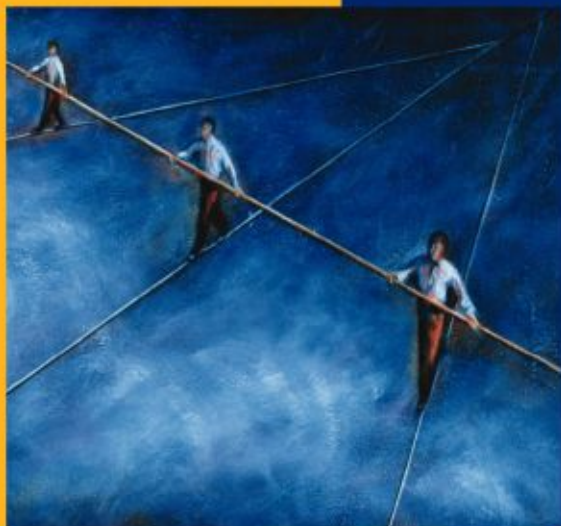


TASCHEN GUIDE

Einfach! Praktisch!



Herwig R. Friedtag/Walter Schmidt

Balanced Scorecard

4. Auflage

HAUFE.

Jetzt mit
kostenlosen
Downloads!

www.taschenguide.de

Balanced Scorecard

Dr. Herwig R. Friedtag
Dr. Walter Schmidt

4. Auflage

HAUFE.

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Balanced Scorecard – eine Einführung | 5 |
| ■ Kennen Sie Gutleb? Ein Verein stellt sich vor | 6 |
| ■ Was ist eine Balanced Scorecard? | 9 |
| ■ Sieben Grundsätze | 28 |
| | |
| Entwicklung einer Balanced Scorecard | 39 |
| ■ Rahmenbedingungen abstecken: unsere Strategie | 40 |
| ■ In sieben Schritten zur Balanced Scorecard | 54 |
| ■ 1. Schritt: Leitbild und Leitziel | 55 |
| ■ 2. Schritt: Strategische Koordinaten | 59 |
| ■ 3. Schritt: Strategiefokussierte Aktionen | 65 |
| ■ 4. Schritt: Projekte bündeln und umsetzen | 77 |
| ■ 5. Schritt: Unsere Berichts-Scorecard | 89 |
| ■ 6. Schritt: Einordnen in den Führungsprozess | 95 |
| ■ 7. Schritt: Aus Erfahrungen lernen | 97 |

| | |
|---|-----------|
| Umsetzung einer Balanced Scorecard | 99 |
| ■ Umsetzung der BSC im Unternehmen | 100 |
| ■ Erfolgreicher mit der Balanced Scorecard? | 112 |
| ■ Checkliste Balanced Scorecard | 115 |
| | |
| ■ Internet-/Literaturempfehlungen | 122 |
| ■ Stichwortverzeichnis | 124 |

Vorwort

In diesem TaschenGuide erzählen wir Ihnen die Geschichte des Gutleb-Vereins, einer Non-Profit-Organisation. Er muss im täglichen Wettbewerb nicht nur betriebswirtschaftlich rechnen, er muss vor allem für die Zukunft vibauen: 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 Führungsinstrument für seinen Weg.

Was verbirgt sich hinter der Balanced Scorecard? 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 Lust und die Einsicht gewonnen haben: Auch wir können gemeinsam Potenziale für die Zukunft unseres Unternehmens aufbauen. Mit der Balanced Scorecard!

Dr. Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt

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 2010 ergab sich folgendes Ergebnis des Gutleb-Vereins:

| | | Kinder | Senioren | Verw. | Gesamt |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|------------|
| Plätze | | 6.000 | 2.500 | | |
| Auslastung | % | 95,0 | 97,0 | | |
| Mitarbeiter | | 420 | 900 | 42 | 1362 |
| Gehälter/SV | T€/a | 10.500 | 19.800 | 1.680 | 31.980 |
| Sachkosten | T€/a | 5.000 | 41.500 | 2.500 | 9.000 |
| Investitionen | T€/a | 360 | 1.660 | | 2.020 |
| ∑ Ausgaben | T€/a | 15.860 | 62.960 | 4.180 | 83.000 |
| Einnahmen | T€/a | 15.730 | 67.510 | | 83.240 |
| Cash Flow* | T€/a | -130 | 4.550 | -4.180 | 240 |

* 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 Gutlebensvereins 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-Chromatografen – 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 universelles **Führungs-**Instrument zur konsequenten Ausrichtung der Aktionen einer Gruppe von Menschen (z. B. Organisationen, Unternehmen, Bereiche, Projektgruppen) auf ein **gemeinsames Ziel**.

