellen (Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation, S. 121). Ansonsten ist der Weg identisch.

Die Unterordnung der persönlichen Ziele unter die Ziele der Organisation bleibt auch erhalten.

### **Eine strategiefokussierte Organisation aufbauen**

Kaplan/Norton entwickeln ihre Balanced Scorecard nicht isoliert. Sie ist eingebettet in den Rahmen eines umfassenden Konzepts der „strategiefokussierten Organisation“. Das prägt ihren Inhalt als Managementsystem.





Die strategiefokussierte Organisation nach Kaplan/Norton

Hinweise auf Veröffentlichungen von Kaplan und Norton finden Sie im Literaturverzeichnis am Ende des Taschenguides.

## Der Ansatz von Friedtag und Schmidt

Eine Weiterentwicklung dieses Lösungsansatzes praktizieren Friedtag/ Schmidt. Bei ihnen steht das intellektuelle Kapital im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dabei wird unter „intellektuellem Kapital“ die Summe an geistigen und materiellen Potenzialen (Möglichkeiten und Fähigkeiten) verstanden, die einer Organisation, einem Unternehmen zur Verfügung stehen.

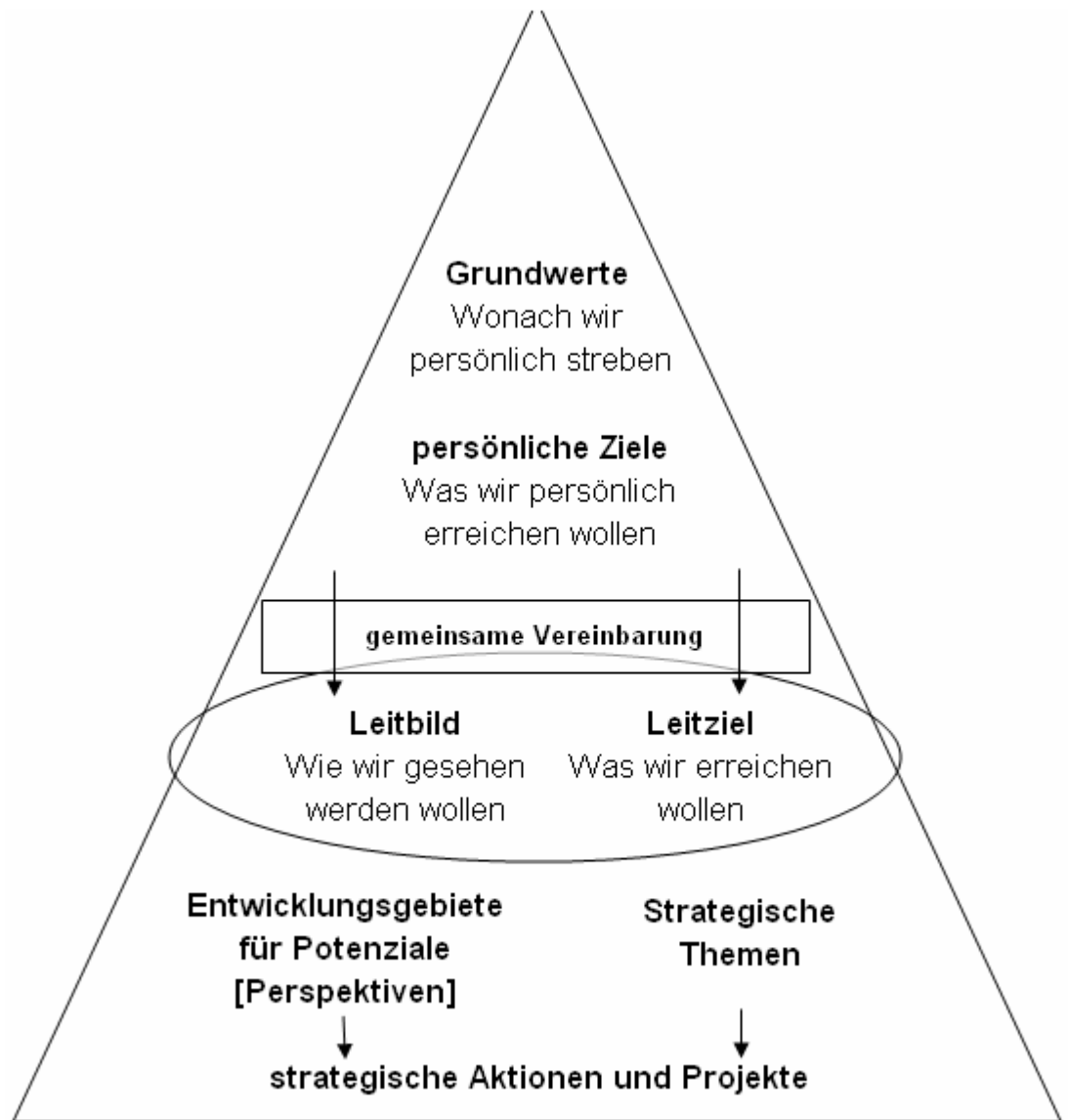
Getragen werden diese Potenziale von

- ◆ den im Unternehmen tätigen Menschen (das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Kultur des Umgangs miteinander),

- ◆ den mit dem Unternehmen verbundenen Menschen (die Art und Weise der Beziehungen zu unseren Partnern wie Kunden, Lieferanten, Investoren und damit des Zugriffs auf deren Wissen und Fähigkeiten),
- ◆ den Strukturen des Unternehmens (Potenziale der Maschinen/Arbeitsmittel, Werkstoffe, Kommunikationseinrichtungen und Organisationsstrukturen) sowie
- ◆ den vom Unternehmen genutzten gesellschaftlichen Ressourcen (z.B. das Bildungswesen, das Internet oder die Umwelt, die auch Potenziale für uns bedeuten).

Intellektuelles Kapital wird in unserer Wirtschaftswelt ein immer wichtigerer Faktor. Nicht allein das Finanzkapital ist Motor der Entwicklung, sondern Wissen und die Fähigkeit es anzuwenden.

Vor diesem Hintergrund bilden die persönlichen Ziele der beteiligten Menschen den Ausgangspunkt für die Balanced Scorecard eines Unternehmens, einer Organisation. Die Menschen bestimmen ihre **gemeinsamen** Ziele und beschreiben die strategischen Themen und Entwicklungsgebiete für jene Potenziale, die sie für deren Umsetzung nutzen wollen. In konkreten Projekten organisieren sie entsprechend ihr Tun, um das gemeinsame Ziel zu realisieren:



„Pyramide“ von Friedtag/Schmidt: von individuellen Grundwerten und Zielen der Menschen zu einer gemeinsamen Strategie der Organisation/ des Unternehmens.

### **Gemeinsame Ziele finden**

Die Strategiefindung beginnt mit Fragen wie:

- ◆ Was sind meine individuellen Ziele?
- ◆ Welche Rolle spielt das Unternehmen für diese Ziele? (Ist es Teil des Zwecks oder nur Mittel zum Zweck?)
- ◆ Worin besteht die Gemeinsamkeit meiner Ziele mit denen des Unternehmens? (Welche Wegstrecke will ich gemeinsam mit dem Unternehmen gehen?)
- ◆ Wer formuliert die Ziele des Unternehmens und wie binde ich mich in diese Zielfindung ein?

Es ist wie in einer Band, einer Jazzband zum Beispiel: Alle Musiker sind mehr oder weniger gute Einzelkünstler. Aber die Musik entsteht nur, wenn sie zusammen spielen. Dabei wächst etwas ganz Besonderes, etwas das mehr ist als die Summe der Einzelnen. Und alle haben schnell begriffen, dass ihr eigener Erfolg abhängig ist von der Qualität ihres Zusammenwirkens. Solange das so bleibt, werden sie ihrer Organisation alles geben, was sie an Fähigkeiten einbringen können. Das ist die Basis für den Erfolg der Jazzband; das persönliche Engagement stellt einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.

Die nachhaltige Gewährleistung finanzieller Stabilität wird in diesem Kontext eher als **existenzielle Grundlage** denn als Ziel gesehen. Natürlich gilt auch hier der Grundsatz, dass nicht mehr Geld ausgegeben werden kann als Geld zufließt. Und wenn dazu Investoren erforderlich sind, dann dürfen sie eine angemessene Verwertung ihres eingesetzten finanziellen Kapitals erwarten.

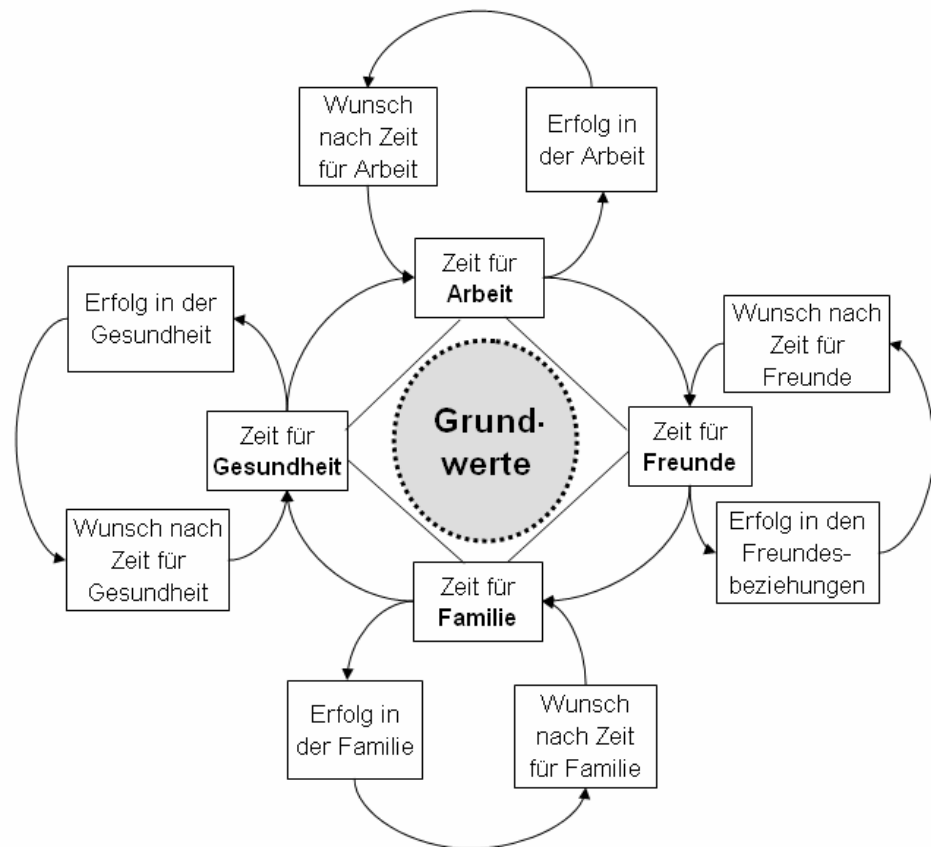
Das Ziel des intellektuellen Kapitals ist **Entwicklung**; Entwicklung der beteiligten Personen und der von ihnen genutzten Strukturen. Geld ist dabei nur ein – wenn auch ein sehr wichtiges – Mittel zum Zweck.

Insofern erfordert die Balanced Scorecard nach Friedtag/Schmidt auch keine hierarchischen Strukturen, denen sich die Ziele der beteiligten Menschen unterordnen müssen. Es ist umgekehrt, die Menschen strukturieren die Balanced Scorecard ganz nach den individuellen Besonderheiten ihrer eigenen Zwecke – deshalb sprechen Friedtag/Schmidt von „My Balanced Scorecard“, von der Umsetzung gemeinsamer Ziele durch individuelles Zusammenwirken in der Organisation.

Und es gibt auch keinen methodischen Unterschied zwischen der Balanced Scorecard einer profitorientierten und einer Non-Profit-Organisation.

### ***Ablauf einer Balanced Scorecard nach Friedtag/Schmidt***

Friedtag/Schmidt beginnen ihren Weg folgerichtig mit der Diskussion über persönliche Ziele, über eine persönliche Balanced Scorecard (vgl. Friedtag/Schmidt, My Balanced Scorecard, S. 13ff.):



Streben nach individueller Balance: Welches Gleichgewicht suchen wir für unser Leben?

Daran anschließend erfolgt in sieben Schritten die Erarbeitung und Implementierung der Balanced Scorecard des Unternehmens bzw. der Organisation (Details werden in den folgenden Kapiteln erläutert).

Um dabei die unterschiedlichen Intentionen der beteiligten Menschen im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung besser berücksichtigen zu können, wird die Balanced Scorecard bei Friedtag/Schmidt in zwei zusammenhängenden, aber zugleich eigenständig handhabbaren Teilen entwickelt und gestaltet:

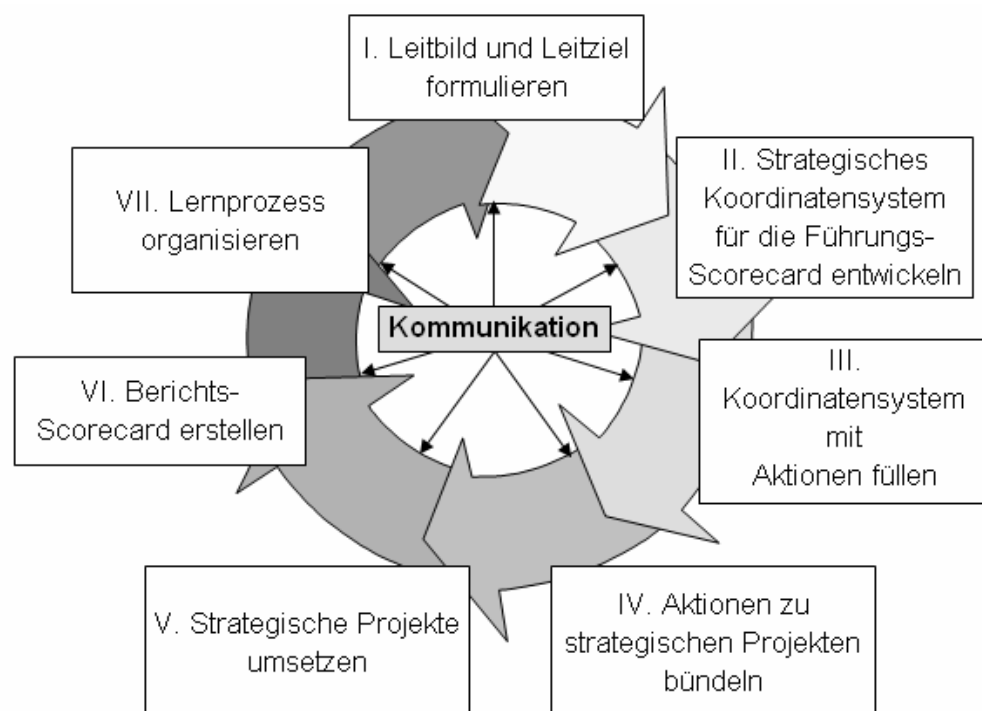
- ◆ eine **Führungs-Scorecard**, die das konkrete Handeln der Menschen innerhalb des Unternehmens bei der Bestimmung und Umsetzung ihrer Strategien unterstützt und
- ◆ eine **Berichts-Scorecard**, die der Einbeziehung externer Partner dient.

Bei der Führungs-Scorecard steht das praktische Tun, stehen die Menschen und ihre Aktionen im Vordergrund. Kennzahlen unterstützen dabei das Umsetzen. Sie helfen die Ziele zu kon-

ketisieren sowie Verlauf und Ergebnis der Aktionen zu messen.

Bei der Berichts-Scorecard geht es um all jene Personen („externe Partner“), die nicht unmittelbar in die Prozesse der handelnden Akteure einbezogen sind, aber auf die damit verbundene Nutzung von Ressourcen Einfluss haben. Das können sowohl Mitarbeiter oder Führungskräfte übergeordneter Leitungsebenen als auch Investoren oder andere Entscheidungsträger sein.

Da diese Personen in die Prozesse nicht eingebunden sind, benötigen sie **Berichte**, um sich ein Bild von den Ergebnissen des strategischen Handelns machen zu können. Berichten heißt dabei immer auch und in erster Linie: Geschichten erzählen; Geschichten, die glaubwürdig sind für den Empfänger der Berichte, den Zuhörer oder Leser. In diesem Kontext stehen nicht die eigentlichen Aktionen, sondern Kennzahlen und ihre Vergleichsmöglichkeiten (Benchmarking) mit Kennzahlen anderer Geschäftseinheiten im Vordergrund.

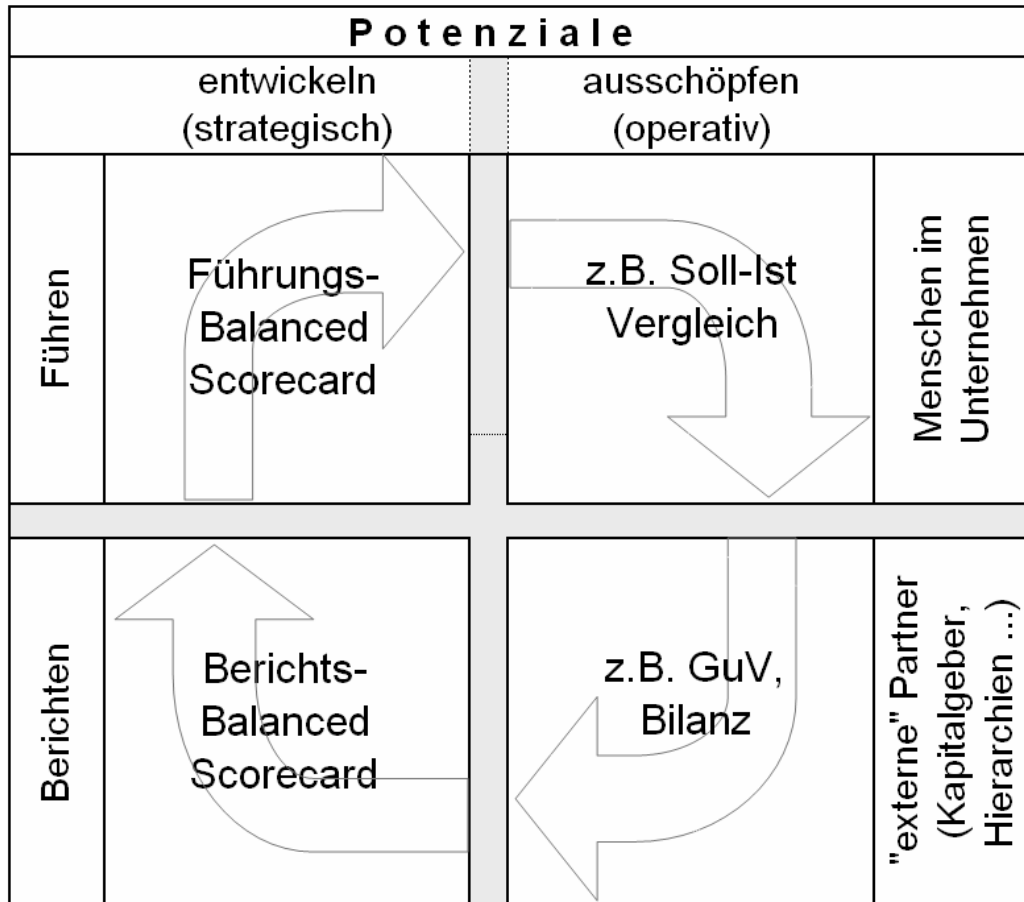


Inhaltlicher Ablauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard nach Friedtag/Schmidt

### **Ein dynamisches Management aufbauen**

Basis dieser Entwicklung ist das Modell des „dynamischen Managements“ von Friedtag/Schmidt, in das sowohl die Füh-

rungs- als auch die Berichts-Scorecard eingebunden sind. Eingebunden auch in das operative Tun im Unternehmen, in alle Tätigkeiten von der Auftragsabwicklung bis hin zu einer Bilanz der durch strategisches Tun geschaffenen Potenziale. Denn wir dürfen operatives und strategisches Tun nicht voneinander trennen, sollten es immer als Einheit sehen.



#### Dynamisches Management nach Friedag/Schmidt

Der Ansatz von Friedag/Schmidt liegt dem in diesem Taschenguide erläuterten Beispiel (Gutleb Verein) zugrunde.

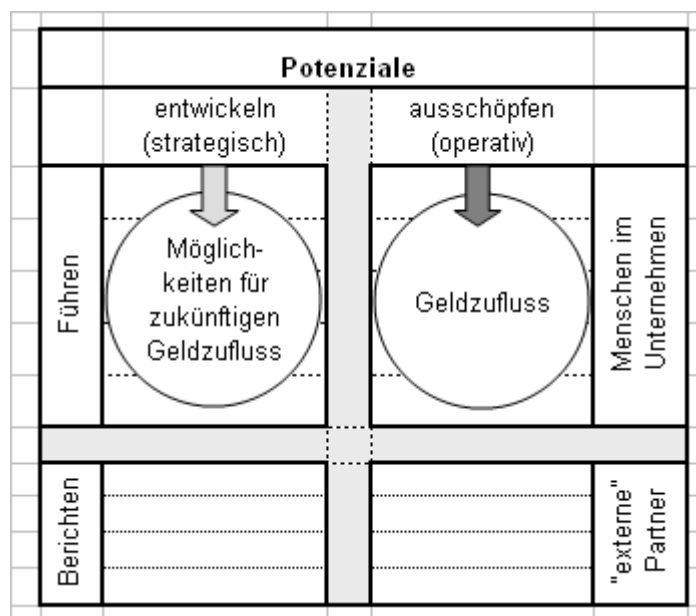
Weiterführende Aspekte, insbesondere die Nutzung des Balanced Scorecard – Ansatzes auch für das operative Geschehen im Unternehmen sind in dem 2003 bei Haufe erschienen Buch von Friedag/Schmidt „Balanced Scorecard at work“ beschrieben.

