

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard

Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung

- ▶ Erfolgsfaktoren
- ▶ Perspektiven und Kennzahlen
- ▶ Einführung und dauerhafte Nutzung
- ▶ Branchenspezifischer Einsatz
- ▶ Erfahrungen, Erfolge und Probleme

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard:
Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

Haufe Gruppe
Freiburg • Berlin • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-02561-1
ePUB: ISBN 978-3-648-02663-2
ePDF: ISBN 978-3-648-02562-8

Bestell-Nr.: 01489-0001
Bestell-Nr.: 01489-0100
Bestell-Nr.: 01489-0150

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

1. Auflage 2012

© 2012 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

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Schriftleitung:

Dipl.-Kfm. Christoph Munck (EBS Business School)

Dipl.-Kfm. Mike Schulze (EBS Business School)

Umschlag: Kienle, Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld

Druck: fgb. freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die beiden US-Amerikaner *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* entwickelten Anfang der 90er Jahre das Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Ausgangspunkt war dabei der 1992 erschienene Artikel „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ in der *Harvard Business Review*, später folgten viele weitere Artikel und mehrere Bücher beider Autoren. Die BSC war damals eine echte Innovation, da sie das klassische finanzorientierte und somit monozielgeprägte Managementsystem durch die mehrdimensionale Neudefinition von Leistung revolutionierte. *Kaplan* und *Norton* haben die Idee eingeführt, Leistung nicht nur durch eine Sammlung von Finanzkennzahlen messbar zu machen, sondern Leistung ...

- im Sinne der definierten Unternehmensstrategie zu verstehen und abzuleiten,
- mehrdimensional auch unter Berücksichtigung nichtmonetärer Kennzahlen zu erfassen,
- ganzheitlich und ausgewogen und nicht nur mit der Finanzbrille zu definieren und
- auf einen Blick, in Echtzeit und proaktiv steuerbar zu machen.

Diese Idee und das Konzept wurden seit den ersten Veröffentlichungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit starkem Interesse, teils sogar Begeisterung, aufgenommen. Die BSC ist seitdem weltweit in einer unglaublichen Vielzahl an wissenschaftlichen Artikeln und praxisorientierten Erfahrungsberichten aufgegriffen worden. Dabei haben sicherlich das einfache Grundkonzept sowie die seltene Verbindung von theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit eine große Rolle gespielt.

Trotz dieser zahlreichen konzeptionellen Ausführungen und Diskussionen gibt es dennoch kaum praxisorientierte Publikationen, die über die Erfahrung bei der Implementierung einer BSC berichten und entsprechende Umsetzungsprozesse genauer beleuchten.

- Bewährt sich die BSC überhaupt in der Praxis?
- Kann man sie in ihrer Komplexität nachhaltig implementieren?
- Welche organisatorischen und prozessualen Veränderungen verlangt sie?
- An welchen Stellen bei der Implementierung treten die meisten Schwierigkeiten auf?

Dieses Defizit und Antworten zu diesen Fragen adressiert dieser Sammelband.

Das Ziel dieses Werkes ist es, zum einen aktuelle Entwicklungen in der Konzeption einer Balanced Scorecard zu beleuchten. Dies stellt die Basis

dar, um zum anderen die Herangehensweise und Herausforderungen bei der Implementierung und Anwendung in unterschiedlichen Branchenkontexten, Funktionsbereichen und komplexen Organisationen zu spiegeln. Dabei liegt unser Schwerpunkt auf praxisnahen Analysen und konkreten Handlungsempfehlungen sowie der kritischen Auseinandersetzung mit dem Konzept und den daraus resultierenden Konzeptadaptionen.

Als thematischen Einstieg haben wir für das Experten-Interview in der Rubrik „**Standpunkt**“ Herrn Jahn von der Deutschen Welthungerhilfe e.V. als Interviewpartner gewinnen können, um zu Beginn dieses Herausgeberbandes die Nutzung der Balanced Scorecard in einer Non-Profit-Organisation zu veranschaulichen und zu diskutieren.

Der erste Beitrag in der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ beurteilt die Entwicklung der BSC als strategisches Führungsinstrument im deutschsprachigen Raum vor dem Hintergrund der letzten zwanzig Jahre. Ein zweiter Beitrag betrachtet das Konzept dann spezifischer aus der Sicht des Controllings und nimmt eine Einordnung der BSC in den Kontext des modernen Performance Measurement vor. Ein weiterer Beitrag dieser Rubrik stellt die wesentlichen Ergebnisse mehrerer Studien der Unternehmensberatung Horváth & Partners vor, die über einen Betrachtungszeitraum von etwa zehn Jahren in regelmäßigen Abständen den Stand der Anwendung der BSC im deutschsprachigen Raum untersuchten.

Konkrete Anwendungsbeispiele finden sich in der Rubrik „**Umsetzung & Praxis**“. Dabei werden in den Beiträgen sowohl Adaptionen der BSC in unterschiedliche Funktionsbereiche von Unternehmen vorgestellt (Risikomanagement, Innovationsmanagement und Vertrieb) als auch verschiedene Branchenkontexte bzw. Anwendungsfelder (Gesundheitswirtschaft, Nutzfahrzeugbranche und Clustermanagement) betrachtet.

