



Herausgeber:
BEST 3S e.V.

Arbeitsheft 3

Juli 2005

Die Balanced Scorecard

in sozialen
Beschäftigungs-
unternehmen

Arbeitsergebnisse der
Equal-Entwicklungs-
partnerschaft „BEST 3S“
-Betriebliche Entwick-
lungsstrategie für soziale
Unternehmen im Dritten
System-

-Ein Handbuch-

Gefördert aus Mitteln der
Europäischen Union



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Herausgeber

Equal – Entwicklungspartnerschaft BEST 3 S e.V.

- Betriebliche Entwicklungsstrategie für soziale Unternehmen im 3. System –
Nationale Koordination und Geschäftsführung: Wolfgang Gallfuß

Themen: Rechtsrahmen, Öffentlichkeitsarbeit

Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg

Telefon: 06221 / 654916 * Fax: 06221/180099 * E-Mail: kontakt@best3s.de * www.best3s.de

Verantwortlich für dieses Heft:

DIE WERKSTATT gGmbH

Themen: Balanced Scorecards, Kennzahlen, Benchmarking

Konzeptionell beteiligte Personen:

Ulrike Gartung – Hendrikje Knop u.a.

Wieblinger Weg 81/1 * 69123 Heidelberg

Tel. 06221 / 8353-0 * www.werkstatt-spielart.de

Sonstige beteiligte soziale Unternehmen und Personen:

Grünbau gGmbH

Themen: Personalentwicklung und soziale Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Gerd Benninghaus * Andreas Koch –* Michael Stober * Angelika Wirth u.a.

Unnaerstr. 44 * 44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960 * www.gruenbau-dortmund.de

Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Themen: Controlling und Kennzahlen

Konzeptionell beteiligte Personen:

Michael Keller * Bernd Messinger * Andreas Reichstein u.a.

71577 Großerlach

Tel. 07193 / 57100 * www.erlacher-hoehe.de

steremat afs GmbH

Themen: Soziale Bilanzierung

Konzeptionell beteiligte Personen:

Jörg Riedel - Bernd Thürk u.a.

Pappelalle 3-4 * 10437 Berlin

030/44361910

Technet Berlin e.V.

Themen: Sozial Audit, Transnationale Koordination, Evaluation

Konzeptionell beteiligte Personen:

Dr. Günther Lorenz und Dr. Monika Schillat u.a.

Wiesenstr. 29 * 13357 Berlin

Tel. 030 / 4612409 www.technet-berlin.de

QAD GmbH

Themen:

Wertschöpfung, Gendermainstreaming

Konzeptionell beteiligte Personen:

Christian Buhle und Ulrike Markmann u.a.

Könneritzstr. 25 * 01067 Dresden

Tel. 0351 /4932000 * www.qad-dresden.de

Transnationale Partner:

Volkshilfe Österreich, Wien zum Thema „Rechtsrahmen“
und Le MaT zum Thema: „Decent Work through social economy“
(Partner aus Italien, Griechenland, Schweden, Großbritannien)

Stand: Juli 2005

Die Balanced Scorecards

Strategisches Controlling in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.



Vorgelegt von

DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Wieblinger Weg 81/1

69123 Heidelberg



Verantwortlich

Ulrike Gartung und Hendrikje Knop u.a.

Inhaltsverzeichnis

Vorstellung DIE WERKSTATT gGmbH und ihres Beitrages zur

Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V..... 6

Die Balanced Scorecard im Überblick..... 10

Grundlagen und Begriffe 11

Geschichte und Funktion der Balanced Scorecard..... 11

Perspektiven und Strategische Ausrichtung..... 12

Die Finanzperspektive..... 14

Die Kundenperspektive 15

Die interne Prozessperspektive..... 16

Die Lern – und Entwicklungsperspektive 16

Klärung der Vision und Strategie 16

Herunterbrechen der Strategie..... 18

Kennzahlen..... 20

Die Anwendung der BSC in Not-for-Profit Organisationen 22

Eignung der BSC für Soziale Unternehmen 22

Der Aufbau der Balanced Scorecard in Sozialen Unternehmen..... 23

Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Werkstatt

gGmbH..... 25

Organisatorischen Rahmen schaffen..... 27

Einführung der Balanced Scorecard..... 28

Implementierung der BSC 31

Strategische Grundlagen klären..... 31

Eine Balanced Scorecard entwickeln 35

Strategy Map aufbauen..... 38

Geeignete Meßgrößen auswählen..... 40

Zielwerte festlegen auf Basis von Ist Werten..... 41

Strategische Aktionen bestimmen..... 41

Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen..... 42

Feed Back und Lernen 43

Aus den Erfahrungen und Problemen bei der Umsetzung lernen 44

Die notwendige Zeit finden..... 44

„Ohne Moos nix los“	45
Anreizsysteme.....	46
Das Problem mit den Meßgrößen	47
Everyone’s Everyday Job – oder - Einer wird’s schon richten.....	48
Strukturelle Umsetzungskomponenten einer BSC.....	50
Schlußbemerkung.....	52
Abbildungsverzeichnis	54
Literaturverzeichnis.....	55

Vorstellung DIE WERKSTATT gGmbH und ihres Beitrages zur Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Die Werkstatt gGmbH

Standort : 69123 Heidelberg

Adresse : Wieblinger Weg 81/1

Telefon : 06221 / 83530

Fax : 06221 / 835385

Mail : info@werkstatt-spielart.de

Website : www.werkstatt-spielart.de



Sozialwirtschaftliches Unternehmen für die Gestaltung von „Spielräumen der eigenen Art“

Kurze Zusammenfassung der Tätigkeit des Betriebes und der in Equal bearbeiteten Schwerpunkte

Die Werkstatt gGmbH gibt seit 1983 benachteiligten Menschen eine neue Perspektive und Chance durch die Einbindung in marktorientierte Arbeitsprozesse. In der Werkstatt werden individuelle Spielobjekte und Spielräume geplant und in ihrer Ganzheitlichkeit komplett hergestellt. In der Equal Laufzeit wurde schwerpunktmäßig das Thema „Balanced Scorecard“ bearbeitet.

