

Riedbühlstraße 24/1  
72189 Vöhringen

0 74 54 / 96 04 44 (Tel)  
0 74 54 / 96 04 54 (Fax)

Info@k-e-c.net  
www.k-e-c.net

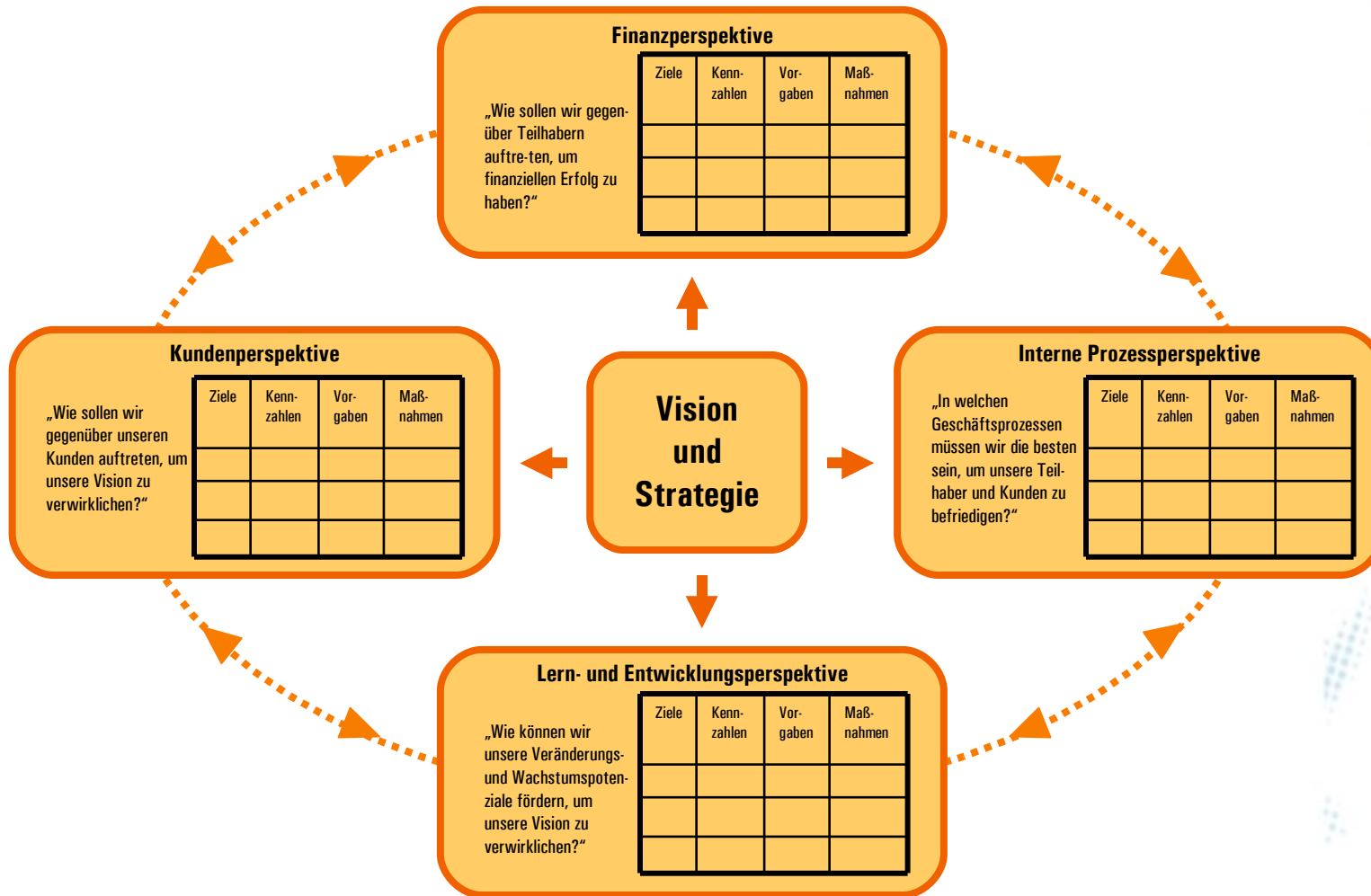
# Die Balanced Scorecard als kennzahlengestütztes Managementsystem für Verbände und Organisationen

# Inhaltsverzeichnis

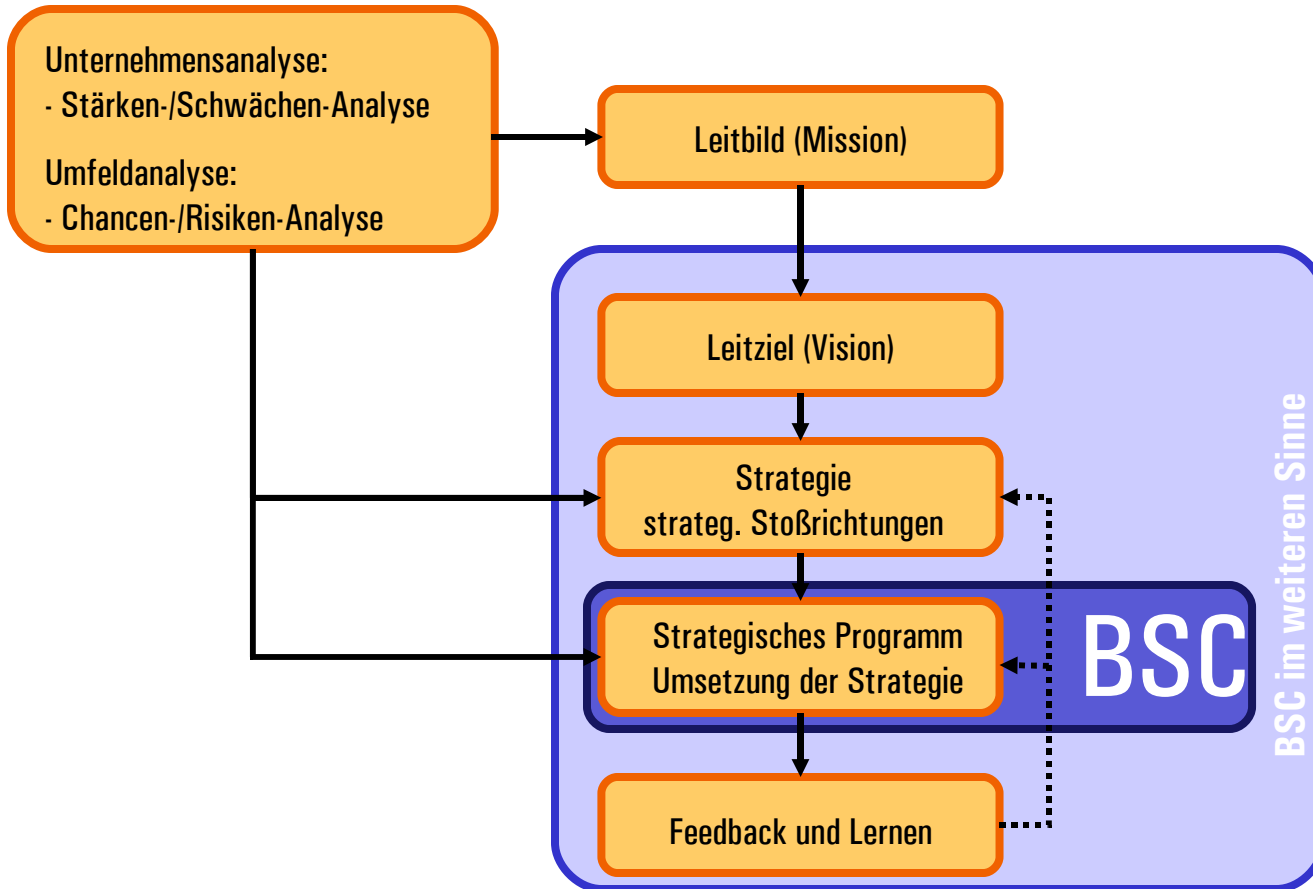
1. Der Grundgedanke der BSC – „Putting strategy into action“
  2. Die BSC im Prozess des strategischen Management
  3. Entstehungshintergrund der BSC
  4. Das Neue an der BSC
  5. Die BSC als strategischer Handlungsrahmen
  6. Die Grundlagen der BSC
  7. Das Gerüst der BSC – die Perspektiven
  8. Die Elemente der BSC
  9. Die Strategy Map
  10. Die Funktionen der BSC
1. Funktionen des Nonprofit Sektors in Staat und Gesellschaft
  2. Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen
  3. Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO
  4. Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO
  5. Leistungsanforderungen von NPO an die BSC
  6. BSC-Ansätze für NPO
  7. Der Aufbau einer BSC für NPO
  8. Die Umsetzung der BSC im Verband
  9. Literatur

# „Putting strategy into action“ – Strategien erfolgreich umsetzen

## Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton



# Die Balanced Scorecard im Prozess des strategischen Managements



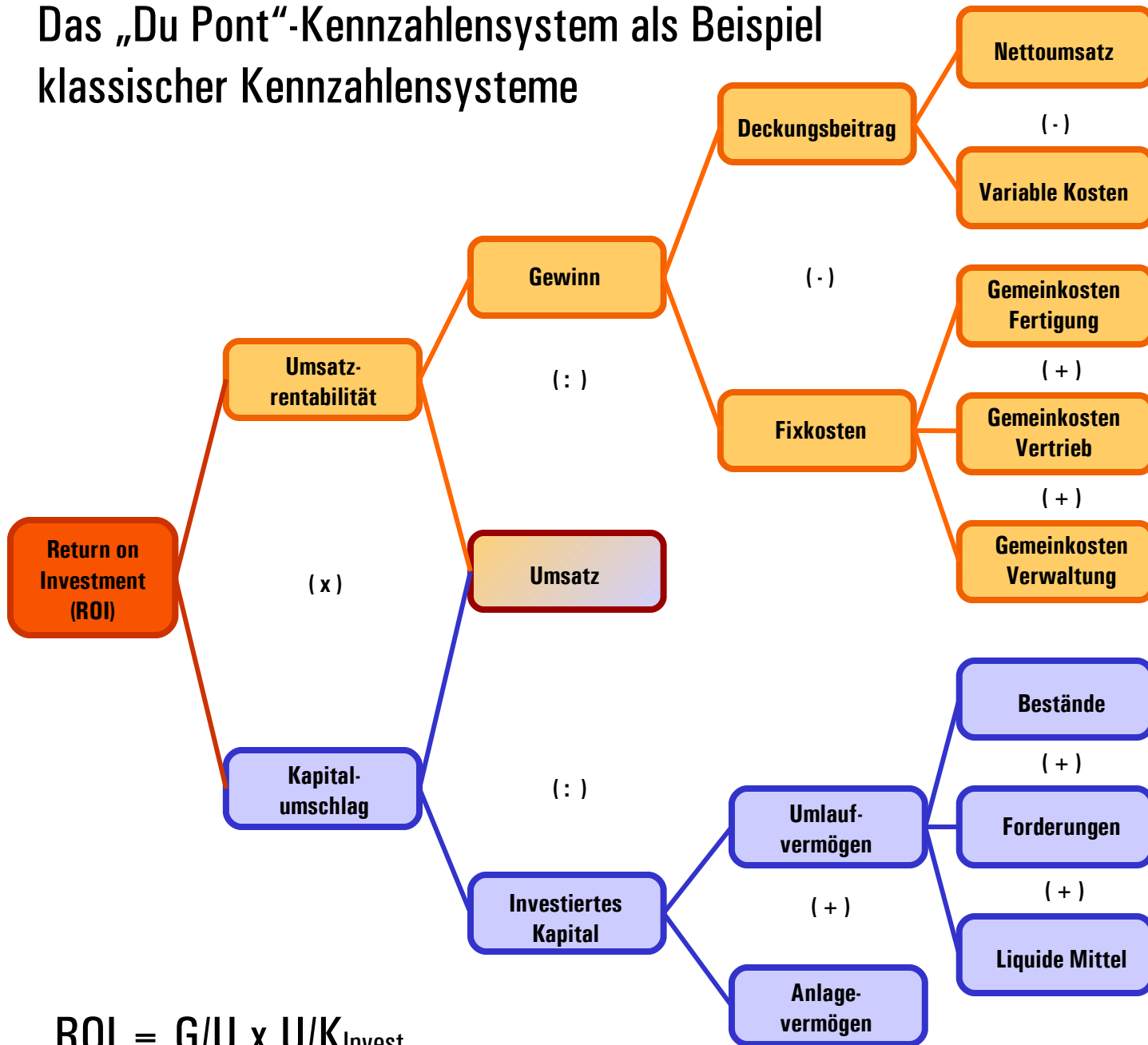
# Entstehungshintergrund der Balanced Scorecard (BSC)

Robert Kaplan und David Norton entwickelten die BSC zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts als Instrument zur strategischen Steuerung von Unternehmen. Sie reagierten damit auf Veränderungen der Wettbewerbssituation in der Wirtschaft am Übergang vom Industrie- ins Informationszeitalter:

*„In einer von materiellen Vermögenswerten geprägten Wirtschaft reichte es vollkommen aus, finanzielle Größen (...) in der Bilanz zu erfassen. (...) Die heutige Wirtschaft, in der immaterielles Vermögen die wichtigste Quelle für den Wettbewerbsvorteil darstellt, verlangt jedoch nach Instrumenten, die wissensbasierte Vermögenswerte sowie wertschaffende Strategien beschreiben. Das Fehlen von solchen Instrumenten stellt Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, etwas zu steuern, was sie weder beschreiben noch messen können. (...) In der heutigen Zeit wird eine neue Art von Managementsystem benötigt – ein System, das Strategien und nicht nur Taktik umsetzen soll.“*

Kaplan/Norton 2001, S. 4

# Das „Du Pont“-Kennzahlensystem als Beispiel klassischer Kennzahlensysteme



$$ROI = G/U \times U/K_{\text{Invest}}$$

# Das Neue an der Balanced Scorecard

## 1. Vorlaufende strategische Steuerung

An den Defiziten traditioneller Kennzahlensysteme, die sich im wesentlichen auf die vergangenheitsorientierte Steuerung mit Hilfe finanzieller Messgrößen stützen, setzten Kaplan/Norton mit einem völlig neuen Steuerungsverständnis an:

Mit der Entwicklung der BSC erweiterten sie die traditionelle nachlaufende Kontrolle, die das Leistungsergebnis reflektiert, um eine vorlaufende strategische Steuerung, die mit Hilfe von Indikatoren in der Lage ist, den gesamten Prozess der Leistungserstellung zu messen.

Damit versetzt die BSC das Management in die Lage, die Umsetzung der Strategie schon in frühen Phasen im Hinblick auf die Erfüllung der Vision zu steuern.

Die BSC erreicht dies durch drei konstitutive Merkmale, die sie als Steuerungsinstrument auszeichnen.