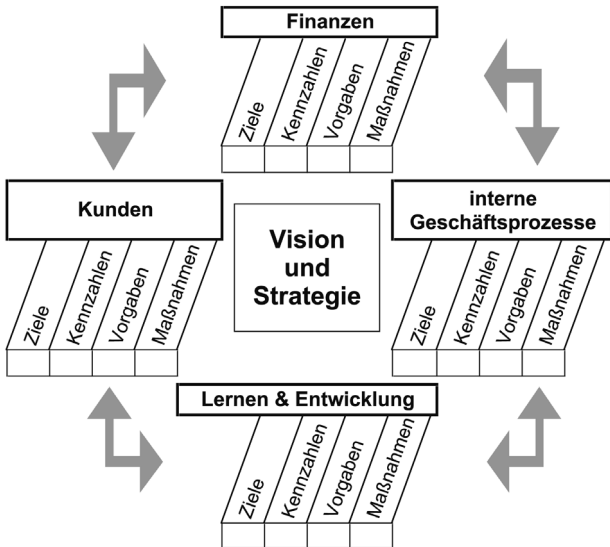
Ursprünglich entstand die Balanced Scorecard Anfang der Neunzigerjahre als Instrument zur Umsetzung von Strategien in die Praxis.

1992 hatten zwei Amerikaner – Robert S. Kaplan und David P. Norton – die Idee entwickelt. „Translate strategy into action“ war ihre Devise. Und ihr Ansatz war denkbar einfach: Wenn Strategien praktisch werden sollen, müssen die Menschen sie a) verstehen und b) in konkrete Aktionen umsetzen können.

- Dazu reicht es nicht aus, vorwiegend auf die finanziellen Leistungen zu schauen wie Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung. Diese Größen sagen uns, ob wir in der Vergangenheit erfolgreich waren. Sie sagen uns nichts über die strategische Vorbereitung unserer zukünftigen Erfolge durch die Entwicklung einer tragfähigen Idee (Vision), den Aufbau enger Kundenbeziehungen, die zielgerichtete Entfaltung engagierter **Mitarbeiter** durch Lernen und Entwicklung, den effektiven Ausbau der internen **Geschäftsprozesse mithilfe verantwortlicher „Prozesseigner“** oder die Gewährleistung stabiler **Finanzen** durch gute Beziehungen zu Investoren.
- Und wir müssen Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden können durch Konzentration auf wenige entscheidende Kennzahlen. 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 wir unsere Strategie nicht

allein umsetzen können, sondern zum Erfolg auch das Engagement, die Aktionen der für uns relevanten Interessengruppen (= Stakeholder: z. B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Prozesseigner, Investoren) benötigen, sollten auf der Scorecard deren Sichten auf unser Unternehmen (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 ...

Inzwischen gibt es in der Praxis eine große Vielfalt von Erscheinungsformen der Balanced Scorecard. Sie haben bei allen Unterschieden folgende Punkte gemeinsam:

- 1 Formulierung eines zentralen, aus der „Vision“ (tragende Idee) abgeleiteten strategischen Leitziels.
- 2 Konkretisierung des Leitziels durch Subziele, die abgeleitet werden aus
 - strategischen Orientierungen („strategische Themen“ oder „erfolgskritische Faktoren“) und
 - Erwartungen/Ziele der relevanten Stakeholder bezüglich des Nutzens, den unser Unternehmen für sie stiften kann („Perspektiven“ oder „Entwicklungsgebiete“ für gemeinsame Potenziale):
 - Kunden,
 - Prozesseigner (interne Geschäftsprozesse),

- Mitarbeiter (Lernen/Entwicklung, Innovation),
 - Investoren (Finanzen und Controlling),
 - Partner/Wettbewerber (Lieferanten, Kooperationspartner, Konzern, Kommunen etc.).
- 3 Festlegung von Kennzahlen als Messgrößen für das Leitziel und die ausgewählten Subziele.
 - 4 Ableitung von Aktionen, die den Subzielen gerecht werden.
 - 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 Controlling (Führen mit messbaren Zielen).

... und Unterschiede

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

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

Der Name „Balanced Scorecard“ wird nicht selten mit einem Kennzahlensystem gleichgesetzt. In der praktischen Anwendung führt das – insbesondere im Zusammenhang mit Softwarelösungen – oft zu einer bloßen Zusammenstellung verschiedener Kennzahlen. Das widerspricht 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 seine Strategie mit Kennzahlen widerspiegeln kann nur, wer eine Strategie hat! Leider werden zudem allzu häufig 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!