Dies diente u.a. der Sicherstellung der Gleichwertigkeit sozialer und wirtschaftlicher Ziele in der Geschäftsstrategie.

Leitbild des Unternehmens

Die Vision der Werksatt gGmbH lautet: „Wir wollen benachteiligten Menschen durch die künstlerische Gestaltung von öffentlichen Räumen neue persönliche und berufliche Perspektiven geben“. Daraus ergibt sich je ein Leitbild für

- 1) die Gestaltung von Spielräumen nach ökologischen, pädagogischen, funktionalen und nachhaltigen Gesichtspunkten

2) die Integration von benachteiligten Menschen durch Berufsvorbereitung, Strukturierung des Lebens und des Lebensumfeldes, Bieten und / oder Geben von Chancen, Fördern und / oder Fordern von Engagement und Leistung

Die Produkte des Unternehmens:

Wirtschaftliche Produkte und Qualitäten

Das wirtschaftliche Produkt „Spielräume der eigenen Art“ zeichnet sich aus durch: hohe Kundennähe, hohe Flexibilität, Angebot an Systemlösungen, breites und tiefes Know How, hohe Kreativität und Vielseitigkeit, integratives Arbeiten, starke Unternehmenskultur

Soziale Produkte und Qualitäten

Das soziale Produkt zeichnet sich aus durch: integratives Arbeiten, hohe soziale Verantwortung, große Flexibilität und hohes Engagement, Niederschwelligkeit, Vielfalt, breitgefächerte Kompetenzen und Qualifikationen

Was war der Themenschwerpunkt des Unternehmens bei BEST 3S ?

Schwerpunkt war die Erarbeitung und Implementierung des Controllinginstruments „Balanced Scorecard“ vor allem in Hinblick auf die Besonderheit der Einbindung gemeinwesenorientierter Schwerpunkte und Ziele.

Welches allgemeine sozialunternehmerische Problem sollte dadurch gelöst werden ?

Die z.T. sehr lange Geschichte sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist geprägt von einerseits wirtschaftlichen, aber vor allem und in den letzten Jahren verstärkt, sozialpolitischen Veränderungen. Hinzu kommt, dass das Image sowie der Bekanntheitsgrad schwach ausgeprägt sind, bzw. dass teils nicht bekannt ist, was hier passiert. Wenngleich sich in den Jahren der Geschichte ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem Know How entwickelt hat, leidet das sozialwirtschaftliche Unternehmen am Negativ Image des „Sozialbetriebs“, der Reparaturwerkstatt und nicht marktfähig ist.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Marktteilnahme auch nicht gewünscht war bzw. ist. Ein weiteres grundsätzliches Problem ist die Herstellung einer gesunden Balance zwischen sozialer und wirtschaftlicher Zielsetzung. Mit der Entwicklung und Implementierung der Balanced Scorecard sollten im Grunde alle genannten Punkte bearbeitet und, wenn möglich, gelöst werden (was in Einzelfällen jedoch mit den Partnern von BEST 3S geschah).

Wie zeigte sich dieses Problem im eigenen Unternehmen ?

Die sozialpolitischen Veränderungen gingen auch bei der Werkstatt konstant mit einer Verschlechterung des Integrationserlöses bzw. des Kompetenzausgleichs einher. Die Werkstatt mit ihrer starken Unternehmenskultur und hoch engagierten Mitarbeitern fing dieses Problem durch eine fortwährende Professionalisierung der wirtschaftlichen Tätigkeit auf. Diese zweifellos wirtschaftlich kluge Entscheidung führte jedoch in den letzten Jahren, auch aufgrund personeller Wechsel, zu der Gefahr, den sozialen Aspekt aus dem Auge zu verlieren, oder auch, es stellte sich die Frage, wie viel soziales Engagement kann sich ein sozialwirtschaftliches Unternehmen heute noch erlauben ? Wie hoch ist eigentlich der Aufwand der Qualifizierung, der sozialpädagogischen Beratung und Betreuung in € ? Ist es richtig, dass wir die sinkenden soz. Dienstleistungserlöse mit immer größerem wirtschaftlichen Druck auffangen ? Sinken dadurch, still und leise, auch unsere sozialen Dienstleistungsangebote ?

Welcher Beitrag leistete BEST 3S e.V. zur Lösung des Problems, welches Produkt entstand ?

Vor allem die enge Kooperation mit einzelnen Partnern leistete einen guten und hilfreichen Beitrag zu einzelnen Problemen. So konnte mit einem Partner ein ausdifferenziertes Personalentwicklungssystem ausgearbeitet und im Betrieb eingesetzt werden, was in die Gemeinwesenperspektive der Balanced Scorecard Einzug fand. Die sehr intensiv geführten Arbeitstermine zu Begriffsdefinitionen und zur Entwicklung von relevanten Kennzahlen, sowohl interne als auch externe, trugen erheblich zur Transparenz und zum Verständnis unseres „Tuns“ bei. Die nationale Koordination leistete intensive

Lobbyarbeit, die mit den Partnern abgestimmt und terminiert war. Dieses gemeinsame Auftreten trug zur positiven Veränderung des Images sozialwirtschaftlicher Unternehmen bei. Für alle Partner relevante Themen wie das Wettbewerbsrecht, das Vergaberecht konnten mit externen Experten bearbeitet und auch in die Politik transportiert werden.

Welcher allgemeine, nachhaltige Beitrag für soziale Unternehmen und soziale Beschäftigungsunternehmen leistet das Produkt bzw. die Problemlösungsstrategie ?

Die im Rahmen der Laufzeit insgesamt entstandenen Produkte tragen u.E. nachhaltig zur Stärkung des Bewusstseins für sozialwirtschaftliche Unternehmen in der Aussenwirkung bei. In der Innenwirkung gibt es einige entwickelte Produkte, die leicht auf andere Betriebe übertragbar sind, andere müssen eine Anpassung erfahren. Auch die entwickelten Benchmarking Systeme können nachhaltig dazu beitragen, dass in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bspw. gleiche Qualitätsstandards entstehen.