# Das Neue an der Balanced Scorecard

## 2. Konstituierende Merkmale der BSC

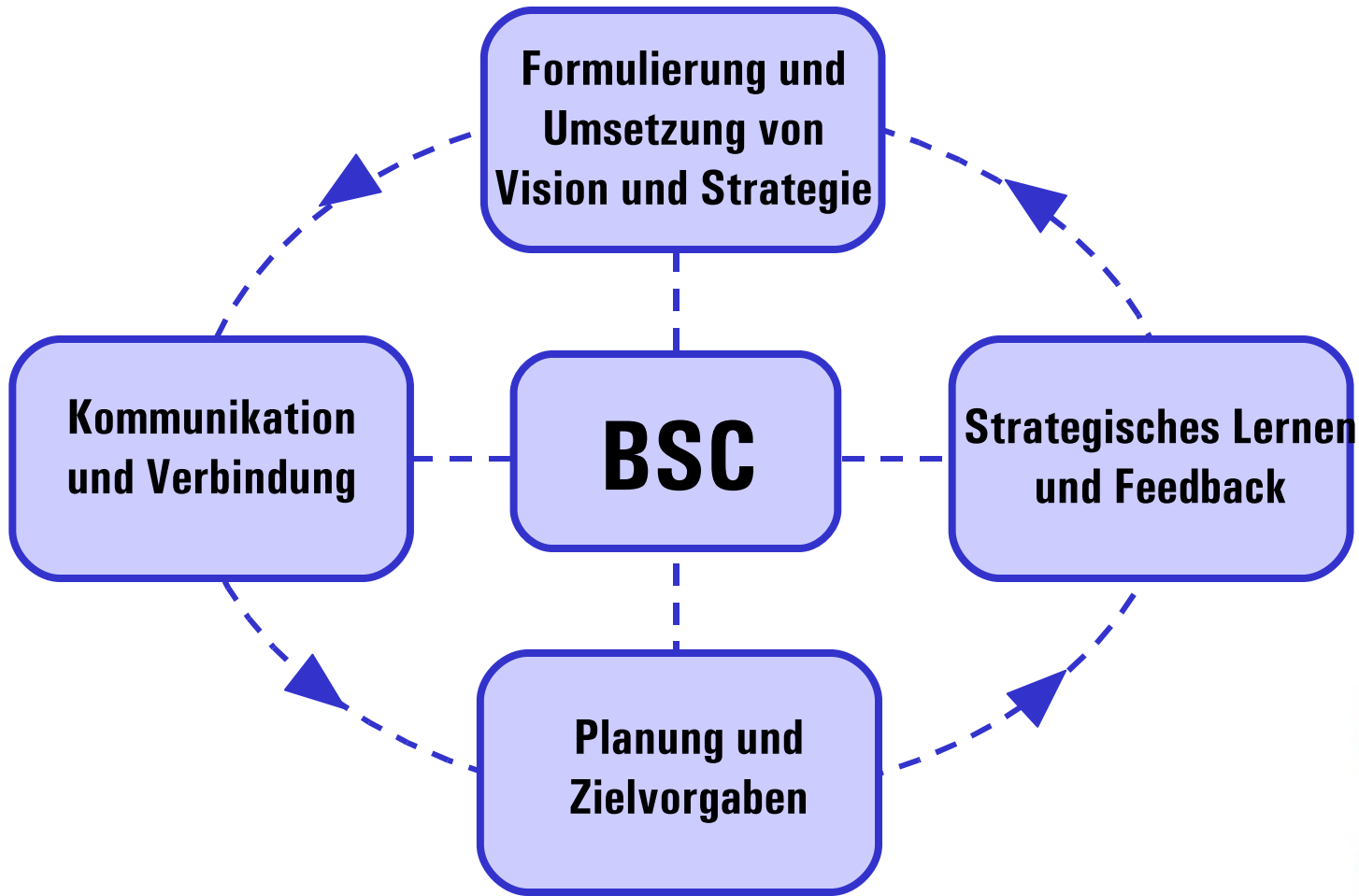
1. Ausgewogene Abbildung („balanced“) von finanziellen und nicht-finanziellen Zielen und Messgrößen
2. Ausgewogene Abbildung von Zielen und Messgrößen, die einerseits die erwünschten Ergebnisse anzeigen und andererseits die erfolgskritischen Faktoren, die für den Erfolg ursächlich sind
3. Logische Verknüpfung von erwünschten Ergebnissen und notwendigen Leistungstreibern zu „Ursache-Wirkungsketten“

# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

Bei der BSC handelt es sich um ein Steuerungsinstrument, das als strategisches Managementsystem eingesetzt werden kann. Konsequenterweise angewandt, ist die BSC in der Lage, die im Rahmen des Managementprozesses relevanten vier strategischen Steuerungsaufgaben zu meistern:

1. Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie
2. Kommunikation und Verbindung
3. Planung und Zielvorgaben
4. Strategisches Lernen und Feedback

# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

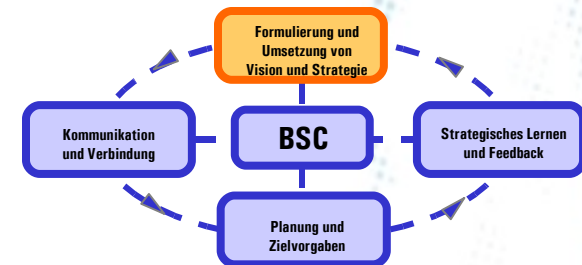


# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

## 1. Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie

Der BSC-Prozess beginnt für das Management mit der Klärung und dem Herunterbrechen von Vision und Strategie in die strategischen Ziele.

Der Prozess der Zielfindung trägt gleichzeitig zur Diskussion innerhalb des Managements über die Ziele des Unternehmens und zur Konsensfindung über die Ziele bei.



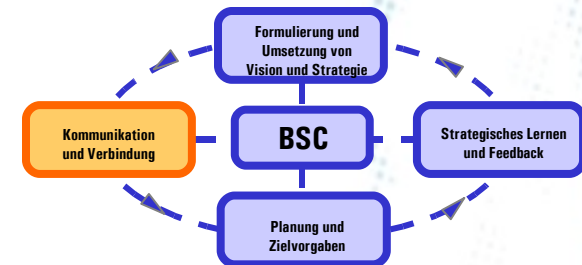
# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

## 2. Kommunikation und Verbindung

Der zweite Prozess macht die strategischen Ziele transparent und fördert die Kommunikation im ganzen Unternehmen.

Durch die Verbindung von strategischen Zielen mit Maßnahmen können alle Mitarbeiter erkennen, an welcher Stelle des strategischen Prozesses sie mitarbeiten und zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen.

Diese Erkenntnis kann bei den Mitarbeitern zu einer Identifikation mit den Unternehmenszielen und darüber zur Motivation führen.



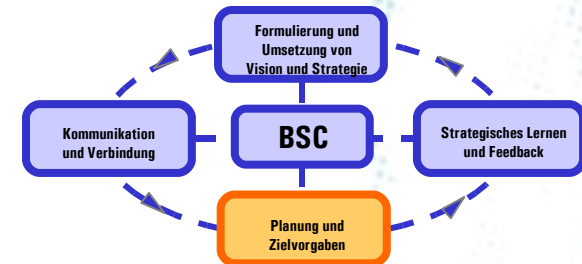
# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

## 3. Planung und Zielvorgaben

Im dritten Prozess werden alle Ziele durch Messgrößen quantifiziert und entsprechende Vorgaben, also Soll-Werte, definiert.

Zudem werden strategische Maßnahmen, mit denen die Vorgaben erreicht werden sollen, abgestimmt und so verbunden, dass daraus eine logische Ursache-Wirkungskette entsteht.

Abschließend werden den Maßnahmen entsprechende Ressourcen zugeteilt und Meilensteine festgelegt, mit dem der Umsetzungsprozess überwacht werden kann

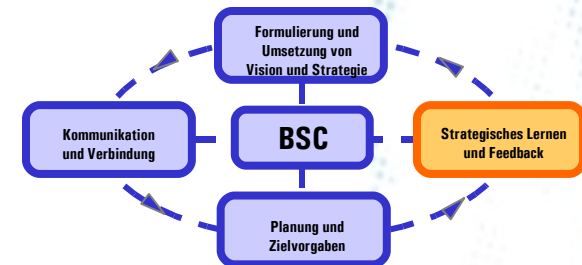


# Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

## 4. Strategisches Lernen und Feedback

Der vierte Prozess, der gemeinhin als der wichtigste und innovativste Prozess der BSC betrachtet wird, bindet die BSC in einen strategischen Lernprozess ein und bietet damit dem Unternehmen die Möglichkeit, sich zu einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln.

Der Managementprozess wird als dynamischer Prozess betrachtet, der sich ständig weiterentwickelt. Um dieser Dynamik gerecht zu werden, werden nicht nur die Maßnahmen überwacht, sondern die Strategie selbst wird einer kritischen Reflexion unterzogen.



# Die Grundlagen der BSC

## 1. Die Mission (Leitbild)

**Mission = Grundlegende Aufgabe einer Organisation**

Die Erfüllung der Mission ist das höchste Ziel (Oberziel) eines Verbandes. Alle Aktivitäten einer Organisation müssen darauf ausgerichtet werden, zur Erfüllung der Mission beizutragen.

Die Mission soll „lebensnah“ formuliert sein und sich als Grundlage für die tägliche Arbeit eignen – nicht als hehre Beschreibung in Satzungen „verstauben“.

# Die Grundlagen der BSC

## 1. Die Mission (Leitbild)

Die Mission beschreibt in wenigen, klar formulierten Sätzen, das Selbstverständnis des Verbandes.

Leitfragen sind hierbei:

- Wieso gibt es uns?
- Was wollen wir mit unserer Arbeit erreichen?
- Was zeichnet uns aus, was sind unsere Stärken/Kernkompetenzen?
- Mit welchen Mitteln wollen wir das erreichen?

# Die Grundlagen der BSC

## 2. Die Vision

Mit der Formulierung der Mission wird die gemeinsame Grundlage des Verbandes gelegt.

Im nächsten Schritt muss festgelegt werden, welches konkrete Ziel in den kommenden Jahren erreicht werden soll, in der sich die Mission erfüllt.

Die Vision umschreibt einen zukünftigen Zustand, den es zu erreichen gilt.

Leitfrage: Wo wollen wir bis in 3-5 Jahren stehen?

# Die Grundlagen der BSC

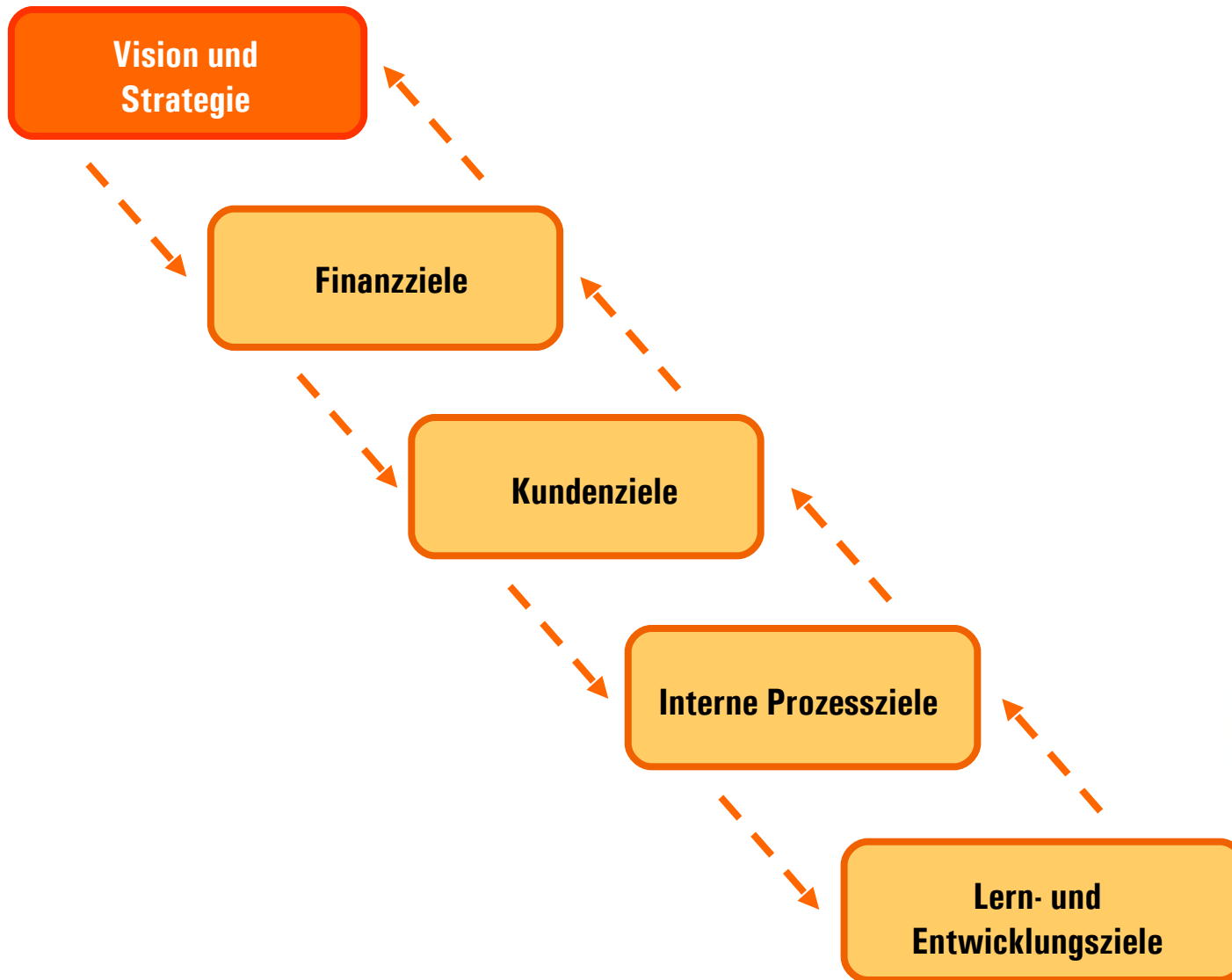
## 3. Die Strategie

Der Strategie kommt als „Spielplan“ des Unternehmens die Aufgabe zu, die Aktivitäten auf das Erreichen des obersten Unternehmensziels auszurichten.

*„Der Entwurf der BSC baut auf der Prämisse auf, dass die Strategie eine Hypothese sei. Die Strategie berücksichtigt die Veränderung der Organisation, von ihrer momentanen Position ausgehend, hin zur gewünschten, aber ungewissen, zukünftigen Position. Da sich die Organisation noch nie in der angestrebten Situation befand, bestehen die weiteren Schritte aus einer Reihe verknüpfter Hypothesen. Diese strategischen Hypothesen werden in der BSC als ein Set von Ursache-Wirkungs-Hypothesen beschrieben, die darstellbar und überprüfbar sind.“ Kaplan/Norton 2001, S. 69*

# Die Grundlagen der BSC

## 3. Die Strategie - Ursache-Wirkungs-Hypothesen

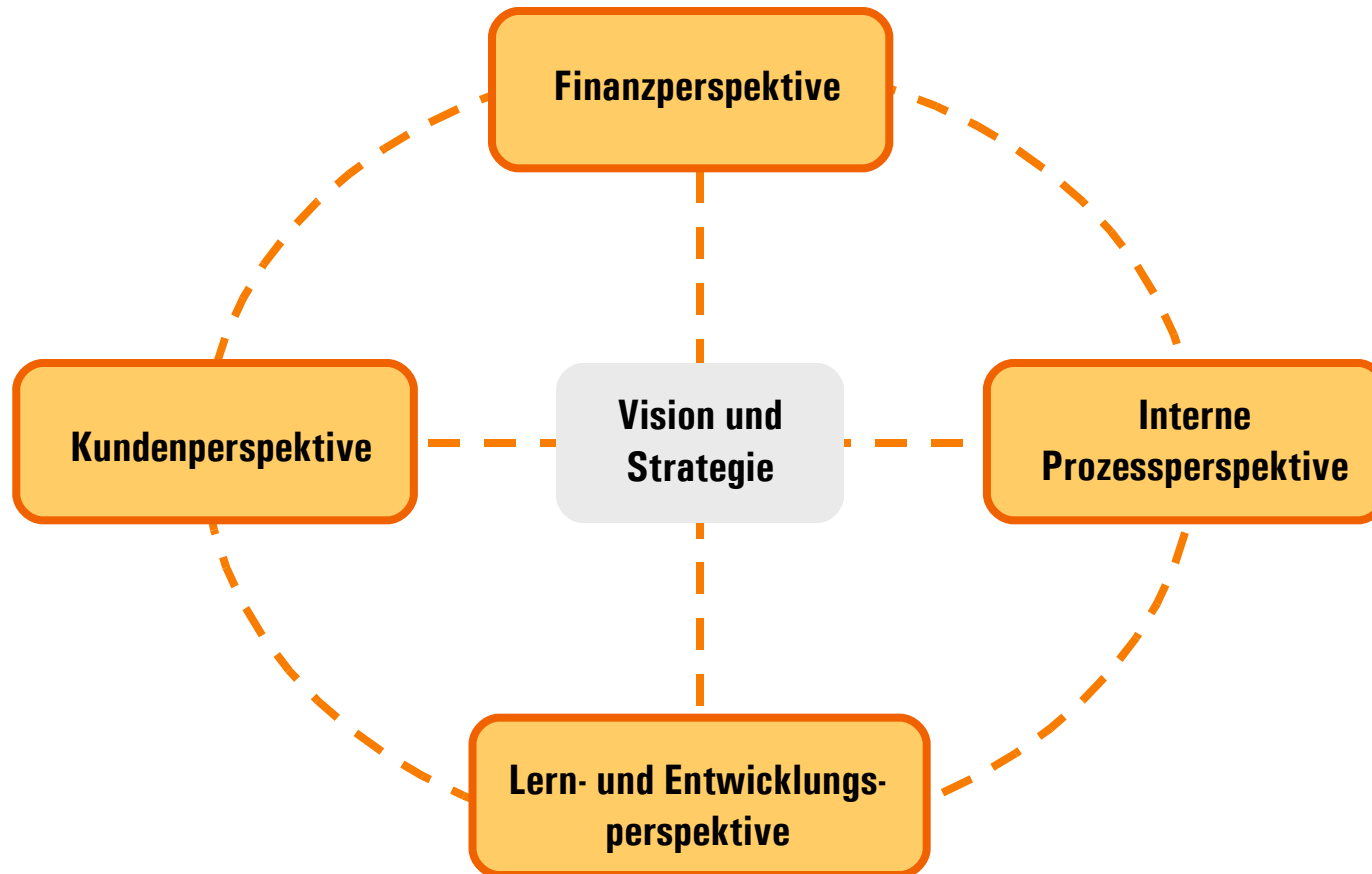


# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

Das Gerüst der BSC bilden die Perspektiven. Sie werden aus der Strategie abgeleitet. Ziel ist es, den Blick über die finanzwirtschaftlichen Daten hinaus auf die im modernen Wettbewerb erfolgskritischen immateriellen Vermögenswerte zu richten.