Die Rubrik „**Organisation & IT**“ fokussiert organisatorische Aspekte der Implementierung einer BSC. Der erste Beitrag betrachtet dabei detailliert den Prozess der Suche nach den erfolgskritischen Kennzahlen in Unternehmen, während der zweite Beitrag Erfahrungen aus verschiedenen Implementierungsprojekten aus der deutschen Industrie schildert.

Die „**Literaturanalyse**“ stellt vier ausgewählte Bücher aus dem Themenbereich Balanced Scorecard als weiterführende Literatur vor. Dazu haben wir zwei Standardwerke praxisorientierter Literatur des deutschsprachigen Raumes sowie zwei aktuelle Bücher, die eher Spezialthemen zur BSC behandeln, ausgewählt.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei allen Autoren, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben, und wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Oestrich-Winkel, im Februar 2012
Ronald Gleich

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview	13
------------------------------	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Balanced Scorecard – ein strategisches Führungsinstrument <i>Walter Schmidt, Herwig Friedag</i>	25
--	----

Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement <i>Ronald Gleich, Anna Quitt</i>	45
---	----

Balanced Scorecard: Erfahrungen, Erfolge und Probleme im praktischen Einsatz <i>Oliver Greiner</i>	65
--	----

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Ausbaustufen der Balanced Scorecard im Risikomanagement – am Beispiel der Projektentwicklung <i>Carsten Sellschopf, Manuel Ehlers, Sibylle Seyffert</i>	87
---	----

Balanced Scorecard: Einsatz in der Vertriebssteuerung von Banken <i>Marcus Niebudek</i>	111
--	-----

Balanced Scorecard erfordert kontinuierliche Aufmerksamkeit – Erfahrungen der Schmitz Cargobull AG <i>Stefan Tönnissen</i>	131
--	-----

Balanced Scorecard als Controlling-Instrument in der Gesundheits- wirtschaft <i>Björn Maier</i>	149
---	-----

Innovationsorientiertes Performance Measurement mit Innovation Scorecards <i>Christoph Munck, Andrea Badura</i>	165
---	-----

Strategieentwicklung mit der Balanced Scorecard im Spitzencluster MicroTEC Südwest <i>Volker Nestle</i>	187
---	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

So finden Sie die entscheidenden BSC-Kennzahlen <i>Jörg Link, Alexander Gary</i>	209
---	-----

Balanced Scorecard als Führungsinstrument im strategischen Prozess <i>Andrea Badura, Julia Gebhardt, Edgar Lampater</i>	229
Kapitel 5: Literaturanalyse	251
Stichwortverzeichnis	265

Die Autoren

Andrea Badura

Dozentin an verschiedenen Hochschulen für Investitionsgütermarketing sowie Beraterin im Bereich Innovationsmanagement.

Manuel Ehlers

Junior-Projektentwickler bei der HOCHTIEF Solutions AG HTP Berlin-Brandenburg.

Dr. Herwig Friedag

Inhaber der Friedag Consult in Berlin. Er führt offene wie Firmen-Workshops zur Balanced Scorecard durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im Internationalen Controller Verein leitet er den Öffentlichkeitsausschuss. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Donau-Universität Krems.

Alexander Gary

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet für Controlling der Universität Kassel.

Julia Gebhardt

Absolventin der Hochschule Landshut im Fachbereich Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Executive Director des Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel und Geschäftsführer der EBS Executive Education GmbH.

Dr. Oliver Greiner

Partner und Leiter der Competence Center Strategisches Management & Innovation bei Horváth & Partners. Er beschäftigt sich seit 1997 mit dem Konzept der Balanced Scorecard und war an über 60 Balanced-Scorecard-Implementierungen beteiligt. Zudem war er Studienleiter der Balanced-Scorecard-Studien von Horváth & Partners.

Edgar Lampater

Leiter des Controllings im Bereich Plant Services bei der Dürr Systems GmbH in Bietigheim-Bissingen.

Prof. Dr. Jörg Link

Professor (em.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Controlling und Organisation – der Universität Kassel.

Prof. Dr. Björn Maier

Studiendekan und Studiengangsleiter „Gesundheitsmanagement und Soziale Einrichtungen“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

Christoph Munck

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling und Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dr. Volker Nestle

Leiter Microsystems/Research and Programme Strategy bei der Festo AG & Co. KG, Esslingen.

Marcus Niebudek

Senior Project Manager im Competence Center Financial Industries bei Horváth & Partners Management Consultants.

Dr. Anna Quitt

Forschungsdirektorin für Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dr. Walter Schmidt

Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV). Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Donau-Universität Krems und Mitglied im Fachbeirat des Controlling-Beraters.

Mike Schulze

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling und Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Carsten Sellschopf

Niederlassungsleiter bei der HOCHTIEF Solutions AG HTP und bei formart Berlin-Brandenburg.

Prof. Dr. Sibylle Seyffert

Professorin an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Lehrgebiet Rechnungswesen und Controlling.

Stefan Tönnissen

Beteiligungs-Controller bei der Schmitz Cargobull AG. Er hat zudem einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Münster.