## Sieben Grundsätze

Bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard sollten in diesem Kontext sieben Grundsätze beachtet werden:

### 1 Konsequente Zielausrichtung auf strategische Fragen

Konsequente Zielausrichtung – bezogen auf die Umsetzung von Strategien in praktisches Handeln mit Hilfe einer Balanced Scorecard – meint vor allem, dass wir den Unterschied zwischen operativem und strategischem Tun verstehen und berücksichtigen.



#### Zielausrichtung

Landläufig setzen wir operativ mit kurzfristig und strategisch mit langfristig gleich. Das Operative muss gleich erledigt werden und das Strategische kann warten. Leider ist das ein Trugschluss. Operativ und strategisch sind keine Fragen der Fris-tigkeit. Sie haben beide etwas mit den Potenzialen (Möglichkeiten und Fähigkeiten) zu tun, die uns zur Verfügung stehen.

- ♦ Strategisch bedeutet, neue Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale) zu entwickeln, die erst später (hoffentlich!) in Geldzuflüssen münden. Unmittelbar entsteht „nur“ Potenzi-alzufluss, noch kein Cash Flow.
- ♦ Operativ bezeichnet das Ausschöpfen der vorhandenen Po-tenziale. Es entstehen greifbare Resultate, die in den meisten Fällen Geld einbringen– und wir hoffen, dass das einge-nommene Geld ausreicht, unsere Ausgaben zu decken.



Daher sollten wir die Ziele strategischer Maßnahmen nur dann mit operativen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Kapitalverwertung messen, wenn wir uns der damit verbundenen Inkongruenzen bewusst sind. Inkongruenzen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Informationen, die wir erhalten, nicht den Aussagen entsprechen, die wir erwarten.

### **Beispiel**

Nehmen wir den Erneuerungsgrad – den Anteil des Umsatzes neuer Erzeugnisse am Gesamtumsatz. Er wird gern als ein Maß für die strategische Zielbestimmung im Bereich Forschung und Entwicklung genutzt. Aber was sagt uns der Erneuerungsgrad des Jahres 2001? Nehmen wir an, wir benötigen drei Jahre, um ein neues Produkt zu entwickeln. Dann sagt uns der Erneuerungsgrad des Jahres 2001, inwieweit wir 1998 die richtigen Forschungsthemen gewählt haben. Es sagt uns aber gar nichts über die Strategie des Jahres 2001 – sie schlägt sich erst im Erneuerungsgrad des Jahres 2004 nieder!

Solange wir uns dieser Verzögerungen bewusst sind, ist der Erneuerungsgrad eine brauchbare Kennzahl. Wenn wir aber unmittelbar die Erfolge der strategischen Forschungs- und Entwicklungsarbeit des Jahres 2001 messen wollen, eignet sich diese Kennzahl nicht!

Operative Ziele können wir unmittelbar am Geldzufluss messen, strategische Ziele benötigen als unmittelbares Maß andere Bezugsgrößen. Statt des Erneuerungsgrades könnte ein solches Maß beispielsweise die Anzahl der bearbeiteten Themen und ihr eingeschätztes Umsatz**potenzial** sein. Wenn wir etwa aus der Vergangenheit wissen, dass wir 10 Themen bearbeiten müssen, um einen Treffer zu landen, dann kann dieses Maß eine wichtige Orientierung geben. Und wenn wir darüber hinaus annehmen, dass sich die strategische Zielbestimmung des F+E-Bereichs in den nächsten Jahren nicht wesentlich ändern wird.

## ***2 Einen Dialog führen über strategische Ziele***

Das fällt nicht leicht. Denn früher galt es als selbstverständlich, strategische Fragen bestenfalls im engsten Vorstandskreis zu besprechen, aber nicht mit den Mitarbeitern! Doch die Situation ändert sich, sobald Engagement und Kreativität der Menschen im Unternehmen – Führungskräfte wie „einfache“ Mitarbeiter – zu wesentlichen Wettbewerbsfaktoren werden. Dann können ein paar Spitzenkräfte, und seien sie noch so qualifiziert, den anderen nicht einfach die Ziele vorgeben. Weil sie befürchten müssen, im Wettbewerb um die „besten Köpfe“, um das intellektuelle Kapital nicht mehr mithalten zu können.

Wir müssen uns dann wohl oder übel auf eine Diskussion der strategischen Ziele einlassen. Mehr noch, wir sollten uns daran gewöhnen, die Annahmen, die unseren strategischen Überlegungen zu Grunde liegen, „auf den Tisch zu legen“. Denn jede Strategie beruht auf Annahmen. Wir kennen ja die Zukunft

nicht. Wir wissen daher auch nicht, welche Fähigkeiten in der Zukunft Erfolg bringen werden. Wir können es vermuten, begründet vermuten, aufgrund jahrelanger Erfahrungen „sicher sein“, dass es so kommen wird – zu guter letzt bleiben uns immer nur Annahmen. Deshalb wird Strategie erst dann für Dritte verständlich und nachvollziehbar, wenn sie diese Annahmen kennen.

Aber es geht um noch mehr. Wenn wir wirklich zu einer **gemeinsamen** Strategie kommen wollen, müssen wir zulassen, dass die eigenen Annahmen und Überlegungen in Frage gestellt werden dürfen, genauso wie wir die der anderen in Frage stellen. Das erfordert viel Kraft, Geduld und Selbstvertrauen, aber gerade diese Art bringt uns voran. Wir tauschen dann nicht einfach nur unsere „Meinungen“ aus sondern kommen zu einem echten Dialog. Diskussionen führen bestenfalls zu Kompromissen – normalerweise auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Ein Dialog bietet allen Beteiligten die Chance dazu zu lernen und eine neue, gemeinsame Verständnisebene zu finden. Etwas, das mehr ist als die ursprünglichen Überlegungen der Einzelnen (denken wir an die Jazzband).

Wenn wir dann noch den Mut aufbringen, die persönlichen Ambitionen wie auch die Schwierigkeiten, Ängste und Widerstände, die mit strategischen Veränderungen zwangsläufig einhergehen, offensiv anzusprechen, dann können wir Vertrauen schaffen. Und Vertrauen ist die wohl wichtigste Basis für Veränderungen.

Vergessen Sie dabei nie: Veränderung beginnt immer bei uns selber. Wir neigen so gern dazu, andere zu fordern und uns „außen vor“ zu lassen bzw. als Führungskräfte über den Prozess zu erheben. Nur, wie dürfen wir von anderen Wandel erwarten, wenn wir uns nicht selber dafür engagieren?

Im Übrigen führt die Bereitschaft zum Dialog auch zur Toleranz gegenüber Fehlern – der entscheidenden Voraussetzung für Lernfähigkeit. Nicht in dem Sinne, dass wir Fehler nicht beachten oder unterschätzen. Sondern so,

- ◆ dass wir Fehler als notwendige Begleiterscheinung jeden Fortschritts betrachten,
- ◆ dass wir begreifen, Annahmen sind immer fehlerhaft, weil unvollständig (wir können nicht an „alles“ denken, nicht Un-erwartetes „vorhersehen“ – z.B. den 11. September 2001!),
- ◆ dass wir Fehler nicht stigmatisieren, sondern eine Atmosphäre schaffen, in der es möglich ist, Fehler frühzeitig offen zu legen,
- ◆ dass wir Fehler nicht verdrängen oder vertuschen sondern aus ihnen lernen, damit wir sie nicht ein zweites Mal tun!

Ed Land, der Erfinder der Sofortbildkamera (Polaroid), formulierte es so: „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.“

### 3 *Bereitschaft, Verantwortung zu teilen*

Normalerweise wird die Balanced Scorecard nicht mit Hierarchie-Diskussionen zusammengebracht. Aber Strategie hat immer auch etwas mit dem Charakter der internen Strukturen und dem Umgang miteinander zu tun. Das wirkt sich auch auf die Balanced Scorecard aus:

- ◆ Hierarchien leben von Vorgaben (Befehl), vom Ausführen (Gehorsam), von Kontrollen (Rapport). Offene Strukturen von Vereinbarungen (Eigeninitiative), Service (Dienst für das Ganze) und (Selbst-)Controlling.
- ◆ In Hierarchien werden strategische Ziele im engsten Führungskreis erarbeitet, nach unten „herunter gebrochen“ und von den Untergebenen umgesetzt. In offenen Strukturen basiert der Zusammenhalt auf gemeinsam getragenen Zielen und der Bereitschaft, die Verantwortung für deren Erarbeitung und Umsetzung zu teilen.
- ◆ In Hierarchien wird daher auch die Balanced Scorecard eher hierarchische Züge tragen (Zielvorgaben, Herunterbrechen über die verschiedenen Ebenen, Umsetzungsmaßnahmen, Kennzahlen in Kontrollberichten). Die Beteiligten in offenen Strukturen können damit wenig anfangen; sie benötigen eine gemeinsam erarbeitete, offen strukturierte (Führungs-)Balanced Scorecard.

#### **Prinzipien „Offener Strukturen“**

„Offene Strukturen“ meint nicht die Abwesenheit von Ordnung und Verantwortung. Allerdings ist hier Verantwortung **aufgabenbezogen** und nicht – wie in klassischen Hierarchien mit ihren Organigrammen – **funktionsbezogen** verteilt:

- ◆ In offenen Strukturen verstehen sich Führungskräfte als Dienstleiter, die das Zusammenwirken in der Gemeinschaft organisieren. Die „ihren Leuten“ den Rücken frei halten und ihnen Arbeiten abnehmen, sofern sie nicht zu deren eigentlichen Aufgaben gehören.
- ◆ Stabsbereiche und Verwaltungen werden zu Serviceeinheiten, die die Aufgabenerfüllung der Menschen unterstützen – nicht reglementieren. Dabei zeichnet sich eine echte Dienstleitung dadurch aus, dass sie begehrt ist und nicht durch „Verordnungen“ erzwungen wird!
- ◆ Führungskräfte müssen auch in offenen Strukturen **Entscheidungen** treffen – es geht nicht um eine falsch verstandene „Demokratie“. Aber sie werden bestrebt sein, ihre Ent-

scheidungen transparent zu halten, damit sie von den anderen auch verstanden und nachvollzogen werden können. Sie werden nicht einfach nur Anweisungen geben wie in funktionsbezogenen Hierarchien, in denen die Mitarbeiter halt „funktionieren“ sollen – wie der Name schon sagt!

Allerdings gilt hier nicht die „reine Lehre“. Sicherlich tendiert intellektuelles Kapital eher zu offenen Strukturen. Aber es gibt wohl kein „entweder – oder“. Dazu sind die Bedingungen in den einzelnen Branchen zu unterschiedlich und die Erfahrungen mit offenen Strukturen noch zu gering.

Nur, wir sollten uns dieser Frage stellen: Wir müssen entscheiden, worin für uns der größere **Wettbewerbsvorteil** zu erwarten ist!

Und wenn wir uns entschieden haben, kann die Erarbeitung einer Führungs-Balanced-Scorecard dabei behilflich sein, die ersten Schritte auf dem langen und schwierigen Weg hin zu offenen Strukturen zu wagen. Wir reden dann nicht mehr nur von Veränderungen, wir wissen auch, was wir konkret tun wollen und warum wir es wollen.

#### **4 Ausgewogene Einbeziehung aller Akteure**

„Ausgewogen“ meint hier zweierlei:

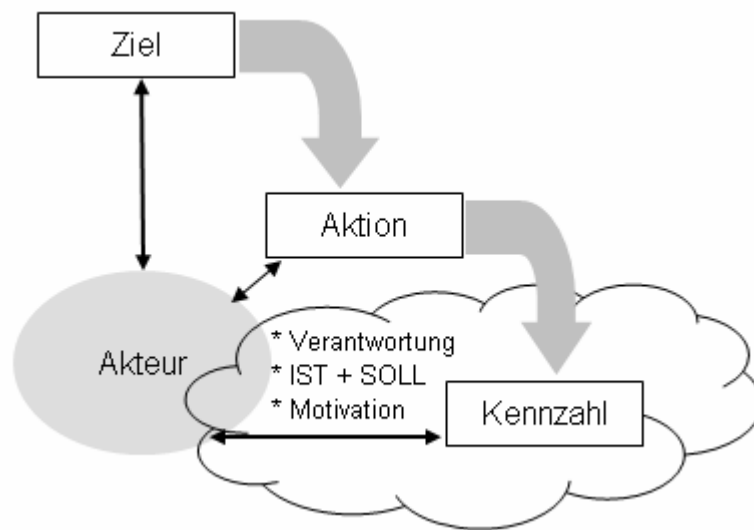
- ◆ Zum einen, dass wir als Führungskräfte – wie bereits angedeutet – sowohl die betrieblichen als auch die persönlichen Ziele der beteiligten Menschen in die Strategie ein-

binden müssen, wenn wir echtes Engagement erreichen wollen. Das erfordert, die individuellen Ziele der Menschen bis zu einem bestimmten Grade zu kennen, sie zu akzeptieren und einen gemeinsamen Rahmen in Verbindung mit den betrieblichen Zielen zu finden. Sofern Kreativität und Engagement zu tatsächlichen Wettbewerbsfaktoren werden, kann es den entscheidenden Marktvorteil bringen. (Wir werden im Verlauf unserer Geschichte zum Gutleb Verein darauf zurückkommen)

- ◆ Zum anderen bedeutet Ausgewogenheit, die handelnden Menschen und ihre Aktionen in den Mittelpunkt zu stellen. Strategien werden von Menschen in praktisches Handeln umgesetzt. Damit die konkreten Aktionen nicht im Chaos münden, brauchen sie Ziele, die ihr Zusammenwirken fördern und Kennzahlen, die eine definierte Zielbestimmung ermöglichen. Kennzahlen, die so beschaffen sind, dass wir mit ihrer Hilfe Verlauf oder Ergebnis der Aktionen messen können.

Friedtag/Schmidt haben diese Herangehensweise das „ZAK-Prinzip“ genannt (**Z**iel – **A**ktion – **K**ennzahl, siehe Abbildung auf Seite 40).

Das ZAK-Prinzip gilt nicht nur für Aktionen im engeren Sinne. Es gilt für jede Zielbestimmung im Rahmen der Führungs-Scorecard – strategische Themen, Perspektiven/Entwicklungsgebiete, Aktionen, strategische Projekte. Durch die Notwendigkeit, messbare Kennzahlen zu definieren, zwingen wir uns, konkret zu sagen, was wir wollen.



Führen mit Kennzahlen – das ZAK-Prinzip

### **5 Einfache Strukturen miteinander kombinieren**

Einfache Strukturen miteinander kombinieren heißt in erster Linie: verständlich bleiben. Es nützt uns wenig, die Komplexität der realen Welt möglichst genau widerzuspiegeln, wenn die dabei entstehenden Modelle nur noch von wenigen Experten verstanden werden – und selbst das dürfen wir mitunter in Zweifel stellen. Wenn wir die Menschen mitnehmen wollen auf unseren strategischen wie operativen Wegen, dann müssen wir uns verständlich machen. Damit sie uns verstehen können. Und dazu benötigen wir einfache, überschaubare Strukturen, selbst wenn „einfach“ auch immer Vereinfachung und damit Verzicht auf Genauigkeit bedeutet. Denn wie sagt der Volksmund: „Lieber 60 % genau als 100 % unverstanden!“

### **6 Transparenz durch Kennzahlen**

Hier liegt die Betonung vor allem auf dem Wort „Transparenz“. Allerdings sollten wir dabei unterscheiden, für wen die Transparenz gedacht ist.

In der Führungs-Scorecard geht es zunächst um die Konkretisierung der Zielstellungen. Kennzahlen zwingen uns dazu, genauer zu sagen, was wir eigentlich wollen. Das ist bei strategischen Zielen nicht so einfach, weil sie – wie bereits erläutert – auf die Entwicklung von Potenzialen hinauslaufen. Und in der Beschreibung und Bewertung von Potenzialen haben wir nicht sehr viel Übung. Es geht also hierbei in erster Linie um **Transparenz nach innen**, um Transparenz für die handelnden Personen. Und es geht um Selbst-Controlling. Denn es sind die eigenen, gemeinsam ausgewählten Ziele, deren Realisierung wir mit Hilfe geeigneter Kennzahlen messen wollen. Solche Kennzahlen müssen für die Menschen im Unternehmen verständlich, konkret und nachvollziehbar sein.

In der Berichts-Scorecard geht es demgegenüber zuerst um die Geschichte, die wir externen Partnern über unsere Strategie erzählen wollen. Kennzahlen können dieser Geschichte Glaubwürdigkeit verleihen. Es geht also hier um **Transparenz nach außen**, um das Verständnis von Personen, die das Geschehen innerhalb der Organisation nicht unmittelbar erleben. Dabei sollten wir an die spezifischen Aufgaben dieser Personen denken. Sie entscheiden meistens über die Verteilung gemeinsam genutzter Ressourcen, wie Zeit und Kapital. Sie benötigen daher Kennzahlen, die einen Vergleich zwischen den verschiedenen „Anspruchsberechtigten“ ermöglichen. Um die Entscheidung zu erleichtern.

## **7 Konzentration auf das Wesentliche.**

Konzentration besteht in der Kunst, seine Aufmerksamkeit auf einen Punkt zu richten. Sich auf das Wesentliche konzentrieren bedeutet daher, weniger Wichtiges wegzulassen oder zeitlich zu verschieben. Nicht das Setzen von Schwerpunkten ist das Problem, sondern die Entscheidung über das Weglassen. Wir werden auf diesen Punkt in den folgenden Kapiteln mehrfach zurückkommen.

### **Ein erstes Fazit**

- ◆ Die Balanced Scorecard ermöglicht uns, eine fassbare Strategie zu entwickeln, sie mit für alle verständlich formulieren Zielen zu verbinden. Erst dann können wir gemeinsam festschreiben, was wir konkret tun wollen, um unsere Ziele zu erreichen.
- ◆ Die Balanced Scorecard kann uns dazu bringen, wirklich zu tun, was wir uns vorgenommen haben – weil die Strategie nicht mehr nur auf dem Papier steht, sondern integraler Teil unseres Budget- und Berichtssystems ist.

- ◆ Dabei hat sich in der Praxis gezeigt, dass die Balanced Scorecard nicht nur für Industriebetriebe wie die Marwitz GmbH geeignet ist, sondern ebenso für einen gemeinnützigen Verein oder jede andere Organisation.

## Entwicklung einer Balanced Scorecard

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie der der Gutleb Verein seine strategische Ausrichtung findet und wie er die Balanced Scorecard nutzt, um diese Strategie umzusetzen. Wir zeigen Ihnen, was Leitbild und Leitziel bedeuten, was strategische Wege, Perspektiven und Projekte sind und welchen Zweck das „Haus der Balanced Scorecard“ hat.

### Die Rahmenbedingungen abstecken

Nun war es soweit. Wir wollten anfangen mit unserer Balanced Scorecard. Und beginnen wollten wir mit der Führungsmannschaft des Gutleb Vereins.

#### Auf der Suche nach einer Strategie

Aber erst einmal musste ich feststellen, dass weder ich noch meine „designierten Nachfolger“ und engsten Partner in der Geschäftsführung – Jochen Bierath, der „Finanzer“, Johanna Schranz, die neue Personalleiterin und der noch recht junge Einkaufs- und Organisationschef Jens Harig – bereits genau formulieren konnten, welche Ziele der Gutleb Verein eigentlich hat oder in Zukunft anstreben will. Natürlich hatten alle bestimmte Vorstellungen im Kopf. Aber mehr als „Überschriften“ und ein „Bauchgefühl“ waren das nicht. Und kommuniziert hatten wir sie auch noch nicht. Weder unter uns noch mit den anderen Führungskräften und schon gar nicht mit der breiten Belegschaft. Das war im „operativen Alltag“ untergegangen.

Damit wir nicht unvorbereitet in die Erarbeitung der Balanced Scorecard gingen, hatten wir vier zunächst allein nach einer Formulierung für unsere Strategie gesucht. Dabei wollten wir einerseits die grundsätzlichen Anforderungen berücksichtigen, die heute von jeder Einrichtung der freien Wohlfahrt erwartet werden und andererseits jene Faktoren betonen, die unsere Einzigartigkeit im Vergleich zu anderen Einrichtungen charakterisieren.



Das Ergebnis sollte im erweiterten Führungskreis beraten und nach nochmaliger Diskussion verabschiedet werden. Es gab einige Fehlversuche und heftigen Debatten, aber schließlich hatten wir es geschafft, wir hatten unsere Strategie gefunden:

### **Der Strategieentwurf des Gutleb Vereins**

Wir sind ein christlichen Werten verbundener, unabhängiger und gemeinnütziger Verein zur Betreuung von Kindern und Jugendlichen sowie zur Begleitung älterer Menschen in ihren Lebensabend.

Wir stellen die Würde des Menschen in den Mittelpunkt unserer Arbeit:

- Den Kindern und Jugendlichen wollen wir Grundwerte unserer Gesellschaft so vermitteln, dass sie von ihnen angenommen und gelebt werden.
- Die von uns betreuten Senioren sollen in Würde und weitgehender Eigenständigkeit ihren Lebensabend verbringen können.

Wir wollen – gestützt auf das Engagement der Mitglieder des Gutleb Vereins – unsere Arbeit so organisieren, dass wir bei hoher Betreuungsqualität unsere Prozesse optimieren und genügend Mittel für erforderliche Investitionen erwirtschaften.