Kaplan/Norton haben im Laufe ihrer Arbeit vier Perspektiven entwickelt, die ihrer Meinung nach für viele Unternehmen ausreichend sind, um die für den Unternehmenserfolg relevanten Faktoren darzustellen. Dennoch weisen sie darauf hin, dass die Perspektiven für jedes Unternehmen individuell gestaltet werden müssen und „(...) *die Scorecard als Schablone und nicht als Zwangsjacke gedacht ist*“.

# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

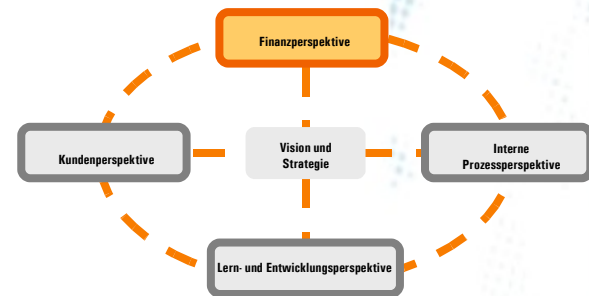


# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

## Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive ist die hierarchisch höchste Perspektive. In ihr definiert das Unternehmen die gewünschten finanziellen Ziele und legt die entsprechenden Messgrößen fest.

Dabei erfüllen die Ziele und Messgrößen eine Doppelfunktion. Zum einen definieren sie die von der Unternehmensstrategie erwarteten finanziellen Leistungen und repräsentieren damit die Sichtweise der Eigentümer. Zum anderen sind sie der Endpunkt für die anderen BSC-Perspektiven.



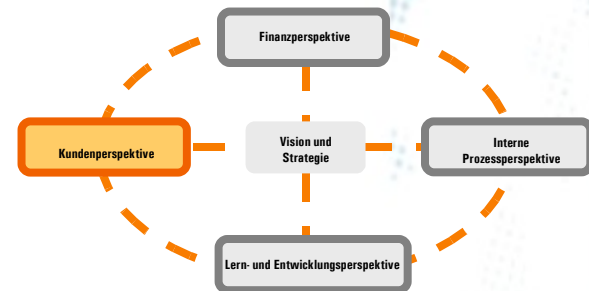
# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

## Die Kundenperspektive

In der Kundenperspektive definiert das Unternehmen ein Wertangebot, bestehend aus „...einem einzigartigen Mix an Produkten, Preisen, Dienstleistungen und dem Image, das ein Unternehmen seinen Kunden anbietet“, und mit dem es am Markt erfolgreich sein will.

Mit dem Wertangebot legt sich das Unternehmen gleichzeitig auf die entsprechenden Kunden- und Marktsegmente fest, die es im Rahmen seiner Unternehmensstrategie bearbeiten will.

Die Kundenperspektive ist die Kernperspektive in der BSC, denn mit der Definition des Produkt- und Leistungsangebots legt es die Grundlagen für den (Markt-)Erfolg des Unternehmens.

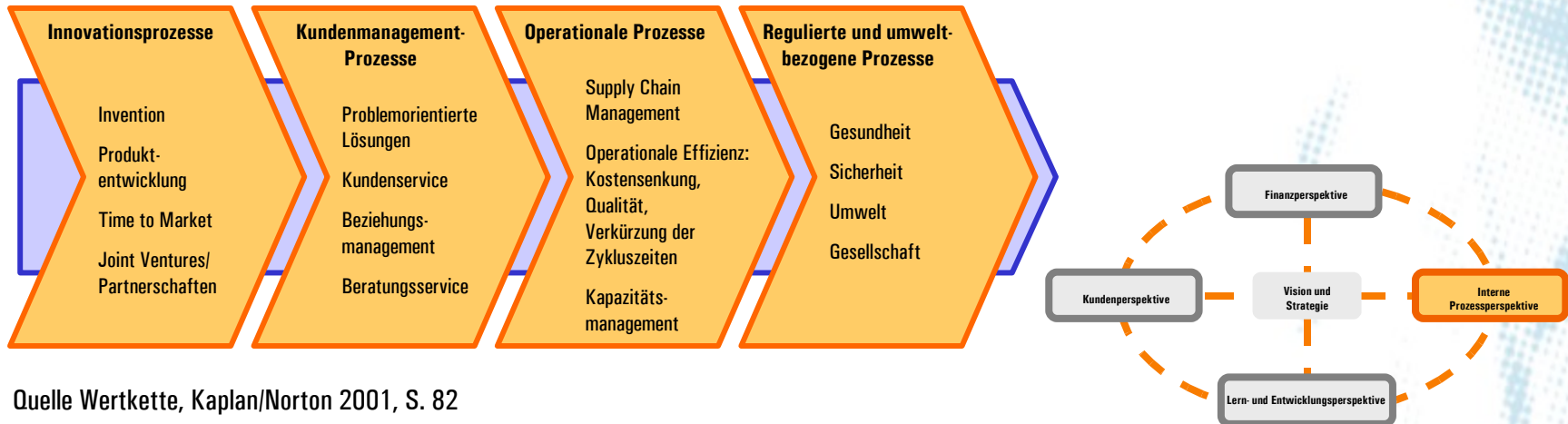


# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

## Die interne Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive identifiziert ein Unternehmen die Kernprozesse, die zur Erreichung der Ziele in der Finanzperspektive und Kundenperspektive notwendig sind. Dabei geht es darum, alle erfolgskritischen Prozesse zu identifizieren und diese zu etablieren bzw. zu optimieren.

Die internen Prozesse orientieren sich am generischen Wertkettenmodell, das von Kaplan/Norton für den Einsatz in der BSC modifiziert wurde:



# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

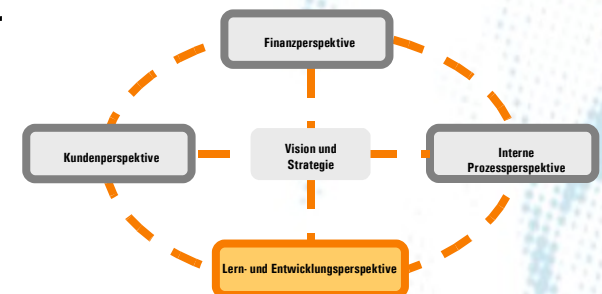
## Die Lern- und Entwicklungsperspektive

In der Lern- und Entwicklungsperspektive definiert das Unternehmen alle immateriellen Vermögenswerte, die nötig sind, um die Ziele der internen Prozess- und Kundenperspektive erfolgreich umzusetzen.

Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie ist dabei im 21. Jahrhundert das Wissen, das im Unternehmen zur Verfügung steht. Das Management des im Unternehmen vorhandenen und notwendigen Wissens bietet einen umfassenden Rahmen für die Lern- und Entwicklungsstrategien.

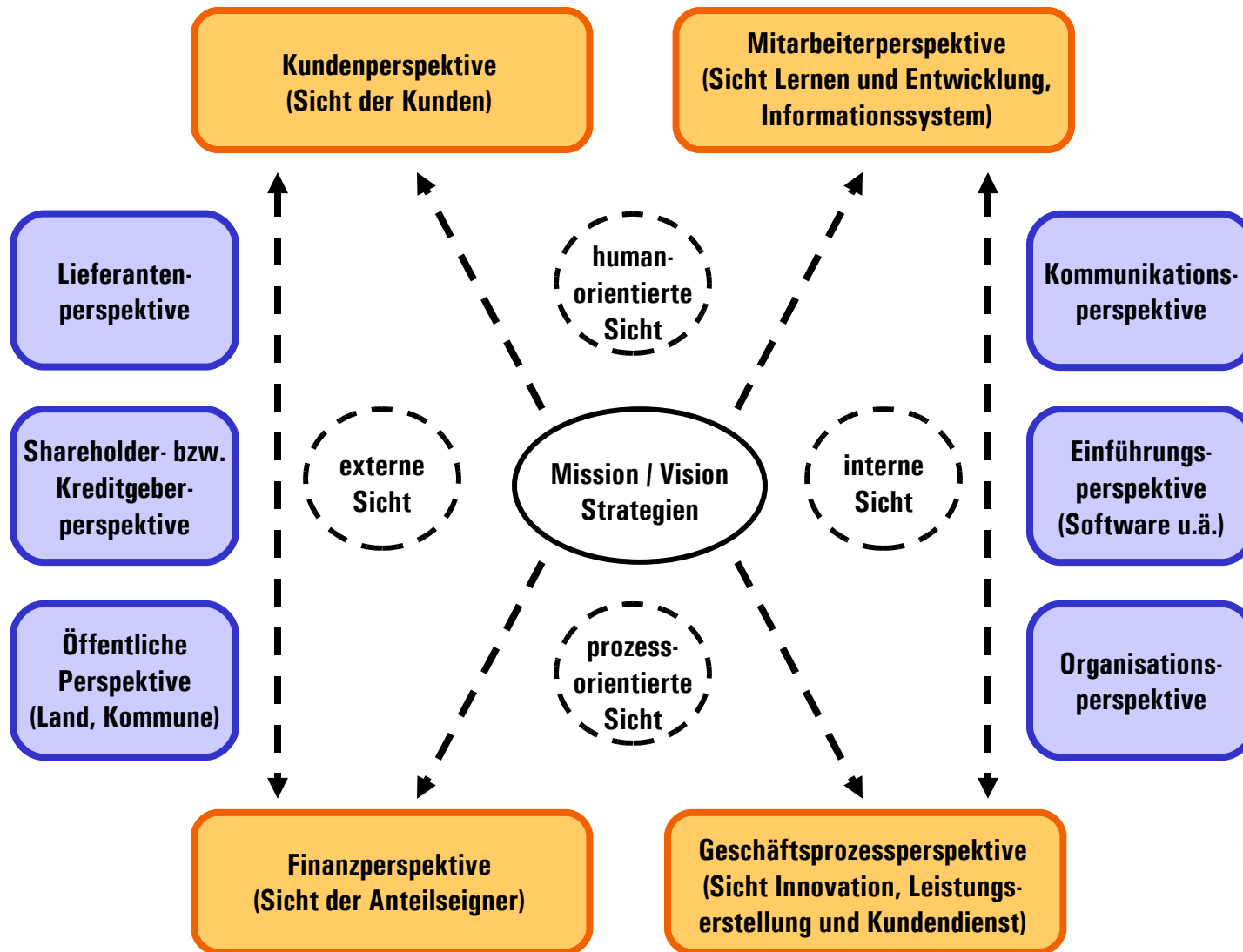
Kaplan/Norton identifizieren drei Kategorien, die für die Lern- und Entwicklungsperspektive erfolgskritisch sind:

- Strategische Kompetenzen und Fachkenntnis der Mitarbeiter
- strategische Technologien
- motivierendes Betriebsklima



# Das Gerüst der BSC – die Perspektiven

## Das Alternativmodell von Friedag/Schmidt



# Die Elemente der BSC

## 1. Der Berichtsbogen

Der Aufbau der BSC findet im Berichtsbogen statt. Der Berichtsbogen stellt die BSC im engeren Sinne dar.

Der Berichtsbogen ist die Arbeitsgrundlage für die Arbeit mit der BSC im Unternehmen. Er wird in Tabellenform aufgebaut und enthält – nach den Perspektiven geordnet – die strategischen Ziele, Messgrößen, Zielvorgaben und strategischen Maßnahmen

Die Gliederung des Berichtsbogens richtet sich nach den Steuerungsaufgaben im Managementprozess.

# Die Elemente der BSC

## 1. Der Berichtsbogen

### Finanzperspektive

Ziele	Messgrößen	Vorgaben	Maßnahmen

### Kundenperspektive

Ziele	Messgrößen	Vorgaben	Maßnahmen

### Interne Prozessperspektive

Ziele	Messgrößen	Vorgaben	Maßnahmen

### Lern- und Entwicklungsperspektive

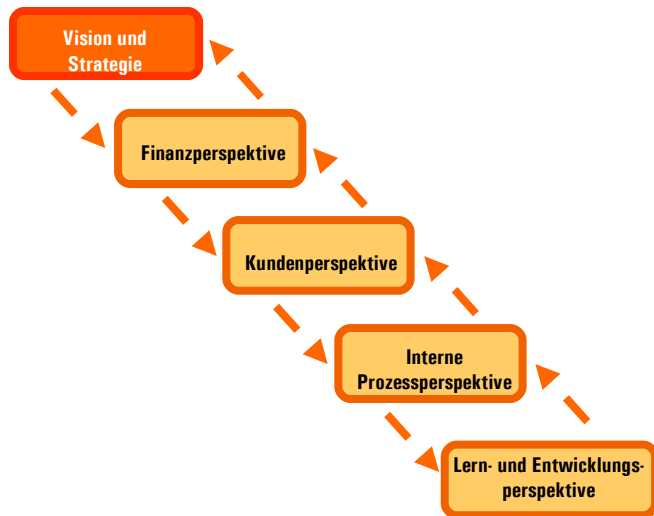
Ziele	Messgrößen	Vorgaben	Maßnahmen

# Die Elemente der BSC

## 2. Die Ziele

*Definition: Ziele sind zukünftige Zustände, die aufgrund einer Präferenzordnung der Entscheider als erstrebenswert erachtet werden.*

Kernstück der BSC ist die Entwicklung eines strategischen Zielsystems, das alle Ziele der BSC enthält und sie in eine logisch-faktische und hierarchische Beziehung zueinander stellt. Damit ist nichts anderes gemeint als die Ursache-Wirkungsbeziehungen der strategischen Hypothesen, die sich in Zielen konkretisieren.



# Die Elemente der BSC

## 2. Die Ziele

Bedingungen für den wirksamen Einsatz eines Zielsystems:

Die Ziele müssen

3. operational sein (d.h. mess- und überprüfbar)
4. mit einer Messgröße versehen werden
5. in Beziehung zueinander gesetzt und in eine Rangordnung gebracht werden (Ursache-Wirkungs-Beziehung)
6. vollständig sein

# Die Elemente der BSC

## 2. Die Ziele

Ziele können für die Verwendung in der BSC nach verschiedenen Kriterien unterschieden werden:

In der BSC finden nur *strategische Ziele* Verwendung. Strategisch bedeutet, dass die Ziele direkt zur Strategieumsetzung beitragen und neue Potenziale im Hinblick auf die Erfüllung der Oberziele des Unternehmens entwickeln sollen. Im Gegensatz dazu finden *operative Ziele* in der BSC keine Verwendung. Operative Ziele beziehen sich auf konkrete Maßnahmen und schöpfen vorhandene Potenziale aus.

Betrachtet man Ziele nach den Zielinhalten, unterscheidet man *Formalziele* (auch Erfolgziele) und *Sachziele* (inhaltliche Ziele). Formalziele reflektieren den Erfolg betrieblichen Handelns nach Kriterien, die sich nicht direkt auf den Leistungserstellungsprozess beziehen (z.B. finanzielle Kennzahlen). Sachziele verwirklichen die Formalziele. Sie beziehen sich auf die Leistungen und den Leistungserstellungsprozess in den einzelnen Funktionsbereichen.

# Die Elemente der BSC

## 2. Die Ziele

Unterscheidet man Ziele nach ihrer Messbarkeit, so kann man *quantitative Ziele* und *qualitative Ziele* unterscheiden. Quantitative Ziele lassen sich ursächlich in konkreten Zahlen messen. Dies sind in erster Linie finanzielle Kennzahlen. Qualitative Ziele hingegen lassen sich nicht ursächlich in Zahlen messen und können sowohl ökonomischer als auch außerökonomischer Art sein. Messgrößen, mit deren Hilfe qualitative Zahlen gemessen werden, sind allenfalls mehr oder weniger in ursächlicher Beziehung zu den Zielen stehende Indikatoren.

Gliedert man Ziele nach der Rangordnung im Zielsystem, so kann man *Oberziele* und *Unterziele* unterscheiden. Als Oberziele werden dabei die höchsten Unternehmensziele bezeichnet, die nicht unmittelbar, sondern nur über Zwischenstufen erreicht werden können. Aus den Oberzielen werden die Unterziele abgeleitet. Sie sind Handlungsanleitungen und unmittelbarer Orientierungspunkt für die Mitarbeiter.

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen

*Definition: Messgrößen sind die in Ziffern dargestellte Bestimmung der Ausprägung einer Eigenschaft bei einem Objekt.*

Messgrößen lassen sich in zwei Kategorien, die Kennzahlen und die Indikatoren einteilen:

*Kennzahlen* geben in verdichteter Form über betriebliche Sachverhalte Auskunft. Sie leiten sich aus dem Rechnungswesen ab und bilden die zugrunde liegenden Sachverhalte überwiegend bis eindeutig ab.

*Indikatoren* sind im Gegensatz dazu Messgrößen, mit deren Hilfe versucht wird, einen bestimmten Sachverhalt, der für sich nicht exakt messbar ist, stellvertretend abzubilden. So lassen sich qualitative Ziele etwa nie exakt messen und müssen mit Hilfe von Indikatoren abgebildet werden.

Bei Indikatoren kann nicht dieselbe enge Kausalitätsbeziehung zwischen dem zu messenden Ziel und der verwendeten Messgröße unterstellt werden wie bei Kennzahlen.