Resümee

Insgesamt war die gemeinsame Arbeit sehr intensiv, fruchtbar, hilf- und lehrreich. Sie hat unser eigenes Selbstverständnis reflektiert, angepasst, korrigiert oder bestätigt. Es gibt eine gemeinsame Darstellung und Sprache nach „aussen“, was zumindest dazu führte, dass BEST 3S und das Anliegen gehört wurde. Leider gelang uns nur teilweise eine Einmischung bzw. Veränderung sozialpolitischer Rahmenbedingungen, die unsere Arbeit nach wie vor, teils vermehrt seit der Einführung von Hartz IV, erschweren. Für die interne Entwicklung war die Teilnahme an der Partnerschaft, sowie die Einführung des Controllinginstruments Balanced Scorecard ausgesprochen effektiv .

Die Balanced Scorecard im Überblick

Um die wirtschaftlichen Prozesse in einem Unternehmen zielgerichtet zu steuern, müssen sämtliche wertschöpfende Bereiche berücksichtigt und koordiniert werden. Hierzu finden eine Vielzahl an Gestaltungskräften und Aspekten Einsatz, welche generell durch die Unternehmensführung gesteuert werden. Die Unternehmensführung ist vor allem strategisch ausgerichtet und somit langfristig. Sie umschließt alle erfolgsrelevanten Aspekte des Unternehmens.

Die strategische Unternehmensführung spielt eine Schlüsselrolle für die Ausrichtung des Unternehmens in den sich immer schneller und drastischer verändernden Umfeldbedingungen des Unternehmens. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, finden verschiedene Managementinstrumente seit Jahren ihren Einsatz, welche bei der Entscheidungsfindung und Ausrichtung des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Bisher waren diese Instrumente jedoch vorrangig finanzieller Natur. Umfangreiche Kennzahlenanalysen beleuchteten vor allem die vergangenen Leistungen des Unternehmens und gaben Aufschluss über Erfolg oder Mißerfolg der eingeschlagenen Strategie. Häufig kamen diese Kennzahlen aber aus dem operativen Bereich und beleuchteten nur einseitig die Unternehmensleistung. Strategische Unternehmensführung schließt jedoch auch alle anderen Bereiche mit ein. Sie versucht die Potentiale im Unternehmen darzustellen, welche für den Erfolg relevant sind. Hierbei spielen Mitarbeiterqualifikationen, Prozesse, Lernverhalten und Kommunikation eine ebenso wichtige Rolle.

Mit der Entwicklung des im folgenden näher erläuterten Konzepts der Balanced Scorecard wurde nun ein Instrument geschaffen, welches in ausgewogenem Verhältnis harte und weiche Faktoren als auch Potentiale darstellen kann und diese im Sinne der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, steuern hilft. Ein Instrument, welches die wissenbasierten Vermögenswerte, sowie wertschaffende Strategien beschreibt. Das bisherige Fehlen solcher Instrumente stellte die Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, etwas zu steuern, was sie weder beschreiben noch messen konnten. (vgl. Kaplan/Norton, 2001, S.4).

Grundlagen und Begriffe

Geschichte und Funktion der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein in den 90ziger Jahren von den beiden Amerikanern Robert S.Kaplan und David P.Norton entwickeltes Konzept des strategisches Managements und Controllings. Balanced Scorecard bedeutet soviel wie ausgewogenes Berichtssystem mit einem klaren Bezug zur Messung (Scorecard - vgl. Horvath & Partner 2004). Ziel war und ist die unternehmerische Tätigkeit zu optimieren und den gesamten Wertschöpfungsprozess auf die Unternehmensstrategien auszurichten.

Bis dato basierten Planung und Budgetierung vorrangig auf der Beurteilung finanzieller Größen der Unternehmen. Finanzielle Systeme erfassen jedoch lediglich einzelne Positionen des materiellen Vermögens, sie haben für sich einen einzelnen Wert, wie z.Bsp. liquide Mittel, Forderungen, Inventar, Grundstücke, Gebäude und Produktionsausrüstungen und sie sind vergangenheitsorientiert. Es werden vergangene Ereignisse gemessen und nicht Potentiale, die in der Zukunft wertschöpfend sind. Hingegen haben immaterielle Vermögengegenstände isoliert betrachtet kaum einen Wert (vgl. Kaplan/Norton, 2001, S.11). In der heutigen Wirtschaft stellen jedoch gerade diese immateriellen Werte die Basis für Wettbewerbsvorteile dar.

Eine einseitige Betrachtung nur der finanziellen Faktoren des Unternehmens kann die Gefahr mit sich bringen, andere erfolgsrelevante und sogar „lebenswichtige“ Faktoren zu vernachlässigen. So beispielsweise die Erwartungen der Kunden, oder interne Prozesse, welche in der gesamten Leistungserstellung von hoher Bedeutung sind.

Um die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens zielgerichtet und verständlich abbilden und beurteilen zu können musste die einseitige, rein finanzielle Betrachtung relativiert und um ein „ausgewogenes“ System materieller und nicht materieller Meßgrößen erweitert werden (vgl. Horvath & Partner, 2004).

Grundsätzlich ist die Balanced Scorecard eine spezielle Art der Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien. Sie dient dazu, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen und

das Wertschöpfungspotential eines Unternehmens adäquat beurteilen zu können. (vgl. Gaiser/Greiner, 2002,S.199).

Perspektiven und Strategische Ausrichtung

Die Leistungsbewertung beinhaltet alle relevanten Geschäftsbereiche wie bspw. Finanzen, Kunden, oder Prozesse und betrachtet sie als Gesamtheit, als kompletten Wertschöpfungsprozess.

Finanzielle Zielsetzungen werden mit allen Leistungsperspektiven des Unternehmens (Kunden, interne Prozesse, Lernen) verknüpft und auf die Vision und Strategie des Unternehmens ausgerichtet. Somit wird hinterfragt, in wie weit die einzelnen Leistungseinheiten der Umsetzung der Unternehmensstrategie langfristig dienen. Es werden finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt.