Über die Zielformulierung sagte 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 Vision, einer tragenden Idee 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.

2 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 in tägliches 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 Ziele sind „gesetzt“ und werden bestenfalls erläutert. Die Balanced Scorecard wird ausschließlich dazu genutzt, geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der Vorgaben festzulegen und von den Mitarbeitern ausführen zu lassen.

Im anderen Extrem bildet die Balanced Scorecard 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 tendenziell 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“.

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

Häufig wird die Balanced Scorecard als strategisches Kennzahlensystem dem Reporting zugerechnet. Sie erweitert damit die Palette bereits vorhandener Berichts-Systeme, 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). Je mehr wir die Balanced Scorecard als „Umsetzung der Strategie durch Führen mit messbaren Zielen“ begreifen, umso eher wird sie uns helfen, den praktischen Alltag unserer Kunden, Mitarbeiter und Partner erfolgreich zu gestalten.

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 sogenannten „kritischen“ Er-

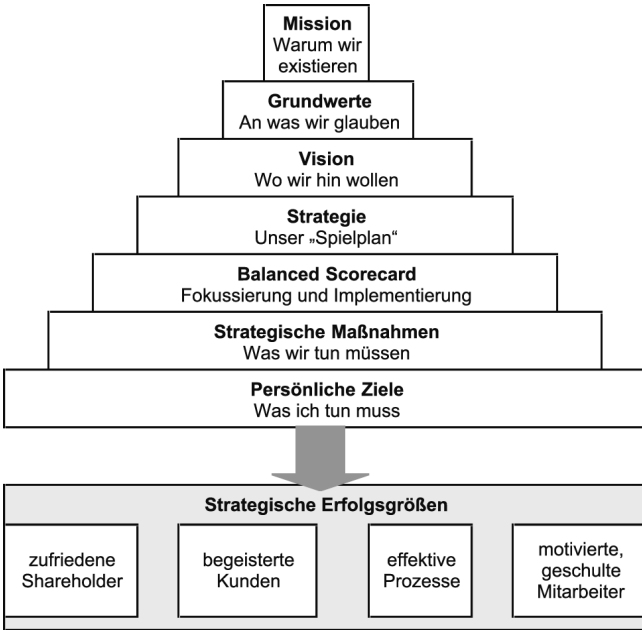
folgsfaktoren, und dem Leitziel aufgebaut. Das kann zu gefährlichen Illusionen führen,

- weil wir schnell übersehen, dass jede Berechnung auf Annahmen beruht, deren Plausibilität und Konstanz normalerweise nicht geprüft werden;
- weil wir in den üblichen mathematischen Modellen von linearen Zusammenhängen ausgehen und somit weder die Detailkomplexität einer Organisation noch die zeitlichen und räumlichen Verzögerungen ausreichend erfassen;
- weil wir mit Computerberechnungen 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 entwickelten ihre Balanced Scorecard im Rahmen eines hierarchischen Systems. Mission, Grundwerte, Vision 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.



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

Dabei stehen die Investoren (Shareholder) im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Verwertung ihres Kapitals ist das 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 „Eigner“ interner Geschäftsprozesse** wird die Wertkette der Organisation dar-

gestellt. Die Wertkette umfasst sämtliche Aktivitäten, die zur Erzeugung des Wertangebots für die Kunden und ihre Transformation in Wachstum und Rentabilität erforderlich sind.

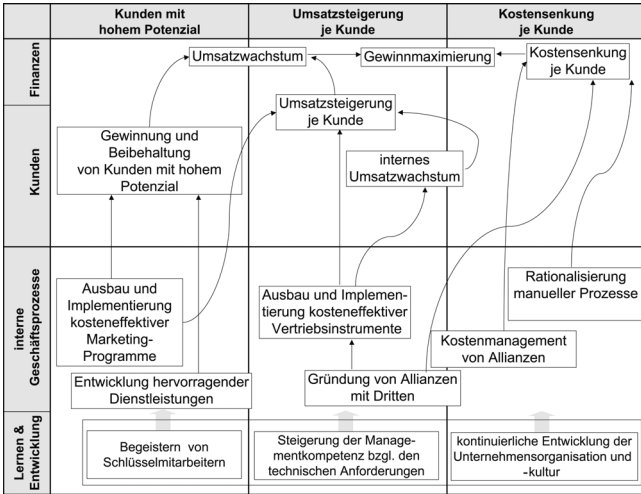
Schließlich als Fundament die Perspektive der Mitarbeiter (**Lernen und Entwicklung**); sie definiert die immateriellen Werte, die benötigt werden, um betriebliche Aktivitäten und Kundenbeziehungen auf ein höheres Niveau zu heben.