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Balanced Scorecard“ – Strategisches Controlling bei der Deutschen Welthungerhilfe e.V.

■ Interviewpartner:

Stefan Jahn, Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling der Deutschen Welthungerhilfe e.V. in Bonn.

■ Die Interviewer:

Dr. Anna Quitt, Forschungsdirektorin für Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Mike Schulze, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

■ Hintergrund und Ziele der Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Controlling-Instrument

Mike Schulze: Können Sie bitte einleitend darstellen, welchen Rahmenbedingungen das strategische Management einer Organisation wie der Welthungerhilfe unterliegt? Sehen Sie Unterschiede zu Unternehmen im klassischen Sinne?

Stefan Jahn: Ich glaube, um die Rahmenbedingungen der Welthungerhilfe angemessen verstehen zu können, muss man zunächst einmal wissen, dass die Welthungerhilfe zwar eine deutsche Spendenorganisation, aber in Bezug auf die Projektarbeit ausschließlich im internationalen Raum aktiv ist. Wir sind derzeit weltweit in knapp 40 Ländern auf drei Kontinenten operativ tätig. Wir hängen ökonomisch ab von Spenden und öffentlichen Zuwendungen und werden politisch von Entscheidungen bezüglich der Entwicklungszusammenarbeit sowohl der deutschen Bundesregierung als auch der Europäischen Union mit beeinflusst. Darüber hinaus unterliegen wir natürlich den Rahmenbedingungen der Länder, in denen wir als Hilfsorganisation mit unseren Projekten tätig sind. Diese sind durchaus unterschiedlich: Wir arbeiten in Ländern mit sehr stabilen politischen Systemen sowie einer starken Zivilgesellschaft und wir haben Länder mit extrem fragilen politischen Systemen, die

höchst unsicher sind. Gerade im letzteren Fall stellt sich natürlich die Frage nach einer langfristigen Planbarkeit und der Realisierbarkeit strategischer Zielsetzungen. Nimmt man all diese unterschiedlichen Einflussfaktoren zusammen, wird deutlich, dass es durchaus nicht einfach ist, das strategische Management unserer Organisation aktiv zu gestalten. Dennoch glaube ich nicht, dass wir letztlich ganz anders arbeiten als ein Unternehmen im klassischen Sinne. Auch diese müssen lokale Märkte beobachten und sind einer Reihe von externen Einflüssen ausgesetzt. Ich glaube, auch als Hilfsorganisation muss man akzeptieren, dass wir in einem Markt agieren. Wir sind im Verdrängungswettbewerb mit anderen Spendenorganisationen in Deutschland und wir konkurrieren um öffentliche Zuwendungsgeber nicht nur mit deutschen Hilfsorganisationen, sondern weltweit. Das Bewusstsein ist mittlerweile bei allen Beteiligten vorhanden, dass Non-Profit zwar nicht Streben nach Gewinnen heißt, aber es heißt eben auch nicht, nichtökonomisch zu handeln. Die Kernaussage für mich ist daher: Ja, es geht bei unserer Arbeit um Gutes bzw. Sinnhaftes, aber trotzdem unterliegt es ökonomischen Gesetzen und Rahmenbedingungen.

Anna Quitt: Welche Vorüberlegungen führten zu der Entscheidung, die BSC als strategisches Controlling-Instrument bei der Welthungerhilfe einzusetzen?

Stefan Jahn: Als wir vor drei Jahren nach einer internen Reorganisation das Controlling neu strukturiert haben und ich mit der Aufgabe betraut wurde, ein strategisches Controlling einzuführen, habe ich mir die Ist-Situation angeschaut und festgestellt, dass die Voraussetzungen dafür noch nicht gegeben waren. Es gab eine Vielzahl an unterschiedlichen Dokumenten, auf die häufig nicht zurückgegriffen wurde und deren Verbindung untereinander oftmals nicht ersichtlich war. Auf einer derartigen Basis ließ sich natürlich auch keine strategische Steuerung etablieren. Die Geschäftsführung hat mich seinerzeit mit der Prüfung und Umsetzung des Verbesserungspotenzials beauftragt, im Zuge dessen ich auf das BSC-Konzept gestoßen bin. Was mich daran faszinierte, war, dass man mithilfe der BSC – einer relativ einfachen Darstellung – die Grundidee einer Strategie sehr gut vermitteln kann. Aus diesem Grund haben wir von Anfang an intern beschlossen, die Umsetzung unserer neuen Strategie 2012–2014 auf dem BSC-Konzept aufzubauen.

Mike Schulze: Welchen Nutzen erwarten Sie konkret von der Einführung der BSC?

Stefan Jahn: Der für mich entscheidende Aspekt dabei ist, dass es uns gelingt, dass unsere Strategie auch gelebt wird. Im Moment sind die Strategie und die BSC lediglich Dokumente. Der Erfolgsmaßstab für uns ist letztendlich, inwieweit diese Dokumente „mit Leben gefüllt“ werden

können. Wenn wir das besser schaffen als vorher ohne BSC, dann hat sich die Einführung aus meiner Sicht bereits gelohnt.

■ Inhalte und Prozess

Anna Quitt: Wie lief der Strategieprozess innerhalb der Welthungerhilfe für Ihre aktuelle Strategie 2012–2014 ab? Welche Anspruchsgruppen sind im Rahmen des Prozesses beteiligt worden?