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen - Früh- und Spätindikatoren

Für eine Verwendung in der BSC ist die Unterscheidung der Messgrößen nach ihrer Stellung im strategischen Prozess wichtig. Es lassen sich Früh- und Spätindikatoren unterscheiden.

*Spätindikatoren* sind als Ergebniskennzahlen Messgrößen, die das Endergebnis von strategischen Prozessen messen.

*Frühindikatoren*, auch Leistungstreiber genannt, sind Messgrößen, die strategische Prozesse in ihrer Entstehungsphase messen und damit eine Möglichkeit eröffnen, den Entstehungsprozess frühzeitig im Hinblick auf ein erwünschtes Endergebnis hin zu steuern.

Ein Beispiel aus dem Bereich Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit verdeutlicht dies:

- Frühindikator: Krankheitstage
- Spätindikator: Dauer der Firmenzugehörigkeit

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen - Bedingungen für den Einsatz

Für einen sinnvollen Einsatz von Messgrößen müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

### 1. *Kausalität zwischen Ziel und Messgröße*

Die Messung von qualitativen Zielen ist sehr schwierig, weil die Zielerreichung nicht direkt in einer Kennzahl ausgedrückt werden kann. Der für die Messung verwendete Indikator kann also immer nur beschränkt über die Zielerreichung Auskunft geben. Für einen vernünftigen Einsatz eines Indikators muss eine ersichtliche Kausalität zwischen Ziel und Indikator vorhanden sein.

### 2. *Aufwand der Messung*

Dem ökonomischen Prinzip folgend, muss der Nutzen aus der Messung des Ziels höher sein, als der Aufwand für den Messprozess. Aus diesem Grund muss im Falle der schwierigen Messbarkeit abgewogen werden zwischen dem Aufwand der Messung und dem Grad der Kausalität.

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen

### Beispiele für Messgrößen in der Finanzperspektive

Kategorie	Kennzahl	Messverfahren
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	$R_g = G + \text{FK-Zinsen} / \text{GK}$
	Eigenkapitalrentabilität	$R_e = G / \text{EK}$
	Fremdkapitalrentabilität	$R_f = G / \text{FK}$
	ROI	$\text{ROI} = G / \text{GK}$
	Umsatzrentabilität	$R_u = G / U$
Liquidität	Deckungsgrad A	$\text{Deckungsgrad A} = \text{EK} / \text{Anlagevermögen}$
	Deckungsgrad B	$\text{Deckungsgrad B} = (\text{EK} + \text{langfr. FK}) / \text{Anlagevermögen}$
Gewinn	Gewinn	$G = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$
Deckungsbeitrag	Gesamt-Deckungsbeitrag	$\text{DB} = \text{Erlös} - \text{variable Kosten}$

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen

### Beispiele für Messgrößen in der Kundenperspektive

Kategorie	Messgröße	Messverfahren
Kundenzufriedenheit	Reklamationsquote	Anzahl von Reklamationen
	Kundenverlustrate	Anzahl abgesprungener Kunden
	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsmessung durch Befragung
	Nachfolgeaufträge	Anzahl Aufträge von bestehenden Kunden
Kundenbeziehungen	Dauer der Zusammenarbeit	Jahre, in denen ein Kunde Umsätze verursacht
	Direkte Kundenansprachen	Anzahl der schriftl. und mündl. Kundenkontakte
	Teilnahme an Kundenwettbewerb	Anzahl Teilnehmer an einem Kundenwettbewerb
Image	Lobbyarbeit	Anzahl Lobbygespräche
	Teilnahme an Hausmessen	Anzahl Teilnehmer an Hausmessen
	Verkauf Internetbanner	Anzahl verkaufter Internetbanner bzw. Werbespots von Dritten auf unserer homepage
Neukundengewinnung	Anteil Neukunden	Anzahl Neukunden absolut oder relativ
	Umsatz Neukunden	Umsatzanteil von Neukunden
Marktanteil	A-Kunden	Anteil A-Kunden
	Marktanteil	Marktanteil je Region, Veranstaltung,...

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen

### Beispiele für Messgrößen in der internen Prozessperspektive

Kategorie	Messgröße	Messverfahren
Innovation	Verbesserungsvorschläge	Anzahl Verbesserungsvorschläge
	neue Produkte	Anteil neu am Markt eingeführter Produkte
	Innovationsleistung	Anzahl Flops
operationale Exzellenz	erfolgreiche Verhandlungen	Anteil erfolgreicher Verhandlungen
	Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit	Verhältnis von Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit
	Reaktionsgeschwindigkeit	Zeit zwischen Eingang einer Reklamation und erstem Kundenkontakt
	Kundenwünsche	Anzahl umgesetzter Kundenwünsche
	Effektivität der Entwicklungsarbeit	Quote selbst entwickelter Produkte
	Bearbeitungsdauer von Kundenanfragen	Zeit zwischen Eingang der Anfrage und dem Versand der Antwort
Kommunikation	Interne Sitzungen	Anzahl interner Sitzungen
	Teilnahmequote an Sitzungen	Quote der teilnehmenden zu eingeladenen Sitzungsteilnehmern
	Sitzungsfrequenz	Anzahl der Sitzungen pro Organisationseinheit

# Die Elemente der BSC

## 3. Die Messgrößen und Kennzahlen

### Beispiele für Messgrößen in der Lern- und Entwicklungsperspektive

Kategorie	Messgröße	Messverfahren
MA-Motivation	Teilnahme an außerdienstl. MA-Angeboten	Anzahl Teilnehmer an Betriebssport,...
	Verbesserungsvorschläge	Anzahl Verbesserungsvorschläge
	Ideenfindung im Team	Anzahl Ideen, die aus Teams kommen
	Krankmeldungen	Krankheitstage
MA-Fortbildung	Absagequote für Fortbildungen	Absagequote für Fortbildungen
	Schulungstage	Anzahl Schulungstage je MA
	Qualifikationsindex	Anzahl MA, die bestimmte Qualifikationsmaßnahmen absolviert haben
MA-Zufriedenheit	interne Bewerbungen	Anzahl interner Bewerbungen
	Bewerbungen aus dem Umfeld von MA	Anzahl Bewerbungen aus dem Umfeld von MA
	MA-Wechsel	Anzahl Personalwechsel
	Firmenzugehörigkeit	durchschnittliche Firmenzugehörigkeit
Wissensmanagement	Erschließung relevanter Wissensquellen	Häufigkeit des Informationsabrufs
	Archivierung wichtiger Dokumente und Entscheidungen	Fehlerquote beim Gebrauch

# Die Elemente der BSC

## 4. Die strategischen Maßnahmen

Die strategischen Maßnahmen setzen die Ziele in Handlungen um.

Strategische Maßnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie direkt mit der Erfüllung der strategischen Ziele verbunden sind und nicht aus der Abwicklung des Tagesgeschäfts resultieren.

Beispiel Berufsverband:

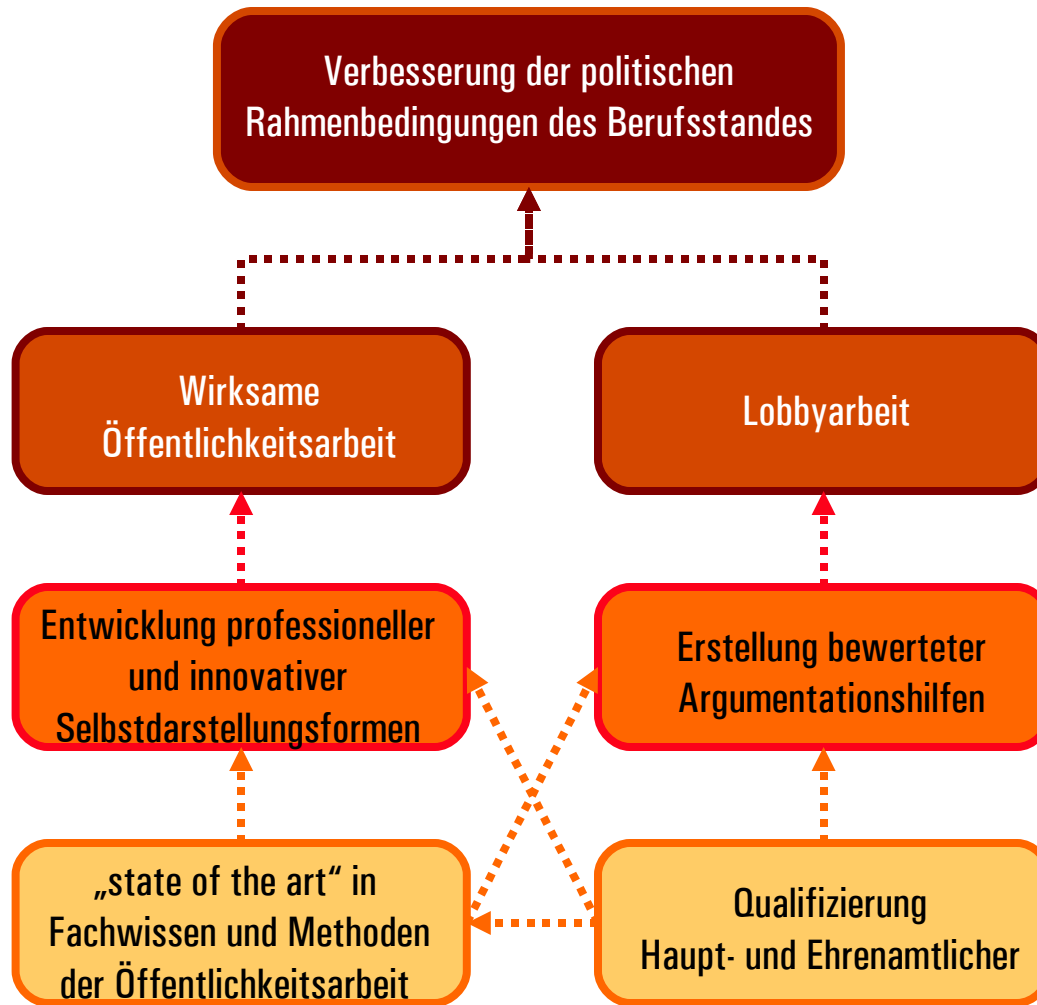
Strategisches Ziel	Strategische Maßnahmen	Operative Maßnahmen
Effektive Lobbyarbeit	Qualifizierte Kontaktmöglichkeiten schaffen und nutzen	Parlamentarischer Abend
		Teilnahme am „Tag des offenen Landtags“ mit 5 Repräsentanten
	Beteiligung des Verbandes an politischen Beratungsgremien einfordern	Brief und Telefonat des Präsidenten mit dem Minister bezüglich eines Sitzes im Landeskuratorium
		Abstimmung mit den Partnerverbänden in der kommenden AG-Sitzung

# Die Strategy Map – Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Um die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Messgrößen innerhalb der BSC darstellen zu können, entwickelten Kaplan/Norton die Strategy Map. Sie ist ein Rahmengerüst, das das Zielsystem der BSC bildlich darstellt.

*„Die Strategy Map legt die Annahmen der Strategie offen. Jede einzelne Messgröße in der Scorecard ist in eine logische Ursache-Wirkungskette eingebunden, die das gewünschte Ergebnis der Strategie mit ihren Ursachen verknüpft.“* Kaplan/Norton 2001, S. 63

# Die Strategy Map – Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen am Beispiel eines Berufsverbandes



# Die Funktionen der BSC

Abschließend lässt sich die Darstellung der BSC in vier Funktionen zusammenfassen, die sich im wesentlichen aus dem Managementkreislauf und den Elementen des Berichtsbogens ergeben:

1. *Integration:* Die BSC verbindet die einzelnen Aufgabenbereiche, die zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie notwendig sind und stellt die Zusammenhänge bzw. Abhängigkeiten dar;
2. *Vereinfachung:* Die BSC konzentriert sich auf die wesentlichen Ziele und setzt Prioritäten. Die Begrenzung auf eine überschaubare Anzahl relevanter strategischer Ziele macht die strategische Steuerung überschaubar;
3. *Systematisierung und Transparenz:* Durch die Konstruktion des Berichtsbogens werden Strategie und Ziele verschriftlicht und in eine verständliche und nachvollziehbare Ordnung gebracht, die den gesamten Managementprozess transparent macht;
4. *Ausrichtung:* Die BSC richtet alle Maßnahmen auf ein gemeinsames Ziel aus.

# Funktionen des Nonprofit Sektors in Staat und Gesellschaft

Der Nonprofit Sektor übernimmt in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen eine wichtige Funktion zur sozialen und politischen Integration der Gesellschaft.

Gegenüber dem Staat erfüllt der Nonprofit Sektor in erster Linie eine Entlastungsfunktion, in dem er etwa Aufgaben der staatlichen Wohlfahrts-pflege und Dienstleistungen auf den Gebieten des Sports, der Kultur und der Freizeit übernimmt. Die Gesellschaft verdankt dem Nonprofit Sektor neben den Dienstleistungen in den genannten Bereichen zahlreiche Möglichkeiten der Interessenvertretung und Selbsthilfe.

# Funktionen des Nonprofit Sektors in Staat und Gesellschaft

Als Gegenleistung kommen dem Staat und der Gesellschaft eine Finanzierungs- und Unterstützungsfunktion zu. Der Staat finanziert und fördert die Arbeit der NPO. Die Gesellschaft unterstützt die NPO durch aktive Beteiligung und die Übernahme von Ehrenämtern sowie durch Spenden.

Die Funktionen, die Nonprofit Sektor, Staat und Gesellschaft füreinander übernehmen, führen zu engen Verflechtungen und Abhängigkeiten der Bereiche untereinander.

# Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen

<i>Merkmal</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>NPO</i>
<i>Hauptzweck</i>	Rendite, Überleben im Wettbewerb	Leistungen, Wirkung (Changed Human Being)
<i>Produzierte Güter</i>	Individualgüter	Vorwiegend Kollektivgüter
<i>Finanzierung</i>	Preis, Kapitaleinlagen,...	Beiträge, Preis, öffentl. Zuschüsse
<i>Arbeitskraft</i>	Hauptamtlich	Ehrenamtlich und hauptamtlich
<i>Effizienzmessung</i>	Quantitative Größen (finanzielle Kennzahlen)	Qualitative Größen, Indikatormessung
<i>Kunden</i>	Fremdbedarf von Nachfragern	Mitglieder, Dritte, Allgemeinheit

# Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO

Im Hinblick auf die Gestaltung und den Einsatz der BSC als strategisches Steuerungsinstrument in NPO, lassen sich aus den Unterschieden zwischen erwerbeswirtschaftlichen Unternehmen und NPO vier steuerungsrelevante Besonderheiten herausarbeiten:

1. Sachzieldominanz
2. Interessenvielfalt
3. Wissen als Steuerungsmedium
4. Ehrenamtlichkeit

# Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO

## 1. Sachzieldominanz

In NPO herrscht Sachzieldominanz. Darin unterscheiden sich NPO wesentlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Während diese ihren Erfolg mit Formalzielen, wie z.B. der Rentabilität messen, spielen in NPO Sachziele, die sich auf die Erfüllung ihres idealistischen Anliegens bzw. ihrer Mission beziehen, die Hauptrolle.

Die Oberziele in NPO zielen auf erwünschte Verhaltensänderungen von Anspruchsgruppen bzw. angestrebte Zustände ab, deren Erreichen für den Erfolg einer NPO ausschlaggebend sind.

# Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO

## 2. Interessenvielfalt

NPO sehen sich einer hohen Interessenvielfalt gegenüber. Sie können sich einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegenüber sehen, die jeweils spezifische Ziele verfolgen.

Dies wird deutlich, wenn man die Beziehungen zwischen Staat, Gesellschaft und NPO betrachtet. Der Erfolg einer NPO hängt wesentlich davon ab, dass es ihr gelingt, bei allen relevanten Anspruchsgruppen Verständnis und Engagement für ihre Ziele zu mobilisieren, zumindest aber Antihaltungen zu verhindern und abzubauen. Aus diesem Umfeld heraus muss die NPO ihr Zielsystem entwickeln. Die Ziele müssen die Bedürfnislagen der einzelnen Anspruchsgruppen berücksichtigen, die gleichzeitig direkt oder indirekt in die Trägerschaft der NPO einbezogen sind. Daraus entwickelt sich ihre spezielle soziale Verantwortung.

# Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO

## 3. Wissen als Steuerungsmedium

Während in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen Geld das Steuerungsmedium bildet und sich das politisch/administrative System auf Macht stützt, finden NPO im Wissen ein geeignetes Steuerungsmedium.

Dies ist vor allem einem zweifach gefassten Begriff von Wissen als Träger relevanter Informationen und Medium der Sinnstiftung zu verdanken:

*„Erstens stellt Wissen eine Beziehung zur Wirklichkeit her, in dem es Informationen von außerhalb des sozialen Umfelds, von anderen Handelnden und den Handelnden selbst, bereit stellt. Zweitens trägt Wissen in Verbindung mit Religion und Weltanschauung zur Meinungsbildung bei, einem wichtigen Bindeglied, das die Handelnden und ihre Handlungen verbindet und soziales Miteinander unterstützt.“*

Folgt man dieser Darstellung, so beinhaltet Wissen auch ein hohes Motivationspotenzial für die Mitarbeiter in NPO.