Allerdings legen Kaplan und Norton Wert darauf, dass jedes Unternehmen seine eigene Balanced Scorecard entwickeln soll und es nicht diese vier Perspektiven sein müssen. Es geht um die Sichten der jeweils relevanten Stakeholder – das ist in **jedem** Einzelfall spezifisch zu definieren.

Ablauf einer Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

- In einem ersten Schritt wird die formulierte Strategie mit Hilfe einer „strategy map“ (Strategie-Landkarte) dargestellt. Die Ziele der Organisation werden dabei in ein „Raster“ aus strategischen Themen und Perspektiven gestellt. Anschließend werden die verschiedenen Ziele durch sogenannte „Ursache-Wirkungs-Ketten“ miteinander verbunden.

Die Ursache-Wirkungs-Ketten sollen der Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen dienen. 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 strategische 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 strategischen Themen nicht weiter verfolgt. Für jedes Ziel werden eine Kennzahl, Vorgaben zur Entwicklung der Kennzahl und Maßnahmen festgelegt.
- In einem dritten Schritt erfolgt die Ableitung von Projekten bzw. Aktionsprogrammen. Die Projekte sind dabei meist an die funktionalen Strukturen der Unternehmen gebunden:

| | Ziele | Kennzahlen | Vorgaben | Maßnahmen | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|------------|----------|-----------|--|-------------|-----------------|---------------|-------------|--------------------|-------|
| Finanzen | Umsatz | | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Projekt ...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>verantwortlich:</td> </tr> <tr> <td>Projektdauer:</td> </tr> <tr> <td>Ressourcen:</td> </tr> <tr> <td>erwarteter Nutzen:</td> </tr> <tr> <td>Ziel:</td> </tr> </tbody> </table> | Projekt ... | verantwortlich: | Projektdauer: | Ressourcen: | erwarteter Nutzen: | Ziel: |
| | Projekt ... | | | | | | | | | | |
| | verantwortlich: | | | | | | | | | | |
| | Projektdauer: | | | | | | | | | | |
| Ressourcen: | | | | | | | | | | | |
| erwarteter Nutzen: | | | | | | | | | | | |
| Ziel: | | | | | | | | | | | |
| Gewinnmaxim. | | | | | | | | | | | |
| Kosten | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |
| Kunden | Vertrieb | | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Projekt ...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>verantwortlich:</td> </tr> <tr> <td>Projektdauer:</td> </tr> <tr> <td>Ressourcen:</td> </tr> <tr> <td>erwarteter Nutzen:</td> </tr> <tr> <td>Ziel:</td> </tr> </tbody> </table> | Projekt ... | verantwortlich: | Projektdauer: | Ressourcen: | erwarteter Nutzen: | Ziel: |
| | Projekt ... | | | | | | | | | | |
| | verantwortlich: | | | | | | | | | | |
| | Projektdauer: | | | | | | | | | | |
| Ressourcen: | | | | | | | | | | | |
| erwarteter Nutzen: | | | | | | | | | | | |
| Ziel: | | | | | | | | | | | |
| Cross-Sel. | | | | | | | | | | | |
| Migration | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |
| interne Geschäftsprozesse | Zuverläss. | | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Projekt ...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>verantwortlich:</td> </tr> <tr> <td>Projektdauer:</td> </tr> <tr> <td>Ressourcen:</td> </tr> <tr> <td>erwarteter Nutzen:</td> </tr> <tr> <td>Ziel:</td> </tr> </tbody> </table> | Projekt ... | verantwortlich: | Projektdauer: | Ressourcen: | erwarteter Nutzen: | Ziel: |
| | Projekt ... | | | | | | | | | | |
| | verantwortlich: | | | | | | | | | | |
| | Projektdauer: | | | | | | | | | | |
| Ressourcen: | | | | | | | | | | | |
| erwarteter Nutzen: | | | | | | | | | | | |
| Ziel: | | | | | | | | | | | |
| Allianzen | | | | | | | | | | | |
| Marketing | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |
| Lernen & Entwicklung | Key-MA | | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Projekt ...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>verantwortlich:</td> </tr> <tr> <td>Projektdauer:</td> </tr> <tr> <td>Ressourcen:</td> </tr> <tr> <td>erwarteter Nutzen:</td> </tr> <tr> <td>Ziel:</td> </tr> </tbody> </table> | Projekt ... | verantwortlich: | Projektdauer: | Ressourcen: | erwarteter Nutzen: | Ziel: |
| | Projekt ... | | | | | | | | | | |
| | verantwortlich: | | | | | | | | | | |
| | Projektdauer: | | | | | | | | | | |
| Ressourcen: | | | | | | | | | | | |
| erwarteter Nutzen: | | | | | | | | | | | |
| Ziel: | | | | | | | | | | | |
| Nachfolge | | | | | | | | | | | |
| Kultur | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |

Einbindung von Projekten in die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Für Non-Profit-Organisationen funktioniert diese finanzorientierte Struktur nicht. Deshalb haben Kaplan/Norton für diesen Fall die Mission an die Hierarchiespitze der Balanced Scorecard gestellt (Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation, S. 121). Ansonsten ist der Weg identisch.

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

Eine strategiefokussierte Organisation aufbauen

Kaplan/Norton entwickelten die Balanced Scorecard nicht isoliert. Sie ist als Managementsystem eingebettet in den

Rahmen eines umfassenden Konzepts der „strategiefokussierten Organisation“.



Die strategiefokussierte Organisation nach Kaplan/Norton

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

Der Ansatz von Friedag und Schmidt

Eine Weiterentwicklung dieses Lösungsansatzes praktizieren Friedag/Schmidt. Bei ihnen stehen die Menschen, ihre geistigen und materiellen Potenziale (Möglichkeiten und Fähigkeiten) im Zentrum der Aufmerksamkeit, soweit sie einer Organisation bzw. einem Unternehmen zur Verfügung stehen.



„Pyramide“ von Friedag/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 Werte und Ziele?
- Welche Rolle spielt das Unternehmen für diese Ziele? (Ist es Teil meiner eigenen Entwicklung 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 Einzelkötter. 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. Wenn gemeinsame Vorstellungen für Wachstum und Entwicklung der Band hinzukommen, kann daraus eine „tragende Idee“ (Vision) entstehen, die den Beteiligten mithilfe einer von allen akzeptierten Strategie nachhaltigen Erfolg ermöglicht. Das persönliche Engagement im Einklang mit den anderen wird so zum wichtigsten Wettbewerbsvorteil.

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

Das Ziel der Strategie aber besteht in einer Balance von Wachstum, Entwicklung und Gewinn, die den Menschen Raum gibt für ihre eigene Entfaltung. Geld ist dabei nur ein – wenn auch ein sehr wichtiges – Mittel zum Zweck.

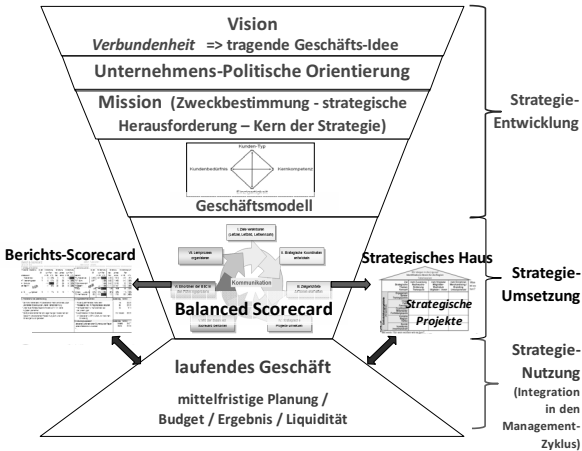
Insofern erfordert die Balanced Scorecard nach Friedtag/Schmidt auch keine hierarchischen Strukturen, denen sich die Ziele der beteiligten Menschen unterordnen müssen. Es ist umgekehrt: Die Menschen strukturieren die Balanced Score-

card ganz nach den individuellen Besonderheiten ihrer eigenen Zwecke – deshalb sprechen Friedag/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 Friedag/Schmidt

Friedag/Schmidt beginnen ihren Weg folgerichtig mit der Diskussion über persönliche Ziele, über eine persönliche Balanced Scorecard (vgl. Friedag/Schmidt, My Balanced Scorecard, S. 13 ff.). Darin eingebettet entsteht ein – mitunter schwieriger – Dialog zur Suche nach der gegenseitigen Verbundenheit (dem „Einklang“), der gemeinsamen Vision und deren Überführung in eine von allen getragene Strategie (Unternehmens-Politische Orientierung, Mission, Geschäftsmodell).