Wir wollen unseren Mitarbeitern Raum zur eigenen Entfaltung geben, denn Würde vermitteln kann nur, wer selbst Würde besitzt. Und hohe Betreuungsqualität erfordert zufriedene Mitarbeiter.“

Eine derartige Vorarbeit ist zu empfehlen, aber noch keine Strategie!

## **Zu Beginn eine Überraschung**

In dieser Weise vorbereitet, machten wir uns ans Werk. In einem ruhigen, wunderschönen Schlösschen im Badischen trafen wir uns an einem frühen Donnerstag Nachmittag, um in drei Tagen gemeinsam unsere Führungs-Balanced-Scorecard zu erarbeiten. Wir, das waren die Mitglieder der Geschäftsführung, die Leiter der beiden Bereiche Kinder- und Jugendbetreuung und Altenwohnheime, mehrere Leiter von Einrichtungen beider Bereiche sowie die Vorsitzende des Personalrates und Klaus Marwitz als Vertreter des Vereinsvorstandes. Insgesamt 15 Personen. Um einen effektiven Ablauf zu sichern, hatten wir zwei Moderatoren gebeten, den Workshop zu leiten.

Es begann mit einer Überraschung. Wir starteten nicht mit statistischen Analysen und theoretischen Betrachtungen zu strategischen Grundfragen. Wir starteten mit der Frage an jeden Teilnehmer, welche Hobbys er in seiner Freizeit ausübt. Wofür er sich neben Beruf und Familie noch engagiert. Und was seine zwei wichtigsten Wünsche sind, die er sich in den nächsten zehn Jahren erfüllen will.

Das hat mich zunächst verblüfft. Über diese Themen hatten wir bisher kaum gesprochen. Aber als dann die Antworten kamen, waren wir doch alle erstaunt und auch ein wenig betroffen, wie

wenig wir uns kannten. Obwohl wir schon so viele Jahre miteinander arbeiteten. Vielleicht war es aber mehr ein Nebeneinander als ein Miteinander.

### **Welche Vorteile hat dieser sehr persönliche Einstieg?**

Ich habe viel gelernt in dieser Stunde, von meinen Kollegen und über sie. Was für ein breites Spektrum an Interessen da zum Vorschein kam. Welche neuen Anknüpfungspunkte für persönliche Kontakte sich ergeben haben. Die Impulse, die von dieser Stunde ausgingen, spüren wir noch heute. Sie haben

ein bisher nicht gelebtes „Wir-Gefühl“ in unserer Führungsmannschaft erzeugt. Die Kommunikation ist eine andere geworden. Das hat sich für die Arbeit des Vereins äußerst positiv ausgewirkt.

Im Verlauf der Zeit habe ich aber auch bemerkt, dass diese Gespräche über persönliche Hobbys, Engagements und Wünsche – zunächst ganz unbewusst – aber doch nachhaltig die Ausprägung unserer Balanced Scorecard bis hin zu ihrer praktischen Umsetzung beeinflusst haben. In gewissem Sinne sind die persönlichen Interessen und Ziele in unsere Strategie mit eingeflossen. Erst dadurch ist sie wirklich „unsere“ geworden.

Natürlich verlief das Ganze nicht ohne Irritationen. Einige hatten sich noch nie vorher Gedanken darüber gemacht, was für sie in zehn Jahren wichtig und interessant sein könnte. Nicht jeder war bereit, über seine persönlichen Wünsche und Ambitionen zu sprechen. Aber die überwiegende Mehrheit ist erstaunlich offen und unbefangen mit den Fragen umgegangen. Und der Bann, der schon oft den Meinungs austausch in solchen Runden erschwert hatte, war gleich am Anfang gebrochen.

## Der strategische Horizont

Die zweite Frage, der wir uns zuwandten, war die nach dem strategischen Horizont. Und wie bei der Unterscheidung von „strategisch“ und „operativ“ denken wir hierbei normalerweise ausschließlich an den zeitlichen Horizont. Aber vor der Zeit steht das inhaltliche Ziel. Wir müssen entscheiden, in welchen Bezug wir unser Ziel stellen wollen:

Für kleinere Firmen oder Organisationen ohne größere Verflechtungen und ohne nennenswerte Zukunftsaufwendungen (z.B. für Personalentwicklung, Marketing, Forschung und Entwicklung) ist der strategische Horizont nicht weit gesteckt. Meistens reicht die unmittelbare Erfahrungswelt des „Hier und Heute“ für die Zukunftssicherung, die einfach darstellbare

Fortschreibung der erlebten Vergangenheit mit Hilfe einfacher Annahmen. Und sollten die äußeren Bedingungen sich gravierend verändern, sind Anpassungen leicht zu bewerkstelligen. Eben weil keine größeren Verflechtungen zu beachten oder Vorleistungen zu tätigen sind. Allerdings werden derartige Firmen selten eine Balanced Scorecard erarbeiten.

Für den Gutleb Verein jedenfalls trifft diese Charakteristik nicht zu. Wir sind ein Verbund mehrerer Einrichtungen und darüber hinaus in Netzwerke verschiedenster Partner eingebunden; wir haben erhebliche Vorleistungen zu erbringen – seien es Investitionen in neue Gebäude oder Aufwendungen für Personalentwicklung. Eine Organisation wie wir muss also schon über den Tellerrand der unmittelbaren Erfahrungen hinausschauen, wenn sie ihre Zukunft sichern will.

### **Beispiel**

Für den Gutleb Verein sind solche Faktoren wie die demografische Entwicklung, die Entwicklung unseres Sozialsystems, aber auch die wirtschaftliche Entwicklung unserer Region bis hin zu Fragen der Teilzeitarbeit von enormer strategischer Bedeutung.

Wir müssen versuchen, die für uns relevanten Trends, die sich in der Gesellschaft vollziehen, zu erfassen.

### ***Mit Brainstorming das Blickfeld erweitern***

Also haben wir eine Ideensammlung veranstaltet:

- ◆ Welche Aspekte könnten für den Verein in den nächsten fünf bis zehn Jahren relevant sein? Wirtschaftliche, politische, juristische, soziale, kulturelle Aspekte.
- ◆ Von welchen Wettbewerbern würden wir erwarten, dass sie zukünftig besser bzw. schlechter dastehen als heute und warum?
- ◆ Bestehen Parallelen zum Gutleb Verein, haben wir ähnliche Stärken und Schwächen?
- ◆ Welcher Trend ist wirklich relevant für uns?

Bereits an dieser Stelle gab es heftige Diskussionen. Es wurde schnell deutlich, dass trotz unserer strategischen Vorarbeit, die Auffassungen über die Zukunft des Vereins doch recht weit auseinander lagen.

Die Würde des Menschen ist ein großes Ziel. Aber können wir dabei wirtschaftlich arbeiten? Sollten wir nicht den Verein kleiner machen, um uns auf die Betreuung der Menschen konzentrieren zu können?

Oder schaffen wir die Möglichkeit für bessere Betreuung bei gleichzeitig wirtschaftlichem Arbeiten eher durch Wachstum des Gutleb Vereins?

### **Die Suche nach Grundwerten als gemeinsame Basis**

Und dennoch war es gut, dass wir mit unserem strategischen „Basispapier“ schon Vorarbeit geleistet hatten. Es waren zwei **Grundwerte** formuliert, die wir als zentrale Punkte unserer Strategie ansahen:

- 1 Unabhängigkeit des Gutleb Vereins, d. h. Freiheit in der Entscheidung; wobei wir darunter sowohl die Entwicklung verschiedener Möglichkeiten als auch die Fähigkeit zur eigenständigen Wahl zwischen mehreren Alternativen verstehen wollten.
- 2 Verantwortung für die Würde des Menschen; das betrifft sowohl die Menschen, die vom Gutleb Verein betreut werden als auch jene, die für den Gutleb Verein arbeiten.

Wir hatten damit einen „Anker“ gefunden für die verschiedenen Auffassungen, eine gemeinsame Basis, um sich zu verständigen.

Es hatte sich gezeigt, dass diese Grundwerte auf den persönlichen Interessen und Wünschen basieren, die wir eingangs des Workshops besprochen hatten: Unabhängigkeit und die Beteiligung an einer ethisch großartigen Aufgabe, den Menschen, Mitarbeitern wie den Senioren und Kindern Würde zu vermitteln – das war etwas, was uns verband. Über alle Verschiedenheiten hinweg,

In Organisationen wie dem Gutleb Verein mit seinen fast 1 400 Mitarbeitern können wir Strategien nicht nach einem einheitlichen Schema verwirklichen. Eine Strategie für alle, das gelingt bestenfalls auf dem Papier, aber nicht im realen Leben. Dafür sind die Bedingungen in den verschiedenen Einrichtungen, die zu lösenden Aufgaben und entsprechend die Anforderungen an unsere Beschäftigten zu unterschiedlich.

Gemeinsame Grundwerte können in einer vielschichtigen Organisation ein wirksames Bindeglied bilden. Das Beständige, an dem wir uns orientieren. Aber das funktioniert nur dann, wenn wir Grundwerte finden, die als **Wettbewerbsvorteil** taugen. Grundwerte, die wir ganz gezielt und konsequent als wesentlichen Teil unserer Einzigartigkeit einsetzen können und wollen. Dann werden sie zum Kristallisationskeim einer gemeinsamen Identität.

Wenn es nicht gelingt, bleibt zum Schluss nur wieder der hierarchische Rahmen mit seinem Prinzip von „Befehl und Gehorsam“, der die Organisation zusammenhält. In Zeiten der Not und wenn nicht anderes zur Verfügung steht, ist Hierarchie immer noch besser als gar kein Zusammenhalt. Aber dann wären wir genau da stehen geblieben, wo wir bereits waren.

### **Den zeitlichen Rahmen festlegen**

Die Diskussion um den strategischen Horizont hatte uns also schon etwas gebracht. Auch wenn es zunächst nur die Klarheit über zwei gemeinsame Grundwerte war und ansonsten die Gewissheit, dass wir von einer gemeinsamen Strategie noch ganz schön weit entfernt waren.

Blieb noch die Frage des zeitlichen Rahmens für unsere Führungs-Balanced-Scorecard. Dabei geht es vor allem um die aus heutiger Sicht ganz pragmatische Bestimmung des überschaubaren und gestaltbaren Zeitraums. Denn wir wollen Zielstellungen durch ganz konkretes Handeln verwirklichen.

Wir wollen neue Einrichtungen konzipieren und bauen. Dies ist ein Prozess, der fünf bis sieben Jahre beanspruchen wird. Bei aller Unterschiedlichkeit in den Auffassungen zu Wachstum oder Schrumpfung der Größe des Vereins in seiner Gesamtheit, an der Notwendigkeit von Investitionen gab es keinen Zweifel.

Ein anderer zeitlich relevanter Aspekt ist die Altersstruktur der Belegschaft. Die erforderlichen „Nachfolgeregelungen“ und die inhaltliche Personalentwicklung würden auch etwa fünf bis sieben Jahre benötigen. So einigten wir uns auf diesen Zeitraum.

### **Eine „kreative Spannung“ aufbauen und halten**

„Bevor wir zu den Zielen kommen, sollten wir noch einmal die wichtigsten Analysen unserer gegenwärtigen Situation durchgehen“, warf ich ein. „Vergesst es!“, entgegnete einer der Moderatoren. „Wenn wir nicht bloß die Vergangenheit fortschreiben sondern Ziele so formulieren wollen, dass sich ein Engagement dafür lohnt, dann müssen wir uns – zumindest gedanklich – von allem lösen, was war und ist. Dann sollten wir uns erinnern, was jeder von uns und was wir gemeinsam in der Zukunft, in unserem (überschaubaren) Leben erreichen wollen, welche Rolle unser Unternehmen dabei spielt. Deswegen hatten wir ja am Beginn des Workshops danach gefragt. Und nicht abstrakt der „Gutleb Verein“; eine Organisation für sich hat keine Ziele. Es sind die Ziele der Menschen, die den Verein tragen und in ihm arbeiten, aus denen letztlich das Ziel der Organisation resultiert.“

Der Moderator gab uns zu bedenken:

„Natürlich kann jeder seine eigenen Ziele als die der Organisation ausgeben; und ein Hierarch oder auch eine charismatische Chefin mag in der Lage sein das durchzudrücken. Allerdings sind auf die Dauer die Chancen gering, dass sich die anderen

vor diesen Karren spannen lassen und mit voller Kraft mitziehen.

Aber vergesst die Analysen nicht wirklich. Denn Ziele allein bewirken wenig, wenn wir nicht zugleich den **gemeinsamen** Sinn für die Realitäten schärfen. Erst damit schaffen wir im gesamten Verein das erforderliche Bewusstsein über die bestehende Lücke zwischen Ziel und Realität und den **gemeinsamen** Willen, diese Lücke durch geeignete Aktionen zu überbrücken. Deswegen haben wir über die Vorzüge und Nachteile unserer Wettbewerber gesprochen, damit wir unsere eigenen Stärken und Schwächen erkennen.“

„Und eines noch“, fuhr er fort. „Für die Umsetzung der auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen ist es eminent wichtig, den einmal geschaffenen gemeinsamen Willen zur Veränderung – es gibt dafür das treffende Bild der „kreativen Spannung“ – über eine lange Zeit zu halten und dem Drang nach einer schleichenden Erosion der Ziele zu widerstehen. Dabei kann die Taktik der kleinen Schritte, die Formulierung von Meilensteinen hilfreich sein, sofern die ursprünglichen strategischen Ziele im Auge behalten werden.“

### **Beispiel**

Der Gutleb Verein will Dienstleistungen für Dritte aufbauen. Dafür müssen wir erst noch diverse Voraussetzungen schaffen: Mitarbeiter qualifizieren, Marketingaktivitäten einleiten, etc. Erst nach einer längeren Zeit werden sich diese Anstrengungen in zusätzlichen Umsätzen niederschlagen. Wenn wir die Mitarbeiter motivieren wollen, sollten wir daher mit früheren Messgrößen (z. B. „Reaktionen auf Anzeigenserie“) operieren.

## **In sieben Schritten zur Balanced Scorecard**

Der Rahmen war abgesteckt. Nun konnten wir uns der eigentlichen Balanced Scorecard zuwenden. Wir wollten in den sieben Schritten vorgehen:

- 1 Leitbild und Leitziel formulieren.
- 2 Strategisches Koordinatensystem für die Führungs-Scorecard entwickeln.
- 3 Auswahl strategiefokussierter Aktionen.
- 4 Aktionen zu strategischen Projekten bündeln.
- 5 Strategische Projekte umsetzen und Verantwortung fest-schreiben für die Organisation der praktischen Arbeit.
- 6 Berichts-Scorecard erstellen.
- 7 Lernprozess organisieren.

Von nun an wurden wir konkret. Und wir sollten erfahren, was unsere Ziele tatsächlich bedeuten.

## 1. Schritt: Leitbild und Leitziel

Eigentlich glaubten wir, unsere Strategie sei bereits fertig. Wir wollten sie nur noch mit Hilfe der Balanced Scorecard umsetzen. Aber unsere Moderatoren hatten uns durch unsere eigene Diskussion vor Augen geführt, dass bis zu einer umsetzbaren Strategie noch ein weiter Weg war.

Rückschauend kann ich sagen, dass wir erst unter dem starken Zwang zur Konkretisierung, der mit der Erarbeitung einer Führungs-Balanced-Scorecard einhergeht, erkannt haben, was Strategie bedeutet. Weil sich dadurch das Verständnis für die Konsequenzen strategischer Ziele wesentlich vertieft. „Strategisches Denken und strategisches Handeln bilden eine Einheit“ – das sagen wir schnell dahin. Aber in der Praxis leben wir nicht danach. Die Führungs-Scorecard zwingt uns dazu, wenn wir sie, wenn wir uns ernst nehmen.

Auf diese Weise eingestimmt begannen wir die erste Gruppenarbeit unseres Workshops. Jeder Gruppe wurde die Aufgabe gestellt,

- ◆ das Leitbild (Mission) und
- ◆ das Leitziel (Vision)

zu benennen und zu begründen.

Die Begriffe Mission und Vision sind im Sprachgebrauch nicht eindeutig belegt. Insbesondere im angelsächsischen Raum weicht die Bedeutung vom deutschsprachigen Verständnis erheblich ab. Um Missverständnissen vorzubeugen, wollen wir der Einfachheit halber in diesem Taschenguide „Mission“ im Sinne von Leitbild und „Vision“ im Sinne von Leitziel verstehen.

Dabei sollte die Verbindung zu unseren Grundwerten und der Zusammenhang zwischen Leitbild und Leitziel gezeigt werden.

### Das Leitbild – die Sicht auf unser Unternehmen

Mit dem Leitbild wollen wir uns verständigen, warum wir da sind; welche Zweckbestimmung für uns wesentlich ist; welches Bild vor allem die Kunden von uns haben sollen.

- ◆ Was könnte die Kunden auch in fünf bis sieben Jahren dazu verleiten, ihr Geld ausgerechnet für unsere Leistungen auszugeben?
- ◆ Wer sollen unsere Kunden zukünftig eigentlich sein?

- ◆ Woran messen unsere Kunden ihren Erfolg – bezogen auf die von uns angebotenen Leistungen?

Wenn es uns gelingt, glaubhaft zu vermitteln, dass wir unseren Kunden helfen, erfolgreich zu sein, und warum wir es besser können als unsere Wettbewerber, haben wir schon gewonnen – sofern wir auch in der Lage sind zu halten, was wir versprechen. Nach einiger Diskussion hatten wir das Leitbild für den Gutleb Verein mit zwei Sätzen umrissen.

### **Leitbild des Gutleb Vereins**

Betreuung ist uns mehr als Profession. „Gutleb – Betreuung“ ist eine Frage der Würde und des Herzens!

Das war die Quintessenz des ursprünglichen Strategieentwurfes (Seite 45). Wir wollten damit zum Ausdruck bringen, worin unsere Besonderheit gegenüber unseren Wettbewerbern besteht. All unsere Kunden und Partner sollen wissen: Bei uns ist die Würde des Menschen nicht nur ethisches Prinzip sondern gelebte Praxis. Das ist ein hoher Anspruch vor allem an die Mitarbeiter und Mitglieder des Gutleb Vereins. Aber wir trauen uns zu, dem gerecht zu werden.

### ***Mit einem Logo die Identifikation unterstützen***

Und wir hatten eine erste Idee für ein neues Logo:



Das neue Logo des Gutleb Vereins

Dieses Logo – es wird natürlich von einem Grafikunternehmen überarbeitet – soll allen potenziellen Partnern in der Region, Kunden wie Lieferanten, Politik wie Öffentlichkeit unsere Botschaft signalisieren.



## Das Leitziel – was wir erreichen wollen

Mit dem Leitziel vereinbaren wir, was wir für unsere Zukunftsfähigkeit in den nächsten fünf bis sieben Jahren als das entscheidende Potenzial ansehen und ausbauen wollen. Natürlich müssen wir das allen Mitarbeitern verständlich nahe bringen.

Dabei geht es um die Beantwortung dreier Fragen:

- ◆ Was ist nötig, um am Markt präsent zu bleiben ?
- ◆ Was ist (persönlich) erstrebenswert ?
- ◆ Was ist im Gutleb Verein durchsetzbar ?

Die erste Frage berührt das existenzielle Minimum, die zweite Frage unseren persönlichen Ehrgeiz und die dritte Frage das Klima, die Kultur unserer Organisation.

Im Zusammenhang mit dem Leitziel bekamen wir das erste Mal die Aufgabe, eine – und nur eine – Kennzahl zu definieren, die am besten ausdrückt, woran wir das Leitziel messen wollen. Damit müssen wir die Frage beantworten können: „Warum sind wir **ein** Unternehmen?“

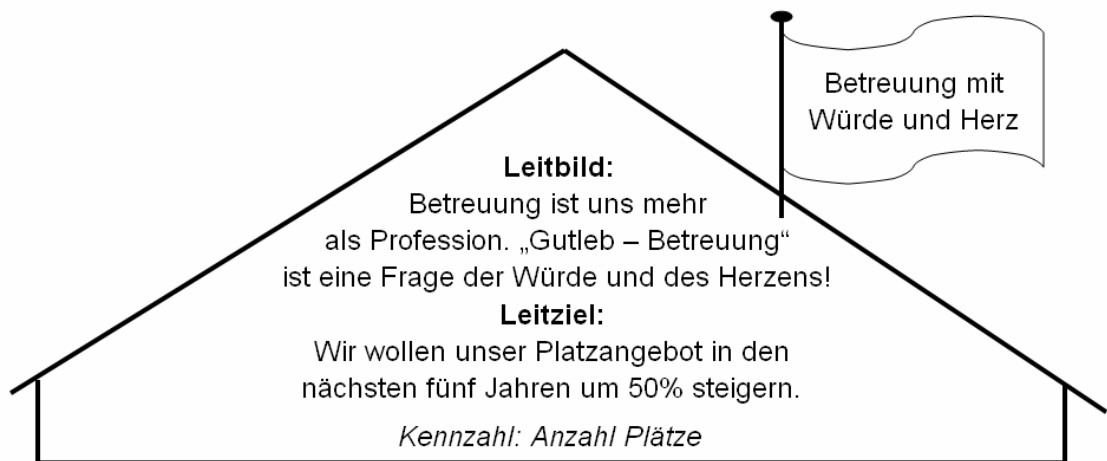
Um die Formulierung unseres Leitziels haben wir lange gerungen. Schließlich kamen wir zu folgender Einschätzung: Unser wirtschaftlicher Erfolg, unser Einfluss, vor allem aber die Bewahrung unserer Grundwerte hängt maßgeblich von unserer Größe ab. Allerdings muss die Größe durch **gesundes** Wachstum erreicht werden. Unsere Kunden erwarten von uns Qualität und Stabilität für einen relativ langen Zeitraum. Und die Sozialkassen auch. Also haben wir postuliert:

### **Leitziel und Kennzahl**

Wir wollen unser Platzangebot in den nächsten fünf Jahren um 50 % steigern.