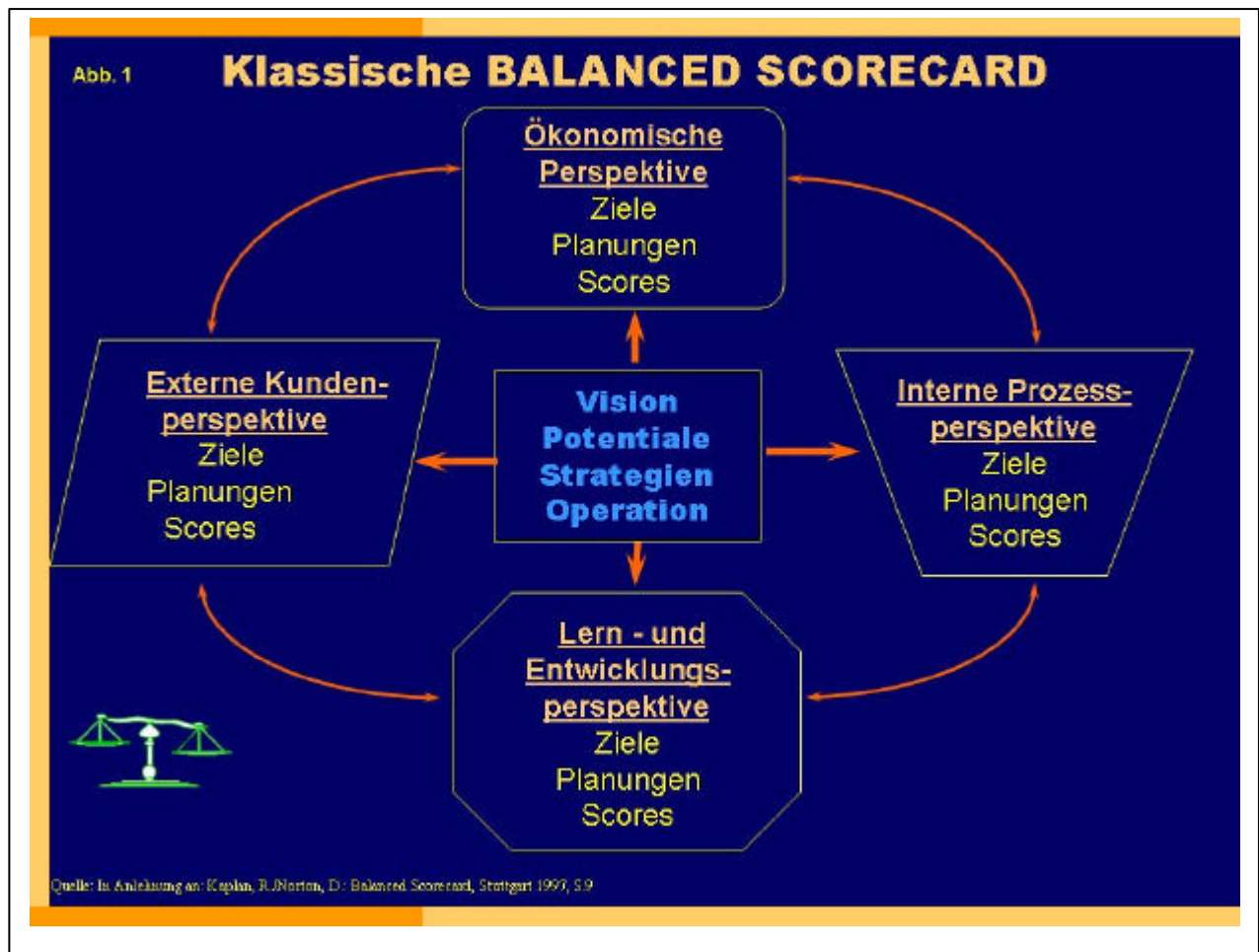
„Die konkrete Auseinandersetzung mit den einzelnen Perspektiven bei der Ableitung von strategischen Zielen, Messgrößen, Zielwerten und strategischen Aktionen soll verhindern, dass bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele zu einseitig gedacht wird. Ein Strategiemodell kann nur vollständig sein, wenn es zu den wesentlichsten Handlungsfeldern des Unternehmens Aussagen macht.“(Horvath & Partner, 2004, S. 43) Die Betrachtung der Wechselwirkungen der unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht erst die Feinsteuerung und Koordination der gesamten Unternehmensbereiche auf das gemeinsame Ziel.

Dazu werden die Ziele des Unternehmens von der Vision (bzw. Mission) und der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Sie gelten als die entscheidenden und erfolgskritischen Ziele des Unternehmens. Um die Zielerreichung planen und verfolgen zu können, werden den Zielen entsprechende finanzielle und nicht finanzielle Meßgrößen, sowie Soll- und Ist-Werte dieser Meßgrößen gegenübergestellt. Strategische Aktionen zu den festgelegten einzelnen Zielen sollen die Zielerreichung sicherstellen. Jede konkrete Maßnahme enthält Termin- und Budgetvorgaben, sowie die Namen der hierfür verantwortlichen Personen

Die permanente Auswertung der einzelnen Maßnahmen und Kennzahlen ermöglicht wiederum eine Rückkopplung an die strategische Steuerung des Unternehmens und somit einen ständigen Feed Back -und Lernprozess. Auf Veränderungen kann schnell reagiert werden. Zielvorgaben können neu angepasst werden. Zu dem besitzt diese Vorgehensweise eine hoch motivierende Wirkung für die Mitarbeiter des Unternehmens. Klare Aussagen, verständlich kommuniziert und auf die kleinste unternehmerische Einheit heruntergebrochen, ermöglichen jedem Mitarbeiter seinen ganz individuellen Anteil an der Wertschöpfung zu situieren und vor allem zu messen.