Stefan Jahn: Wir haben uns bei der Entwicklung der aktuellen Strategie 2012–2014 dieses Mal ganz bewusst etwas länger Zeit gelassen. Insgesamt hat der Gesamtprozess von den ersten Vorüberlegungen bis zur letztendlichen Verabschiedung der Strategie auf der Mitgliederversammlung der Welthungerhilfe im Dezember 2011 knapp zwölf Monate gedauert. Wir haben eine Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen der Welthungerhilfe aktiv in diesen Prozess einbezogen. Dazu muss man zunächst unsere Governance-Struktur verstehen (s. Abb. 1).

Unsere zentrale interne Anspruchsgruppe ist zunächst der Vorstand der Welthungerhilfe, der aus drei hauptamtlichen Vorständen besteht (Vorstandsvorsitzender, Vorstand Programme und Vorstand Marketing). Ganz maßgeblich ist daneben das Präsidium, unser Aufsichtsgremium, bestehend aus insgesamt sieben Mitgliedern. Weiterhin haben wir ein ehrenamtliches Kuratorium, das sich aus maximal 25 wichtigen Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zusammensetzt und eine Beratungsfunktion für die Welthungerhilfe wahrnimmt, sowie einen Gesamtgutachterausschuss, ein Kreis von Experten der Entwicklungszusammenarbeit. Und last but not least: Über die Arbeit der Welthungerhilfe als eingetragener Verein entscheiden die Mitglieder. Die ganze Strategie ist selbstverständlich in enger Abstimmung mit all diesen Gremien erarbeitet worden.

Um auch die Führungskräfte im Ausland (Leiter der Regional- und Landesbüros) einzubinden, haben wir unsere ein- bis zweimal jährlich stattfindende Außenstrukturkonferenz (ASK) als Forum genutzt und dieses Jahr eine Konferenz mit dem Fokus Strategie durchgeführt. Dies war uns schon alleine deswegen wichtig, um die dezentrale internationale Sichtweise unserer Organisation adäquat in der Strategie abzubilden.

Wir haben ebenfalls von Beginn an unsere 180 Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Bonn eingebunden. Nach jedem Führungskräfteforum (FKF) zur Strategie gab es eine entsprechende Mitarbeiterinformation. Die Mitarbeiter hatten darüber hinaus die Möglichkeit, die jeweiligen Zwischenstände zu kommentieren sowie eigene Anregungen und Vorstellungen einzubringen (s. Abb. 2).

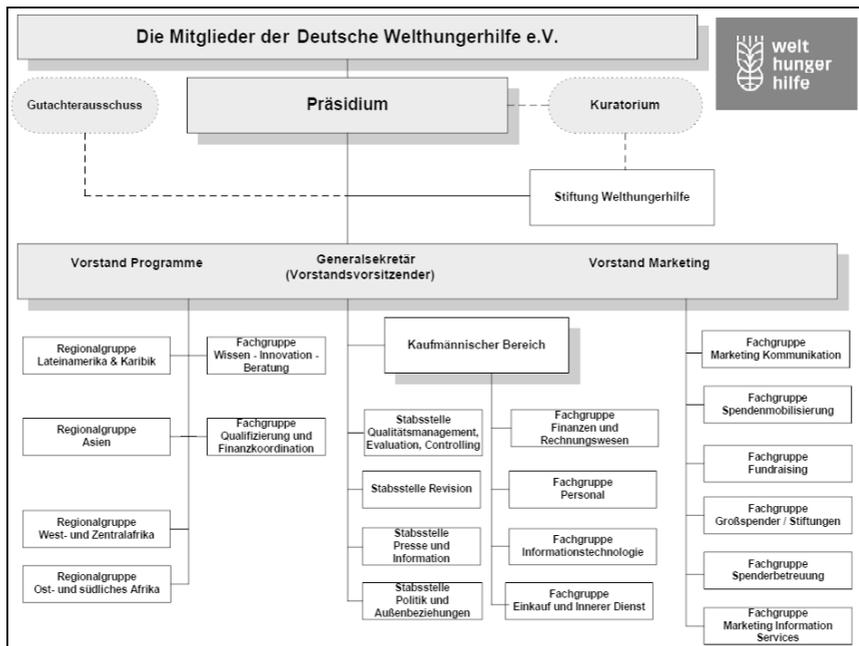


Abb. 1: Organigramm der Welthungerhilfe¹

Weiterhin haben wir uns gefragt, wen, außer uns, könnte die neue Strategie noch interessieren? Wie eingangs schon erwähnt, bin ich davon überzeugt, dass wir im Wettbewerb mit anderen Hilfsorganisationen sind. Daher sind wir auch auf Personen zugegangen, die wir aus unserem Arbeitsalltag kennen, die bei Zuwendungsgebern arbeiten und mit denen ein langes Vertrauensverhältnis besteht. Auch mit diesem Personenkreis haben wir unsere Ideen diskutiert und um Rückmeldungen gebeten. Wir haben auch überlegt, ob wir sog. „Südpartner“ in unseren Strategieprozess mit einbinden sollen. Es gibt bei uns Patenorganisationen, mit denen wir in den einzelnen Ländern seit vielen Jahren zusammenarbeiten. Diese haben wir dann ebenfalls beteiligt, allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass bei diesen Organisationen das kulturelle Verständnis auch etwas anders sein kann. Alles in allem bin ich mit dem Gesamtprozess sehr zufrieden, der meiner Meinung nach sehr strukturiert abgelaufen ist.