Kennzahl: Anzahl Plätze

Damit war das Dach für unser Haus der Balanced Scorecard erstellt.



Das Dach des „Gutleb-Hauses“

## 2. Schritt: Strategische Koordinaten

Leitbild und Leitziel waren der erste Schritt zu unserer Balanced Scorecard. Jetzt ging es darum, dies zu konkretisieren und Ziel, Inhalt und Kennzahl

- ◆ der strategischen Themen und
- ◆ der Entwicklungsgebiete für Potenziale  
(oder – wie Kaplan/Norton sagen – Perspektiven)

zu definieren. Auf diese Weise entsteht ein Zielsystem, das schon recht genau beschreibt, wohin wir mit unserer Strategie eigentlich wollen, welche Konsequenzen wir uns zumuten wollen.

Auch dieses Zielsystem ist – wie jedes andere – nicht mehr als eine Kombination von Annahmen. Aber wir machen diese Annahmen transparent und damit nachvollziehbar für die Menschen im Unternehmen. Das ist das Entscheidende.

### Strategische Themen

Mit den strategischen Themen wollen wir jene Subziele bestimmen, die wir gemeinsam als wesentlich ansehen, um unser Leitziel möglich zu machen. Und wir sollten die strategischen Themen mit adäquaten Kennzahlen konkretisieren!

Bei der Bearbeitung der Themen sollten die Schritte nicht zu groß sein. Wenn wir die Menschen, die Mitarbeiter vom Gutleb Verein mitnehmen wollen, dann müssen wir sie dort abholen, wo sie gegenwärtig sind. Das erfordert die strategischen Themen so zu bemessen, dass möglichst alle folgen können.

Manchmal mag auch ein taktischer Umweg sinnvoll sein. Wenn er denn zum Ziel führt! Ein englisches Sprichwort lautet: „Über Zäune soll man erst springen, wenn man davor steht. Aber Springen üben, das kann man auch vorher.“

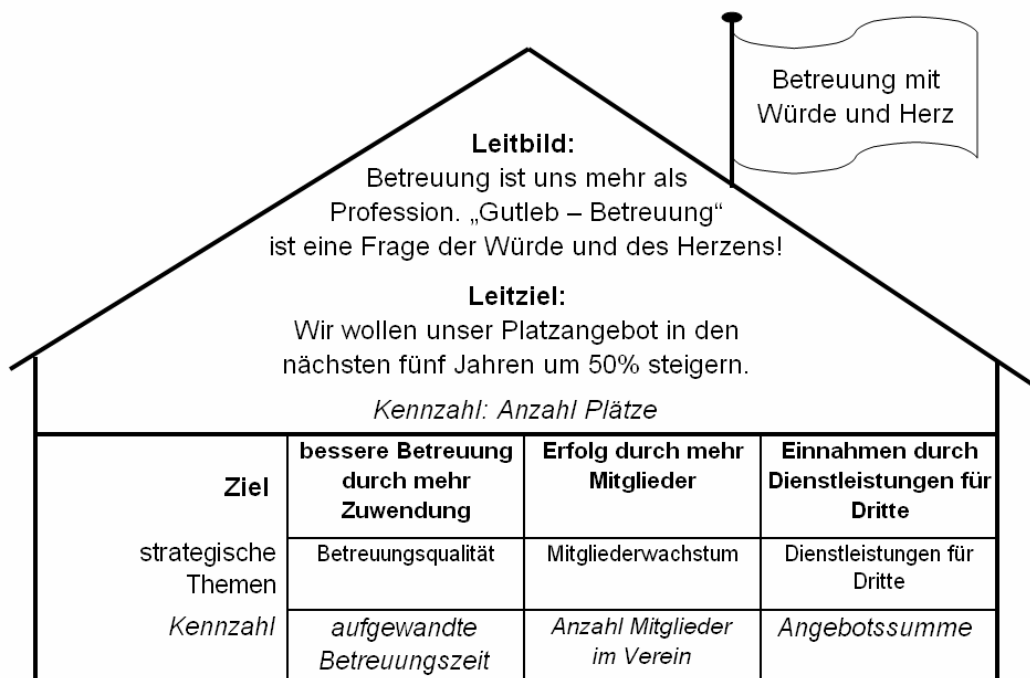
Also haben wir uns Fragen gestellt:

- ◆ Was muss heute entschieden werden?
- ◆ Was kann später entschieden werden (und wann)?
- ◆ Was muss jetzt vorbereitet werden, um später fundiert entscheiden zu können?

Auch um die strategischen Themen haben wir zuerst in Gruppenarbeit, später im Plenum heftig gestritten. Zum Schluss hatten wir uns auf drei geeinigt:

- ◆ Strategisches Thema 1 (S1): Betreuungsqualität
- ◆ Strategisches Thema 2 (S2): Mitgliederwachstum
- ◆ Strategisches Thema 3 (S3): Dienstleistungen für Dritte

Unser Haus hatte weiter an Konturen gewonnen:



Das „Gutleb-Haus“ wächst

## Die Entwicklungsgebiete unserer Potenziale

Nach der Mittagspause begannen wir uns der Frage zuzuwenden: Welches sind die Potenziale, die wir entwickeln wollen,

um die strategischen Themen zur Realisierung von Leitbild und Leitziel erfolgreich gehen zu können?

Häufig wird in der Literatur statt des Begriffes „Entwicklungsgebiet“ das Wort „Perspektiven“ genutzt.

Dabei kamen wir sehr schnell zu dem Ergebnis, dass diese Potenziale zum einen in dem Geflecht an Beziehungen zu suchen sind, die unsere Organisation nach innen und nach außen charakterisiert, zum anderen in den Prozessen, die wir dabei nutzen:

◆ **Mitarbeiter:**

Ohne kompetente Mitarbeiter haben wir keine Chance, uns für die Zukunft fähig zu machen. Dazu gehört auch Engagement, unser wesentliches Ziel für dieses Entwicklungsgebiet. Und besonderes Engagement ist notwendig, weil wir unsere Betreuungsdienste durch ehrenamtliche Mitarbeiter verstärkt wollen. Die „Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter“ soll uns daher als Kennzahl für Engagement dienen.

◆ **Kunden:**

Unsere strategische Position wird maßgeblich von dem Image in unserer Zielgruppe (Jugendliche bzw. deren Eltern und Senioren) beeinflusst. Das schlägt sich in der Nachfrage nach unseren Leistungen wider und wir können diese messen an der „Anzahl der Personen auf unseren Wartelisten“.

◆ **Geschäftsprozesse:**

Sicherung der Eigenständigkeit unser Betreuungsgruppen durch verstärkte Selbstständigkeit, Nutzung diverser interner wie externer Dienstleistungen zu marktüblichen Preisen etc. führt zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit beim Erarbeiten von neuen Angeboten für unsere Kunden. Das ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für uns. Messgröße ist der „Zeitraum von der abgestimmten Idee bis zum ersten Erlös (time to market)“.

◆ **Finanzen und Controlling:**

Die Unabhängigkeit des Gutleb Vereins hängt unmittelbar von seiner Bonität, seiner Fähigkeit zur Erwirtschaftung der von ihm verbrauchten Mittel ab. Eine geeignete Kennzahl ist die „Innenfinanzkraft (Cash Flow/Bilanzsumme)“.

◆ **Kooperationen:**

Wir haben eine Vielzahl von Partnerschaften, ohne die wir unsere Arbeit nicht leisten könnten. Dabei müssen wir sicherstellen, dass auch die Partner unser Leitbild stützen. Dazu wollen wir sie einem „internen Rating“ unterziehen und den „Anteil an A-Partnern“ möglichst hoch halten.

◆ **Kommunalpolitik:**

Für eine gemeinnützige Einrichtung wie uns ist es von Vorteil, gute Beziehungen auf dem politischen Parkett zu knüpfen. Das realisieren wir durch intensive Kontakte zu den

Trägern der Kommunal- und Landespolitik. Als geeignete Kennzahl soll uns die „Anzahl der Treffen mit Kommunalpolitikern“ dienen

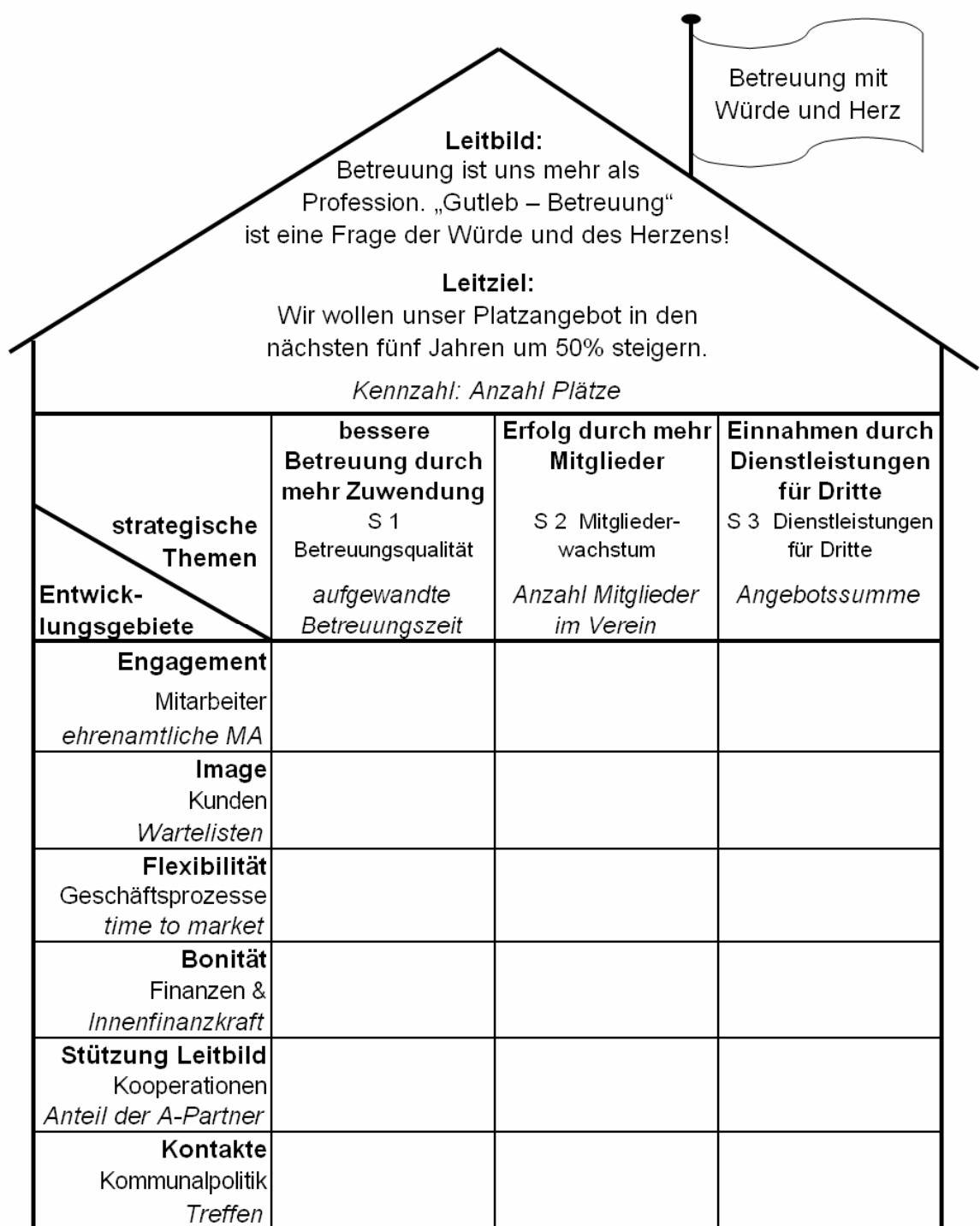
Das Zielsystem war nun abgesteckt.

- 1 Wir haben uns auf ein Leitbild und das Leitziel des Gutleb Vereins verständigt.

Davon ausgehend haben wir unser strategisches Koordinatensystem entwickelt:

- 2 Wir haben die zur Zielerreichung relevanten strategischen Themen bestimmt.
- 3 Und wir hatten unser Beziehungsgeflecht, die „Entwicklungsgebiete“ (Perspektiven), daraufhin untersucht, welche Potenziale mit welchen Schwerpunkten besonders auszubauen wären, um unser Leitziel auf den gewählten strategischen Wegen möglichst effektiv zu erreichen.

## Das Haus der Balanced Scorecard für den Gutleb Verein



Die Umriss des „Hauses der Balanced Scorecard“

Damit war das „Haus der Balanced Scorecard“ für dem Gutleb Verein umrissen: Das System der Annahmen, die wir unserem strategischen Handeln zugrunde legen, ist nun für alle nachvollziehbar dargestellt. Alle nun folgenden Ideen für strategische Aktionen werden wir auf ihre Passfähigkeit zu diesen strategischen Koordinaten überprüfen.

### 3. Schritt: Strategiefokussierte Aktionen

Unser „Haus der Balanced Scorecard“ war konstruiert. Ein leeres Haus mag schön anzusehen sein. Aber auf die Dauer macht es wenig Sinn. Wir müssen es füllen, füllen mit Ideen für konkrete, zielführende Aktionen. Erst unser Tun haucht der Strategie ihr Leben ein.

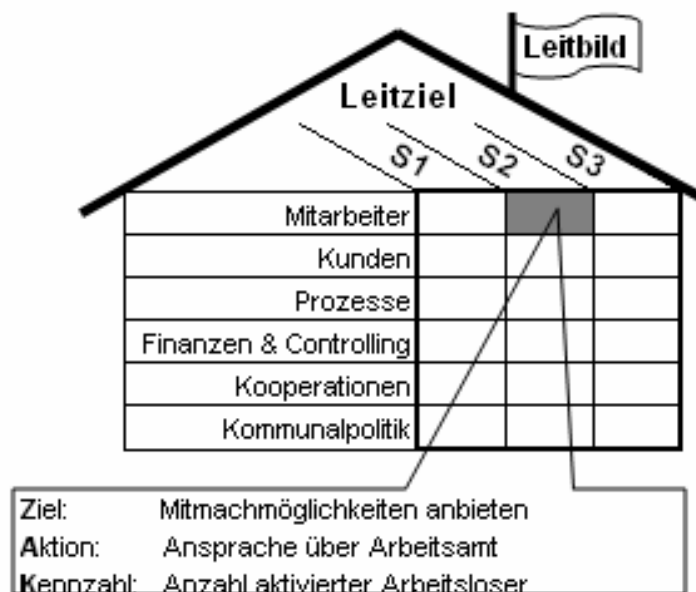
Also begaben wir uns auf „Ideensuche“. Natürlich waren wir uns bewusst, dass die Konzentration auf nur wenige strategische Themen, die Einschränkung der Entwicklungsgebiete auf bestimmte Aspekte so manches unberücksichtigt lässt, was auch zum Erfolg führen kann. Aber die langjährige Erfahrung unseres Führungskreises, die intensive Diskussion um die „richtigen“ Kennzahlen der Entwicklungsgebiete und der strategischen Themen hatten dazu geführt, dass wir glaubten, guten Gewissens mit diesen Einschränkungen leben zu können.

Wir können nicht alles tun, auch nicht alles finanzieren! Aber die Auswahl für unser Tun sollte möglichst bewusst und nach gemeinsam abgestimmten Kriterien erfolgen. Und diese Kriterien hatten wir uns als Handlungsrahmen, als unser strategisches Koordinatensystem mit dem „Haus“ definiert.

Natürlich schwirrten uns schon tausend Ideen im Kopf, als wir – wieder in Kleingruppen – auf Moderationskarten schreiben sollten, was alles anzupacken sei.

#### ZAK – Ziel, Aktion, Kennzahl

Vorher hatten uns unsere Moderatoren darauf eingeschworen, für jede Aktion auch das Ziel zu bestimmen, das es zu erreichen gilt. Besser noch: erst das Ziel und dann überlegen, was tun! Und schließlich eine Kennzahl. Eine Kennzahl, die entweder über den Verlauf des praktischen Tuns Aufschluss geben sollte oder die Zielerreichung misst. Ziel – Aktion – Kennzahl nannten die Moderatoren diese Methode, das ZAK-Prinzip. Und dann sollten die Aktionen auch noch in das strategische Koordinatensystem eingeordnet werden:



#### Zuordnung strategischer Aktionen

Ein bisschen viel für den Anfang. Aber nach der ersten Verunsicherung und der erfolgreichen Bewältigung der Mitarbeiterperspektive wurden wir immer kreativer: Jede Gruppe produzierte pro Entwicklungsgebiet zwischen drei und acht Ideen für zielgerichtete Aktionen, oder besser ZAK's.

Und dann besprachen wir im großen Kreis die Ideen, die wir in den Kleingruppen erarbeitet hatten. Natürlich, manche waren „Schnee von gestern“. Wir setzten sie bereits um (warum wusste das nicht jeder – es grummelte in meinem Kopf!). Andere Ideen hatte ich auch schon mit dem einen oder der anderen besprochen. Aber vieles war wirklich neu, noch nie miteinander besprochen, diskutiert, verworfen oder akzeptiert worden. Und einige Vorschläge waren geradezu revolutionär, führten zu vollkommen neuen Aspekten für unsere Arbeit.

Unsere Moderatoren drangen während des Diskussionsprozesses immer wieder darauf, zu beschreiben, warum die vorgeschlagenen Aktionen den Anforderungen unseres strategischen Koordinatensystems gerecht wurden. Einige Vorschläge wurden dann fallen gelassen und beiseite gelegt. Teilweise erbrachte die Diskussion aber auch neue Einsichten.

Ähnliche Vorschläge für strategische Aktionen sollten akzeptiert werden, wenn sie unterschiedliche Facetten einer Problematik in analoger Weise beschreiben. Das Entscheidende besteht darin, ganz konkret aufzuschreiben, was zu tun ist. Dabei sind „ähnlichen“ Ideen kaum zu vermeiden. Dagegen sollten Aktionen nicht oder nur in abgeänderter Form übernommen werden, die lediglich mit „Verbessern“, „Erneuern“, „Optimieren“ oder „Konzentrieren“ umschrieben sind. Derartige Begriffe beschreiben alles oder nichts und geben daher keine konkrete Orientierung.



Interessanterweise kamen nur wenige Vorschläge, die um weit in der (zeitlichen) Ferne befindliche Dinge kreisten; die meisten Aktionsideen waren handfest, klar verständlich und zeigten für jeden von uns konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Offensichtlich waren wir alle bereit, unsere Zukunft bereits heute in die Hand zu nehmen, nicht erst in drei oder fünf Jahren.

Mit unserem Zielsystem hatten wir uns eine Orientierung für die Zukunft gegeben. Aber jetzt waren wir wieder in der Gegenwart angelangt, um zu bestimmen, mit welchen Aktionen wir unsere Fähigkeiten, unsere Potenziale verbessern können, diese Zukunft auch zu erreichen. Und dadurch wurde uns erst jetzt klar, was unsere Zielorientierung konkret bedeutet, welche ganz unmittelbaren Anforderungen daraus resultieren. Anforderungen nicht nur an andere, an Untergebene, an Partner sondern auch an uns selbst – die Führungskräfte des Gutleb Vereins!

### **Ein gruppendynamischer Prozess**

Am Ende hatten wir über 100 verschiedene Ideen für strategisches Tun gesammelt. Jeder von uns hatte Aktionskarten beschrieben und stellvertretend für die Gruppe im Plenum vorgestellt. Natürlich kämpfte jede Gruppe für ihre Ideen, versuchte zu überzeugen, warum diese den strategischen Anforderungen entsprachen. Es entwickelte sich ein richtiger Gruppenegeist, aber dank stets wechselnder Kleingruppenbesetzung entstand kein Gefühl „der gegen die“. Wegen der intensiven Diskussion waren es unsere Ideen, unser Machwerk, unsere Zukunft, die wir anpacken wollten. Ein

wenig „Euphorie“ kam auf, was wir da alles zusammengetragen hatten.

### **Ausgewählte ZAK-Beispiele**

Ein leckeres Abendessen krönte diesen „Aktionstag“, das badi-sche rote Viertel sorgte dafür, dass wir bald erschöpft in die Kissen sanken, aber an Schlaf konnte ich nicht denken. Zuviel ging durch meinen Kopf. So habe ich im Geist noch einmal einige, mir besonders wichtige ZAK-Karten Revue passieren lassen. Habe einige für mich herausragende Aktionsideen nach den gewählten strategischen Koordinaten strukturiert und darüber nachgedacht.