Die Balanced Scorecard ist mehr als nur ein Kennzahlensystem. Sie schafft ein Rahmengerüst zur Beschreibung der Strategie. „Sie verwendet Kennzahlen, um Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zu informieren. Durch die genaue Artikulation der gewünschten Ergebnisse und der dahinter stehenden Leistungstreiber“ werden“Energien, Potentiale und das Spezialwissen der Mitarbeiter der gesamten Organisation auf die Erreichung der langfristigen Ziele hin ausgerichtet.“ (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 23)

Abb. 1 Perspektiven der klassische Balanced Scorecard, in Anlehnung an Kaplan u. Norton



Die Finanzperspektive

Zielsetzungen dieser Perspektive sind das Ergebnis der Frage welche Zielsetzungen sich aus den finanziellen Erwartungen der Kapitalgeber ableiten, d.h. wie das Unternehmen zu agieren hat, um finanziellen Erfolg zu haben. Es handelt sich jedoch hier um Kennzahlen und Meßgrößen bereits umgesetzter Aktionen. Sie sind vergangeheitsorientiert. Werden sie jedoch mit Zielgrößen und realistischen Meilensteinen versehen, erhalten sie einen zukunftsorientierten Charakter und ermöglichen bei Abweichungen eine Zielkorrektur. In gewinnorientierten Unternehmen stellt sie die Frage nach dem Erfolg bzw. Misserfolg der Strategie. Sie beinhaltet jene Ziele und Messgrößen, die das finanzielle Ergebnis messen. Sie dokumentiert, ob das Ziel des unternehmerischen Wirtschaftens – das Erreichen des langfristigen

wirtschaftlichen Erfolges – realisiert werden konnte. In gewinnorientierten Unternehmen übernehmen diese Zielgrößen zweierlei Funktionen, sie machen zum Einen Aussagen über die von der Strategie erwarteten finanziellen Leistungen (höhere Erträge etc.) und fungieren zum anderen als Oberziel der anderen Perspektiven. Die Finanzperspektive berücksichtigt die Lebenszyklusphasen : Wachstum, Reife, Ernte. Auch hier wird wieder die Verknüpfung zu den anderen Perspektiven deutlich. Ein Unternehmen in der Wachstumsphase hat durchaus andere Ziele bezüglich der Kunden, Mitarbeiter und internen Organisation als ein Unternehmen in der Reife oder Erntephase. So stellt beispielsweise die Umsatzentwicklung in der Wachstumsphase eine entscheidende Messgröße dar, wird jedoch in der Reifephase relativiert und konzentriert sich nun eher ergebnisbezogene Daten wie den Deckungsbeitrag oder liquiditätsbezogenen Größen wie der Cash Flow. Letztere spielt dann in der Erntephase wiederum eine besondere Rolle.

Die Kundenperspektive

Der Kundenperspektive liegt die Frage zugrunde, wie das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen gegenüber den Kunden aufzutreten haben, um die Vision verwirklichen zu können und welche Ziele hinsichtlich der Kundenstruktur und den Anforderungen der Kunden zu setzen sind. (vgl. B.Stoll,2003, S. 87). Hier werden Marktauftritt und Marktposition definiert. Die Kennzahlen der Kundenperspektive sollen die Sicht des Kunden auf das Unternehmen beschreiben.

In der Kundenperspektive ist eine Unterteilung in Früh – und Spätindikatoren von Vorteil. Spätindikatoren sind vergangenheitsorientiert und werten bereits Erreichtes aus. Hierzu zählen Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundenakquisition, Kundenrentabilität und der Marktanteil. Frühindikatoren hingegen sind solche Messgrößen, die die Ausrichtung des Kundenangebots betreffen und das Wertangebot an den Kunden messen. Hierzu zählen u.a. : Produkt- und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen, Image und Reputation.

Die interne Prozessperspektive

Prozesse, die das Unternehmen verbessern muss, um die in der Kunden – und Finanzperspektive definierten Ziele umzusetzen, gehören in die interne Prozessperspektive. Hier handelt es sich nicht allein um bereits vorhandene Prozesse und deren Überprüfung, Verbesserung und Ausrichtung auf die strategischen Ziele, sondern auch um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, neue Prozesse zu gestalten und Potentiale zu entwickeln. Es sollen Kernprozesse angesprochen werden, denen eine zentrale Funktion in der Wertschöpfungskette zukommen. Diese Perspektive hat eine langfristige Ausrichtung.

Die Lern – und Entwicklungsperspektive

Diese Perspektive beschäftigt sich eingehend mit der für die anderen drei Perspektiven notwendigen Infrastruktur. Sie beschreibt das Unternehmen als Lernende Organisation und soll die Potentiale bezüglich der Mitarbeiter, des Wissen, der Kreativität, der Innovationskraft, der Informationen und der Technologien stützen. Die Lern – und Entwicklungsperspektive ist ebenfalls langfristiger Ausrichtung und soll die Basis schaffen, dem Unternehmen die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für die Zukunft zu verschaffen. Sie wird auch als Potentialperspektive bezeichnet.

Klärung der Vision und Strategie

Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard beginnt mit der Zielfindung des Unternehmens. Diese Zielfindung steht im Spannungsfeld zwischen dem Erkennen der Mission, dem Formulieren und Quantifizieren einer Vision als oberstes Ziel allen Handelns und dem unternehmerischen Tun.

Die **Mission** – auch das Leitbild des Unternehmens genannt – definiert das Selbstverständnis des unternehmerischen Seins. Sie gibt ein Bild von der eigenen Kraft, führt zum Besinnen auf die spezifischen eigenen Kompetenzen, mögen sie bereits entwickelt, im Entstehen oder nur potentiell vorhanden sein.

Die **Vision**, das Leitziel des Unternehmens, entsteht aus der Kombination von praktischen Kenntnissen der eigenen Kompetenzen, vom gesellschaftlichen Überblick und von utopischer Inspiration.