¹ Quelle: Welthungerhilfe, Jahresbericht 2010.

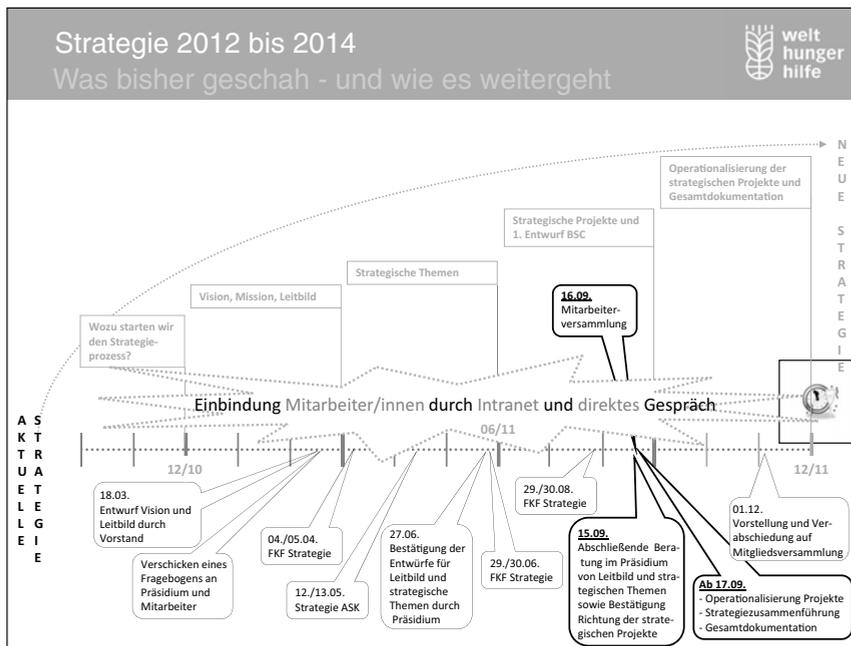


Abb. 2: Strategieprozess der Welthungerhilfe für die Strategie 2012–2014²

Mike Schulze: Können Sie uns bitte schildern, welche zentralen Elemente Ihre Strategie für 2012–2014 verfolgt?

Stefan Jahn: Ausgangspunkt für die inhaltliche Ausgestaltung unserer Strategie war zunächst die Formulierung unserer Vision („Was wollen wir erreichen?“) und unserer Mission („Wie wollen wir gesehen werden?“). Unsere Organisation ist 1962 als deutscher Ableger der „Freedom from Hunger“-Kampagne gegründet worden, die ein Jahr zuvor vom Generaldirektor der Welternährungsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) ins Leben gerufen worden war. Dieser zentrale Aspekt unseres Ursprungs findet sich dementsprechend auch in unserer Vision:

„Unsere Vision ist eine Welt, in der alle Menschen die Chance haben, ihr Recht auf ein selbstbestimmtes Leben in Würde und Gerechtigkeit, frei von Hunger und Armut zu führen.“

Unsere Mission lautet darauf aufbauend wie folgt: „Wir kämpfen gegen den weltweiten Hunger und für nachhaltige Ernährungssicherheit. Dies schließt die Förderung standortgerechter Landwirtschaft, den Zugang zu sauberem Wasser und zu einer modernen, umweltfreundlichen Energie-

² Quelle: Welthungerhilfe.

versorgung sowie die Verbesserung von Gesundheit und Bildung ein. Wir arbeiten vor allem in ländlichen Regionen.“

Auf der Grundlage unserer Vision und Mission haben wir insgesamt drei strategische Themen für die Welthungerhilfe definiert:

- Nachhaltige Ernährungssicherung in Zeiten des globalen Wandels
- Internationalisierung der Welthungerhilfe
- Entwicklungszusammenarbeit und Welthungerhilfe erlebbar machen.

Diese strategischen Themen bilden eine Art Überbau und daraus haben wir dann insgesamt fünf inhaltliche sowie zwei unterstützende strategische Projekte abgeleitet:

- Nachhaltige Ernährungssicherung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Erlebbarkeit
- Positionierung im internationalen Raum
- Intensivierung der Partnerarbeit
- Überarbeitung finanzielles Geschäftsmodell
- Begleitprozess „Change Management“.

Anna Quitt: Wie haben Sie diesen Strategieentwurf in die BSC überführt? Nutzen Sie dabei die klassischen vier Perspektiven der BSC (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive)?