# Steuerrelevante Besonderheiten von NPO

## 4. Ehrenamtlichkeit

Ehrenamtliches Engagement ist eines der konstituierenden Merkmale von NPO und findet sich sowohl in Form von der Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen als auch in ehrenamtlicher Mitarbeit in der NPO.

Grundsätzlich muss die besondere Motivationsstruktur Ehrenamtlicher beachtet werden, die aus ökonomischer Sicht darin begründet sein kann, Dritten (Altruismus) oder sich selbst einen Nutzen zu verschaffen. Wird ehrenamtliche Arbeit geleistet, um sich selbst einen Nutzen zu verschaffen, kann dieser aus dem Prozess der ehrenamtlichen Arbeit (Eigenwertkomponente) oder aus dem Ergebnis der ehrenamtlichen Arbeit (Tauschkomponente) gezogen werden.

# Steuerungsrelevante Besonderheiten von NPO

## 4. Ehrenamtlichkeit

Die Führung von NPO liegt formal bei den gewählten ehrenamtlichen Leitungsgremien. Oft jedoch sind diese nicht für Managementaufgaben ausgebildet und dadurch nicht in der Lage, eine Strategie vorzugeben. In größeren NPO bedienen sich die ehrenamtlichen Führungsgremien deshalb oft hauptamtlicher Manager. Dies ist nicht unproblematisch, weil es durch die Teilung von Sachkenntnis und Entscheidungskompetenz zu großen Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichem Führungspersonal und/oder der Verlagerung der strategischen Entscheidungskompetenz auf die hauptamtliche Ebene kommen kann. Nicht zuletzt spielt die Motivstruktur des ehrenamtlichen Leitungspersonals eine große Rolle. Persönliche Motive können anstatt rationaler Argumente die Entscheidungen beeinflussen. Aus den beschriebenen Problemlagen können verschiedene Managementdefizite sowie Über- und Untersteuerungsprozesse entstehen.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

Die Balanced Scorecard eignet sich – im Gegensatz zu vielen anderen strategischen Steuerungsinstrumenten - in besonderer Weise für einen Einsatz in Nonprofit Organisationen. Dies liegt daran, dass die BSC verschiedene konzeptionelle Leistungen erbringt, die den besonderen Strukturen von NPO entgegenkommen. Im einzelnen sind dies sechs Leistungen:

1. Die Einbeziehung qualitativer Ziele
2. Umsetzungs- und Kommunikationsfunktion
3. Nutzung als Managementsystem
4. Flexibilität im Einsatz
5. Logischer Aufbau als Orientierungsrahmen
6. Unterstützung des Wissensmanagements

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 1. Die Einbeziehung qualitativer Ziele

Eines der konstituierenden Merkmale des BSC-Ansatzes ist die Abbildung von nicht-finanziellen bzw. qualitativen Zielen und Messgrößen.

Die Einbeziehbarkeit nicht-finanzieller Ziele in die Organisationssteuerung ist für NPO aufgrund ihrer Sachzieldominanz grundlegend.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 2. Umsetzungs- und Kommunikationsfunktion

Die Formulierung, Umsetzung und Kommunikation von Mission bzw. Vision und Strategie als Teil des Managementprozesses führt dazu, dass sich sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter mit der Mission und Strategie der Organisation auseinandersetzen müssen.

Im Rahmen der zwischen den Beteiligten stattfindenden Abstimmungsprozesse werden zwangsläufig Diskussionen über die Organisationsziele und die Strategien, die zur Zielerreichung verfolgt werden sollen, in Gang kommen. Ist keine explizit formulierte Mission vorhanden bzw. setzt sich die untersuchte Organisation nicht mit der Mission auseinander besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die erbrachten Leistungen nicht der Zielerreichung dienen.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 3. Nutzung als Managementsystem

Die Möglichkeit, die BSC als Managementsystem zu nutzen, hat für NPO den Vorteil, dass sie mit Hilfe der BSC durch die Integration aller relevanten Steuerungsaufgaben ihren gesamten strategischen Steuerungsbedarf abdecken können und sie nicht um weitere strategische Steuerungsinstrumente ergänzen müssen.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 4. Flexibilität im Einsatz

Kaplan/Norton weisen ausdrücklich darauf hin, dass die von ihnen vorgelegte BSC als Muster zu verstehen ist, die für jedes Unternehmen individuell gestaltet werden muss.

Die Flexibilität wird vor allem durch die Anpassung der Perspektiven an die Erfordernisse des Unternehmens erreicht, ohne dabei den grundsätzlichen Aufbau der BSC verändern zu müssen

Ihre Flexibilität ist die Grundvoraussetzung für die Anwendbarkeit der BSC in NPO, denn ein Modifikationsbedarf der BSC für NPO wird schon recht früh als Folge der Sachzieldominanz in NPO ersichtlich.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 5. Logischer Aufbau als Orientierungsrahmen

Der logische Aufbau der BSC und insbesondere die Strukturierung des Berichtsbogens durch die Festlegung von Perspektiven, geben dem BSC-Konzept eine Ordnung, die in zweifacher Hinsicht positiv wirkt:

Der logische Aufbau erlaubt Personen, die im Umgang mit Management-Methoden ungeübt sind, eine Anwendung der BSC. Diese Voraussetzungen liegen in vielen NPO vor.

Die Einordnung aller Ziele in ein hierarchisch gegliedertes Zielsystem kann den haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften als Grundlage für eine Priorisierung von Entscheidungen dienen, mit der weniger wichtige von wichtigen Entscheidungen unterschieden werden können.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 5. Logischer Aufbau als Orientierungsrahmen

Nicht zuletzt bietet die BSC als strategisches Steuerungsinstrument haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften eine gemeinsame Basis für ihre Zusammenarbeit.

Die Einigung auf gemeinsam zu verfolgende Ziele, die gemeinsame Auswahl geeigneter Maßnahmen und die anhand der BSC vorzunehmende Aufteilung der Verantwortlichkeiten kann dazu beitragen, Kompetenzprobleme zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften zu verhindern bzw. zu lösen.

# Die konzeptionelle Eignung der BSC für ihren Einsatz in NPO

## 6. Unterstützung des Wissensmanagements

Der Grund für die Entwicklung der BSC durch Kaplan/Norton lag in der Erkenntnis, dass die wissensbasierten immateriellen Unternehmenswerte die Quelle für zukünftige Wettbewerbsvorteile sein werden.

Der Aufbau der BSC berücksichtigt diese Erkenntnis. Sie findet ihren Ausdruck insbesondere in der Lern- und Entwicklungsperspektive.

Insofern bietet die BSC den wissensbasierten NPO eine Möglichkeit, das für ihre Arbeit nötige Wissen in der BSC adäquat zu berücksichtigen.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

Die Besonderheiten, die NPO gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auszeichnen, führen zu einigen Leistungsanforderungen und Modifikationserfordernissen, die in der Gestaltung der BSC für ihren Einsatz in NPO berücksichtigt werden müssen:

1. Anpassung des Zielsystems
2. BSC als umfassender Handlungsrahmen
3. Berücksichtigung von Finanzziele
4. Berücksichtigung der Bedeutung der Mitarbeiter
5. Berücksichtigung der Eingriffsmöglichkeiten der Anspruchsgruppen
6. Messbarkeit von Sachzielen

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems

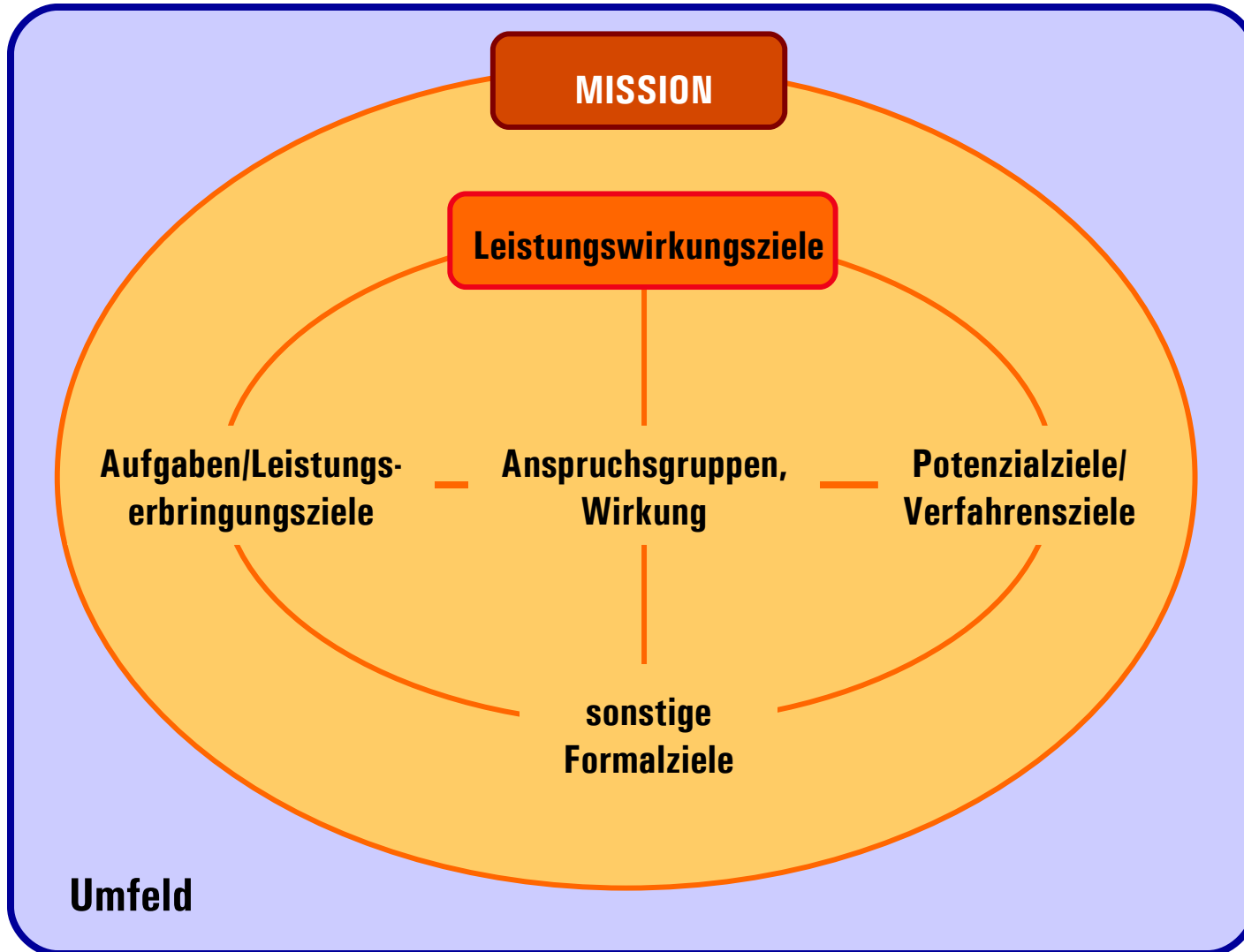
Das Zielssystem als Kernstück der BSC muss bei einer Anwendung in NPO deren Erfordernissen entsprechen. Die Sachzieldominanz und die Interessenvielfalt durch die Anspruchsgruppen in NPO bewirken, dass ihr Zielsystem sich von dem erwerbswirtschaftlicher Unternehmen in drei Punkten unterscheidet:

- Das Zielsystem ist differenzierter,
- Die Zieldimension muss sich erweitern und Ziele sowohl in ihrer internen als auch in ihrer externen Wirkung diskutieren,
- Die Ziele selbst unterscheiden sich teilweise inhaltlich.

Die Unterschiede im Zielsystem müssen sich auf die Gestaltung der BSC für die untersuchte Organisation auswirken. Als Grundlage kann das von Horak entwickelte Zielsystem für NPO herangezogen werden:

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems - Das Zielsystem von Horak



# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems - Das Zielsystem von Horak

Die *Mission* bildet den Rahmen des Zielsystems, auf deren Erreichen alle Ziele ausgerichtet werden.

Im Zentrum des Zielsystems stehen die *Anspruchsgruppen* und ihre *Erwartungen*. Durch ihre Anbindung an die NPO können sie Einfluss auf die verschiedenen Zieltypen nehmen. Aus diesem Grund müssen ihre Ansprüche bei der Zielbildung in allen Zieltypen berücksichtigt werden.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems - Das Zielsystem von Horak

Die *Leistungswirkungsziele* – oder auch *Beeinflussungsziele* - dominieren das Zielsystem. Als Oberziele der NPO bestehen die Wirkungsziele, abhängig von der Interessenvielfalt der Anspruchsgruppen, meist aus einem ganzen Zielbündel.

Sie haben direkt das Erreichen der Mission zum Inhalt und konkretisieren diese. Es werden letztlich Verhaltens- und/oder Zustandsänderungen angestrebt, die die Missionserfüllung repräsentieren.

Die zentrale Steuerungsgröße der Leistungswirkungsziele ist die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen. Sie muss direkt (z.B. durch Befragungen) oder indirekt (über relevante Indikatoren) abgefragt werden.

Als komplexe qualitative Ziele sind die Leistungswirkungsziele und ihr Zielerreichungsgrad sehr schwer operationalisier- und damit messbar.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems - Das Zielsystem von Horak

Um Wirkungen zu erzielen, muss die NPO konkrete Leistungen erbringen, die die Verhaltens- bzw. Zustandsänderungen hervorrufen. Sie werden durch die *Leistungserbringungsziele* definiert. Sie orientieren sich an der Mission und an den Leistungswirkungszielen.

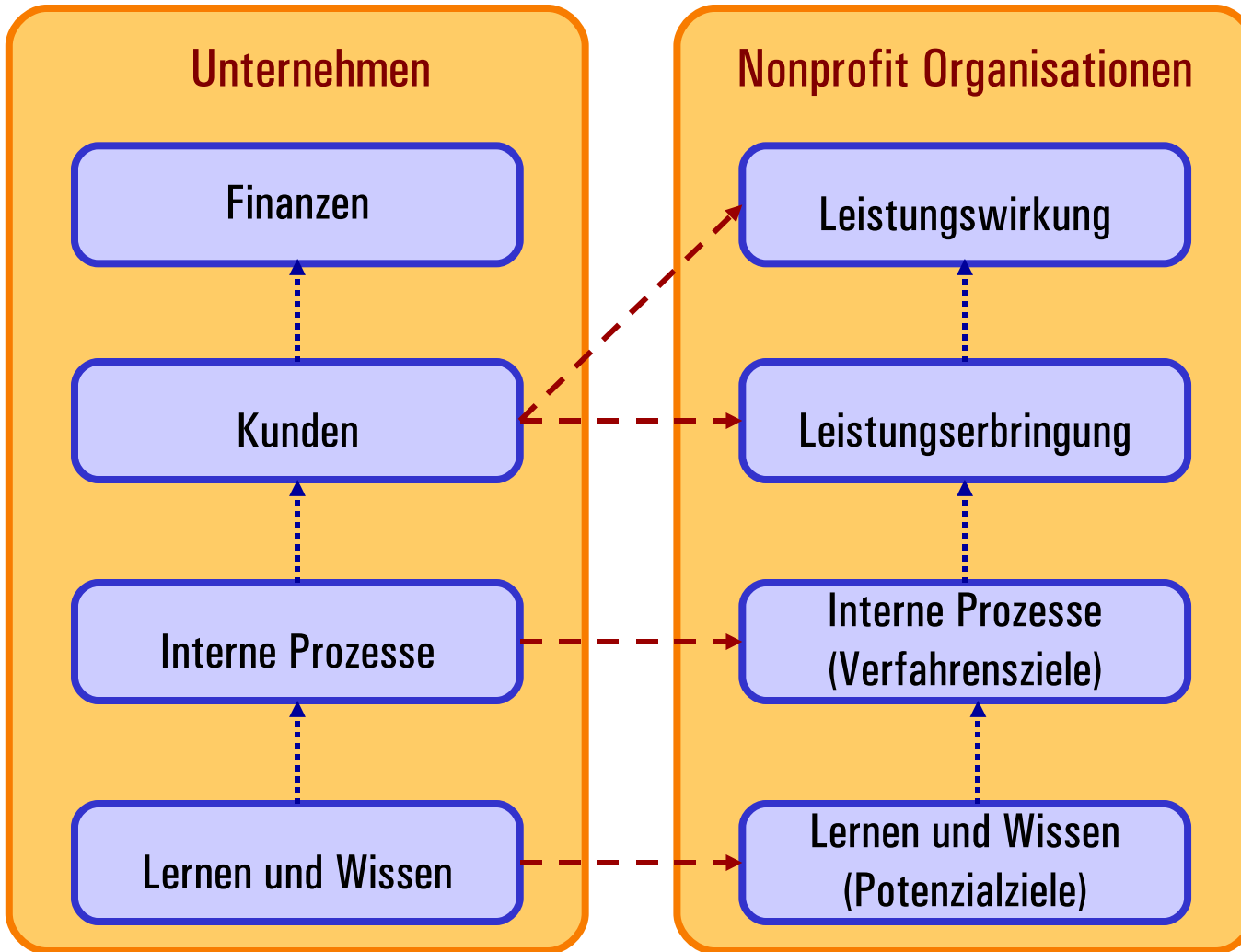
*Verfahrensziele* beziehen sich auf den Prozess der Leistungserstellung. Sie bilden die Basis für die Leistungswirkungs- und Leistungserbringungsziele. Die Verfahrensziele geben vor, auf welche Weise die Leistungen durch den Einsatz der Potenziale erbracht werden sollen.