Das **unternehmerische Tun** besteht in der Organisation von zielgerichtetem strategischem Handeln, von strategischen Projekten. Damit Mission und Vision keine leeren Hülsen bleiben. (vgl. Friedag/Schmidt, 2001, S. 33)

Aus der Vision soll nun die unternehmerische Strategie abgeleitet werden. „Strategien lassen erkennen, wie ein Unternehmen seine bestehenden und potenziellen Stärken dazu benutzt, Umweltbedingungen und deren Veränderungen gemäß den unternehmerischen Absichten zu begegnen.“ (Kreikebaum) Strategien fixieren den Handlungsrahmen, die Route, sie stellen den Weg dar, der einzuschlagen ist in Beantwortung der Frage „wie gelangen wir dahin?“ (vgl. Kaplan/Norton, 2001).

Die Strategie des Unternehmens soll für sämtliche Unternehmensbereiche verständlich, fassbar und nachvollziehbar gestaltet werden. Es soll jedem Mitarbeiter ermöglicht werden, seinen Anteil an der Wertschöpfung des Unternehmens zu erkennen und zu steuern. In jedem Produkt, jeder Dienstleistung spiegeln sich das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter des Unternehmens wieder. Sie schaffen und gestalten die Beziehung der Kunden zum Unternehmen und sind somit zentraler Punkt der Wertschöpfung. Um nun die Strategie eines Unternehmens erfolgreich zu implementieren und umzusetzen, ist es unumgänglich, dass sich alle Geschäftseinheiten und alle Mitarbeiter an dieser Strategie ausrichten. „Strategiefokussierte Organisationen erfordern, dass alle Mitarbeiter die Strategie verinnerlichen und ihre tägliche Arbeit so durchführen, dass der Erfolg der Strategie gesichert wird. Darunter wird nicht die „Top-Down-Vorgabe“ sondern die „Top-Down-Kommunikation“ verstanden.“ (Kaplan/Norton, 2001, S.13) Eine Strategie kann nicht umgesetzt werden, wenn sie nicht verständlich beschrieben und kommuniziert wird. Die Balanced Scorecard kann zur Unterstützung der Lernprozesse und der Kommunikation im Sinne der Strategieumsetzung

eingesetzt werden. Die Balanced Scorecard ist eine Übersetzungshilfe, eine Sprache, um die Strategie des Unternehmens zu kommunizieren.

Die Formulierung und Implementierung der Strategie muss demnach als ein kontinuierlicher und partizipativer Prozess gestaltet werden. (vgl. Kaplan und Norton, 2001, S.4).

Ein Strategiecheck kann bei der Definition und Überprüfung der strategischen Ausrichtung behilflich sein. Horvath & Partner haben einen solchen Check entwickelt und in vielen Unternehmen erfolgreich angewandt.

Mögliche Fragen dieses Checks könnten sein :

- ▶ Welche Werte liegen dem Geschäft zu Grunde ?
- ▶ Welche Vision wird verfolgt ?
- ▶ Wie sieht unser Planungshorizont aus (kurz-, mittel- oder langfristig) ?
- ▶ Welche Umfeldbedingungen liegen vor und wie projizieren wir diese ?
- ▶ Welche Faktoren sind für unsere Kunden wirklich von Bedeutung (Preis, Kosten, Qualität, Service ...) ?
- ▶ Welche Anforderungen sollen der Entwicklung neuer Produkte /Dienstleistungen zu Grunde liegen ?

Bereits hier wird deutlich, dass sich die Überlegungen auf alle wertschöpfenden Bereiche des Unternehmens beziehen müssen.

Aus der Ist-Analyse leitet sich dann die Überprüfung der Strategie hinsichtlich der Unternehmensvision ab.

Herunterbrechen der Strategie

Das Herunterbrechen der Strategie soll die konkrete Zielerreichung ermöglichen. Aufgabe der strategischen Zielbildung ist die Ableitung von Zielinhalten, es soll die Frage beantwortet werden, **WAS SOLL ERREICHT WERDEN** .

Über diesen Zielbildungsprozess soll es ebenfalls gelingen, Vision und Strategie des Unternehmens auf alle Unternehmensebenen zu transportieren

und für jeden Mitarbeiter in seiner operativen Tätigkeit und Verantwortung fassbar zu machen.

Hierzu ist wiederum die Betrachtung aus den verschiedenen, oben beschriebenen Perspektiven notwendig.

Die oftmals global formulierte Unternehmensstrategie wird nun in Teilstrategien für die jeweiligen Bereiche zerlegt. Wichtiger Bestandteil dieses Vorganges ist die Betrachtung der Ursache-Wirkungszusammenhänge. Kaplan und Norton sprechen in diesem Zusammenhang von Strategy Maps

Sie sind ein Rahmengerüst zur Beschreibung und Implementierung der Strategie. „Strategy Map ist eine logisch strukturierte und umfassende Architektur zur Strategiebeschreibung. Es liefert das Fundament für die Erstellung der Balanced Scorecard... und einen gemeinsamen und verständlichen Bezugspunkt für sämtliche Organisationseinheiten und Mitglieder“ (vgl. Kaplan/Norton 2001, S. 11 ff).

Die so definierten Teilziele müssen mit einer kleinen, aber aussagekräftigen Anzahl von Kennzahlen – Meßgrößen – unterlegt werden.

Die strategische Zielbildung, das Herunterbrechen auf die relevanten Bereiche, erfolgt im Zusammenhang zwischen den vier Perspektiven und den dazu definierten Kennzahlen.

Dieser Vorgang der Zielbildung muss mit den einzelnen organisatorischen Bereichen geführt werden. Nur so erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Thematik und führt zum Verständnis der Zusammenhänge.

Bei der Auswahl der konkreten Ziele und der dazugehörigen Kennzahlen ist es wichtig, sich auf letztendlich wenige (Kaplan und Norton sprechen insgesamt von 20 bis 25, d.h. 4 bis 5 pro Perspektive) zu beschränken. Es sollte hierbei beachtet werden, dass :

- ▶ die Zielvorschläge inhaltlich klar formuliert werden
- ▶ die Ziele den entsprechenden Perspektiven zuzuordnen sind
- ▶ die Ziele in klarem Verhältnis zur formulierten Strategie stehen
- ▶ der Grad der Zielerreichung konkret festgelegt wird

Abb. 2 Prozess der BSC



Kennzahlen

Kennzahlen sind die zentrale Größe der Balanced Scorecard. Nur was man messen kann, kann man steuern.