## Das Entwicklungsgebiet Mitarbeiter

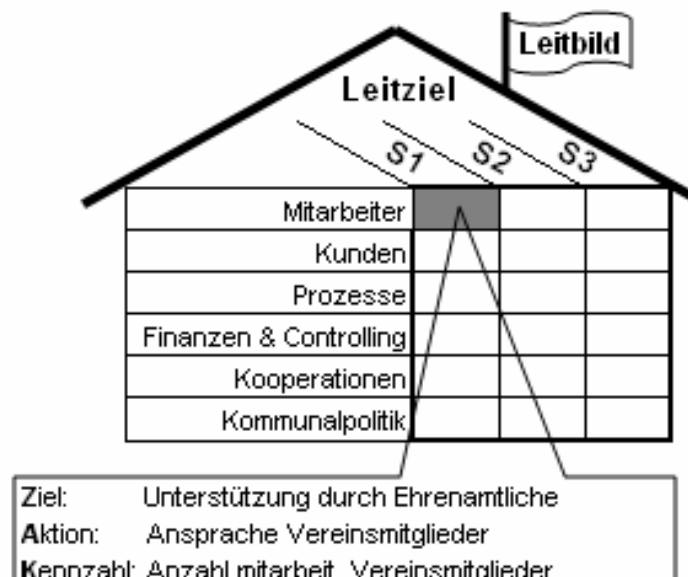
Wir erinnern uns, das Entwicklungsgebiet Mitarbeiter steht bei uns unter folgender Ausrichtung:

Ziel: Mitarbeiter-Engagement verbessern  
 Perspektive: Mitarbeiter  
 Kennzahl: Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter

Ich möchte vier ZAK-Beispiele vorstellen, die alle dazu führen, verstärkt ehrenamtliche Mitarbeiter im Unternehmen einzusetzen, damit sich unsere „hauptamtlichen“ Mitarbeiter mit noch mehr Engagement neuen Aufgaben widmen können.

### **Beispiel: Aktion für das strategische Thema S1**

Ziel S1: bessere Betreuung durch mehr Zuwendung  
 Strategisches Thema S1: Betreuungsqualität verbessern  
 Kennzahl S1: aufgewandte Betreuungszeit



Ansprache Vereinsmitglieder

### **Hintergrund**

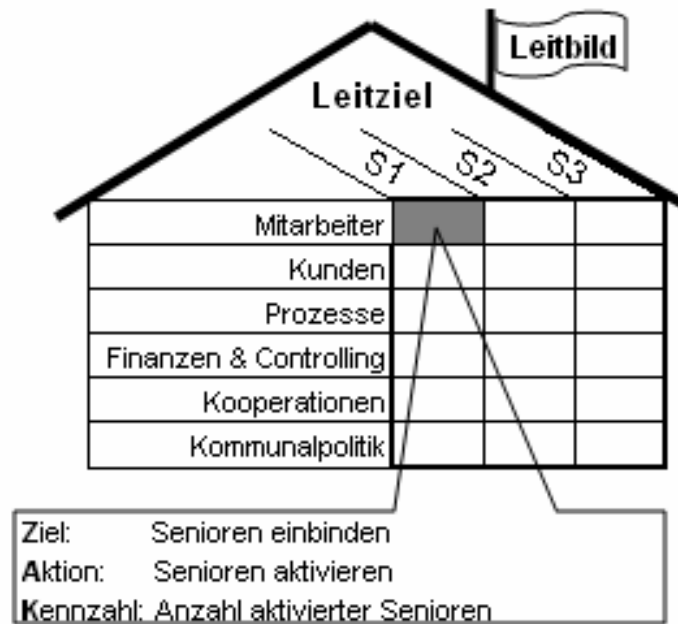
Wir möchten unseren Kunden, Junioren wie Senioren, eine möglichst umfassende Betreuung bieten. Dies braucht Zeit und kostet Geld. Andererseits haben wir in unserem Verein ein Potenzial von prinzipiell hilfswilligen Vereinsmitgliedern, die wir ansprechen sollten, damit sie uns bei unserer Arbeit unterstützen. Diese Ansprache darf nicht plakativ sein; die Mitarbeiter sollen aufgefordert werden, selbst die Initiative zu ergreifen und im Umkreis Vereinsmitglieder für anstehende,

praktische Aufgaben zu begeistern. Damit fördern wir gleichzeitig das Engagement unserer Mitarbeiter, denn auch sie bekommen dadurch Zeit für wichtige(re) Aufgaben

### *Messverfahren*

Wir messen die Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter.

### **Beispiel 2**



Senioren aktivieren

### *Hintergrund*

Wer kennt diese Situation nicht: Senioren, gerade die in Altenheimen wohnenden, gehören zum alten Eisen. Warum eigentlich? Kann nicht ein Senior dem anderen vielleicht vorlesen, in der Küche helfen, aber auch noch viel weitreichende Dinge tun, aktiv sein, gefordert werden? Ich habe in Wien eine Einrichtung für schwerbehinderte Menschen kennen gelernt, die alle eine Aufgabe in ihrer Gruppe oder für den Träger hatten, angepasst an die Schwere ihrer Behinderung. Diese Menschen waren glücklich, nicht abgeschoben und verdienten obendrein noch Geld für sich, reduzierten aber auch die Kosten des Trägers. (In diesem Fall erwirtschaftete die Einrichtung so viel Geld, dass die Gemeinnützigkeit gefährdet war!) Das wollten wir aktiv angehen. Nicht, um zu sparen, sondern um unseren älteren Kunden eine sinnvolle Aufgabe zu geben und unsere Mitarbeiter zu entlasten.

*Messverfahren*

Pro Einrichtung messen wir, wie viele Senioren aktiv mitarbeiten.

*Beispiel: Aktion für das strategische Thema S2*

Ziel S2: Erfolg durch mehr Vereinsmitglieder  
 strategisches Thema S2: Mitgliederwachstum  
 Kennzahl S2: Anzahl Mitglieder im Gutleb-Verein

*Hintergrund*

Unser Verein lebt vom Engagement seiner Mitglieder und Förderer. Und Engagement heißt zumeist Arbeit, sind freiwillige Leistungen in und für unsere Einrichtungen. Diese Leistungen sollen belohnt werden, denn dann können wir auch regelmäßige Leistung abfordern, besser mit der Leistungsbereitschaft rechnen und planen. So wollen wir diese Leistungen aber nicht bezahlen, sondern mit Bonuspunkten abgelten. Bonuspunkten, die u.a. die Reihenfolge in unserer Senioren-Warteliste beeinflussen, mit denen man Vorrechte bei der Zimmerwahl,

aber auch Wahlmöglichkeiten für die Enkel im Kindergarten erlangt.

*Messverfahren*

Für jeweils eine Stunde Mitarbeit gibt es je einen Punkt, bei sehr engagierter Mitarbeit Doppelpunkte – wobei die Leiter der Einrichtungen aber nur 25 % Doppelpunkte ausgeben können. Die ausgegebenen Punkte werden gezählt.

*Beispiel: Aktion für das strategische Thema S3*

Ziel S3: zusätzl. Einnahmen durch Dienstleistungen  
 strategisches Thema S3: Dienstleistungen für Dritte  
 Kennzahl S3: Angebotssumme in T€ (Frühindikator) bzw. vereinbarte Auftragssumme in T€ (Spätindikator)

*Hintergrund*

Gerade habe ich die Studie eines großen deutschen Pharmakonzerns gelesen in der festgestellt wurde, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht nur signifikant, sondern erheblich größer ist, wenn diese bei der Zieldefinition beteiligt sind.

Eigentlich selbstverständlich, aber in wie vielen Unternehmen wird immer noch von oben nach unten gedrückt, wird gebuckelt, wird demotiviert. Und dann wundert man sich, wenn die Ergebnisse, wenn die für unsere Zeit notwendige Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter nicht vor-

handen ist. Ist das nicht auch bei uns teilweise so? Sollten wir uns nicht auch aufmachen, nein, müssen wir uns nicht aufmachen?

So wollen wir zusammen mit externen Beratern und Moderatoren lernen, unsere Mitarbeiter mehr mitzunehmen, das Know-how und das sicher vorhandene Engagement zu nutzen. Wir wollen, so wie wir es heute begonnen haben, gemeinsam Ziele definieren – was nicht heißt, das jeder seins macht, sondern ausgehend von gemeinsam getragenen größeren Zielstellungen wie unseren Grundwerten und unserem Leitziel sich im jeweiligen Team zu überlegen, was können wir tun (nicht immer nur die anderen). In diesem Fall sollen die Mitarbeiter aufgerufen werden, sich Gedanken zu machen, Ideen zu generieren, wie wir unser Know-how noch besser am Markt, also nicht nur für unsere Einrichtungen nutzen können. Auch wir müssen unsere Kosten senken. Dies geht, indem man Kosten reduziert oder indem man mehr Leistung bei gleichen Kosten erbringt. (Warum sehen die meisten Manager die Zukunft nur eindimensional Richtung Kosten senken = Mitarbeiter entlassen?)

#### *Messverfahren*

Anzahl der Mitarbeiter, die an entsprechenden Workshops teilnehmen.

Natürlich waren uns noch viel mehr Ideen gekommen als die oben für das Entwicklungsgebiet Mitarbeiter beschriebenen. Aber ich wollte aufzeigen, dass wir versucht haben, möglichst konkrete Aufgaben zu beschreiben, von denen wir annahmen, dass Sie unsere Potenziale verbessern. Und so langsam kam ich zur Ruhe und schlummerte ein ...

Früh- wie Spätindikatoren messen Vergangenheit – niemand kann Dinge in der Zukunft messen. Aber bei allen Indikatoren haben wir Annahmen im Kopf. Annahmen, aus denen wir Schlussfolgerungen für die Zukunft ziehen. So haben wir gelernt, dass eine hohe Angebotssumme ein Frühindikator für spätere Aufträge ist. Muss das immer so sein? Und versteht Ihr Partner Ihre Annahmenkette „Angebotssumme – Aufträge“?

Legen Sie bei so genannten Frühindikatoren Ihre Annahmen offen und kommunizieren Sie diese Kette! So könnte eigentlich jeder Indikator ein Frühindikator sein. Im Rahmen der Balanced Scorecard sollten Sie ausgewogen mit Früh- und Spätindikatoren arbeiten.

## 4. Schritt: Projekte bilden

In der Nacht träumte ich viel, auch ein Alptraum kam vor: Ich sah mich umringt von hunderten farbigen Karten, die alle auf mich einstürzten „ich“, „ich“, „ich“. Wollten wir uns überfordern? Alles auf einmal? Kommt dabei die operative Arbeit nicht zu kurz?

Ich schlief wohl recht unruhig und äußerte beim Frühstück einem der Moderatoren gegenüber meine Befürchtungen. Er lächelte fast wie Buddha und sagte schmunzelnd: „Auch Karlsruhe wurde nicht an einem Tag gebaut – kommt Zeit, kommt Rat“.

Die Zeit kam schneller als gedacht: Gleich nach dem Frühstück sahen wir uns zwei leeren Tafeln gegenüber, die unsere beiden „ZAK-Tafeln“ einrahmten: „Was zusammengehört, sollte zusammenwachsen,“ äußerte der Moderator und forderte uns alle auf, nach vorn zu kommen und jene ZAK-Karten zusammenzuführen, die zusammengehören.

### Bündeln der Aktionen

„Macht mal!“ Unschlüssig standen wir vor den Tafeln, studierten die gestern beschriebenen ZAK-Karten (ärgerten uns über die schlechte Schrift des einen oder anderen). Es brauchte Zeit, fragende Blicke Richtung Moderator, aber bald lösten wir uns und stellten fest: „Diese Idee gehört doch mit jener ZAK-Karte zusammen!“ So gruppierten wir Stück für Stück die Karten um, bis nur noch wenige, es waren drei, übrig blieben.

Einer von uns bekam während des Prozesses den Auftrag, die gefundenen Cluster (engl.: „Gruppierung“) mit einem Namen zu versehen. Acht strategische Projekte waren entstanden!

Nun übernahm wieder ein Moderator das Zepter in die Hand. Zur Überprüfung der geeigneten Zuordnung ließ er jeweils einen von uns noch einmal Karte für Karte vorlesen. Natürlich, bei so einem chaotischen Gruppieren gab es immer wieder ZAK-Karten, die sinnvollerweise in ein anderes Projekt gehörten. Ein Projekt lösten wir ganz auf. Die Karten dort passten eher zu anderen Projekten. Und unsere drei Mauerblümchen fanden auch noch Anhang.

Schmunzeln bei den beiden Moderatoren, als wir die strategischen Projekte zusammengefasst hatten. Sie drehten eine vorher mit der Zahl „7“ beschriebene Karte um: sieben Projekte! Wir staunten, die Moderatoren klärten uns auf: In über 90 % ihrer Balanced-Scorecard-Workshops kamen die Teilnehmer ohne Anleitung auf genau sieben Projekte. „Über sieben Brücken musst Du gehen“, vielleicht liegt das Geheimnis unserer

Zukunft unter diesen 7 Brücken? Zu folgenden Projekten hatten wir die Aktionskarten zusammengefasst:

### **Projekte des Gutleb Vereins**

Projekt 1: Fordern und Fördern

Projekt 2: Gemeinsam in die Zukunft

Projekt 3: Kompetenz unserer Mitarbeiter

Projekt 4: Finanzkraft

Projekt 5: Gutleb-Dienstleistungsangebote

Projekt 6: Regionale Zusammenarbeit

Projekt 7: Jugend ist Zukunft

## **5. Schritt: Projekte umsetzen**

Das Haus der Balanced Scorecard hatte sieben Zimmer erhalten, die nun ausgestaltet werden mussten.

### **Bearbeiten der strategischen Projekte**

Wir hatten sieben strategische Projekte, die bearbeitet werden sollten. So manches Projekt sah mit seinen ZAK-Karten aus wie ein gerupftes Huhn – unvollkommen und schwer „genießbar“. Die Moderatoren erläuterten uns sieben Schritte, um aus den von uns erarbeiteten Projektideen konkrete, bearbeitungs- und umsetzungsfähige Projekte zu gestalten:

#### **1 Bilden einer Arbeitsgruppe**

Jeweils ein Teilnehmer aus unserem Führungskreis übernahm als vorläufiger Projektleiter, als sogenannte „Paten“,

ein Projekt zur Bearbeitung. Er hatte die Aufgabe, sich zwei Kollegen zur Unterstützung zu suchen und innerhalb der nächsten sieben Wochen sein Projekt zu strukturieren.

Nutzen Sie hier die Chance, Ihre Unternehmensstrukturen etwas aufzubrechen. Als Projektleiter sollte man Personen wählen, die nicht in dem Bereich tätig sind, in dem der Hauptschwerpunkt des strategischen Projekts liegt. Natürlich muss der fachmännische „Sachverstand“ des betroffenen Unternehmensbereichs im Team vertreten sein, aber wenn irgend möglich nicht als Projektleiter – sonst verlieren Sie die Chance für einerseits mehr Verständnis untereinander, andererseits für das konsequentere Umsetzen neuer Ideen.

#### **Beispiel**

In einem Logistikprojekt wäre z.B. ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb ein bedenkenswerter Projektleiter, für ein Vertriebsprojekt eher ein Produktionsmann etc.

#### **2 Das Projektziel festlegen**

Was wollen wir genau mit dem angedachten strategischen Projekt erreichen? Worin besteht der gemeinsame Nenner der

geclusterten ZAK-Karten? Das sollte durch ein klares Projektziel festgelegt und formuliert werden.

### 3 Die Projekt-Kennzahl definieren

Wir hatten es schon erfahren: Eine Kennzahl hilft, das in Worten beschriebene Ziel exakter zu fassen und später das richtige Umsetzen zu messen.

#### **Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen.**

Deshalb müssen für jedes Projekt der Ausgangspunkt, das Ziel sowie gegebenenfalls auch einzelne Meilensteine festgelegt werden. Diese Wegmarken sind – nach Ihrer Bestätigung durch das Unternehmensführungsgremium – für den Projektleiter die Zielbereiche, für die er verantwortlich zeichnet. So haben wir für jedes strategische Projekt – wie bei den strategischen Koordinaten und den Aktionen – ein Ziel, einen Projektnamen und eine Kennzahl.

#### **Beispiel: Projekt „Gemeinsam in die Zukunft“**

Ziel: Potenzial für Mitgliederwachstum durch offene Veranstaltungen schaffen	
Projekt: Gemeinsam in die Zukunft	
Kennzahl: Anteil Nichtvereinsmitglieder	
Z: potenzielle Kunden einbinden A: „gemischte Wandergruppen aufbauen“ K: Anzahl der Teilnehmer	Z: Zielgruppe binden A: Bonusleistung festlegen K: Anzahl Arbeiten mit Bonuspunkten
Z: potenzielle Kunden binden A: Bonussysteme für Lstg. einführen K: Anz. ausgegebene Bonuspunkte	Z: Mitglieder gewinnen A: gemeinsame Veranstaltungen K: Anzahl neue Vereinsmitglieder
Z: Zielgruppe/Medien ansprechen A: Tag der offenen Tür K: Anzahl Teilnehmer	Z: Mitglieder kaufen bei Partnern A: Partner-Scheckheft K: Anzahl genutzte Scheckhefte
Z: gemeinsame Entwicklungsangebote A: gemeinsame Kreativworkshops K: Anz. Angebote (Spielzeug, Möbel)	Z: gemeinsame Angebote A: gemeinsame Verkaufagentur aufbauen K: Anzahl gemeinsame Angebote
Z: A-Partner als Mitglieder A: Zuschlagspräferenz für Mitgl. K: Anteil A-Partner	

### 4 Projektstruktur ergänzen

Die Aktionen wurden zielgerichtet erarbeitet, um den strategischen Koordinaten zu genügen. Keiner von uns hatte dabei an strategische Projekte gedacht. Nun mussten die Projekte um weitere Aktionen, jetzt wohl besser als „Projektschritte“ bezeichnet, ergänzt werden.



Sind es insgesamt 10 oder 50 Projektschritte? Dies hängt von der Unternehmens- wie der Projektgröße ab. Zu empfehlen sind aber auch hier eine fassbare Zahl von Projektschritten, wobei Sie vielleicht die zeitlich nächsten Schritte feiner aufgliedern, die der weiteren Zukunft eher grob strukturiert fassen. Ist das strategische Projekt zu groß angelegt, verliert es leicht die Handhabbarkeit. Hier kann man sich mit dem Gedanken anfreunden, die Systematik der Balanced Scorecard auch auf ein strategisches Projekt anzuwenden. Man kann für derartig große Projekte eine Projektgruppe von 10 bis 15 Experten aus allen Bereichen des Unternehmens bilden. Das Projekt strukturieren wir dann analog mit Projektziel (Leitziel des Projekts) und strategischen Koordinaten. Dann werden im Brainstorming zielgerichtete Aktionen erarbeitet und zu Teilprojekten zusammengefasst, dies natürlich jeweils mit Ziel und Kennzahl. Die Vorgehensweise ist also vollkommen vergleichbar mit der hier beschriebenen Balanced Scorecard für ein Unternehmen.

### **5 Die zeitliche Abfolge der Projektschritte festlegen**

Natürlich muss nicht alles in einem Projekt sofort und zeitgleich erledigt werden; manche Dinge brauchen mehr, andere weniger Zeit, manches überlappt sich, die Erledigung diverser Schritte ist auch Voraussetzung für den Beginn eines weiteren Projektschrittes.

### **6 Benötigten Ressourcen abschätzen**

Es geht hier nicht um Genauigkeit bis zum letzten Cent, aber die Größenordnung der Kosten sollte schon bekannt sein, bevor man sich zur Umsetzung eines Projektes entschließt.

Mit Kosten sind nicht nur laufende Kosten gemeint, sondern auch kassenwirksame Investitionen sowie der zeitliche Aufwand unserer Mitarbeiter für die Projektbearbeitung.

Verknüpfen wir nun zeitliche Abfolge und Ressourcenbedarf, so können wir den Cash Flow des Projektes über die Projektlebenszeit, gegliedert nach Monaten bzw. nach Quartalen einschätzen, Voraussetzung für das Einbringen des Projekts in die Budgetplanung der kommenden Perioden.

### **7 Auswirkungen auf das strategische Koordinatensystem**

Es geht hier nicht um eine mathematisch nachvollziehbare Bestimmung der Abhängigkeit des Zielsystems vom Projekterfolg! Nein, die Umwelt, auch schon das unternehmerische Geschehen ist zu komplex, um es in Formeln zu fassen und Computer zu bemühen. Lineare Anhängigkeiten gibt es im Leben kaum, sie sind zu vereinfachend und lassen an nicht vorhandene Genauigkeiten glauben. Aber man sollte schon erläutern, welche Auswirkungen unter der Annahme sich nicht verändernder weiterer Faktoren das strategische Projekt auf unser Zielsystem haben wird.

Für jedes der Matrixelemente (Entwicklungsfelder) aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten wird untersucht, welche Auswirkungen der Projektverlauf hat: sehr gute (+3), gute (+2), eher positive (+1), keine (0), eher negative (−1), schlechte (−2) oder sogar sehr schlechte (−3). So kann festgestellt werden, mit welcher Intensität die einzelnen Entwicklungsfelder bearbeitet werden. Man könnte diese Struktur natürlich noch verfeinern, aber mehr Aussagekraft bringt dies nach unserer Erfahrung auch nicht.

Im Beispiel des Gutleb Vereins mit seinen 18 Entwicklungsfeldern kann jedes Projekt einen maximalen Wert von + 54/−54 erreichen. Und die Matrix zeigt auch Konfliktpotenzial auf: Denn selbst bedeutsame Projekte können sich auf manche Ziele negativ auswirken. Wie lebensnah!

## Einbindung bereits bestehender Projekte

Diese sieben Punkte bildeten die eine Aufgabe, die wir in den nächsten Wochen bearbeiten sollten. Und das neben unserer täglichen operativen Zeit!

Aber noch eine weitere Arbeit kam dazu. Es war die vorab mit unserem Finanzchef abgesprochene Aufgabenstellung, alle laufenden sowie die geplanten Projekte aufzulisten.