Stefan Jahn: Vom Grundsatz her hatten wir kein Problem, den Strategieentwurf in die BSC zu überführen. Wir nutzen für unsere BSC die klassischen vier Perspektiven. In der Finanzperspektive geht es bei uns natürlich nicht um Gewinne wie bei klassischen Unternehmen, sondern insbesondere darum, keinen Verlust zu machen – und um zielgerichtete Investitionen. Wenn wir eine gute Arbeit machen, eine hohe Summe an Spenden und öffentlichen Zuwendungen einwerben, drückt sich das absolut in den „Aufwendungen Projektförderung“ sowie in der relativen Kennziffer „prozentualer Anteil der Aufwendungen Projektförderung an den Gesamtaufwendungen“ aus. Wir arbeiten intern darüber hinaus auch in der Programmarbeit mit dem Return on Investment (ROI). So wissen wir sehr genau, wie viel private Spenden wir in Afrika, Asien oder Lateinamerika einsetzen müssen, um 1 Mio. EUR öffentlicher Zuschüsse zu generieren. Was für uns noch ansteht, ist eine saubere Detailplanung der strategischen Projekte und die Abstimmung der Projekte untereinander. Was die einzelnen konkreten Kennzahlen bzw. Zielgrößen angeht – ich würde sagen, maximal drei oder vier je Perspektive –, diese haben wir noch nicht vollständig festgelegt und befinden uns noch im Abstimmungsprozess.

Mike Schulze: Gibt es Ihrerseits schon Überlegungen, wie ein kontinuierlicher Reportingprozess bezüglich der strategischen Zielerreichung aussehen könnte?

Stefan Jahn: Eine zentrale Fragestellung für mich im Rahmen des Reportings ist natürlich: Wie komme ich an die entsprechenden Daten? Viele der operativen, projektbezogenen Informationen und natürlich alle Finanzdaten sind bereits in unserem SAP-System verfügbar. Wenn wir aber auf unser strategisches Thema „Internationalisierung der Welthungerhilfe“ zu sprechen kommen, dann frage ich mich natürlich schon, wo wir diese Daten zukünftig generieren können. Diese Informationen können nur aus unserer Außenstruktur kommen. Was ich mir da vorstelle, ist ein Prozess, in dem es eine Berichterstattungspflicht der jeweiligen Projektleiter an die Stabsstelle gibt, die die Einzelinformationen für den Vorstand konsolidiert, bewertet und kommentiert. Bezüglich des Berichts stelle ich mir eine relativ übersichtliche und einfache Form der Darstellung vor. Ich glaube nicht, dass man einem Vorstand zumuten sollte, sich in jedes Detail eines strategischen Projekts hineinzudenken. Im Idealfall haben wir eine Skala von null bis fünf oder wir arbeiten mit einer Ampelfunktion, um deutlich zu machen, ob die Strategie „on track“ ist. Nur auf Nachfragen sollten Details bereitgestellt werden. Aber wie Sie merken, sind wir diesbezüglich noch im Denkprozess und werden einen entsprechenden Vorschlag für den Vorstand noch erarbeiten.

Anna Quitt: Wie wird die Strategie 2012–2014 und die darauf basierende BSC organisationsintern kommuniziert? Ist es geplant, die Strategie und die BSC auch extern, beispielweise im Geschäftsbericht der Welthungerhilfe, zu kommunizieren?

Stefan Jahn: Wie bereits geschildert, war es für uns bereits im Rahmen des Strategieprozesses ein wichtiger Aspekt, alle wichtigen Anspruchsgruppen der Welthungerhilfe aktiv in die Erarbeitung der neuen Strategie einzubinden und diese nicht erst am Ende über die fertige Strategie zu informieren. Wir werden die Strategie 2012–2014 natürlich organisationsintern über unser Intranet zugänglich machen; darüber hinaus sind in den letzten Monaten auch schon immer Zwischenstände der Strategie kommuniziert worden bzw. abrufbar gewesen. Eine für uns ganz wesentliche Fragestellung ist weiterhin, in welcher Sprache wir die Strategie intern kommunizieren. Schon heute werden alle wesentlichen Dokumente der Welthungerhilfe auch in Englisch verfasst. Reine Information reicht aber aus meiner Sicht nicht aus. Wenn wir unsere Mitarbeiter „ins Boot holen wollen“, d.h., die Strategie auch von ihnen gelebt werden soll, muss es Möglichkeiten für ein direktes Gespräch geben, um Raum für Rückfragen, Verständnisfragen und Klärungsbedarf

zu lassen. Dafür bieten sich unsere regelmäßigen Außenstrukturkonferenzen an. Eine externe Kommunikation der Strategie bzw. der BSC ist bislang nicht geplant. Darüber müssen wir uns noch intern abstimmen. Ich sehe allerdings keinen Hinderungsgrund, die Strategie nicht auch extern zu kommunizieren.

■ Organisation

Mike Schulze: Welche Aufgaben nimmt die Stabsstelle Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling im Rahmen des strategischen Controllings der Welthungerhilfe wahr?