Prozessablauf zur Entwicklung, Umsetzung und Nutzung einer Strategie

Die Unternehmens-Politische Orientierung (UPO) konkretisiert die Vision in langfristige Ziele für Wachstum, Entwicklung und Gewinn. Mit der Mission prüfen wir, ob der Geschäftszweck der UPO (noch) gerecht wird, vor welcher zentralen Herausforderung wir stehen und wie wir darauf antworten wollen – wir versuchen also zu beschreiben, worin der Kern unserer Strategie besteht. Das Ganze runden wir ab mit einem in sich schlüssigen Geschäftsmodell:

- Warum sind wir für unsere Kunden einzigartig? Sie haben uns unter vielen anderen ausgewählt. Das wollen wir gerne möglichst oft wiederholen.
- Was können wir besonders gut und bewirken diese Kernkompetenzen unsere Einzigartigkeit?

- Worin bestehen die Kernbedürfnisse unserer Kunden und passen unsere Kernkompetenzen dazu?
- Wie „ticken“ Menschen mit solchen Kernbedürfnissen und passen wir zueinander?
- Welches Umsatz- und Margenpotenzial ist mit unserer Einzigartigkeit verbunden?

Daran anschließend erfolgt in sieben Schritten die Erarbeitung und Implementierung der Balanced Scorecard zur Umsetzung der Strategie (Details werden in den folgenden Kapiteln erläutert). Um dabei die unterschiedlichen Intentionen der beteiligten Menschen 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 der Organisation des konkreten Handelns der Menschen bei der Umsetzung ihrer Strategien dient – wir kleiden sie in die Form eines „**Strategischen Hauses**“
- eine **Berichts-Scorecard**, die der verantwortungsbezogenen Führung mit messbaren Zielen dient und das strategische Management mit dem operativen verbindet.

Auf die Erfolgspotenziale konzentrieren

Basis der Balanced Scorecard nach Friedtag/Schmidt ist das von Aloys Gälweiler entwickelte Modell der „Strategischen Unternehmensführung“. Demnach besteht die Aufgabe des strategischen Managements im Erwerben und Entwickeln von

Erfolgspotenzialen, die der Umsetzung von Vision, Mission und Geschäftsmodell angemessen sind (die richtigen Dinge tun). Darauf abgestimmt besteht die Aufgabe des operativen Managements darin, die verfügbaren Potenziale so zu nutzen, dass Wachstum, Entwicklung und Gewinn der UPO gerecht werden und nachhaltiges Wirtschaften ermöglichen (die Dinge richtig tun).

Der Ansatz von Friedtag/Schmidt liegt dem in diesem TaschenGuide erläuterten Beispiel (Gutleb-Verein) zugrunde.

Weiterführende Aspekte der Strategieerarbeitung sind in dem 2009 erschienenen Buch „Management 2.0 – Kooperation – der entscheidende Wettbewerbsvorteil“ von Friedtag/Schmidt beschrieben.

Sieben Grundsätze

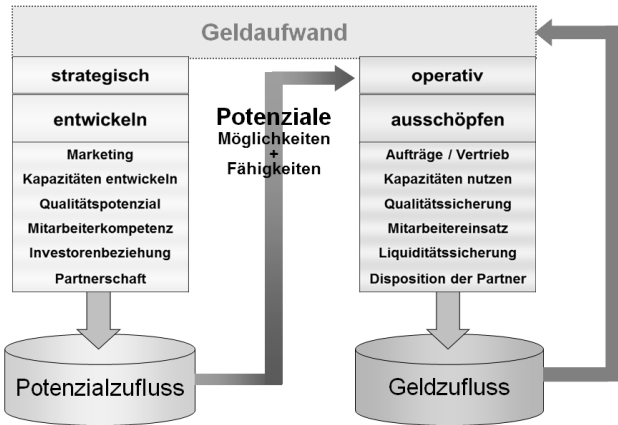
Bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard sollten sieben Grundsätze beachtet werden:

1 Konsequente Ausrichtung auf strategische Fragen

Bei der Umsetzung von Strategien in praktisches Handeln mit Hilfe einer Balanced Scorecard ist es hilfreich, den Unterschied zwischen operativem und strategischem Tun zu verstehen.

Landläufig setzen wir operativ mit kurzfristig und strategisch mit langfristig gleich. Das ist ein Trugschluss. Operativ und strategisch sind keine Fragen der Fristigkeit; beziehen sich auf die Erfolgspotenziale:

- „Strategisch“ bedeutet, neue Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale) zu entwickeln, die später (hoffentlich!) in Geldzuflüssen münden. Unmittelbar entsteht dabei „nur“ Potenzialzufluss, noch kein Cash Flow.
- „Operativ“ bezeichnet das Ausschöpfen der vorhandenen Potenziale. Es entstehen greifbare Resultate, die in den meisten Fällen Geld einbringen – und wir hoffen, dass das eingenommene Geld ausreicht, unsere operativen wie strategischen Ausgaben zu decken.