Die Liste sollte enthalten:

- ◆ den genehmigten Projektaufwand,
- ◆ den bereits aufgewandten Anteil und
- ◆ die einbezogenen Personen.

Darüber wollten wir in sieben Wochen diskutieren. Es galt zu prüfen, ob die laufenden Projekte in unser strategisches Koordinatensystem passten und wie wir weiter mit ihnen verfahren wollten.

## Unser Entscheidungsworkshop

Nach sieben Wochen trafen wir uns in gleicher Runde wieder. Ich dachte eigentlich, unser Unternehmen „im Griff“ zu haben, ich befürchte, ich habe wieder dazu gelernt!

### **Konzentrieren auf wesentliche Projekte**

Bei der Vorstellung der alten Projekte kamen Dinge aufs Tapet, die ich teilweise nicht mehr, teilweise noch nicht kannte, aber auch viele, die ich bereits längst erledigt wähnte. Als die einzelnen Projekte durchgesprochen wurden, verstanden wir erst, was wir vor sieben Wochen geleistet hatten: eine strukturierte Sammlung der wirklich von allen als wichtig anerkannten strategischen Dinge.

Aber nun konnte es uns eigentlich recht leicht fallen, alle laufenden, noch nicht abgeschlossenen alten Projekte zu streichen – bis auf..., na ja, das war natürlich das Problem:

### **Beispiel**

Für das Projekt „Verpflegung für alte Menschen“, eine Art Mittagstisch auf Rädern hatten wir bereits 170 T€ aufgewandt. Es war nicht in unserem Brainstorming vorgekommen. Vergessen? Nicht zielführend? Unwichtig?

Dank unseres strategischen Koordinatensystems aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten sahen wir, dass dies Projekt eigentlich nicht mehr in unsere geplante Struktur passen würde. Und da kennt die gute Kauffrau nur eines: stoppen und versuchen, den bereits geleisteten Aufwand möglichst gut zu „versilbern“. Es hilft ja nichts, besser sofort entscheiden als noch weitere 30 T€ bis zur Vollendung des Projekts auszugeben und dann festzustellen: „Was machen wir nun damit?“

So manche Projekte, begonnene wie noch nicht begonnene wurden auf diese Weise ein Opfer unserer vorherigen strategischen Festlegungen. Da jeder von uns Federn lassen musste, konnten wir ohne allzu viele persönliche Probleme dies miteinander aushandeln. Natürlich, zwei, drei Mal wurden wir uns untreu, das Leben muss Ausnahmen akzeptieren! Und vier alte Projekte konnten wir guten Gewissens an die Projektteams überweisen, da sie den strategischen Koordinaten entsprachen.

Jochen Bierath, unser Finanzer freute sich, hatten wir doch allein für das nächste Jahr 450 T€ eingespart.

### **Strategische Projekte beschließen**

Dieses Geld, aber auch die frei gewordene Zeit für die beteiligten Personen konnten wir gut gebrauchen. Denn nun folgte die Präsentation der neuen Projekte durch die Projektleiter. Jeder berichtete über die Ergebnisse der Gruppenarbeit, stellte Aufwand und strategischen Ertrag der Projekte dar, versuchte zu überzeugen, dass sein Projekt natürlich möglichst rasch entsprechend den Projektplanungen umgesetzt werden sollte.

Zur besseren Vergleichbarkeit hatten alle vorläufigen Projektleiter ihre Budgetanforderungen in die gemeinsam genutzte Balanced Scorecard-Software „MyBSC2“ (siehe Kapitel „Software-Unterstützung“ im nächsten Abschnitt) eingetragen, und so konnten wir uns ein Bild über „unsere strategischen Projekte“ machen.

Unser Finanzchef Jochen Bierath war aber nicht ganz zufrieden: 1.300 T€ wurden ihm im nächsten Jahr abverlangt – etwas zu viel! Auch die durch unsere Streichaktion eingesparten 450 T€ verhinderten sein Veto nicht. Also mussten wir miteinander um die Projektausstattung ringen.

Auch wenn die Politik es uns immer wieder vormacht, die Rasenmäher-Methode ist wohl die ungeeignetste Art Kosten einzusparen. Man kann natürlich einfach im Leitungsgremium abstimmen lassen, welches Projekt, welche strategischen Projekte zu verschieben oder sogar vollständig zu streichen sind. Wir haben jedoch mit der Einbindung der Projekte in die strategischen Koordinaten die Möglichkeit der Projekt-Gewichtung, die keine absolute, aber eine relative Aussagekraft hat:

Als Ergebnis unserer Diskussionen, unterstützt durch die jeweiligen Projekt-Gewichtungen haben wir uns dann entschieden, folgende vier Projekte sofort umzusetzen:

**Beispiel: Projekte, die der Gutleb Verein sofort umsetzt**

Projekt	Plan-Aufwand im ersten Jahr
Projekt 1: Fördern und Fordern	270 T€
Projekt 2: Gemeinsam in die Zukunft	165 T€
Projekt 3: Mitarbeiter-Kompetenz ausbauen	420 T€
Projekt 6: Regionale Zusammenarbeit	95 T€
Geplanter Aufwand im ersten Jahr:	950 T€

**Projektleitung der strategischen Projekte**

Wir haben anschließend entschieden, wer als Projektleiter für diese vier strategischen Projekte verantwortlich sein wird. Es waren vorläufigen nicht überall die Projektleiter der ersten Stunde. Aber diese sollten zumindest als „Paten“ diese Projekte begleiten und sicherstellen, dass sie erfolgreich durchgeführt werden. Und auch für „ihr“ Projekt kämpfen, den Projektleiter unterstützen, wenn es – wie immer in einer Matrixstruktur – zu Verteilungskämpfen kommen würde.

In sechs Monate wollten wir einen ersten Check machen und entscheiden, ob wir die übrigen drei Projekte dann starten oder gegebenenfalls in einer neue BSC-Runde überarbeiten müssten.

**War's das?**

Und jetzt ging die Arbeit wirklich los! Wir haben für unsere Zielkennzahlen (Leitziel, strategische Themen und Entwicklungsgebiete) IST-Werte ermittelt und gemeinsam Planwerte festgelegt (das gab noch einige Diskussionen, weil es nun wirklich konkret wurde). Wir ließen uns durch unsere Balanced Scorecard animieren, neben unseren operativen Tätigkeiten uns auch noch um strategische Dinge zu kümmern. Jedoch, hatten wir dies nicht immer schon getan? Natürlich, aber jeder seins. Jetzt aber arbeiten wir in einem gleichgerichteten Prozess, jeder mit eigener Verantwortlichkeit für gemeinsam erarbeitete, abgesprochene strategische Projekte. Projekte, die alle ausgerichtet sind auf ein gemeinsames Ziel:

Betreuung ist uns mehr als Profession.  
 „Gutleb-Betreuung“  
 ist eine Frage der Würde und des Herzens!

## 6. Schritt: Unsere Berichts-Scorecard

Wir sollten auch Dritte, unsere Hausbanken, die regionale Öffentlichkeit sowie sonstige Interessierte über unsere strategische und operative Arbeit informieren. Hierzu haben wir im kleinen Kreis eine Berichts-Balanced-Scorecard erarbeitet. Mit Kennzahlen, die wir verwenden, um die Strategiemsetzung und die Nutzung der dabei geschaffenen Potenziale zu dokumentieren.

Auch hier gibt es – zumindest solange die Banken (eventuell im Rahmen von Basel II) keine verbindlichen Festlegungen über ein strategisches Berichtswesen treffen – kein „so und nicht anders“. Wichtig ist, bei der Gestaltung einer Berichts-Scorecard, immer an den Berichtsempfänger zu denken: Was soll, was will der Empfänger für Informationen über unsere Strategiemsetzung und Potenzialnutzung erhalten?

### Beispiel

In Konzernen wie auch in Behörden mit vielen Hierarchiestufen wird eine BSC-Berichtsstruktur vorgeschrieben. Das führt dann z. B. zu so sinnvollen Kennzahlen wie „Pünktlichkeitsquote“ für das Bahnhofsmanagement (!) bei der BahnStrategieCard der Deutschen Bahn. Andere Unternehmen wie z. B. die Heidelberger Druck AG teilen die Balanced Scorecard in zwei Drittel Berichtsteil und ein Drittel individuelle Informationen.

Tue Gutes und berichte darüber!

Wir vom Gutleb Verein wollen zukünftig an unsere Hausbanken, aber auch an unsere regionalen Beziehungsträger über unsere strategische Arbeit berichten. Dabei erreichen wir – quasi als Nebeneffekt, dass durch die regelmäßigen Berichte unsere Balanced Scorecard eine stärkere Verbindlichkeit erhält.

Die Story über unsere Zukunft, die wir beiden erzählen wollen, lautet:

### Story des Gutleb Vereins

Der Gutleb Verein ist die herausragende soziale Einrichtungen im nördlichen badischen Raum und wird es auch bleiben.

Dies belegen wir mit den nachfolgenden Kennzahlen, wobei wir uns in unserer Berichts-Scorecard an die vier „klassischen“ Perspektiven von Kaplan/Norton gehalten haben und mit ihrer Hilfe Potenzialaufbau (strategisch) und –nutzung (operativ) beschreiben (siehe Abbildung auf Seite 90, „Berichts-Scorecard“).

Diese Gegenüberstellung vom strategischen Aufbau der Potenziale und deren Nutzung im operativen Geschäft soll dem Berichtsempfänger (und übrigens auch uns) erläutern, warum wir uns gerade für diese Potenzialentwicklung entschieden haben.

### Beispiel

Unser strategischer Fokus ist auf eine möglichst große Anzahl von Bewerbern für unsere Kindergarten- wie Altenheimplätze gelegt. Um dies zu erreichen, organisieren wir vielfältige Aktionen. Die Ergebnisse dieser strategierorientierten Tätigkeiten messen wir an der Kennzahl: „Warteliste“. Aber natürlich: Für eine Warteliste können wir uns nichts kaufen. Ihr Zweck besteht darin, die Auslastungsquote unserer Einrichtungen auf hohem Niveau zu halten. Denn das ist die Grundlage für unseren finanziellen Erfolg. Deshalb haben wir diese beiden Kennzahlen auch der Finanzperspektive zugeordnet.

Selbstverständlich haben wir zur Darstellung der Gutleb-Strategie die Kennzahlen der wichtigsten strategischen Ziele und Projekte in unsere Berichts-Scorecard einbezogen.

### Berichts-Scorecard des Gutleb Vereins

Leitbild des Gutleb Vereins: Betreuung mit Würde und Herz					
Unser Leitziel: Wir wollen unser Platzangebot in den nächsten fünf Jahren um 50 % steigern					
strategisch			Operativ		
Finanzen					
	Plan	Ist		Plan	Ist
Warteliste	220	241	Auslastung (%)	93	95
Spenden + Vereinsbeiträge zu Gesamteinnahmen (%)	17	15	Cash Flow	220	240
Kunden					
	Plan	Ist		Plan	Ist
Betreuungsintensität (Stunden)	3,0	3,2	Kundenzufriedenheit (Note)	1,9	1,7
Aktive Senioren	240	210	Presseberichte / M	4	7
Geschäftsprozesse					
	Plan	Ist		Plan	Ist
standardisierte Hauptprozesse (%)	95,0	97,5	Sauberkeit (Note)	1,5	1,8
Regionales Beschaffungsvolumen (%)	27	25	Liefergeschwindigkeit (Stunden)	72	75
Mitarbeiter					
	Plan	Ist		Plan	Ist
Nutzung Fortbildungsangebot	1500	1300	Fehlerquote		
Aufstiegsquote	2,0	1,45	Krankenquote		

Anm.: In einer weiteren Spalte hinter den Plan- und Ist-Zahlen lässt sich entweder durch farbliche Markierungen oder Prozentangaben deutlich machen, inwieweit die Ziele bereits erreicht sind. In diesem Schema zeigen rote Zahlen an, wo die Zielvorgaben nicht erfüllt wurden.

Mit diesen von jedem leicht nachvollziehbaren Informationen zeigen wir auf, dass wir ein starker Partner in der Region sind, für Banken und Kommunalpolitik.

Unsere Berichts-Scorecard kleiden wir z.B. bei Präsentationen in folgende Story

### **Story des Gutleb Vereins in der Berichts-Scorecard**

Gutleb – Betreuung mit Würde und Herz

Wir sorgen konsequent für die Fortbildung unserer Mitarbeiter und erreichen so, dass wir einen Großteil unserer Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzen können. Dies ist wichtig für die Motivation unserer Mitarbeiter, die sich niederschlägt in fehlerfreier Arbeit und einem niedrigen Krankenstand.

Zur Unterstützung der Bestrebungen für fehlerfreies Arbeiten werden wir schrittweise unsere Hauptprozesse standardisieren, wobei wir im ersten Schritt vor allem Wert auf Sauberkeit legen. Ein weiteres zentrales Kriterium für eine gute Betreuung ist die Versorgung mit frischen Produkten aus der Heimatregion.

Unserem Wahlspruch „Fördern und Fordern“ entsprechend legen wir Wert auf eine intensive Beschäftigung mit Senioren und Kindern, aber auch auf die aktive Mitwirkung dieses Kundenkreises. Damit erreichen wir eine ausgezeichnete Kundenzufriedenheit und eine positive Resonanz in den Medien.

Im Ergebnis dieser Bemühungen und der Aktivitäten unseres Vereins können wir eine große Nachfrage nach unseren Kapazitäten feststellen und eine hohe Auslastung verzeichnen. Das führt zu einem für unsere Branche erfreulichen Einzahlungsüberschuss (Cash Flow).

Würden nicht auch Sie in dieses Unternehmen investieren? Den Gutleb Verein in seinen sozialen Zielen unterstützen? Unsere Story stimmt, denn wir werden etwas für die Zukunft der „stakeholder“ des Gutleb Vereins tun, für unsere Mitarbeiter, unsere Partner, unsere Kunden, unsere Kapitalgeber. Und wir sichern auch die Zukunft unserer Region.

Wir planen, auch intern eine Berichts-Scorecard einzuführen, um so über die Erfolge der strategischen Arbeit in den jeweiligen Bereichen des Gutleb Vereins informiert zu werden.

### ***Die Balanced Scorecard als Grundlage einer umfassenden strategischen Berichterstattung***

Mit einer derartigen Berichts-Scorecard haben wir noch kein umfassendes strategisches Berichtssystem. Es ist ein erster Ansatz. Wir werden demnächst die Kennzahlen unserer Berichts-Scorecard als Ausgangspunkt für unseren alljährlichen Planungs- und Budgetprozess nutzen. Dadurch versprechen wir uns eine engere Verzahnung des strategischen mit dem operativen Tun.

Gleichzeitig suchen wir nach Wegen, unseren Budgetierungsprozess flexibler zu gestalten und die Eigeninitiative un-

serer Mitarbeiter mehr zu entwickeln. Wir wollen es nicht gleich „Beyond Budgeting“ nennen; aber ein erster Ansatz, diesen alljährlichen Planungsmoloch zu verändern, können wir dank unserer klaren Zielausrichtung gehen.

Ein langer Weg, aber sicher werde ich als Rentnerin die betriebswirtschaftlichen Diskussionen verfolgen können.

Wie so häufig im Leben: Zukunft ist nicht zu 100% berechenbar. Das mit der Rentnerin ist so nichts geworden ...

Aber wenn Sie wissen wollen, wie es weiterging, lesen Sie „Balanced Scorecard at work“, Haufe Verlag 2003.

## 7. Schritt: Aus Erfahrungen lernen

Bereits nach einem halben Jahr fing es bei mir an zu grummeln: Die Projektleitung für unser Projekt 2 „Gemeinsam in die Zukunft“ hatte viel gewirbelt, gemeinsam ausgearbeitete Ideen noch verbessert, viel für die Umsetzung getan. Aber das Ergebnis, gemessen am Anteil von Nicht-Vereinsmitgliedern, wurde nicht besser.

Als sich auch am Ende des nächsten Quartals nichts tat, fassten wir den Entschluss, das Projekt vorerst zu stoppen.

- Führen Sie jährlich Strategie-Workshops durch. Dabei können Sie
- ein Fazit ziehen über das bisher Erreichte,
  - das strategische Koordinatensystem und gegebenenfalls auch Leitziel und Leitbild überprüfen und
  - Ideen für neue Aktionen sammeln und umsetzen.

Im nächsten, nach einem Jahr stattfindenden Strategie-Workshop, gekoppelt mit der Ideensammlung für zielgerichtete Aktionen, gab uns dann Gelegenheit, nach Ursachen zu suchen und neue Weichenstellungen zu geben.

Dies war auch folgerichtig: Denn unser Projekt 6 „regionale Zusammenarbeit“ war sehr erfolgreich, so dass wir unsere strategische Aufmerksamkeit anderen Fragen zuwenden konnten und die regionale Zusammenarbeit Teil des operativen Tagesgeschäfts wurde. Die im Projekt geschaffenen Potenziale werden nun zu unsrem Vorteil genutzt.

Das Projekt 2 „Gemeinsam in die Zukunft“ überarbeiteten wir, indem wir einen neuen Fokus auf das Werben von aktiven Mitgliedern legten, die ihrerseits wieder neue Mitglieder suchen sollten. Folgerichtig wählten wir auch eine neue Kennzahl für das abgewandelte Projekt 2, nämlich „Anzahl gewonnener Vereinsmitglieder durch Mitgliederwerbung“.

So langsam gehören die Strategie-Umsetzungswshops – mit dem Namen BSC konnten wir uns nie so richtig anfreunden –



zu unserem jährlichen Planungskalender, gehört die Managementmethode Balanced Scorecard zu unserem täglichen Leben.

## Umsetzung einer Balanced Scorecard

Wie organisieren wir die Einführung und Ausbreitung einer Balanced Scorecard im Unternehmen? Welche Aufgaben kann dabei eine Software übernehmen? Sollte man ausgewählte Kennzahlen mit Prämien verknüpfen?

### Sieben Schritte zur Umsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Es gibt nicht „den“ richtigen Weg – so wie es auch keine „richtige“ Balanced Scorecard gibt. Es gibt nur einen passenden Weg zu einer auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens abgestimmten Balanced Scorecard. Aber natürlich gibt es einige Erfahrungswerte, die man berücksichtigen sollte, wenn man in seinem Unternehmen die Balanced Scorecard einführen will.

Voraussetzung für die gemeinsame Erarbeitung einer BSC ist die Bereitschaft zu offener, vorbehaltloser Kommunikation miteinander. Wir müssen lernen, unsere Mitarbeiter als Partner zu sehen, die es uns ermöglichen, sie auf dem gemeinsamen Weg mitzunehmen. Es mag heute in manchen Branchen und Unternehmen vielleicht noch möglich sein, Mitarbeiter anzuweisen, Arbeiten vorzuschreiben etc. Aber immer mehr benötigt unsere Gesellschaft, benötigen unsere Unternehmen Mitarbeiter, die mit-denken, mit-tun und mit-verantworten. Und dazu gehören selbstständiges Handeln und Entscheiden, Offenheit und Ehrlichkeit.

In Unternehmen, die bislang eher hierarchisch geführt worden sind, benötigt man für diesen Prozess eine längere Zeit, muss auch Vorleistungen erbringen, damit sich Vertrauen aufbauen kann. Bei uns, dem Gutleb Verein versuchen wir bereits seit Jahren, mit Vertrauen und Offenheit unseren Mitarbeitern gegenüber zu operieren. Und immer mehr bekommen wir zurück, was wir gegeben haben: selbstständiges und verantwortliches Handeln!

War es eigentlich schwierig, unseren Workshop zur Erarbeitung der Balanced Scorecard zu organisieren? Nein, eigentlich nicht, denn wir wurden unterstützt von Klaus Marwitz und den von ihm empfohlenen Moderatoren. Aber lassen Sie mich die wichtigsten Punkte aufzählen, die nötig sind, um ein Unternehmen BSC-fit zu machen:

## 1. Wie beginnen, immer von oben nach unten?

Eigentlich gilt die Devise „von oben nach unten“, aber trotzdem haben wir überlegt, ob wir nicht erst einmal testweise in einem Unternehmensbereich anfangen sollten. Auch dieser Weg ist gangbar, sofern der Vorgesetzte (ich bleibe weiterhin bei der männlichen Form, obwohl ich mich schon als weiblich bezeichnen würde!) an dem Bereichs-Workshop teilnimmt, dessen Ergebnisse mitträgt oder zumindest duldet. Des Weiteren wäre es gut, wenn eine strategische Zielausrichtung des Gesamtunternehmens vorhanden ist. Damit man später nicht noch einmal von vorn anfangen muss. Wir glaubten, dies zu haben – zumindest vor unserem Workshop.

Unsere Moderatoren berichteten von Teilbereichen anderer Unternehmen, die als „Seiteneinsteiger“ mit der Einführung ihrer Balanced Scorecard recht gute Erfolge erreicht hatten – und eigentlich mehr Freiheiten zur Umsetzung strategischer Ziele besaßen, als sie glaubten.

Wir haben in unserem BSC-Workshop unsere Führungs-Scorecard wie die Berichts-Scorecard, mit der wir an die regionalen Beziehungsträger sowie an unsere Banken berichten, für den gesamten Verein, also für unser Unternehmen, erarbeitet. Später geben wir die Ergebnisse an die untergeordneten Bereiche weiter, damit diese sich ihre eigene Scorecard erarbeiten können.