*Potenzialziele* definieren die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen, die zur Leistungserstellung nötig sind – z.B. Personal, Finanzen und Know-How.

Zu den oben genannten Zielen können weitere Formalziele kommen, die generelle Wertvorstellungen über die Wirkungserzielung und Leistungserbringung enthalten, wie z.B. Effizienz und Macht.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 1. Anpassung des Zielsystems - Perspektivenvergleich von Unternehmen und NPO



# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 2. BSC als umfassender Handlungsrahmen

Im Gegensatz zum ursprünglichen Konzept der BSC, das eine eindeutige Fokussierung auf wenige zentrale Größen vorsieht, steht in NPO die Gewinnung eines breiten Überblicks über steuerungsrelevante Daten im Vordergrund. Diese Anforderung resultiert aus den unterschiedlichen Ausgangspositionen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPO im Hinblick auf eingesetzte Steuerungsinstrumente. In Unternehmen soll die BSC die vorhandene Überfrachtung mit unverbundenen Steuerungsinstrumenten reduzieren. In NPO, in denen oftmals nur ein rudimentäres Steuerungsinstrumentarium zum Einsatz kommt, muss die BSC diese Aufgabe nicht übernehmen.

Eine Erweiterung der Perspektiven und damit verbunden auch eine maßvolle Erhöhung der Ziele und Messgrößen wird dabei in Kauf genommen.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 3. Berücksichtigung von Finanzzielen

Das Zielsystem von Horak weist als Oberziel für NPO Ziele aus, die die Leistungswirkungen auf die relevanten Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Missionserfüllung beinhalten. Es handelt sich dabei um Sachziele, die keine finanziellen Zielsetzungen enthalten.

Damit scheiden Finanzziele als Kulminationspunkt einer BSC für NPO aus. Die Finanzen stellen für die meisten NPO eine Restriktion dar, die als Ressource zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu betrachten ist.

Soll der Anspruch verwirklicht werden, mit der BSC einen umfassenden strategischen Handlungsrahmen für die untersuchte Organisation zu entwickeln, müssen strategische Finanzziele in ihrer BSC enthalten sein.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 4. Berücksichtigung der Bedeutung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter spielen in Organisationen, die in erster Linie Dienstleistungen erstellen, eine zentrale Rolle. In NPO kommt die Besonderheit hinzu, dass Ehrenamtliche sich aktiv einbringen.

Entsprechend ihrer Bedeutung werden die Mitarbeiter in der BSC der untersuchten Organisation durch eine eigene Mitarbeiterperspektive besonders hervorgehoben.

Ebenso muss die besondere Motivstruktur, die der ehrenamtlichen Arbeit zugrunde liegt, berücksichtigt werden.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 5. Berücksichtigung der Eingriffsmöglichkeiten der Anspruchsgruppen

Berens/Karlowitsch/Mertes weisen darauf hin, dass bei der Gestaltung der internen Prozessperspektive das für NPO relevante „Dienstleistungsspezifikum der Integrativität“ als typisierendes Prozessmerkmal zugrunde gelegt werden sollte.

Darunter verstehen sie die Tatsache, dass in jede Dienstleistungserstellung Produktionsfaktoren der Nachfrager integriert werden müssen.

Um die Eingriffsmöglichkeiten der Nachfrager exakt bestimmen und steuern zu können, wird vorgeschlagen, anhand von sogenannten „Eingriffsdimensionen“ zu bestimmen, an welchem Punkt des Leistungsprozesses die Kunden Eingriffsmöglichkeiten besitzen. Sie schlagen vor, diese Prozesse anstatt des generischen Wertkettenmodells in den Mittelpunkt der internen Prozessperspektive zu stellen.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 5. Berücksichtigung der Eingriffsmöglichkeiten der Anspruchsgruppen

Geht man davon aus, dass es das Ziel jeder NPO ist, ihr Angebot auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten und eine möglichst große Zahl von Nutzern für die Angebote zu gewinnen, so bedeutet dies, dass eine Eingriffsmöglichkeit in den Prozess der Leistungserstellung bewusst geschaffen werden sollte, in dem die Zielgruppen am Prozess der Leistungserstellung beteiligt werden.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 6. Messbarkeit von Sachzielen

Bei den in der BSC vorkommenden Sachzielen, insbesondere bei den Leistungswirkungszielen, handelt es sich meist um komplexe qualitative Ziele, deren sinnvolle Messung sehr schwer ist. Als Problem erweist sich dabei die schwierige Operationalisierung dieser Ziele und eventuelle Folgen:

*„In NPO (...) werden immer wieder Ziele in den Scorecards auftauchen, die weder operationalisierbar sind noch sinnvoll operationalisierbar gemacht werden können (...). Dennoch sind diese nicht zahlenmäßig messbaren Ziele als wichtige Elemente des Zielsystems zu beachten, und es stellt sich die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, dies methodisch zu unterstützen. Werden sie nämlich aus dem Zielsystem ausgeklammert bzw. nicht in die BSC aufgenommen, so drohen sie gegenüber den aufgenommenen Zielen vernachlässigt zu werden, da sie aus dem Blick geraten.“*

Mertes in Scherer/Alt 2002, S. 287

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 6. Messbarkeit von Sachzielen

Drei Möglichkeiten, sich dem Problem zu nähern, sind

- a) die Ausformulierung der Soll- und Ist-Werte in Texten
- b) die schriftliche Befragung
- c) die Beobachtung

Mit ihrer Hilfe kann es gelingen, komplexe qualitative Ziele zu operationalisieren und sie so in die BSC einzubinden.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 6. Messbarkeit von Sachzielen

### a) Ausformulierung von Zielen in Texten

Beer/Eisenstat/Biggadike bieten als Lösungsansatz für das Problem mangelnder Operationalisierbarkeit an, die Soll- und Ist-Werte in Texten auszuformulieren und die Zielerreichung anhand der Differenzen zu messen.

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass man mit ihrer Hilfe bestimmte komplexe Sachverhalte, die sich nicht in einer Zahl ausdrücken lassen, differenziert darstellen kann. Nachteilig wirkt sich aus, dass bei dieser Methode Manipulationsmöglichkeiten eröffnet werden und ihre Wirksamkeit deshalb vom „guten Willen“ der Beteiligten abhängt.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 6. Messbarkeit von Sachzielen

### b) schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung als Methode der empirischen Sozialforschung ist geeignet, komplexe Sachverhalte abzubilden und zu messen. Insbesondere die schriftliche Befragung in Form von Fragebögen ist für die Gewinnung relevanter Daten geeignet. Auf die allgemein mit der Methode verbundenen Vor- und Nachteile soll hier nicht näher eingegangen werden.

Im Zusammenhang mit dem Operationalisierungsproblem bei komplexen qualitativen Zielen hat die Methode den Vorteil, mehrere Indikatoren abfragen und damit eine höhere Kausalität zwischen dem zu messenden Ziel und dem Messergebnis herstellen zu können. Nachteilig ist der hohe Aufwand der Datenerhebung und –auswertung im Vergleich zu Indikatoren, die auf der Grundlage von vorliegendem Zahlenmaterial gebildet werden.

# Leistungsanforderungen von NPO an die BSC

## 6. Messbarkeit von Sachzielen

### c) Reflektierte Beobachtung

Reflektierte Beobachtung kann die Operationalisierungsgrundlage vieler schwierig zu operationalisierender Ziele sein. Sie geht von der Grundannahme aus, dass insbesondere in NPO die Führungsebene einen eher guten Kontakt zu den Leistungsempfängern hat bzw. ehrenamtliche Führungskräfte gleichzeitig Leistungsempfänger sind.

In Anlehnung an das Modell der Balintgruppe ist es vorstellbar, dass in Reflektionsrunden (z.B. im Rahmen von Gremiensitzungen) alle Beteiligten ihren persönlichen Eindruck vom Verlauf bestimmter Maßnahmen bzw. von Einstellungen und Verhalten der Leistungsempfänger zusammentragen und daraus ein Gesamtbild erstellen.

Voraussetzung ist für diese Methode, dass jeder Beteiligte ehrlich und möglichst unbeeinflusst seine Eindrücke schildert. Hilfreich kann bei der Kontrolle sehr wichtiger Ziele sein, eine unbeteiligte aber fachkundige Person hinzuzuziehen, die die einzelnen Stellungnahmen unvoreingenommen zu einem Gesamtbild zusammensetzt.

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

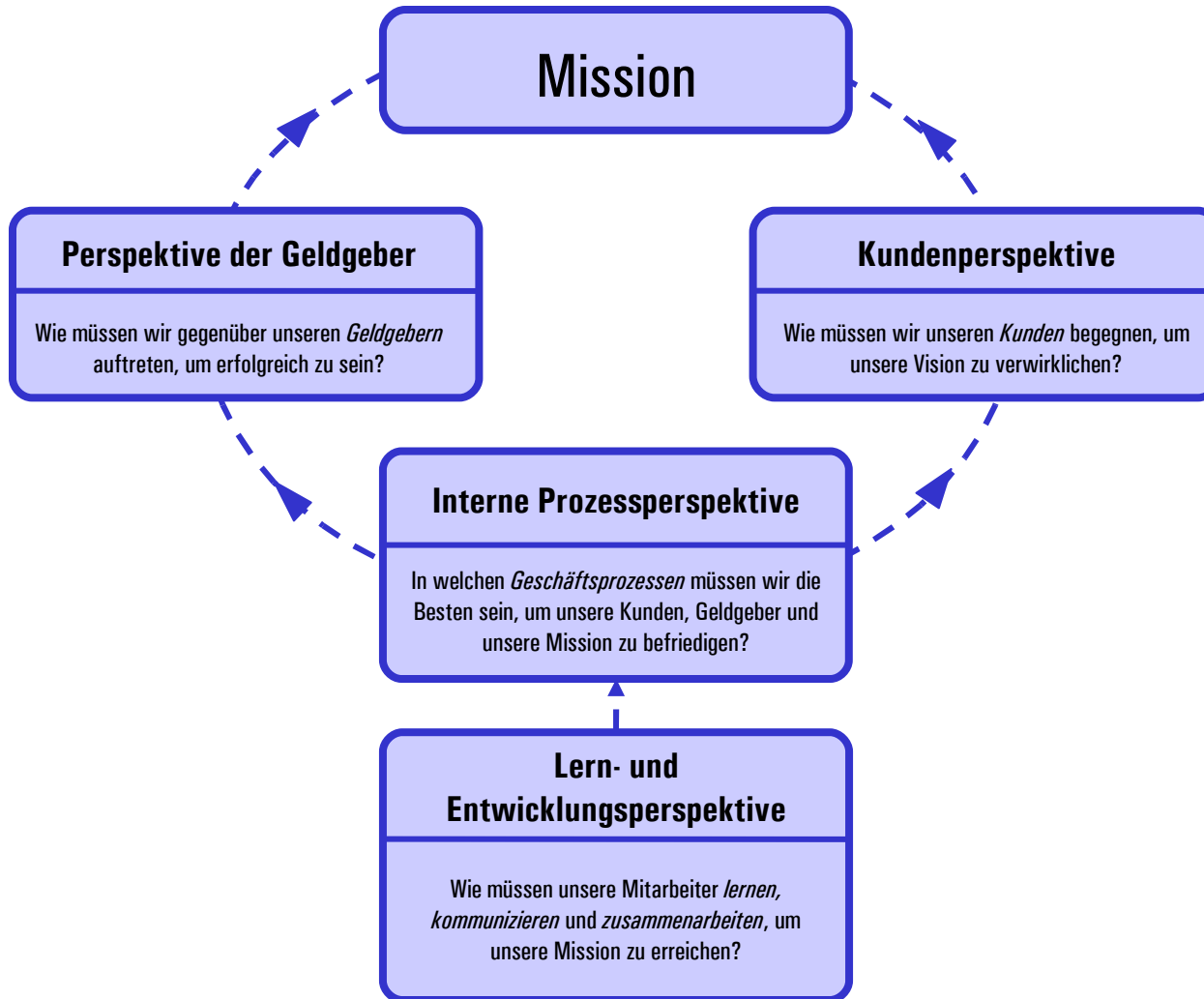
Verschiedene Autoren haben in den vergangenen Jahren Ansätze bzw. Modelle für die BSC in NPO vorgestellt.

Dabei wurden von Ihnen die in den vergangenen Abschnitten entwickelten Besonderheiten und Leistungsanforderungen mehr oder weniger berücksichtigt. Vorgestellt werden die Ansätze von

1. Kaplan/Norton
2. Haddad
3. Berens/Karlowitsch/Mertes
4. Eisenhardt

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 1. Das Modell von Kaplan/Norton



# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 1. Das Modell von Kaplan/Norton

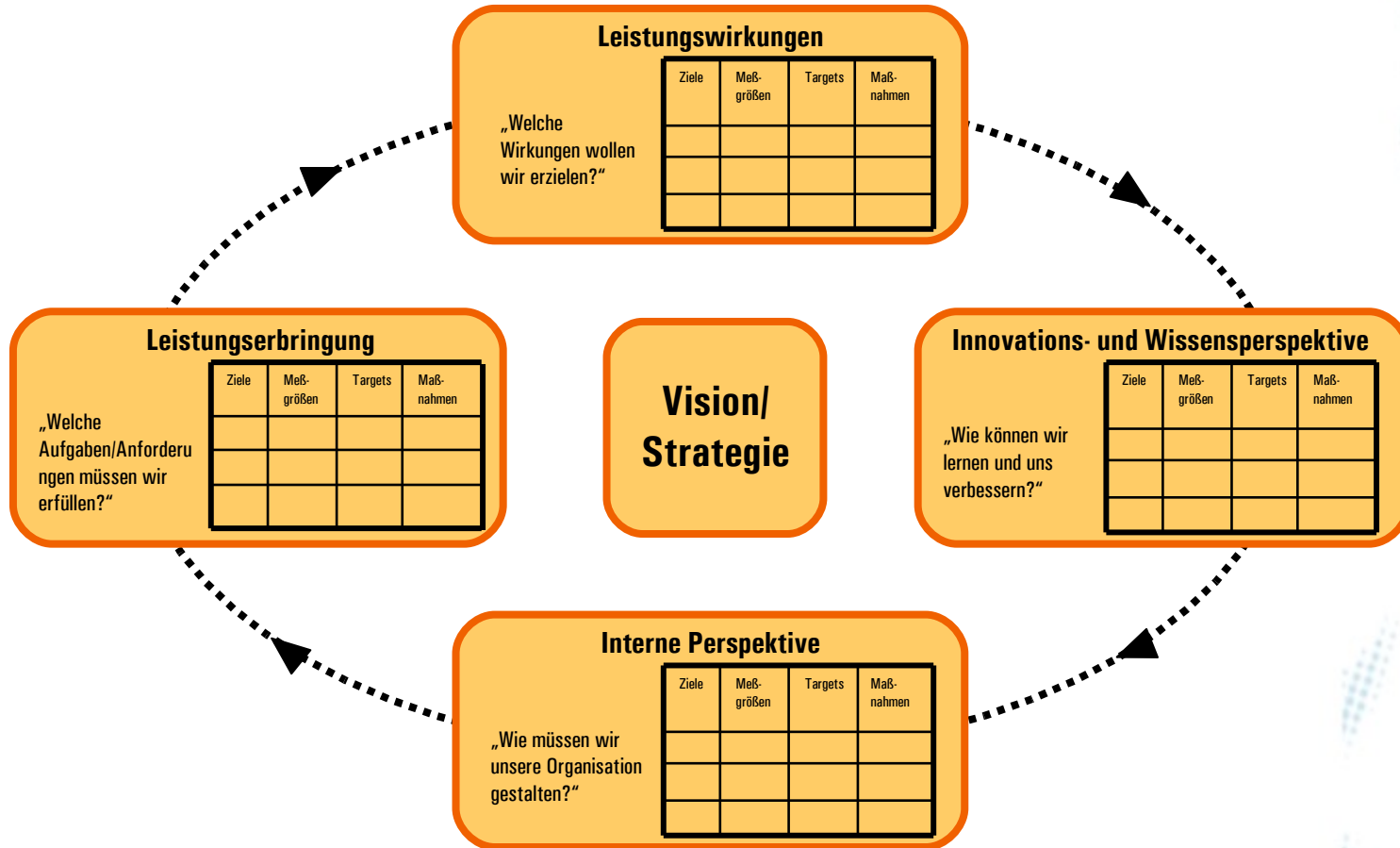
Die Betrachtung des Modells von Kaplan/Norton verrät, dass ihr Vorbild die „klassischen“ Wohlfahrtsvereinigungen nach dem amerikanischen Vorbild sind.