„Die Balanced Scorecard soll allen Beteiligten mit Hilfe konkreter Kennzahlen vermitteln, wie die strategischen Ziele mit der Mission und Vision des Unternehmens zusammenhängen und wie sie praktisch umzusetzen sind. Die Kennzahlen müssen in kommunikativer Zusammenarbeit aller Beteiligten daher so dargestellt werden, dass sie allen Mitarbeitern verständlich sind.“
(Friedtag/Schmidt)

Um mit Kennzahlen arbeiten zu können, ist es jedoch notwendig bereits Erreichtes, Vorhandenes zu erfassen. Eine IST-Analyse gibt darüber Aufschluss. Die zukünftige Richtung (Soll) basiert auf der Auswertung dieser Werte, verknüpft mit den oben beschriebenen Zielsetzungen. Zeitrahmen und Zuständigkeiten sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.

Wie bereits weiter oben beschrieben, kommt es jedoch bei der Balanced Scorecard vorrangig darauf an, materielle und nicht materielle Potentiale zu erfassen und zu beschreiben. Dies bezieht sich auch auf die Kennzahlen.

Finanzielle Kennzahlen sind hinlänglich bekannt und finden Tag täglich Anwendung. Schwieriger ist es, nicht finanzielle Kennzahlen zu definieren und daraus eine Messung möglich zu machen. Zu diesen immateriellen Potentialen, die durch nicht finanzielle Kennzahlen abgebildet werden sollen, gehören beispielsweise die Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Innovationsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter etc.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Ausgewogenheit der abgebildeten Kennzahlen. Die langfristige, zukunftsorientierte Sichtweise der Balanced Scorecard darf nicht von der Betrachtung der gegenwärtigen Situation ablenken. Hierzu werden Früh – und Spätindikatoren eingesetzt.

Spätindikatoren sind Ergebniskennzahlen, sie reflektieren die Ziele von Strategien – sie sind angestrebte Endpunkte. (Gewinn, Umsatz, Cash Flow, ROI etc.). Spätindikatoren sind jedoch nicht als endgültige Aussage anzusehen, sondern vielmehr als fixierte Stationen in der Entwicklung.

Frühindikatoren werden auch als Leistungstreiber bezeichnet und reflektieren vorangegangene Phasen eines Prozesses. Sie stellen die Vorgänge in den Vordergrund der Betrachtung, die schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt dazu beitragen sollen, dass zu späteren Zeitpunkten bestimmte Ergebnisse erzielt werden.

Eine Balanced Scorecard muss einen ausgewogenen Mix aus Spät- und Frühindikatoren enthalten. Bildet man nur Ergebniskennzahlen ab, tritt nicht zu Tage, wie die Ergebnisse erzielt werden sollen. Umgekehrt liegen keine Ergebnisse über eine Verbesserung des Gesamtergebnisses vor. (vgl Ehrmann, 3. Aufl., 2003, S. 107).

So wichtig wie die Kennzahlen auch sind, isoliert betrachtet machen sie noch keine Balanced Scorecard aus. Erst die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen, die Ausarbeitung der Ursachen-Wirkungskette, zeigt die Verbindung der einzelnen Ziele auf.

Die Anwendung der BSC in Not-for-Profit Organisationen

Eignung der BSC für Soziale Unternehmen

Die Notwendigkeit des Einsatzes von effizientem Management in gewinnorientierten Unternehmen ist unbestritten, denn heutzutage kann ein Unternehmen langfristig nur auf dem Markt bestehen, wenn es strategisch und zielorientiert operiert. Aber auch Nonprofit-Organisationen machen mittlerweile in verstärktem Maße von den Vorteilen, die der konsequente Einsatz strategiebezogener Measurementinstrumente bietet, Gebrauch. Die Ressourcen, sprich Finanzierungen oder Spenden, werden immer weniger; staatliche Finanzierungen müssen auf immer mehr Träger verteilt werden oder fallen vollständig weg (HARTZ IV) und somit wird der Wettbewerb der einzelnen Träger größer. Eine Art der „Globalisierung“ der Fördergeldpolitik im sozialen Bereich. Immer mehr Träger kämpfen um die permanent sich verringernden finanziellen Mittel, man kann also durchaus von einem konkurrenzbetonten Allokationsprozess sprechen.

Qualität und Meßbarkeit der Leistung, Abgrenzung zu anderen Anbietern, neue Gesetzgebungen und ein steigender Bedarf der sozialintegrativen Leistung stellen hohe Ansprüche an soziale Unternehmen. Sie müssen einerseits ihre wirtschaftliche Grundlage stärken und den auftretenden Veränderungen anpassen, konkurrenzfähig, innovativ und wettbewerbsfähiger werden und andererseits dem steigenden Bedarf an sozialer Integrationsarbeit unter immer geringer werdenden finanziellen Mitteln seitens des Staates gegenüberreten und auch hier Innovativ, qualitativ hochwertig und langfristig orientiert arbeiten.

Die strategische Ausrichtung dieser Unternehmen erfährt demnach eine Veränderung und muss sich den neuen Gegebenheiten stellen. Ähnlich wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist die Nutzung traditioneller Kennzahlensysteme, welche vergangenheitsorientiert, sehr monodimensional und vorrangig monetär orientiert sind, wenig strategisch.