Stefan Jahn: Die Stabsstelle Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling ist ein Zentralbereich, der dem Vorstandsvorsitzenden der Welthungerhilfe, Herrn Dr. Jamann, organisatorisch zugeordnet ist (s. Abb. 1). Zusammen mit einer Kollegin betreue ich derzeit den gesamten Planungsprozess. Wir haben an der Formulierung zentraler Dokumente mitgewirkt und dabei viel Vorarbeit im Strategieprozess geleistet. Im Rahmen des strategischen Controllings werden wir den Vorstand und insbesondere den Vorstandsvorsitzenden bei der Wahrnehmung der Steuerungsverantwortung unterstützen. Ähnlich, wie wir dies schon heute innerhalb der operativen Steuerung der Welthungerhilfe leisten, wird dies in Form von regelmäßiger Berichterstattung, Analysen und Empfehlungen erfolgen. Sicherlich wird die Periodizität der Berichterstattung im strategischen Controlling eine andere sein. Ich glaube nicht, dass es Sinn macht, mehr als zweimal im Jahr dem Vorstand entsprechende Berichte zur Diskussion und Entscheidung einzureichen.

Anna Quitt: Wie beurteilen Sie die Akzeptanz der BSC als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument bei den Mitarbeitern der Welthungerhilfe? Gibt es/gab es Vorbehalte bei der Einführung?

Stefan Jahn: Aus meiner Sicht nein. Ganz im Gegenteil: Berücksichtigt man, wo wir im Rahmen des Strategieprozesses hergekommen sind, war bei allen Beteiligten in der Welthungerhilfe die Erleichterung und Zufriedenheit groß, ein Instrument zu haben, was auf einer übersichtlichen Art und Weise alle erst einmal „ins Boot“ holt. Davor bestand eine Vielfalt unterschiedlicher Dokumente, vielfach Excel-basiert, die es schwer gemacht hat, die wesentlichen Elemente der Strategie klar zu erkennen.

■ IT-Instrumente

Mike Schulze: Nutzen Sie bereits Softwareunterstützung im Rahmen des strategischen Controllings der Welthungerhilfe?

Stefan Jahn: Nein. Bislang haben wir eine derartige Softwareunterstützung bei uns noch nicht. Im Bereich der operativen Steuerung nutzen

wir, ähnlich wie viele andere Unternehmen, verschiedene Module von SAP. Wir haben darüber hinaus ein sog. Führungscockpit, in dem über grafische Darstellungen gearbeitet wird. Für den strategischen Bereich müssen wir uns noch Gedanken machen. Wir werden uns sicherlich eine Form der Visualisierung überlegen müssen, die für Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen zugänglich ist und die allen Beteiligten sichtbar macht, wo wir bei der Umsetzung der Strategie gerade stehen. Ich bin zuversichtlich, dass wir eine Lösung finden, die sich in unsere bestehende IT-Landschaft integrieren lässt und im Idealfall – jetzt denke ich an unsere dezentralen Strukturen – eine dezentrale Datenerfassung durch die Regionalbüros erlaubt. Das werden wir konkret angehen, sobald die neue Strategie für 2012–2014 steht. Wenn wir ein weiteres halbes Jahr brauchen, um ein gutes Instrument zu finden und einzuführen, dann ist das, denke ich, in Ordnung.

■ Aktuelles und Ausblick

Anna Quitt: Welche aus Ihrer Sicht wichtigen Erfahrungen konnten Sie in dem bisherigen Prozess bei der Welthungerhilfe machen?

Stefan Jahn: Es gibt m. E. eine sehr positive Erfahrung, die in den Bereich der weichen Faktoren fällt: Das ist das gemeinsame Arbeiten an der Strategie und die Umsetzung in Form der BSC. Dies hat bei uns zu einer intensiven Form der Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen geführt. Zwar hat es im Rahmen dieses Prozesses durchaus Kontroversen und unterschiedliche Sichtweisen gegeben, aber wir haben neben dem konkreten Ergebnis auch eine sehr gute Art des Miteinanders gefunden. Es ist uns damit auch gelungen, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und mittlerer Führungsebene innerhalb der Welthungerhilfe zu stärken und ein einheitliches strategisches Verständnis zu erreichen. Eine zweite positive Erfahrung haben wir bezüglich externer Begleitung des Strategieprozesses gemacht. Es hat sich gezeigt, dass es hilfreich für uns war, jemanden mit guter Kenntnis der Organisation, aber auch mit ausreichend Distanz zur Reflexion dabeizuhaben. Aus meiner Sicht hat das auch dazu geführt, dass der Prozess wesentlich schneller und fokussierter abgelaufen ist.

Mike Schulze: Inwieweit sind Sie Vorreiter bei der Einführung der BSC im Vergleich zu anderen Hilfsorganisationen? Findet ein Austausch mit anderen Hilfsorganisationen über die Erfahrungen mit der BSC statt?

Stefan Jahn: Wir haben vor drei Jahren einen sehr intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Hilfsorganisationen gehabt, als wir das Controlling-Konzept der Welthungerhilfe neu aufgesetzt haben. Dort bestanden beispielsweise Kontakte auf Arbeitsebene zur damaligen Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ),

dem Caritasverband oder der Kindernothilfe e.V. Wir haben durch diese Zusammenarbeit viel von den anderen Hilfsorganisationen gelernt, viele wertvolle Hinweise bekommen und dadurch viel Zeit bei der Umsetzung gespart. Bezüglich der BSC haben wir einen derartigen Austausch bislang noch nicht gehabt, insofern kann ich Ihnen auch nicht sagen, wie weit andere Hilfsorganisationen bei diesem Thema sind. Ich bin mir aber sicher, dass wir alle auch auf diesem Gebiet von einem gegenseitigen Austausch profitieren würden.