Ihre Mission besteht in der Regel darin, Geld für wohltätige Zwecke zu sammeln und zu spenden. Bekannte Beispiele sind der Rotary Club oder Lions Club.

Für derart klare und einfach strukturierte Organisationen ist der Ansatz von Kaplan/Norton ausreichend. Für komplexer strukturierte Verbände und Organisationen ist ein differenzierterer Ansatz, der die oben beschriebenen Leistungsanforderungen berücksichtigt, nötig.

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 2. Das Modell von Haddad



# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 2. Das Modell von Haddad

Haddad lehnt sich in der Struktur seiner BSC eng an die ursprüngliche BSC von Kaplan/Norton an.

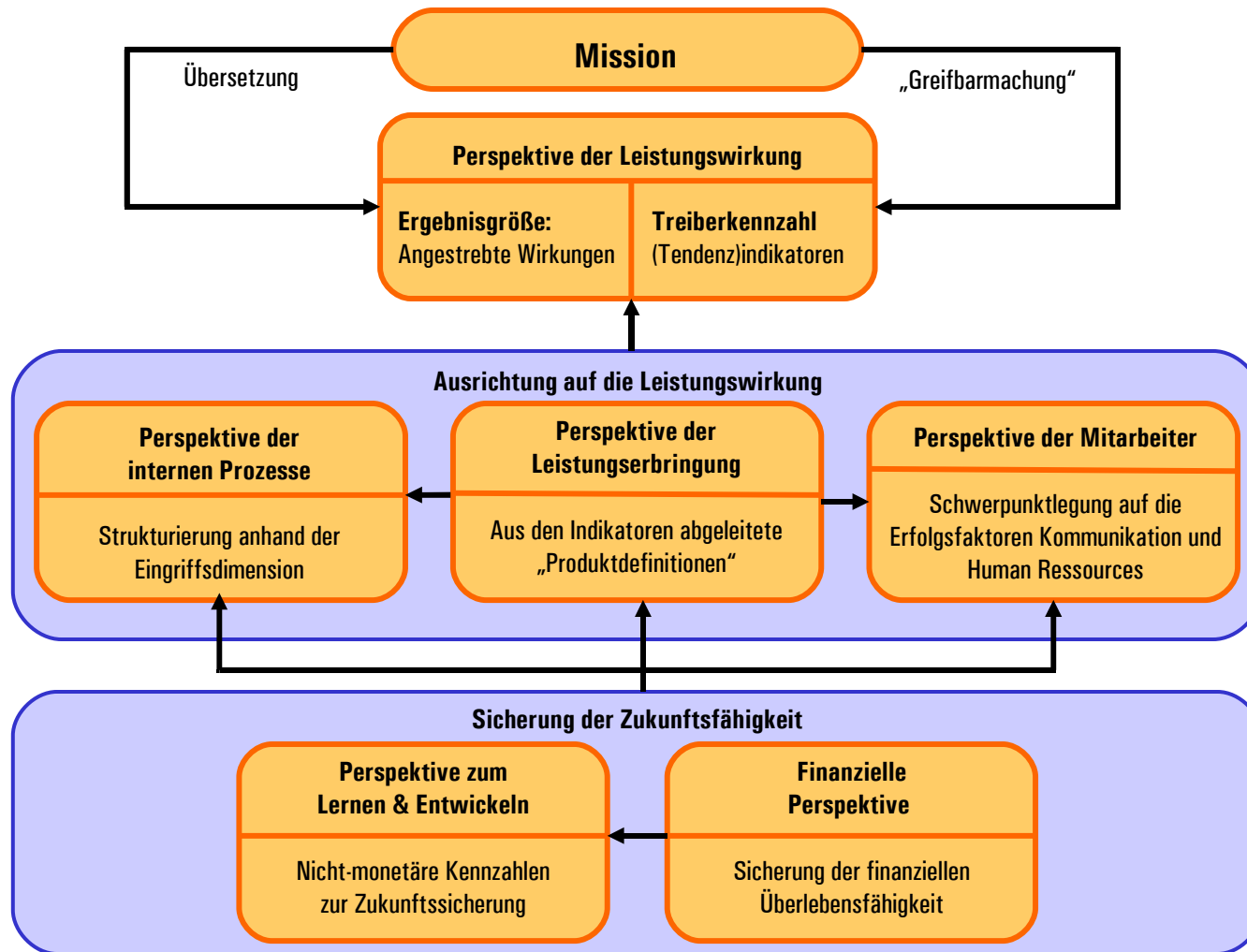
Bei der Modifikation der Perspektiven orientiert sich Haddad an dem von Horak entwickelten Zielsystem für NPO.

Haddad weist darauf hin, dass die von ihm entwickelte BSC nur eine Möglichkeit darstellt, eine BSC für eine NPO aufzubauen und dass die Bedeutung der Finanzen und der Anspruchsgruppen in NPO durchaus zu einer Darstellung beider Bereiche in jeweils eigenständigen Perspektiven führen kann.

Offen lässt Haddad, welche Rolle die Vision spielt. Zwar steht sie zusammen mit der Strategie im Zentrum seiner BSC, jedoch fehlt jeder Hinweis darauf, wie sie in einer NPO ausgestaltet sein soll.

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 3. Das Modell von Berens, Karlowitsch, Mertes



# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 3. Das Modell von Berens, Karlowitsch, Mertes

Berens/Karlowitsch/Mertes modifizieren ihre BSC für eine NPO in Abgrenzung zum Konzept von Kaplan/Norton. Sie modifizieren deren BSC unter Zuhilfenahme des von Horak entwickelten Zielsystems sowie weiterer Erkenntnisse aus der NPO-Forschung.

Die Mission als Oberziel bildet bei Berens/Karlowitsch/Mertes analog zu Horak den Ausgangspunkt für die Entwicklung der BSC. Sie ersetzt in NPO aus ihrer Sicht die Strategie. Aus diesem Grund leiten sie ihre BSC aus der Mission ab.

Die Kundenperspektive bildet bei Berens/Karlowitsch/Mertes die höchste Perspektive. Sie wird in eine Perspektive der Leistungswirkung und eine Perspektive der Leistungserbringung unterteilt.

Die Perspektive der Leistungswirkung definiert als Ziele die angestrebten Wirkungen, die zur Missionserfüllung erreicht werden sollen und misst diese anhand von Indikatoren.

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

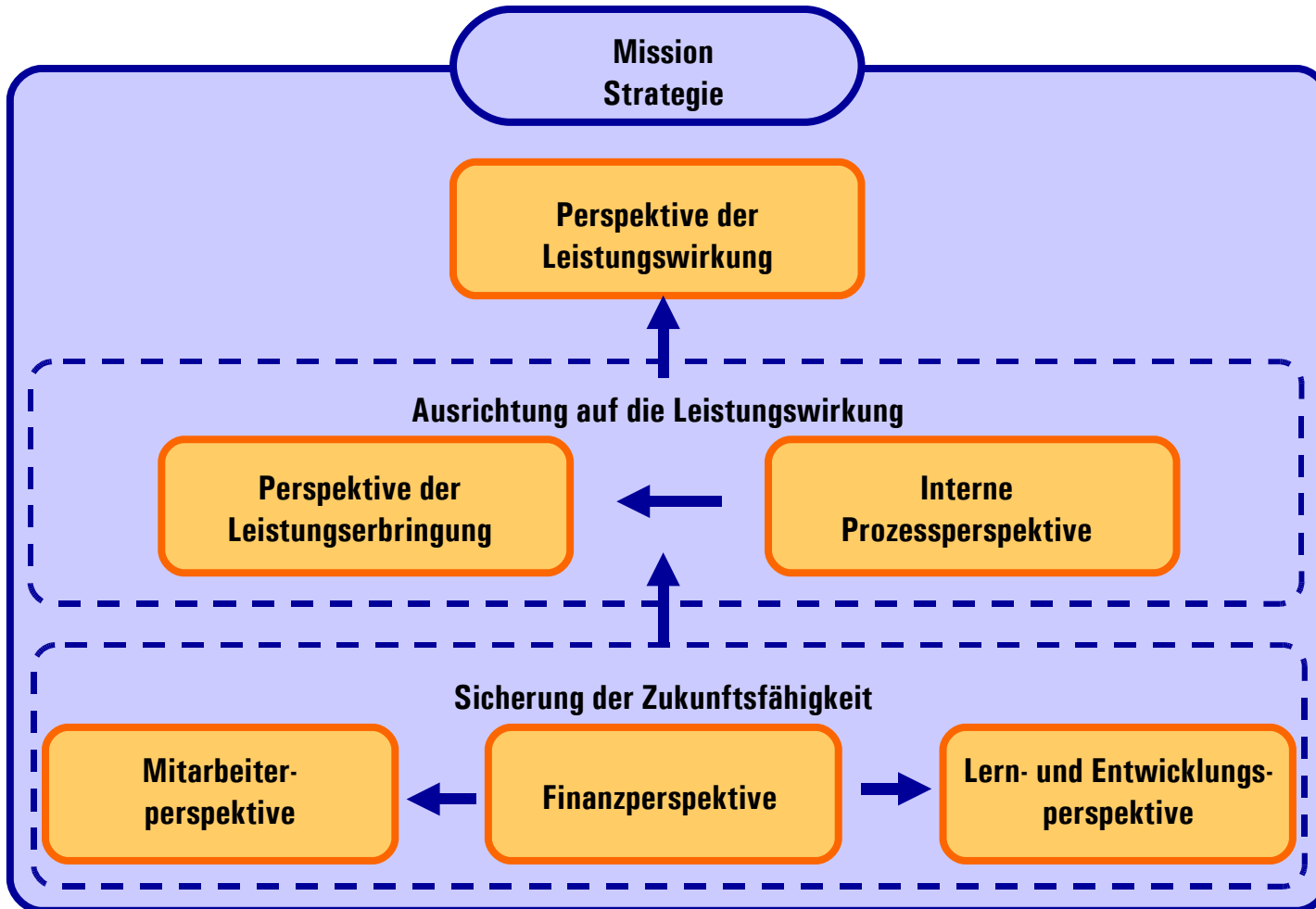
## 3. Das Modell von Berens, Karlowitsch, Mertes

In der Perspektive der Leistungserbringung werden aus den Indikatoren entsprechende Produkte bzw. Leistungen abgeleitet.

Die interne Prozessperspektive wird beibehalten, legt ihren Fokus allerdings auf das „Dienstleistungsspezifikum der Integrativität“. Die Lern- und Entwicklungsperspektive wird von den Autoren unverändert von Kaplan/Norton als Basis der BSC übernommen. Zusätzlich führen Berens/Karlowitsch/Mertes noch die Finanz- und die Mitarbeiterperspektive ein, um damit weitere wichtige erfolgskritische Faktoren einer NPO explizit in der BSC abzubilden (siehe Abschnitt Leistungsanforderungen).

# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 4. Das Modell von Eisenhardt



# BSC-Ansätze für Nonprofit Organisationen

## 4. Das Modell von Eisenhardt

Der Ansatz von Eisenhardt stützt sich stark auf das Modell von Berens/Karlowitsch/Mertes. Er wird jedoch in einigen Punkten verändert.

Eisenhardt übersetzt die Mission in eine Strategie bzw. in strategische Stoßrichtungen und leitet aus ihnen die strategischen Ziele ab.

Eine Ableitung der BSC aus der Mission ist nach Ansicht des Autors nur dann möglich, wenn die Ziele der Leistungswirkungsperspektive sich auf die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen beschränken. In diesem Fall liegt die Zielrichtung fest und die Ziele der weiteren Perspektiven können auf die Zufriedenheit ausgerichtet werden.

Desweiteren unterscheidet sich die Anordnung der Mitgliederperspektive vom Referenzmodell von Berens/Karlowitsch/Mertes. Sie wird im BSC-Ansatz von Eisenhardt auf der Ebene der „Sicherung der Zukunftsfähigkeit“ angesiedelt. Damit wird betont, dass die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter in der untersuchten Organisation als eine wichtige Ressource anzusehen sind, auf denen die Leistungserstellung aufbaut.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## In 10 Schritten zur Balanced Scorecard

1. (Formulierung der Mission)
2. Analyse der Anspruchsgruppen (stakeholder) und Kategorisierung nach der strategischen Bedeutung
3. Ableitung der Strategie bzw. strategischer Stoßrichtungen
4. Aufbau der BSC im Berichtsbogen
  - a) Festlegung der Perspektiven
  - b) Formulierung der strategischen Ziele
  - c) Vereinbarung strategischer Maßnahmen
  - d) Festlegung von Messgrößen und Zielvorgaben (SOLL-Werte)
  - e) Festlegung von Verantwortlichkeiten
11. Überprüfung der Ursache-Wirkungsbeziehungen mit der Strategy Map

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 1. Formulierung der Mission

Die Mission – oder auch das Leitbild - beschreibt in wenigen, klar formulierten Sätzen, das Selbstverständnis des Verbandes.

Sie soll dabei das Ziel, den Zweck (Aufgabe) und weitere wichtige Informationen beinhalten, die den Verband in seinem Wesen charakterisieren.

Vor dem Hintergrund, dass die Erfüllung der Mission das Oberziel der Verbandsarbeit darstellt und sämtliche Strategien und Ziele auf die Erfüllung der Mission ausgerichtet werden, sollte sie präzise formuliert sein und die Kernpunkte enthalten.

Es kann deshalb nötig sein, für den Zweck der strategischen Steuerung die Mission des Verbandes aus Satzung und weiteren Quellen (z.B. Leitbild des Verbandes) zielgenau neu zu formulieren.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 1. Formulierung der Mission - Beispiele

### Landwirtschaftlicher Beratungsdienst

Ziel des Beratungsdienstes ist es, seine Mitglieder dabei zu unterstützen, ihren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und ihre Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Ziel

Dazu bieten wir unabhängige, neutrale und kompetente Beratung, die auf die individuellen Bedürfnisse der Betriebe abgestimmt ist.

Zweck

Erreichen wollen wir dies durch fachkompetente Berater und eine effektive und effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Beratungsdienstes sowie mit Partnern.

Strategische  
Stoßrichtungen

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 1. Formulierung der Mission - Beispiele

Landjugendverband

Wir sind der freie Zusammenschluss der Jugend des ländlichen Raumes.  
Unsere Wurzeln liegen in der Landwirtschaft.

Wir verstehen uns als Initiatorin für die Selbstgestaltung von Lebens- und Bleibeperspektiven im ländlichen Raum auf der Grundlage selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Handelns.“

Zielgruppe

Herkunft

Zweck

Ziel

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 2. Analyse der Anspruchsgruppen

Die Beeinflussung der Anspruchsgruppen in Richtung auf die Missionserfüllung ist das zentrale Wirkungsziel in NPO. Die Entwicklung und Umsetzung einer BSC setzt darum die Kenntnis der Anspruchsgruppen und ihrer Ansprüche voraus.

