



Herwig R. Friedtag / Walter Schmidt

# Balanced Scorecard

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Balanced Scorecard

Dr. Herwig R. Friedtag  
Dr. Walter Schmidt

5. Auflage

**HAUFE.**

## Inhalt

<b>Balanced Scorecard – eine Einführung</b>	<b>5</b>
▪ Kennen Sie Gutleb? Ein Verein stellt sich vor	6
▪ Was ist eine Balanced Scorecard?	9
▪ Sieben Grundsätze	29
<b>Entwicklung einer Balanced Scorecard</b>	<b>39</b>
▪ Rahmenbedingungen abstecken: unsere Strategie	40
▪ In sieben Schritten zur Balanced Scorecard	56
▪ 1. Schritt: Leitbild und Leitziel	58
▪ 2. Schritt: Strategische Koordinaten	62
▪ 3. Schritt: Strategiefokussierte Aktionen	67
▪ 4. Schritt: Projekte bündeln und umsetzen	79
▪ 5. Schritt: Unsere Berichts-Scorecard	91
▪ 6. Schritt: Einordnen in den Führungsprozess	97
▪ 7. Schritt: Aus Erfahrungen lernen	99

---

<b>Umsetzung einer Balanced Scorecard</b>	<b>101</b>
▪ Umsetzung der BSC im Unternehmen	102
▪ Erfolgreicher mit der Balanced Scorecard?	114
▪ Checkliste Balanced Scorecard	117
▪ Stichwortverzeichnis	125

## 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 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 vorge-

geschrieben – 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 2014 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	1.362
Gehälter/SV	TEUR/a	10.500	19.800	1.680	31.980
Sachkosten	TEUR/a	5.000	41.500	2.500	9.000
Investitionen	TEUR/a	360	1.660		2.020
Σ Ausgaben	TEUR/a	15.860	62.960	4.180	83.000
Einnahmen	TEUR/a	15.730	67.510		83.240
<b>Cash Flow*</b>	<b>TEUR/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.

## Beispiel: 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: Friedtag/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 1990er-Jahre 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 Prozesse** 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,