Anna Quitt: Vielleicht geben Sie uns noch einen kurzen Ausblick: Was ist Ihre zukünftige Zielvorstellung, was würden Sie sich wünschen?

Stefan Jahn: Lassen Sie mich da vielleicht von einer Begebenheit erzählen, die mich persönlich sehr beeindruckt hat. Vor etwa zwei Jahren habe ich am Controllertag des Österreichischen Controller-Institutes (ÖCI) teilgenommen. Da brachte einer der Vortragenden ein Beispiel aus einem katholischen Krankenhaus. Er formulierte es in dem Vortrag damals sinngemäß so: „Wir sind ein christliches Krankenhaus, wollen dementsprechend helfen, aber auch wir müssen sparen. Was sind Werte, die uns wichtig sind? Ein christliches Krankenhaus zu sein heißt für uns, dass der Mensch im Mittelpunkt unseres Handelns steht. Was haben wir gemacht? Wir haben neben jedes Bett einen Stuhl gestellt und haben den Professoren und behandelnden Ärzten gesagt, du gehst nicht mehr mit zehn Leuten zur Visite herein, sondern du gehst alleine zu den Patienten und setzt dich neben sie. Du schaust dabei nicht von oben nach unten, sondern redest auf Augenhöhe mit den Patienten. Die Stühle waren leicht zu finanzieren, aber den Professoren und den behandelnden Ärzten zu sagen, gehe alleine rein und setz dich hin, das war sehr schwierig.“ Dieses Beispiel hat mich persönlich sehr beeindruckt und zeigt, wie man es schafft, einen zentralen Wert einer Organisation in eine ganz konkrete Handlung zu übersetzen. Ich habe die Hoffnung, dass der Strategieprozess und die Diskussionen rund um die BSC uns helfen, Ähnliches für unsere Organisation hinzubekommen und weiterzuentwickeln.

Anna Quitt, Mike Schulze: Herr Jahn, vielen Dank für das interessante Gespräch!

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Balanced Scorecard – ein strategisches Führungsinstrument

- Strategie, die Kunst der Führung unter unsicheren Bedingungen, ist vor allem in volatilen Umbruchzeiten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- Die grundsätzlichen Eckpunkte von Kaplan und Norton – den Vätern der BSC – gelten heute immer noch: Übersetzung der Vision in klare Ziele; Kommunikation der Ziele im ganzen Unternehmen; Einbindung der BSC in die Planung; adäquates Feedback und Lernen.
- Die Anwender der Balanced Scorecard sind im deutschsprachigen Raum zwei Wege gegangen: Die BSC als strategisch orientiertes, mit Ursache-Wirkungs-Ketten verknüpftes Kennzahlensystem und die BSC als strategisches Führungsinstrument der Interessenbalance verschiedener Stakeholder, das mit messbaren Zielen arbeitet.
- Die Debatte um den „besten“ Weg ist auch nach 20 Jahren Balanced Scorecard nicht beendet. Strategische Konzepte bewähren sich in der Stringenz ihrer Umsetzung. Die Menschen müssen sich ihre Ziele auch „antun“ wollen und erst die Praxis entscheidet über den nachhaltigen Erfolg.

Inhalt	Seite
1	20 Jahre Balanced Scorecard – wo stehen wir? 27
1.1	Strategie in Aktionen und in die Sprache der Akteure übersetzen 27
1.2	Alle relevanten Stakeholder in die Strategieentwicklung einbinden 27
1.3	Auf strategische Schwerpunkte konzentrieren 28
1.4	Mehr als ein Kennzahlensystem 28
1.5	Zwei Entwicklungsrichtungen der BSC im deutschsprachigen Raum 29
2	Die BSC als strategisches Führungsinstrument 30
2.1	Übersetzung einer Vision in klare Ziele für die Menschen auf allen Ebenen 31
2.1.1	Wie Visionen wirken 31
2.1.2	Von der Vision zu messbaren Zielen 32
2.2	Kommunikation der Ziele in einer für die betroffenen Menschen verständlichen Sprache 35
2.2.1	Strategy Maps einsetzen 36

2.2.2	Das Strategische Haus	37
2.3	Einbinden der BSC in die Business-Planung	40
2.4	Feedback und Lernen	41
3	Fazit und Ausblick: Das Experiment geht weiter	42
4	Literaturhinweise	43

■ Die Autoren

Walter Schmidt, promovierter (Dr. oec.) Chemiker, ist Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Als Spezialist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien hat er viele Projekte zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von Investitionen begleitet. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV).

Dr. Walter Schmidt ist Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Donau-Universität Krems und Mitglied im Fachbeirat des Controlling-Beraters.

Herwig Friedag, promovierter Volkswirt, ist Inhaber der Friedag Consult in Berlin. Er führt offene wie Firmen-Workshops zur Balanced Scorecard durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im Internationalen Controller Verein ist er seit mehr als 20 Jahren aktiv; er leitet den Öffentlichkeitsausschuss. Auch Dr. Herwig Friedag ist Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Donau-Universität Krems.