Potenziale strategisch entwickeln und operativ nutzen

Die Ziele strategischer Maßnahmen sollten wir nur dann mit monetären Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Kapitalverwertung messen, wenn wir uns bewusst sind, dass die Informationen, die wir erhalten, nicht den Potenzialzufluss betreffen.

Beispiel



Nehmen wir den Erneuerungsgrad – den Anteil des Umsatzes neuer Erzeugnisse am Gesamtumsatz. Er wird als Maß für strategische Ziele im Bereich Forschung und Entwicklung genutzt. Aber was sagt uns der Erneuerungsgrad des Jahres 2011? Nehmen wir an, wir benötigen drei Jahre, um ein neues Produkt zu entwickeln. Dann sagt uns der Erneuerungsgrad des Jahres 2011, inwieweit wir 2008 die richtigen Forschungsthemen gewählt hatten. Es sagt uns aber gar nichts über die Strategie des Jahres 2011 – sie schlägt sich erst im Erneuerungsgrad des Jahres 2014 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 2011 messen wollen, eignet sich diese Kennzahl nicht! Stattdessen könnten wir z. B. die Anzahl der bearbeiteten Themen und deren eingeschätztes Umsatzpotenzial als Maß nutzen. Wenn wir etwa aus der Vergangenheit wissen, dass wir zehn Themen bearbeiten müssen, um einen Treffer zu landen, dann kann dieses Maß eine wichtige Orientierung geben.

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 – der Führungskräfte wie der „einfachen“ 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“ 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 oder Szenarien, auf denen unsere strategischen Überlegungen fußen, „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 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 Szenarien infrage gestellt werden dürfen, genauso wie wir jene der anderen infrage stellen. Das erfordert 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, hinzuzulernen und eine neue, gemeinsame Verständnisebene zu finden. Etwas, das mehr ist als die ur-

sprünglichen Überlegungen der Einzelnen (denken wir an die Jazzband, s. S. 24).

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

Vergessen Sie dabei nie: Veränderung beginnt bei uns selber. Wir neigen dazu, andere zu fordern und uns 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 zu 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 normale Begleiterscheinung des Fortschritts betrachten, aus der wir lernen können,
- dass wir begreifen: Annahmen sind immer fehlerhaft und unvollständig (wir können nicht Unerwartetes „planen“ – z. B. „Ground Zero“ am 11. September 2001!),
- dass wir eine Atmosphäre schaffen, in der es möglich ist, Fehler frühzeitig offenzulegen, anstatt sie zu stigmatisieren,
- dass wir Fehler nicht verdrängen oder vertuschen sondern lernen, sie nicht zu wiederholen; dann lohnt sich das „Lehrgeld“.

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

3 Bereitschaft, Verantwortung zu tragen

Strategie hat etwas mit dem hierarchischen oder offenen Charakter der internen Strukturen und dem entsprechenden Umgang miteinander zu tun. Das wirkt sich auch auf die Balanced Scorecard aus:

- Hierarchien leben von Vorgaben (Befehl), vom Ausführen (Gehorsam) und 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 „heruntergebrochen“ und von den Untergebenen umgesetzt. In offenen Strukturen basiert der Zusammenhalt auf gemeinsam getragenen Zielen und Werten sowie der Bereitschaft, die Verantwortung für deren Erarbeitung und Umsetzung zu übernehmen.
- In Hierarchien wird auch die Balanced Scorecard hierarchische Züge tragen (Zielvorgaben, Herunterbrechen der Ziele, Umsetzungsmaßnahmen, Kennzahlen, Kontrollberichte). Die Beteiligten in offenen Strukturen können damit wenig anfangen; sie benötigen eine gemeinsam erarbeitete, offen strukturierte Balanced Scorecard für kooperatives Führen mit messbaren Zielen.

Prinzipien „Offener Strukturen“

„Offene Strukturen“ meint nicht die Abwesenheit von Ordnung und Verantwortung. Allerdings ist hier Verantwortung breit gefächert und auf die **Ergebnisse der Teams** bezogen:

- In offenen Strukturen verstehen sich Führungskräfte als Dienstleiter, die das Zusammenwirken in der Gemeinschaft organisieren. Die „ihren Leuten“ den Rücken freihalten 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 Entscheidungen transparent zu halten, damit sie von den anderen auch nachvollzogen werden können.

