

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**.

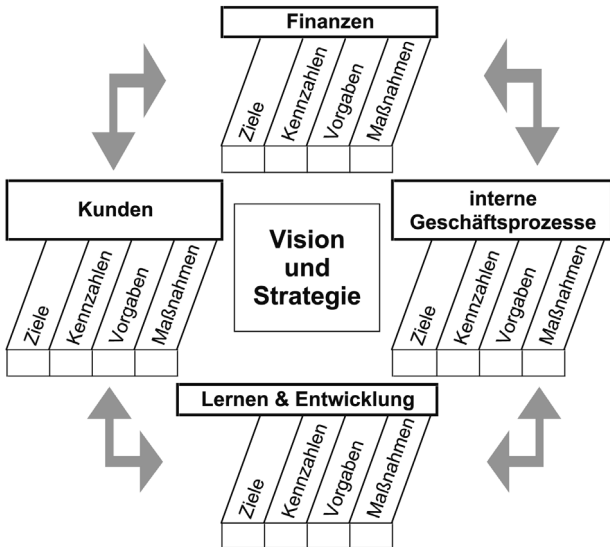
Ursprünglich entstand die Balanced Scorecard Anfang der Neunzigerjahre als Instrument zur Umsetzung von Strategien in die Praxis.

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.