## 2. Wer sollte an einem BSC-Workshop teilnehmen?

Natürlich alle Führungskräfte des Unternehmens, des Bereichs, für den eine Balanced Scorecard erarbeitet werden soll. Und „alle“ heißt wirklich alle. Es darf sich keiner ausklinken und hinterher den Prozess torpedieren. Bei Gutleb gab es für alle Führungskräfte Anwesenheitspflicht – und das war gut so. Glücklicherweise haben wir nicht 24 Direktoren wie so manches Unternehmen, denn wegen der Gruppendynamik ist ein derartiger Workshop nicht mit mehr als 15 Personen durchzuführen.

Zur Erinnerung: Bei uns nahmen die vier Mitglieder der ersten Ebene (kaufmännische Leitung, Leitung Altenwohnheim und Kinder- und Jugendbetreuung und ich als Geschäftsführerin), jeweils drei Leiter unserer Einrichtungen, unsere Betriebsratsvorsitzende und Herr Marwitz vom Vereinsvorstand teil.

Um auch neue Ideen und Gedanken aufzunehmen, haben wir zusätzlich drei jüngere Mitarbeiter hinzu gebeten, von denen

wir annehmen, dass sie in einigen Jahren zu unserer Führungscrew gehören werden – Querdenker also.

Eigentlich wollte ich unsere Betriebsrätin gar nicht dabei haben – sie erscheint mir zu bedächtig. Jedoch bestanden unsere beiden Moderatoren darauf. Und siehe da, sie hat hervorragend mitgemacht und es fiel hinterher leichter, alle Mitarbeiter von den Zielen zu überzeugen.

Der Betriebsrat sollte immer mit zu einer BSC-Runde gehören. Die hier angedachten strategischen Ziele haben meistens mitbestimmungspflichtige Auswirkungen. Und dann haben Sie den Betriebsrat mit im Boot, denn es sind ja auch seine Ideen, die jetzt umgesetzt werden sollen!

### 3. Wann und wo?

Die beste Zeit für einen BSC-Workshop ist im Frühling bzw. frühen Sommer. Nicht nur, weil wir in diesen Monaten den Elan aufkeimender Natur in uns spüren. Sondern vor allem, weil sich die Balanced Scorecard dann am besten in das kaufmännische Jahr eintakten lässt: April, Mai oder Juni für die Erarbeitung der Ziele und strategischen Projekte, dann sieben Wochen für das Projektdesign und schließlich die Beschlussfassung im Entscheidungsworkshop. So können die beschlossenen Aufwendungen für die strategischen Projekte in das Budget für das Folgejahr mit aufgenommen werden.

Aber auch, wenn zu einer anderen Zeit der BSC-Prozess angestoßen wird: Das Budget sollte immer so flexibel gehandhabt werden, dass auch dann Projekte angegangen werden können, wenn diese – weil beispielsweise erst im Februar beschlossen – noch nicht im Budget des laufenden Jahrs stehen.

Der Ort für einen BSC-Workshop ist eigentlich egal, nur sollte man sich davor hüten, ihn im Unternehmen durchzuführen. Unterbrechungen für ein Telefonat, eine Unterschrift etc. sind äußerst ungünstig für einen gruppendynamischen Prozess. Also ein Hotel in der Nähe, auch eine Hütte kann geeignet sein – wichtig ist nur ausreichend Platz für Gruppenarbeiten und eine anregende Atmosphäre, die auch Raum für die Kommunikation am Abend bietet.

### 4. Wer macht die Moderation?

Der Prophet gilt nichts im eigenen Lande – dies trifft auch auf uns zu. Wir haben im Gutleb Verein einige hervorragende Mitarbeiter, die sicherlich auch einen derartigen Workshop gut moderieren können. Aber sie sind nicht neutral, haben eigene Ideen, Ansichten etc. Und – was das Entscheidende ist – sie haben eigene Interessen, d. h. sie sind immer Partei im BSC-Prozess. Ob sie wollen oder nicht. Wenn wir betroffen sind,

können wir nicht neben den Dingen stehen. Deshalb sollte man mit externen Moderatoren zusammenarbeiten.

Dies gilt zumindest für die oberste Unternehmensebene. Im weiteren Verlauf der BSC-Einführung in unseren Einrichtungen haben wir zwei interne BSC-Moderatoren ausgebildet, die den Prozess weiter begleiten und moderieren – nur nicht im eigenen Bereich!

## 5. Unser strategisches Berichtswesen

Monatlich sitzt unsere Führungsmannschaft zusammen, um die Ergebnisse der abgelaufenen Periode zu diskutieren und daraus Entscheidungen für das operative Tun abzuleiten. Das führt zu hoher Flexibilität und ist sicher eine Ursache unseres

wirtschaftlichen Erfolgs. Dazu gehört auch, dass das Budget für uns kein Gesetz ist, das unbedingt einzuhalten ist. Unser Budget gibt Spielräume und lässt den Verantwortlichen unserer Einrichtungen die Freiheit, auf neue Situationen flexibel zu reagieren – sie sind ja auch ergebnisverantwortlich, nicht nur „budgetverantwortlich“.

Wir haben uns entschlossen in diesen monatlichen Runden auch die Umsetzung unserer strategischen Projekte zu verfolgen. Die Kosten der Projekte liefern uns die Zahlen des etablierten Rechnungswesens (da helfen auch uns Software-Lösungen eines nahen großen Software-Unternehmens). Die strategischen Erlöse messen wir über die Kennzahlen unserer Balanced Scorecard.

Auf diese Weise haben wir einen kontinuierlichen Lernprozess eingeleitet: Zum einen überprüfen wir, dass wir entsprechend unseren Vereinbarungen etwas für die Zukunft unseres Unternehmens tun. Zum anderen fragen wir uns auch immer, ob unser strategisches Koordinatensystem noch „stimmt“. Ob wir uns tatsächlich in die Richtung bewegen, die wir uns vorgestellt haben.

## 6. Weitere Umsetzung im Unternehmen

Während des Entscheidungs-Workshops hatten wir beschlossen, die Managementmethode Balanced Scorecard auch in der Verwaltung, in einer Jugendbetreuungseinrichtung sowie in einem Seniorenwohnheim einzuführen – als Test sozusagen. Aber nicht wir Führungskräfte wollten die strategischen Projekte vorgeben, sondern die leitenden Mitarbeiter dieser Bereiche sollten ihre Scorecard erarbeiten. Das Leitziel hat der jeweilige Vorgesetzte (der ja an unserem Workshop beteiligt war) erläutert. Schon die strategischen Themen wie die Ent-

wicklungsgebiete der Einrichtungen wichen voneinander ab, unterstützten aber unser Leitziel. Teilnehmer an diesen Bereichs-Workshops waren je neun leitende/ engagierte Mitarbeiter des Bereichs, der Bereichsvorgesetzte sowie auch hier ein externer „Freund des Hauses“.

An diesen Workshops haben die Leiter der bereichsübergreifenden strategischen Projekte auch teilgenommen (natürlich nur der Projekte, die in diesem Bereich involviert waren!). Einerseits, um gute Ideen aus dem Teilnehmerkreis für diese übergreifenden Projekte aufzunehmen. Andererseits, um Überschneidungen mit Projekten der Teilbereiche zu vermeiden. So vermieden wir den Mangel vieler Matrix-Organisationen: fehlende Kommunikation und Abstimmung untereinander.

Übrigens dauerten diese Bereichs-Workshops lediglich zwei Tage, die Strategiediskussionen waren lange nicht so zeitraubend wie bei uns in der Unternehmensleitung – und die strategischen Projekte waren tendenziell kurzfristiger angelegt, weniger aufwändig.

## 7. Den Prozess am Laufen halten

Strategieentwicklung und –umsetzung ist oberste Führungsaufgabe. Und man muss dran bleiben! Diese Erfahrung hat eigentlich jeder schon gemacht. Immer wieder knirscht es im Betrieb. Und dann sind Feuerwehr-Aktionen angesagt. Um die Sache wieder ins Lot zu bringen. Oder Schlimmeres zu verhüten. Das Problem: Wenn der operative Betrieb nicht läuft, kann man sich um den strategischen nicht kümmern. Daher bleiben wichtige strategische Aufgaben immer wieder liegen.

Im Gutleb Verein ist die Strategieumsetzung bei mir als Geschäftsführerin angesiedelt. Mein Assistent wurde als BSC-Beauftragter verantwortlich dafür, dass wir uns selbst ernst nehmen. Er hat die Aufgabe, uns immer wieder zu nerven, bis es uns in Fleisch und Blut übergeht: Wir müssen immer etwas für unsere Zukunft tun!

## Kennzahlen der Balanced Scorecard als Maßgröße für Prämien?

Der Gutleb Verein pflegt eine enge Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat. In diesem Rahmen haben wir Möglichkeiten gefunden, die Übernahme von Verantwortung auch mit Prämien zu stimulieren.

Ich kenne die Diskussion, bin mir über Vor- und Nachteile von Prämien sehr wohl bewusst. Man sollte hierbei jedoch zwei Empfängergruppen unterscheiden:

- ◆ Mitarbeiter, deren Verdienst zum Leben gerade ausreicht,
- ◆ Führungskräfte, für die auch Spaß an der Arbeit wichtig ist.

Bill Gates hat einmal gesagt, dass es schwierig sei, Millionäre (30 % der Microsoft-Mitarbeiter sollen Millionäre sein) mit Prämien zu innovativer Arbeit zu verlocken. Ich habe die gleiche Erfahrung gemacht. Für viele meiner Führungskräfte gilt, dass sie woanders wohl mehr Geld verdienen können. Wenn wir sie halten wollen, müssen wir damit wuchern, dass bei uns Entscheidungsstrukturen schnell sind, dass wir flache Hierarchien haben, dass wir allen Führungskräften die Übernahme von Verantwortung bieten. Und was ist motivierender als die Möglichkeit, zu gestalten?

Natürlich werden Führungskräfte bei uns auch am Ergebnis beteiligt, aber dies hat m.E. keinen allzu großen Effekt auf die Motivation. Dennoch wir haben uns vorgenommen, nach einem Jahr Erfahrung mit der Balanced Scorecard auch die strategische Zielerreichung in die Prämienberechnung einzubeziehen (zu 50 %, denn die Sicherstellung unserer Zukunft ist unsere wichtigste Führungsaufgabe!)

Wir haben auch hunderte von Mitarbeitern, die Tag für Tag ihr Bestes geben müssen – um ihr täglich Brot zu verdienen, aber auch, um unser Unternehmen voranzubringen. Uns Führungskräften fällt es leicht, von Motivation und Einsatzbereitschaft zu sprechen, weil unsere finanziellen Grundbedürfnisse normalerweise gedeckt sind. Die weniger verdienenden Mitarbeiter müssen eher auf das Geld schauen. Aber dennoch müssen wir versuchen, auch ihr Engagement für Gutleb zu wecken. Denn sie sind diejenigen, die den unmittelbaren Kontakt zu unseren Kunden haben.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass auch die Mitarbeiter wie Erzieher oder Altenpfleger oder Putzfrauen gern Verantwortung übernehmen. Verantwortung für den jeweiligen Teilbereich ihres Wirkens, Selbstständigkeit im Rahmen ihrer Tätigkeit.

### **Beispiel**

So hat sich in unserer Alteinrichtung, die bereits mit der Balanced Scorecard arbeitet, ein Projektteam an die Arbeit gemacht Selbstständigkeit zu unterstützen: Auch die Putzfrauen dieser Einrichtung haben eigene Verantwortungsbereiche erhalten. Und jeweils ein Budget für Putzmittel, das sie selbstständig verwalten und nur einmal im Quartal abrechnen.

Es funktioniert. Natürlich knirscht es manchmal, aber in unserer Organisation wächst das Verständnis füreinander, denn je-

der versteht sich mehr und mehr als Unternehmer seines Teilbereichs. Fordern und Fördern, das gilt auch intern!

## Software-Unterstützung

Wir haben lange gezögert: Sollen wir den Prozess der BSC-Erarbeitung im Unternehmen auch mit einer Softwarelösung begleiten? Angebote für derartige Programme hatten wir schnell und mit ausführlicher Dokumentation bekommen. Die Kosten für die Softwarelösungen und deren Einführung waren jedoch nicht ganz ohne! Nachdem wir die ersten Gespräche zur Einführung der Managementmethode Balanced Scorecard geführt hatten, war uns auch durch Unterstützung von Klaus Marwitz klar, es geht nicht vordergründig um Kennzahlen. Also ist es anfangs auch nicht wichtig, mit einer Softwarelösung zu beginnen. Ein Tabellenkalkulationsprogramm wie MS-Excel würde uns zur Darstellung von Kennzahlen sicher ausreichen.

### Software für den BSC-Prozess

So haben wir den ersten BSC-Workshop gestartet. Und waren dann erstaunt, dass unsere beiden Moderatoren eine den BSC-Prozess unterstützende Softwarelösung – MyBSC2 – mitbrachten und uns erläuterten: „Die können Sie im ersten Jahr kostenlos nutzen“. Mit dieser Software wurde der ganze Erarbeitungsprozess unserer Strategie, unser Ideen zur Umsetzung und der strategischen Projekte dokumentiert. Und darum geht es ja erst einmal. Und dann konnten wir unsere Projekte mit Hilfe der Software strukturieren und entscheidungsreif machen. Das war schließlich ganz hilfreich!

Für die professionelle Anwendung von MyBSC2 ist eine im Vergleich zu anderen Software-Anwendungen kostengünstige Nutzungsgebühr zu entrichten. Wir waren an diesem Punkt angekommen, als wir die Software für die Scorecard-Erarbeitung unserer drei Pilot-Bereiche anwenden wollten.

Die Balanced Scorecard-Software MyBSC2 können Sie kostenlos aus dem Internet laden: [www.mybsc2.de](http://www.mybsc2.de).

### Kennzahlen kosten Geld!

Seitdem wir mit der Balanced Scorecard „leben“, haben wir uns daran gewöhnt die Ergebnisse unseres strategischen Tuns zu messen – und daraus Konsequenzen abzuleiten. Dafür müssen die strategischen Kosten ebenso wie die strategischen Er-



träge (Zufluss von Potenzial, von Fähigkeiten für die Zukunft) erfassen. Jeder Leiter eines strategischen Projekts erhält monatlich einen Ausdruck mit den Kosten, differenziert nach den Projektschritten (das waren teilweise unsere ZAK-Karten). Diese Kosten, aber auch Zeitaufwendungen und Investitionen werden über unsere kaufmännische Standardsoftware gesammelt und aufbereitet. Über eine Schnittstelle werden diese Buchungen monatlich an MyBSC2 übertragen. So weit, so gut.

Aber die „strategischen Erträge“, wo kommen die her?

Für unsere weit über 100 strategischen Aktionen (ZAK), für die strategischen Koordinaten, haben wir uns jeweils spezifische Kennzahlen überlegt – sollten wir die alle messen? „Nein“, führten unsere BSC-Moderatoren aus. „Wir sollten nie vergessen: Auch die Aufbereitung von Kennzahlen kostet Aufwand.“ Und so empfahlen sie die Übernahme von Kennzahlen in das strategische Berichtssystem zu prüfen: Rechtfertigt der Zuwachs an Information und Führungsfähigkeit den Aufwand für die Ermittlung und Verarbeitung der den Kennzahlen zugrunde liegenden Daten?

### Beispiel

Lohnt es sich, für einen vielleicht drei Monate andauernden Projektschritt mit Projektkosten in Höhe von 12 T€ eine Kennzahl zu erfassen?

Wir haben es den jeweiligen Projektleitern überlassen selbst zu entscheiden, welche Kennzahlen für Projektschritte sie erfassen wollten. Hierfür haben wir ein Projektverwaltungsbudget von nicht mehr als 3 % der Gesamtkosten als Zielgröße festlegt.

Die Kennzahlen für die strategischen Projekte, die strategischen Koordinaten und unser Leitziel wollten wir in jedem Fall erfassen und monatlich auswerten. Woher beziehen wir diese strategischen Informationen? So mussten wir die Entwicklung von insgesamt 17 Kennzahlen verfolgen, um abschätzen zu können, ob wir uns für das Umsetzen der richtigen Dinge auf unserem Weg in die Zukunft entschieden haben – und ob wir dies auch richtig tun:

### Die strategischen Kennzahlen des Gutleb Vereins

Ziel	Kennzahl	vorhanden?	Periode	Datenquelle / zuständig
Leitziel	Platzangebot für Senioren / Jugendliche	ja	mtl.	Monatsstatistik Belegung
Strategisches Thema 1	aufgewandte Betreuungszeit	teilw.	mtl.	Zeiterfassung, auch für freiwillige Helfer
Strategisches Thema 2	Anzahl Vereinsmitglieder	ja	mtl.	Vereinsstatistik
Strategisches	Angebotssumme	nein	mtl.	Angebotsstatistik

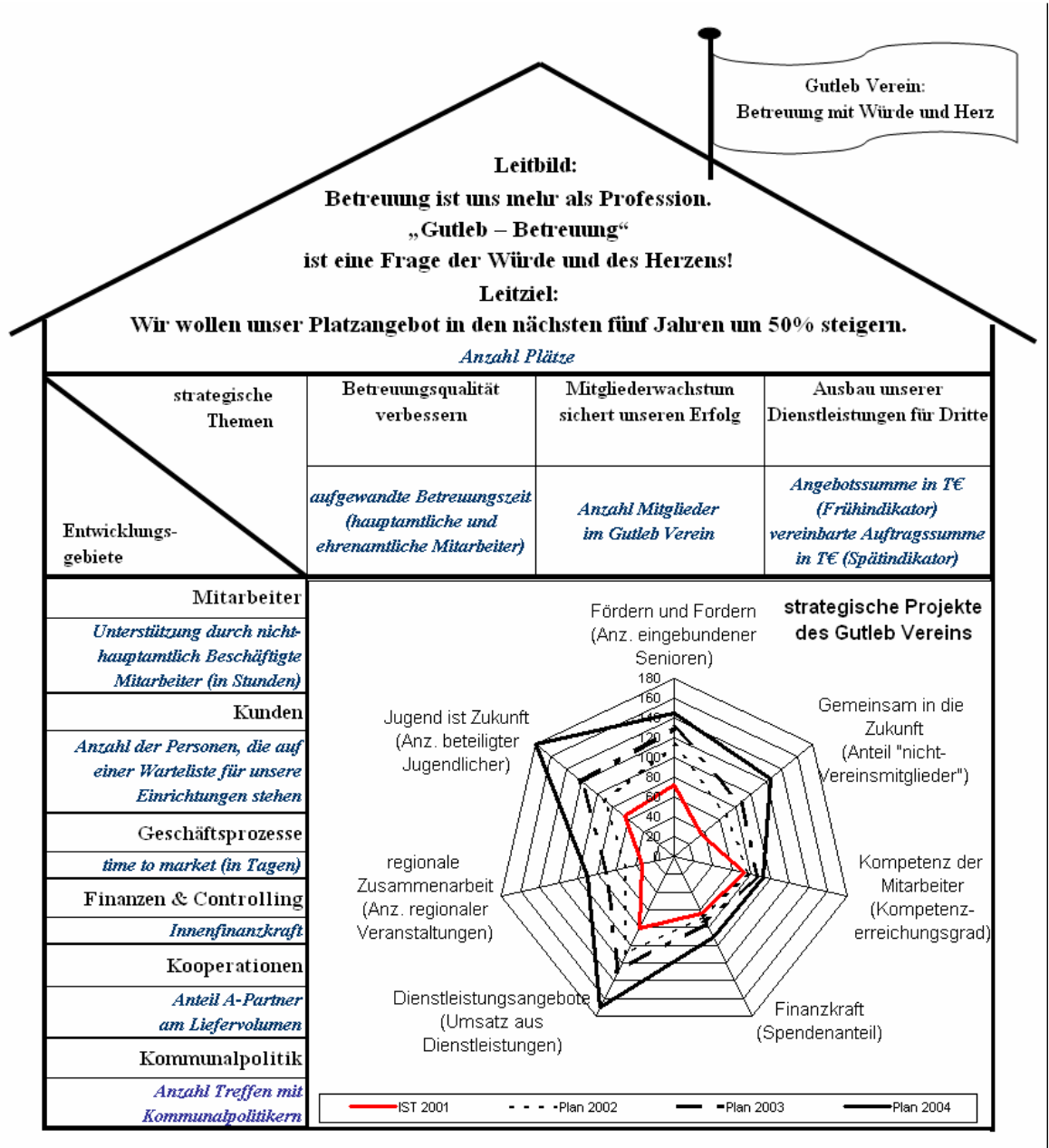
Ziel	Kennzahl	vor- han- den?	Peri- ode	Datenquelle / zuständig
Thema 3				
Entwicklungs- gebiet Mitarbeiter	Anzahl ehrenamtliche Mitarbeiter	teilw.	mtl.	Zeiterfassung, auch für freiwilli- ge Helfer
Entwicklungs- gebiet Kunden	Anzahl Personen, die auf unserer Warteliste stehen	nein	mtl.	Öffentlichkeits- arbeit
Entwicklungs- gebiet Geschäfts- prozess	Time to market	nein	quart.	Controlling
Entwicklungs- gebiet Finanzen/ Controlling:	Innenfinanzkraft (Cash Flow / Bilanzsumme)	ja	quart.	Rechnungswesen
Entwicklungs- gebiet Kooperationen	Anzahl A-Partner	nein	quart.	Einkauf
Entwicklungs- gebiet Kommunalpo- litik	Anzahl Treffen mit regional wichtigen Persönlichkeiten	nein	quart.	Öffentlichkeits- arbeit
Projekt 1	Anzahl eingebundener Senioren	nein	mtl.	Monatsstatistik Belegung
Projekt 2	Anteil Nichtvereins- mitglieder	nein	quart.	Veranstaltungs- statistik
Projekt 3	Kompetenzerrei- chungsgrad	nein	quart.	Personalabteilung
Projekt 4*	Spendenanteil an Ver- einseinnahmen	ja	mtl.	Vereinsstatistik
Projekt 5*	Umsatz aus Dienstleis- tungen	ja	quart.	Rechnungswesen
Projekt 6	Anzahl regionaler Ver- anstaltungen	nein	quart.	Öffentlichkeitsar- beit
Projekt 7*	Anzahl beteiligter Ju- gendlicher	nein	mtl.	Zeiterfassung, auch für freiwilli- ge Helfer

\* = Projekt wird erst später verfolgt

Das Ergebnis kommunizieren wir mit unserem „Haus der Balanced Scorecard“ auf einer Seite. Nicht nur das Ergebnis unseres Tuns, sondern auch die Annahmen (strategische Themen und Entwicklungsgebiete), die wir getroffen haben, werden ersichtlich. Wir im Führungsgremium erhalten dieses Blatt monatlich, alle Mitarbeiter sowie der Vereinsvorstand einmal im Quartal, Vereinsmitglieder jährlich. Natürlich müssen wir über die Inhalte miteinander reden, denn der Zusammenhang zwischen der „Anzahl eingebundener Senioren“ und unserem

Leitziel „Platzangebot“ ist nicht auf dem ersten Blick erkennbar.