Zur Ermittlung der relevanten Anspruchsgruppen können verschiedene Analyseverfahren angewendet werden. Zwei Analyseverfahren werden im Anschluss vorgestellt.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

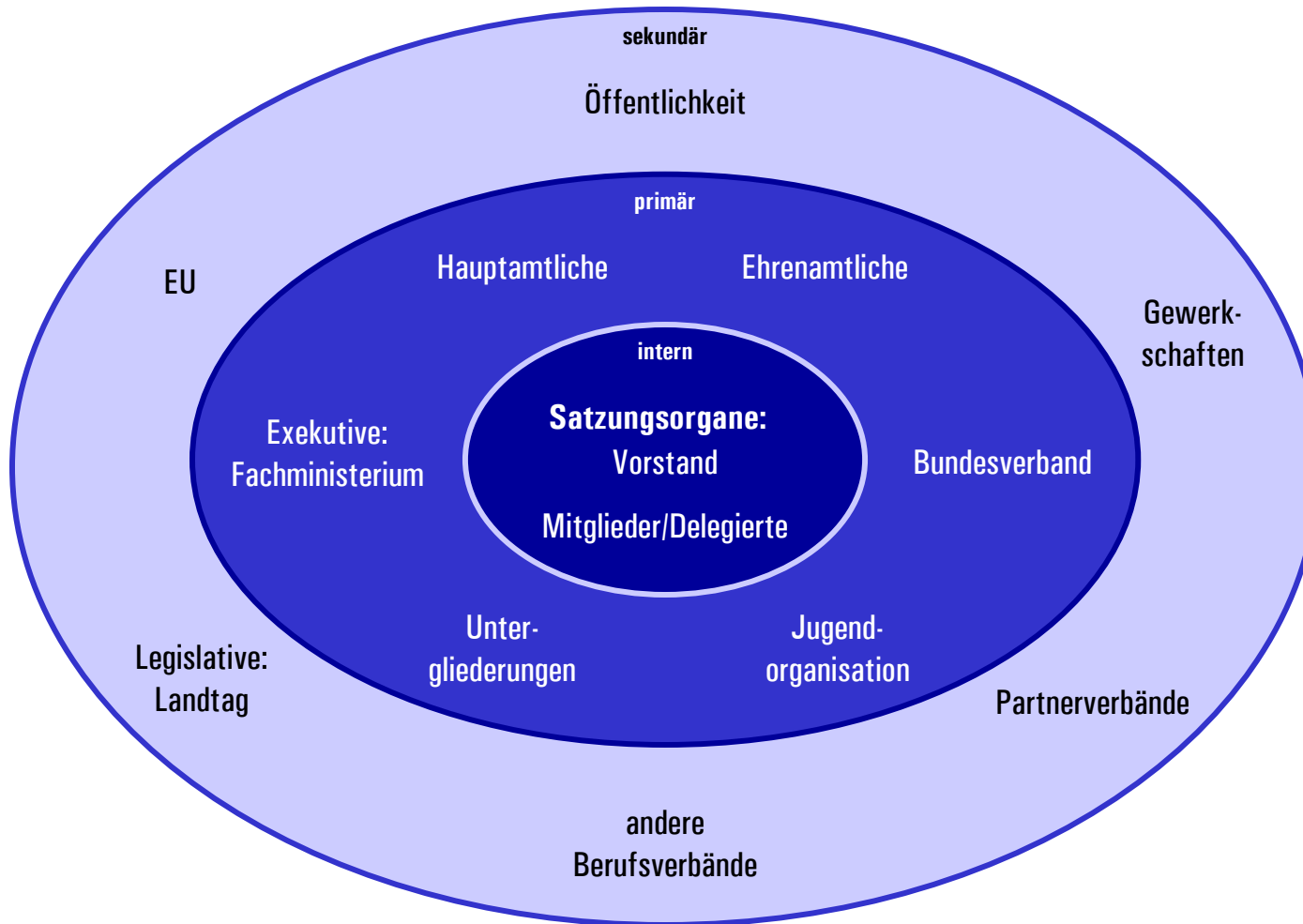
## 2. Analyse der Anspruchsgruppen

Haddad schlägt zur Ermittlung der Anspruchsgruppen eine Einteilung nach dem Grad der Einflussmöglichkeiten in interne, primäre und sekundäre Anspruchsgruppen vor. Auf dieser Grundlage werden die Anspruchsgruppen der untersuchten Organisation eingeteilt:

1. *Interne Anspruchsgruppen* sind Vertreter des Organisationszwecks, die die Erfüllung der Mission überwachen;
2. *Primäre Anspruchsgruppen* haben direkten Einfluss auf die Organisation bzw. werden von dieser direkt beeinflusst;
3. *Sekundäre Anspruchsgruppen* beeinflussen die Organisation indirekt bzw. werden indirekt von ihr beeinflusst.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 2. Analyse der Anspruchsgruppen



Beispiel: Landesverband eines Berufsverbandes

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 2. Analyse der Anspruchsgruppen – Kategorien nach Eisenhardt

Die Vielzahl der Anspruchsgruppen, die in der Regel auf eine NPO einwirken, lässt eine weitere Differenzierung der internen und primären Anspruchsgruppen sinnvoll erscheinen.

Eisenhardt schlägt eine Unterscheidung der Anspruchsgruppen, die in der BSC berücksichtigt werden sollen, in drei Kategorien vor:

1. Leistungsempfänger
2. Leistungsersteller
3. Kritische Anspruchsgruppen

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 2. Analyse der Anspruchsgruppen – Ergänzung Eisenhardt

1. *Leistungsempfänger* sind die Anspruchsgruppen, auf die die Leistungen der untersuchten Organisation ausgerichtet sind. In der Zufriedenstellung ihrer Ansprüche konkretisiert sich die Missionserfüllung.
2. *Leistungsersteller* sind die Anspruchsgruppen, die die Leistungen gegenüber den Leistungsempfängern erbringen. Deshalb werden die erforderlichen Ziele in einer eigenen Perspektive (z.B. Mitarbeiterperspektive) formuliert und als Grundvoraussetzung für die Missionserfüllung betrachtet.
3. *Kritische Anspruchsgruppen* sind weder Leistungsempfänger noch Leistungsersteller, verfügen aber trotzdem über die Macht, die Missionserfüllung zu beeinflussen. Die Zufriedenstellung ihrer Ansprüche ist Teil der Leistungswirkungsziele. Oft hängt ihre Zufriedenheit wesentlich vom Ausmaß der Missionserfüllung ab, die gegenüber den kritischen Anspruchsgruppen entsprechend kommuniziert werden müssen.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 3. Ableitung der Strategie bzw. strategischer Stoßrichtungen

Die Frage, ob beim Aufbau der BSC eine explizite Strategie zugrunde gelegt werden soll, ist umstritten und hängt davon ab, in welchen Wirkungszielen sich die Mission erfüllt.

Manche Forscher gehen davon aus, dass die zentrale Steuerungsgröße von NPO letztendlich immer die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen ist und dies gleichzeitig die Verbandsstrategie darstellt.

Trotzdem scheint es sinnvoll, sich darüber Gedanken zu machen, welche konkreten Wege eingeschlagen werden können, um die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen zu erreichen.

Wenn dies auch keine Gesamtstrategie sein muss, so sind es doch oft einzelne strategische Stoßrichtungen, die sinnvollerweise verfolgt werden können und sich bei der Zielformulierung als Orientierungshilfe durch die einzelnen Perspektiven hindurch ziehen können.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4. Aufbau des Berichtsbogens

Der Aufbau des Berichtsbogens folgt dem „ZAK-Prinzip“. Nach ihm werden aus den Zielen zuerst geeignete Maßnahmen (Aktionen) abgeleitet und zum Schluss Messgrößen (Kennzahlen) entwickelt.

Damit rücken die Maßnahmen ins Zentrum der Zielerreichung und die Messgrößen, die die Zielerreichung messen, können passend zu den Maßnahmen ausgesucht werden.

Friedag/Schmidt sehen in der Vorgehensweise anderer Autoren, die aus den Zielen die Messgrößen ableiten und dann geeignete Maßnahmen suchen, um die Vorgaben der Messgrößen zu erreichen die Gefahr, die BSC letztlich doch wieder als Kennzahlensystem zu nutzen und die Unternehmenssteuerung als Zahlenproblem zu verstehen.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4. Aufbau des Berichtsbogens

### Perspektive der Leistungswirkung

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

### Perspektive der Leistungserbringung

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

### Interne Prozessperspektive

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

### Mitarbeiterperspektive

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

### Lern- und Entwicklungsperspektive

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

### Finanzperspektive

Ziele	Maßnahmen	Messgrößen	Vorgaben	Verantwortlich

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4a) Festlegung der Perspektiven

Die Perspektiven der BSC können, wie anfangs erwähnt, frei gewählt und auf die Bedürfnisse jeder Organisation angepasst werden.

Im Hinblick auf die Anforderungen, die die meisten NPO an ein strategisches Steuerungsinstrument stellen sollten (siehe Leistungsanforderungen von NPO), wird in der Folge das Modell von Eisenhardt zugrunde gelegt. Als Perspektiven werden deshalb gewählt:

- Leistungswirkungsperspektive
- Leistungserbringungsperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Mitarbeiterperspektive
- Finanzperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Die strategischen Ziele werden zunächst Top-Down in den Perspektiven formuliert und so in eine erste Reihenfolge gebracht.

Im zweiten Schritt werden für jedes Ziel strategische Maßnahmen erarbeitet, die die Ziele in Handlungen übersetzen.

Stehen die Maßnahmen fest, wird eine Messgröße gewählt, die geeignet ist, den Erfolg der strategischen Maßnahmen und damit den Grad der Zielerreichung zu messen.

Aufgrund der schwierigen Operationalisierbarkeit qualitativer Ziele, werden Indikatoren oft aus den Maßnahmen abgeleitet werden müssen. Auf allgemeine Kennzahlen kann nur begrenzt zurückgegriffen werden.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

### Leistungswirkungsziele

Die Leistungswirkungsziele stellen die Oberziele in einer NPO dar.

Sie beinhalten zwei Arten von Zielen:

- Ziele, die die Beeinflussung des Verhaltens strategisch bedeutsamer Anspruchsgruppen zum Gegenstand haben
- Ziele, die die Änderung von Zuständen im Hinblick auf die Missionserfüllung zum Gegenstand haben

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

### Leistungserbringungsziele

Die Leistungserbringungsziele formulieren das strategische Leistungsangebot, das die NPO erstellen muss, um die Leistungswirkungen zu erzielen.

### Ziele der internen Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive werden alle strategischen Prozesse definiert, die zur Erreichung der Leistungswirkungs- und Leistungserbringungsziele nötig sind.

In NPO sind bei der Gestaltung der internen Prozesse folgende Stichworte zu beachten:

- Einbindung der Leistungsempfänger in den Prozess der Leistungserstellung,
- Zusammenarbeit/Kooperation,
- Kommunikation,
- Erneuerung/Innovation.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

### Mitarbeiterziele

Unter dem Begriff Mitarbeiter werden in NPO alle ehrenamtlichen und hauptamtlichen Personen verstanden, die am Prozess der Leistungserstellung aktiv beteiligt sind.

Es werden in dieser Perspektive Ziele formuliert, die weitgehend denen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen entsprechen. Dies sind im Hinblick auf die Leistungserstellung hauptsächlich Ziele zur Zufriedenheit, Motivation und Qualifikation von Mitarbeitern.

Im Zusammenhang mit ehrenamtlichen Mitarbeitern können noch weitere Ziele hinzukommen. Es kann sich beispielsweise als sinnvoll erweisen, die Kontinuität ehrenamtlicher Arbeit als Ziel zu formulieren, um einen geregelten Übergang in der ehrenamtlichen Arbeit zu gewährleisten.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

### Lern- und Entwicklungsziele

In NPO spielt Wissen eine zentrale Rolle. Umso wichtiger ist es für NPO, das vorhandene Wissen zu systematisch zu dokumentieren, zu archivieren und nutzbar zu machen:

- Erfahrungswissen
- Methodenwissen
- Fachwissen
- Verbandswissen

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4b-d) Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

### Finanzziele

Die Finanzen haben in NPO, wie schon gesehen, keine Steuerungsfunktion. Sie sind vielmehr Restriktion, die die Leistungsfähigkeit der NPO begrenzt.

Insofern unterscheiden sich die Finanzziele von NPO und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. In erster Linie sollen Finanzziele die Zukunftsfähigkeit der NPO sichern. Rentabilitäten, die über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals Auskunft geben, sind aus diesem Grund wenig aussagekräftig.

Vielmehr scheinen in diesem Zusammenhang Ziele wichtig, die im Zusammenhang mit der dauerhaften Finanzierbarkeit der Verbandsarbeit Aussagekraft besitzen. Hilfreich können Ziele sein, die das absolut zur Verfügung stehende Vermögen messen oder auch die Zusammensetzung der Einnahmearten steuern, wie das Verhältnis zwischen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, Teilnehmerbeiträgen und öffentlichen Zuschüssen.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 4e) Festlegung von Verantwortlichkeiten

Nach dem Abschluss der Formulierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Messgrößen werden im letzten Schritt die Verantwortlichkeiten festgelegt, d.h. welche Personen für die Erreichung welcher strategischer Ziele verantwortlich zeichnet und regelmäßig darüber berichtet.

# Der Aufbau einer BSC für eine Nonprofit Organisation

## 5. Überprüfung der Ursache-Wirkungsbeziehungen der Ziele mit der Strategy Map

Die Strategy Map dient im Anschluss an die Formulierung der strategischen Ziele der Kontrolle, ob die formulierten Ziele eine hierarchische Ursache-Wirkungskette bilden.

# Die Umsetzung der BSC im Verband

## In sieben Schritten zur BSC

Für die Umsetzung der BSC im Verband gibt es keine festgeschriebenen Regeln. Die Umsetzung hängt nicht zuletzt von den Verbandstrukturen und der Verbandskultur ab. Die nachfolgend beschriebene Umsetzung ist deshalb als ein Vorschlag zu verstehen, der allerdings auf praktischen Erfahrungen beruht.

## In sieben Schritten zur BSC:

1. Entwicklung Top-Down
2. Entwicklungs-Workshop
3. Überprüfung und Reflektion
4. Entscheidungs-Workshop
5. Einführung und Umsetzung der BSC im Verband
6. Berichtswesen
7. Review

# Die Umsetzung der BSC im Verband

## In sieben Schritten zur BSC

### *1. Entwicklung Top-Down*

Die Entwicklung der BSC erfolgt in zweifacher Weise Top-Down.

a) Zuerst wird die BSC des Verbandes entwickelt.

An ihren Zielsetzungen müssen sich – so sie entwickelt werden – alle anderen Bereichs-BSC sowie BSC von Untergliederungen ausrichten.

b) Die BSC wird von den Führungskräften des Verbandes entwickelt.

Die von ihnen entwickelte BSC dient als Rahmen für die operative

Umsetzung, in deren Planung die betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden sollten.

# Die Umsetzung der BSC im Verband

## In sieben Schritten zur BSC

### 1. *Entwicklungs-Workshop*

Das Gerüst der BSC wird in einem mehrtägigen, in der Regel zweitägigen, Workshop entwickelt.

a) Teilnehmer sollten die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte des Verbandes sein. Die Gruppe sollte 15 Teilnehmer nicht überschreiten. Üblicherweise nehmen teil:

- Vorsitzender des Vorstands (evtl. Stellvertreter)
- Geschäftsleitung
- Abteilungsleiter
- weitere für die Entwicklung und Umsetzung wichtige Personen (z.B. Betriebsratsvorsitzender, 1-2 fähige Querdenker aus dem Haupt- bzw. Ehrenamt)

b) Der Workshop sollte ausserhalb des Verbandes an einem Ort stattfinden, an dem alle Beteiligten sich mit der nötigen Ruhe und Konzentration auf ihre Aufgabe konzentrieren können und ungewollte Störungen unmöglich sind. Zudem sollte der Ort eine Atmosphäre bieten, die die Kommunikation zwischen den Beteiligten auch ausserhalb des Seminarraums fördert.

# Die Umsetzung der BSC im Verband

## In sieben Schritten zur BSC

### *noch 2. Entwicklungs-Workshop*

c) Der Workshop sollte zwingend von einem neutralen externen Moderator geführt werden, der das Steuerungsinstrument BSC beherrscht.

- *Überprüfung und Reflektion*

Nach dem Workshop lassen alle Beteiligten den Entwurf auf sich wirken, prüfen nochmals die Konsistenz der Inhalte und besprechen beispielsweise mit wichtigen Mitarbeitern die operative Umsetzung der ihre Abteilung betreffenden strategischen Ziele und Maßnahmen.

- *Entscheidungs-Workshop*

In einem weiteren Workshop mit dem Moderator werden Form und Inhalte, Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten endgültig festgelegt.

# Die Umsetzung der BSC im Verband

## In sieben Schritten zur BSC

### 1. *Einführung der BSC im Verband und Umsetzung*

- a) Offizielle Einführung der BSC in den Verband.
- b) Umsetzung der BSC in operative Ziele und Maßnahmen in den betroffenen Bereichen.

### 2. *Berichtswesen*

Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung und des Fortschritts;  
Bericht und Abstimmung in Sitzungen (z.B. Dienstbesprechungen)  
> > Synchronität und Effektivität der Zielerreichung

### 3. *Review*

Regelmäßige Zwischenbilanzen (z.B. jährlich). Ergebnisse dienen der Überprüfung der Strategie und der Zielerreichung.  
> > Ziele, Maßnahmen, Messgrößen und Strategie werden gegebenenfalls korrigiert.

# Literatur

**Badelt, Christoph (Hrsg.)**

Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 2002

**Berens, Wolfgang / Karlowitsch, Martin / Mertes, Martin**

Performance Measurement und Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen, in: Klingebiel, Norbert: Performance Measurement & Balanced Scorecard, S. 279 ff

**Ehrmann, Harald**

Kompakt-Training Balanced Scorecard, erschienen in: Olfert, Klaus (Hrsg.): Schriftenreihe „Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft“, Ludwigshafen 2000

**Eschenbach, Rolf / Horak, Christian (Hrsg.)**

Führung der Nonprofit Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart 2003

**Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter**

Balanced Scorecard, erschienen in der Reihe Taschenguide, Bd. 61, 2. Aufl., Freiburg i. B. 2004

My Balanced Scorecard, 3. Aufl., Freiburg i. B. 2004

# Literatur

**Horak, Christian**

Controlling in Nonprofit-Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Aufl.,  
Wiesbaden 1995

**Kaplan, Robert S. / Norton, David P.**

Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart  
2001

**Scherer, Andreas Georg / Alt, Jens Michael (Hrsg.)**

Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002