Allerdings gilt hier nicht die „reine Lehre“. In der Praxis gibt es selten ein „entweder Hierarchie – oder Offenheit“. 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, wovon wir den größeren **Wettbewerbsvorteil** erwarten!

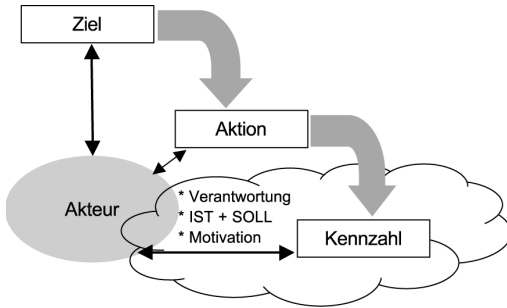
Und wenn wir uns entschieden haben, kann die Erarbeitung einer Balanced Scorecard dabei behilflich sein, die ersten Schritte auf dem langen und schwierigen Weg hin zu offenen Strukturen zu wagen. Wir reden dann nicht mehr nur von Veränderungen, wir wissen auch, was wir konkret tun wollen und warum wir 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 einbinden müssen, wenn wir echtes Engagement erreichen wollen. Das erfordert, die individuellen Ziele der Menschen bis zu einem bestimmten Grad 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 Wettbewerbsvorteil bringen. (Wir werden darauf zurückkommen.)
- Zum anderen bedeutet Ausgewogenheit, die handelnden Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Damit deren Aktionen nicht im Chaos münden, brauchen sie Ziele, die ihr Zusammenwirken fördern, und Kennzahlen, die eine konkrete 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):



Führen mit Kennzahlen – das ZAK-Prinzip

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.

5 Einfache Strukturen miteinander kombinieren

Einfache Strukturen miteinander kombinieren heißt in erster Linie: die Menschen müssen unsere Strategie verstehen, sie handhaben und ihr eine persönliche Bedeutung zumessen können. Es nützt uns dabei wenig, die Komplexität der realen Welt möglichst genau widerzuspiegeln, wenn die entstehenden Modelle nur noch von wenigen Experten verstanden werden. Stattdessen 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 % unverständlich!“

6 **Transparenz durch Kennzahlen**

In der Führungs-Scorecard geht es um die transparente Organisation der konkreten strategischen Arbeit. Kennzahlen zwingen uns dazu, genauer zu sagen, was wir wollen. Das ist bei den Zielen des Strategischen Hauses nicht einfach, weil sie auf die Entwicklung von Potenzialen hinauslaufen. Und in der Bewertung von Potenzialen haben wir nicht sehr viel Übung.

Die Berichts-Scorecard dient dem Zusammenspiel von strategischem und operativem Management und einer entsprechenden Führung mit messbaren Zielen. Hier geht es um die transparente Verbindlichkeit der dafür verantwortlichen Menschen.

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 auch auf diesen Punkt in den folgenden Kapiteln mehrfach zurückkommen.

Auf einen Blick: Einführung in die Balanced Scorecard

- Die Balanced Scorecard ermöglicht uns, eine fassbare Strategie zu entwickeln, sie mit für alle verständlich formulierten 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 Managementsystems ist – Führen mit messbaren Zielen nicht nur für das Nutzen, sondern auch das Entwickeln von Potenzialen.
- 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.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-648-01910-8

Bestell Nr. 00713-0004

4., aktualisierte Auflage 2011

© 2011, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Lektorat: Dr. Ilonka Kunow

Redaktion: Jürgen Fischer

Redaktionsassistentin: Christine Rüber

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Anmerkung: Alle Namen sind frei erfunden, auch den Gutleib-Verein gibt es nur in der Fantasie der Autoren.

Umschlaggestaltung: kienle gestaltet, Stuttgart

Umschlagentwurf: Agentur Buttgerit & Heidenreich, 45721 Haltern am See

Desktop-Publishing: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Druck: freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Die Autoren

Herwig R. Friedag,

promovierter Diplom-Volkswirt, Friedag Consult Berlin, führt offene wie Firmen-Workshops zur „Balanced Scorecard“ durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Er leitet im Internationalen Controller Verein (ICV eV) den Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit.

E-Mail: consult@friedag.com, www.friedag.com

Walter Schmidt

Dipl. Chemiker und Dr. oec., ask angewandte strategie und kommunikation Berlin, hat als Spezialist für Strategieberatung eine Vielzahl an Projekten zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Investitionen begleitet. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de, www.ask-schmidt.de

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