**Unser „Haus der Balanced Scorecard“ – der Bericht über unser strategisches Tun**



## Erfolgreicher mit der Balanced Scorecard?

Wir leben nun seit einiger Zeit mit unserer Balanced Scorecard, arbeiten an unseren strategischen Projekten. Hat sie uns weitergebracht?

Diese Frage ist nicht so einfach mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten. Wir haben Folgendes festgestellt, machen Sie sich ein eigenes Bild:

- ◆ Unser Führungskreis-Workshop zur Balanced Scorecard hatte eine unglaubliche Motivation gebracht. Endlich waren viele Dinge ausgesprochen worden. Es war geradezu befreiend, eine gemeinsam erarbeitete, gemeinsam getragene Strategie zu haben, und auch verstanden zu haben, was ein jeder dafür tun kann.

Dieser Effekt trat auch bei den nachfolgenden Workshops in unseren Referenz-Einrichtungen ein.

- ◆ Da alle BSC-Workshops mit klaren Arbeitsaufträgen enden, musste diese euphorische Stimmung gehalten werden. Umsetzung bedeutet Arbeit – und uns im Führungskreis wurde schnell klar: Dafür benötigt man Zeit. Also mussten wir uns auch die erforderliche Zeit nehmen, unsere wichtigste Ressource. Und natürlich auch Mittel.

Das „Streichkonzert“ bei unseren „alten“ Projekte im Entscheidungsworkshop hat einigen Frust bereitet: Aber wir haben uns dazu durchgerungen, die Arbeit wirklich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Und da wir uns gemeinsam auf wenige neue strategische Projekte geeinigt haben, waren hinterher alle erleichtert: Wir haben Zeit gewonnen!

- ◆ In manchen Einrichtungen ist der neue Wind noch nicht angekommen. Insbesondere ist es noch nicht überall gelungen, Ängste bei denen zu nehmen, die noch nicht in eine Balanced Scorecard eingebunden sind. Ängste vor Veränderungen, vor Neuem.

Hier haben wir noch die Aufgabe, die gemeinsamen Ziele für alle verständlicher zu kommunizieren. Besonders ich als Geschäftsführerin habe mir dies zum Ziel gemacht. Und ich werde versuchen, bei möglichst vielen weiteren Balanced Scorecard-Workshops mitzumachen. Denn ist nicht Zukunftssicherung oberste Aufgabe einer Geschäftsführung?

- ◆ Erfreulich: Wir hören aus immer mehr Einrichtungen: „Wann können wir unsere Balanced Scorecard erarbeiten?“

Weil gerade auf der Führungsebene erkannt wird, die Managementmethode Balanced Scorecard erleichtert Führungsarbeit, ermöglicht Weitergabe von Verantwortung. Führt zur wichtigsten Aufgabe im Unternehmen – der Zukunftssicherung.

- ◆ Unsere Partner, Lieferanten, Kommunen, Banken sind angehan: Versprechen wir doch Sicherheit und die Fähigkeit, auch in Zukunft ein verlässlicher Partner zu sein. Und dies nicht nur mit Worten und Kennzahlen, sondern immer mehr fühl- und erlebbar mit Taten.
- ◆ Unser Betriebsergebnis hat sich in den letzten zwei Jahren nicht verbessert. Wie denn auch? Wir haben viel investiert, investiert in Menschen, Mitarbeiter wie Kunden – und in Prozesse. Dies kostet Geld, das unsere Buchhaltung als Kosten verbucht. Obwohl das doch eigentlich Investitionen sind, Investitionen in unsere Zukunft. Und dass sich unser Ergebnis trotz dieser Aufwendungen nicht verschlechtert hat, spricht schon für sich!
- ◆ Und das schönste: Jung und Alt fühlen sich bei uns noch besser aufgehoben. Nicht nur betreut, sondern auch als Partner behandelt. Eben gefördert und gefordert. Das gibt Kraft und insbesondere unseren Senioren das Gefühl, wieder gebraucht zu werden.

Heute können wir viel sicherer als vor zwei Jahren sagen, wir sind auf dem richtigen Weg. Und auch wenn ich mich demnächst aus der Geschäftsführung des Gutleb Vereins zurückziehen werde, weiß ich doch, dass meine Kollegen vorbereitet sind auf die Zukunft. Wir können sie nicht vorhersagen, aber wir haben ein Gefühl dafür erlangt, welche Fähigkeiten wir brauchen mit ihr umzugehen.

Und dadurch ist unsere Zukunft sicherer geworden – für alle. Wir können nun getrost feststellen, wir sind auf dem richtigen Weg, auch wenn dieser Weg weiterhin arbeitsreich und mühsam sein wird.

Für den Gutleb Verein gilt dank unserer Balanced Scorecard:

## **Willkommen Zukunft!**

Sind Sie interessiert, wie diese Geschichte weitergeht? Dann lesen Sie „Balanced Scorecard at work“, Haufe Verlag 2003

## Checkliste Balanced Scorecard

In der folgenden Checkliste finden Sie noch einmal die wichtigsten Punkte für die Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard, die Sie systematisch abarbeiten können.

Denken Sie jedoch daran: Es gibt keinen Königsweg bei der Balanced Scorecard, keinen „einzig richtigen“ Weg – so wie es auch keine „richtige“ Balanced Scorecard gibt. Ihre Balanced Scorecard muss auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens abgestimmt sein.

<b>1 Zielfindung</b>	
Gehört originär nicht zur Balanced Scorecard, ist jedoch Voraussetzung für ihre Erarbeitung. Hier bestimmen Sie das Vorfeld, analysieren den Stand des Unternehmens und das Ziel. Wichtig: Tauschen Sie sich aus, denn dies ist die Grundlage für gemeinsames Tun!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analysieren Sie die gegenwärtige Situation. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Halten Sie die „kreative Spannung“ zwischen der Realität und strategischen Zielen: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?</li> <li>– Arbeiten Sie nicht mit zu viel Papier; was Sie nicht in „Kopf und Bauch“ haben, nutzt Ihnen nichts!</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kommunizieren Sie gemeinsame Grundwerte. Grundwerte sind das stabilisierende Element, der „Anker“ im Strom der Veränderungen. Auf die Veränderungen der Umwelt müssen Sie mit eigenen Veränderungen reagieren, um Ihre Grundwerte zu bewahren.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vereinbaren Sie die Zweckbestimmung des Unternehmens, umreißen Sie die „Utopie“ für die Zukunft, die Sie sich für das Unternehmen wünschen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Warum ist das Unternehmen da?</li> <li>– Warum sind Sie <i>ein</i> Unternehmen?</li> <li>– Warum verdienen Sie Ihr Geld nicht als „Frittenbude“?</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Integrieren Sie die persönlichen Ziele der Beteiligten, dann haben Ihre Zukunftsträume eine umso größere Chance auf Realisierung.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Definieren Sie den strategischen Zeitraum: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Produktzyklen hat Ihre Branche?</li> <li>– Welcher Zeitraum ist überschaubar?</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Leiten Sie das Leitbild (die Mission) aus den Grundwerten des Unternehmens ab: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie will das Unternehmen in <math>x</math> Jahren gesehen</li> </ul> </li> </ul>	

<p>werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer wollen Sie sein?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was bieten Sie an (woran misst Ihr Kunde seinen Erfolg in Bezug auf Ihre Leistung)?</li> <li>– Wie stellen Sie sich dar?</li> <li>– Wie kommen Sie in den „Hinterkopf“ Ihres Kunden?</li> </ul>	
<p>♦ Finden Sie einen eingängigen Slogan, der Ihr Leitbild transportiert.</p>	
<p>♦ Legen Sie das Leitziel (die Vision) unter Berücksichtigung von Grundwerten und Leitbild fest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was will das Unternehmen in <math>x</math> Jahren erreicht haben?</li> <li>– Was ist notwendig, um auf Ihren Märkten zu bestehen (Minimum)?</li> <li>– Was halten Sie für erstrebenswert (Standard)?</li> <li>– Was ist möglich (Maximum)?</li> <li>– Was müssen Sie heute, was können Sie später entscheiden?</li> <li>– Welche Entscheidungen sollten Sie vorbereiten?</li> <li>– Auf welche Eventualitäten müssen Sie sich einstellen?</li> </ul>	
<p>♦ Bestimmen Sie eine Kennzahl für das Leitziel: Nutzen Sie die Kennzahl, um das Leitziel für alle eindeutig kenntlich zu machen!</p>	
<p><b>2 Strategisches Koordinatensystem</b></p>	
<p>♦ Leiten Sie die strategischen Themen zur Erreichung des Leitziels ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wählen Sie möglichst nicht mehr als vier Themen aus und fokussieren Sie Ihr strategisches Tun darauf.</li> <li>– Was sind die entscheidenden Schwerpunkte?</li> <li>– Was die wichtigsten Hebel?</li> </ul>	
<p>♦ Wählen Sie eine Kennzahl für jedes strategische Thema. Damit konkretisieren Sie das Ziel. (Woran wollen Sie sich messen?)</p>	
<p>♦ Grenzen Sie die Entwicklungsgebiete (Perspektiven) ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sind die klassischen vier Perspektiven von Kaplan/Norton für Sie geeignet (Kunden, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse, Controlling/Finanzen)?</li> <li>– Gibt es weitere für Ihr Unternehmen wichtige Beziehungsgeflechte, die Sie berücksichtigen sollten?</li> <li>– Versuchen Sie, sich auf Teilbereiche der Entwick-</li> </ul>	

lungsgebiete zu konzentrieren!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bestimmen Sie je eine Kennzahl für jedes Entwicklungsgebiet (Perspektive). Mit dieser Kennzahl konkretisieren Sie die Stoßrichtung für das jeweilige Beziehungsgeflecht. (Woran wollen Sie sich messen?)</li> </ul>	
<b>3 Aktionen im strategischen Koordinatensystem</b>	
Stellen Sie Ihre strategischen Themen (Spalten) und die Entwicklungsgebiete (Zeilen) in eine Tabelle ein. In dieser Matrix entstehen Entwicklungsfelder, die Sie mit Ideen für Aktionen füllen.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sammeln Sie strukturiert Ideen zur Strategieumsetzung (ZAK): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sammeln Sie im Unternehmen 80 bis 150 Ideen.</li> <li>– Wählen Sie unter Berücksichtigung der vorher bestimmten strategischen Koordinaten zielführende Aktionen aus.</li> <li>– Definieren Sie für jede Aktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziel der Aktion</li> <li>– Aktionsinhalte (möglichst konkret)</li> <li>– Kennzahl, an der Sie den Verlauf (Frühindikator) oder das Ergebnis (Spätindikator) der Aktion messen wollen.</li> </ul> </li> <li>– Prüfen und begründen Sie die Wechselwirkung der Ziele Ihrer Aktionen mit den Zielen des jeweiligen Entwicklungsgebietes und den Zielen des strategischen Themas.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>4 Aktionen zu strategischen Projekten bündeln</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bündeln Sie die Aktionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gruppieren Sie nach zusammengehörenden Inhalten (quer über alle strategischen Themen und Entwicklungsgebiete).</li> <li>– Beachten Sie dabei die Probleme der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bestimmen Sie Kennzahlen für jedes Projekt. Mit der Kennzahl konkretisieren Sie das Ziel Ihrer Projekte. (Woran wollen Sie sich messen?)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Überarbeiten Sie die Projekte. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilden Sie ein Team von drei bis maximal fünf Mitarbeitern, das die strategischen Projekte strukturiert.</li> <li>– Die jeweiligen Teamleiter sollten aus dem Kreis derer gewählt werden, die die Führungs-BSC mit erarbeitet haben; sie müssen aber nicht mit den späteren</li> </ul> </li> </ul>	



Projektleitern identisch sein.	
1 Bilden Sie eine (kleine) Arbeitsgruppe.	
2 Legen Sie das Projektziel fest	
3 Definieren Sie die Projektkennzahl, den Ist- und Zielwert sowie Meilensteine für die Projektkennzahl.	
4 Ergänzen Sie die Projektstruktur um fehlende Aktionen/Teilprojektschritte.	
5 Legen Sie die zeitliche Abfolge der Projektschritte fest.	
6 Erarbeiten Sie die benötigten Ressourcen (Investitionen, Kosten, Zeit).	
7 Versuchen Sie, die Auswirkungen des strategischen Projekts auf das Unternehmensleitziel, die Matrix aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten zu bestimmen.	
<b>5 Strategische Projekte durchführen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Verabschieden Sie die strategischen Projekte im Rahmen des Entscheidungsworkshops. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nach ca. 7 Wochen berichten die Teamleiter über ihre strategischen Projekte.</li> <li>– Die Führungsrunde diskutiert die strategischen Projekte und empfiehlt die Zukunftsbudgets für die nächste(n) Periode(n).</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Überprüfen Sie die Projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche anderen Projekte befinden sich noch in der „Pipeline“ und können gestrichen werden, weil sie nicht den gemeinsam erarbeiteten strategischen Zielen entsprechen?</li> <li>– Seien Sie ehrlich zu sich selbst! Aber: Man kann sich manchmal auch „Luxus“ leisten!</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Legen Sie Projektverantwortliche fest. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Zukunft, arbeiten Sie in strategischen Projekten mit.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bestimmen Sie einen BSC-Beauftragten und Projektpaten. Wer kümmert sich verantwortlich um die Umsetzung der Zukunftsaufgaben? Am besten die Geschäftsleitung!</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Legen Sie die Geschäftsbereiche fest, für die eine eigene Balanced Scorecard erarbeitet werden soll. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Geschäftsbereiche sind strategisch relevant?</li> <li>– Wo sind unterschiedliche strategische Ansätze zur Erreichung des Leitziels sinnvoll und notwendig?</li> </ul> </li> </ul>	

<p>Achtung: Das Leitziel des Unternehmens ist für alle verbindlich – die strategischen Themen sind es schon nicht mehr.</p>	
<p><b>6 Berichts-Scorecard</b></p>	
<p>♦ Bestimmen Sie die Zielgremien/-personen für die Berichterstattung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer soll die Berichts-Scorecard wie oft bekommen?</li> <li>– Was sollten die externen Adressaten wissen?</li> </ul>	
<p>♦ Leiten Sie geeignete Kennzahlen für die Berichts-Scorecard ab.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Versuchen Sie Kennzahlen zu finden, mit deren Hilfe Sie die „Story“ Ihrer Strategieumsetzung am besten Dritten erzählen können. Diese müssen nicht die Details verstehen, sollen aber die Story akzeptieren und bestätigen können.</li> <li>– Zum Berichten ist das klassische Tableau von Kaplan/ Norton mit den vier Perspektiven gut geeignet – weil allgemein bekannt. Beachten Sie gegebenenfalls Vorgaben übergeordneter Strukturen (Konzern etc.).</li> <li>– Beachten Sie die Kosten von Kennzahlen!</li> </ul>	
<p><b>7 Feedback und Lernprozesse nutzen</b></p>	
<p>♦ Sprechen Sie monatlich, mindestens jedoch einmal im Quartal die Ergebnisse der strategischen Projekte durch. Die Führungs-Scorecard ist die „Zukunft-GuV“ Ihres Unternehmens und signalisiert Handlungsbedarf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfen Sie den Projektablauf,</li> <li>– bedenken Sie die Projektauswirkungen,</li> <li>– passen Sie eventuell Projektstrukturen den veränderten Bedingungen an,</li> <li>– überdenken Sie Ihre gesamte Strategie und zeigen Sie Bereitschaft, falsche Annahmen zu korrigieren.</li> </ul>	
<p>♦ Überarbeiten Sie jährlich, eventuell auch halbjährlich Ihre Scorecard.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stimmen die Grundannahmen, das Leitziel, die strategischen Koordinaten noch?</li> <li>– Müssen strategische Projekte überarbeitet, neue Projekte gestartet werden?</li> <li>– Ist der Budgetrahmen ausreichend?</li> <li>– Passen Sie Projekte in das Budget des kommenden Jahres ein.</li> </ul>	

## Literaturempfehlungen

In den letzten Jahren wurden im deutschsprachigen Raum viele Bücher und Aufsätze zur Balanced Scorecard veröffentlicht. Die meisten beziehen sich auf das strategieorientierte Berichtssystem „Balanced Scorecard“. Dies entspricht in etwa dem Ansatz von Kaplan/Norton aus dem Jahr 1992; die deutschsprachige Übersetzung des Standardwerks von Kaplan /Norton erschien 1997. Nur wenige der erschienenen Veröffentlichungen zeigen den praktischen Weg der Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard im Unternehmen – die meisten repetieren mehr oder weniger die Ansätze von Kaplan/Norton. Die Autoren dieses Taschenguide haben 1999 begonnen, einen recht praxisorientierten Weges zu beschreiten und diese Verfahrensweise immer weiter ausgebaut. Kaplan/Norton sind diesen Weg auch gegangen und berichten in ihrem Buch „Die strategieorientierte Organisation“ darüber.

Folgende Veröffentlichungen geben ein Bild über die derzeit aktuellen Ansätze zum Thema Balanced Scorecard:

Abel, Roland/ Wannöffel, Dr. Manfred: Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit, Düsseldorf 2002

Conrad, Hans-Joachim: BSC als modernes Managementinstrument im Krankenhaus, Kulmbach 2001

Drucker, Peter: Was ist Management, München 2002

Ehrmann, Harald: Kompakttraining Balanced Scorecard, Ludwigshafen 2000

Eschenbach, Rolf / Haddad, Tarek (Hrsg.): Die Balanced Scorecard – Führungsinstrument im Handel, ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Wien 1999

Friedag, Herwig R./ Schmidt, Walter: Balanced Scorecard at work, Freiburg i.Br. 2003

Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard, Freiburg 2000

Greischel: Balanced Scorecard – Erfolgsberichte und Praxisbeispiele, München 2002

Horváth, Péter und Partner: Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart, 2001

Kaplan Robert S. / Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation, 2001

Kaplan Robert S. / Norton, David P.: Balanced Scorecard, 1997

Ledig, Guido / Sommerfeld, Rita: Balanced-Scorecard-Handbuch, Wuppertal 2003

Pfläging, Niels: Beyond Budgeting – Better Budgeting, Freiburg i.Br. 2003

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz: Balanced Scorecard und Controlling, Wiesbaden 1999

## Balanced Scorecard im Internet

### **www.scorecard.de**

Die Website für die Verbreitung sowie Forschungs- und Praxisstand der Balanced Scorecard im deutschsprachigen Raum. Anbieter: Friedag Consult, Berlin und ask Dr.Schmidt, Berlin Hier finden Sie eine ausführliche, stets aktualisierte Literatursammlung.

### **www.balancedscorecard.com**

Wohl wichtigste englischsprachige Website zum Thema Balanced Scorecard

Anbieter: Balanced Scorecard Technology Council

### **www.bscol.com**

Hinter der „Balanced Scorecard Collaborative“ steht das US-Beratungsunternehmen Renaissance von Robert Kaplan und David P. Norton

Die Autoren sind gern bereit, Fragen zu beantworten und Hinweise für die Umsetzung Ihrer Balanced Scorecard zu geben:

**Herwig R. Friedag:**

consult@friedag.com; www.friedag.com

**Dr. Walter Schmidt:**

walter@ask-schmidt.de; www.ask-schmidt.de

## Die Autoren

### **Herwig R. Friedag**

Diplom-Volkswirt, Friedag Consult Berlin

Er führt offene wie Firmen-Workshops zur „Balanced Scorecard“ durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im Internationalen Controller Verein (ICV eV) ist er in leitender Funktion tätig.

E-Mail: [consult@friedag.com](mailto:consult@friedag.com)

### **Walter Schmidt**

Dipl. Chemiker und Dr.oec., ask angewandte strategie und kommunikation Berlin

Als Spezialist für Strategieberatung hat er eine Vielzahl Projekten zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Investitionen begleitet. Im Internationalen Controller Verein leitet er den Arbeitskreis Berlin-Brandenburg und ist Gründungsmitglied der Ideenwerkstatt.

E-Mail: [walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

Beide Autoren zählen zu den Praktikern mit der größten Balanced Scorecard-Erfahrung in Deutschland. Zudem sind sie als Lehrbeauftragte an der Universität Rostock und als Dozenten an der Controller Akademie tätig.

### **Weitere Literatur der Autoren:**

Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem

My Balanced Scorecard

Balanced Scorecard at work