Die Balanced Scorecard hat in diesem Sinne auch für soziale Unternehmen folgende Vorteile :

- ▶ sie gibt einen Rahmen zur Identifizierung und Beschreibung der Unternehmensstrategie und schafft somit mehr Transparenz
- ▶ durch ihre mehrdimensionale Sichtweise erleichtert und favorisiert sie eine klare Abbildung des Zielsystems, was besonders in dem komplexen Zielsystem sozialer Organisationen zu einer klareren Darstellung führt
- ▶ da sie strategische Ziele der Organisation in operationale Ziele übersetzt, trägt sie dazu bei, die gerade in Not-for-Profit Organisationen oft fehlende strategische Planung und die Definition und Beschreibung der operationelle Ziele zu verbessern
- ▶ sie ermöglicht eine bessere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen,
- ▶ die oftmals „schwammige“ Struktur der Organisation wird durch den klaren Aufbau und die strukturierte Herangehensweise der BSC geordnet und schafft einen neuen Rahmen
- ▶ die Messung der Erfolgspotentiale und Dokumentation der Prozesse und Ergebnisse ermöglicht eine neue Sicht des betrieblichen Controllings
- ▶ das Berichtswesen dokumentiert sowohl nach innen und als auch nach außen die Qualität der Leistungserstellung

Die Balanced Scorecard versucht letztendlich die gesamte Management-Tätigkeit des sozialen Unternehmens zu systematisieren bzw. in ein koordiniertes Gesamtsystem zu vernetzen.

Der Aufbau der Balanced Scorecard in Sozialen Unternehmen

Die Erarbeitung und Implementierung einer Balanced Scorecard in sozialen Unternehmen verläuft u.E. nach dem gleichen Schema wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Unterschiede finden sich in den strategischen Zielsetzungen und den Perspektiven.

Ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen in erster Linie gewinnorientiert und in seiner Zielsetzung auf eine Maximierung des Gewinns für den privaten Gebrauch bzw. für die Anteilseigner ausgerichtet, so steht bei gemeinnützigen/Not-for-profit Unternehmen die Gemeinwesenorientierung an oberster Stelle. Die finanzwirtschaftliche Sicht ist „nur“ Mittel zum Zweck.

Daraus ergibt sich für die Perspektiven der BSC eine Neuordnung bzw. das Hinzufügen einer weiteren Perspektive- der Gemeinwesenperspektive.

Abb. 3 Die 5 möglichen Perspektiven in sozialen Unternehmen in Anlehnung Friedtag/Schmidt „My Balanced Scorecard“



Grundlegende Struktur der Perspektiven	Mögliche Perspektiven sozialer Unternehmen des 3.Systems
Gemeinwesenorientierung	Basiert auf der Vision und Mission des Unternehmens, Erfüllung der gemeinwesenorientierten Organisationszwecke/Oberziele, Sichtweise der damit in Verbindung stehenden Stakeholder
Finanzen	Finanzielle Perspektive
Kunden	Kunden der marktwirtschaftl. Aktivität, Kunden der sozialen Dienstleistung – Auftraggeber (öffentl. Hand), Kunden der sozialen Dienstleistung – Abnehmer , d.h von der integrativen Sozialleistung Betroffene
Lernen und Entwicklen	Mitarbeiterpotentiale, Informationssysteme, Motivation, Empowerment, Zielausrichtung
Prozessebene	Prozesse der betriebl. Leistungserstellung (beide Produkte) Innovationsprozesse, Betriebsprozesse, Kundendienstprozesse

Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Werkstatt gGmbH

Als sich die Werkstatt gGmbH für die Implementierung einer Balanced Scorecard entschied, lag folgende Situation zu Grunde:

Das Unternehmen konnte auf eine 21jährige Existenz zurückblicken. Es agierte bis dato auf einem kleinen aber gut bekannten Markt. Die jährliche Auftragslage war mit einem relativ großen Vorlauf gesichert. Es waren keine Marketingaktivitäten nötig, um die Bekanntheit und Auftragsvergabe zu animieren. Im Bereich der sozialen Dienstleistung wurde ein allseits bekanntes „Programm“ gefahren und auch hier war das Unternehmen als Sozialpartner und Teil der sozialen Arbeit in Heidelberg bekannt und anerkannt. Trotz

wiederkehrender Probleme im Bereich der sozialpolitischen Veränderungen konnten immer adäquate Lösungen gefunden werden .

Die allgemeinen wirtschaftlichen und sozialpolitischen Veränderungen der letzten Zeit spürte jedoch auch die Werkstatt . Die Auftragslage war immer noch zufriedenstellend, es zeichnete sich jedoch ab, dass diesbezüglich auch ein Wandel in Sicht war. Darauf wollte man nicht warten und untätig zusehen. Die über Jahre starke Unternehmenskultur, von engagierten Mitarbeitern getragen und gelebt, war durch personelle Wechsel und neue Zeiten etwas in Vergessenheit geraten und der Wunsch nach Überprüfung der Grundwerte des Unternehmens wurde formuliert.

Mit ihrem Produkt der sozialen Dienstleistung wurde die Werkstatt erneut mit Kürzungen und Streichungen der Finanzierung dieser integrativen und qualifizierenden Leistung konfrontiert. Der jahrelange Kampf um klare und eindeutige Bezahlung dieser Leistung und die regelmäßige Infragestellung der kommunalen Mittel hatten viel Energie und Potential aufgebraucht und man wollte auch hier langfristiger und strategischer arbeiten. Man wollte keine ad hoc Lösungen mehr, langfristige Planungen, ein besseres Frühwarnsystem und vor allem eine Anerkennung der sozialintegrativen Leistung in Form einer Qualität-Preis-Leistung sollte her. Die Kosten für die soziale Dienstleistung waren nicht klar dokumentierbar und messbar. Man suchte nach einem ausgewogenen System, welches es ermöglichte die harten und weichen Fakten der Leistungserstellung insgesamt zu beschreiben, zu messen und natürlich zu steuern.

Im Rahmen des europäischen Programms EQUAL und der bundesdeutschen Partnerschaft entstand dann das Projekt der Erarbeitung und Implementierung der Balanced Scorecard für die Werkstatt gGmbH. Ein weiterführender Wunsch war die Ergebnisse dieses Prozesses auch für andere soziale Unternehmen transparent und nachvollziehbar zu machen.

Abb. 4 „Unsere Umwelt verändert sich“



Organisatorischen Rahmen schaffen

Die Entscheidung für die Erarbeitung und Implementierung der BSC ist in erster Linie Führungssache. Im Fall der Werkstatt gGmbH ging der Impuls ebenfalls von der Geschäftsführung aus. Auf Grund des hohen Engagements und des starken Zusammenhalts der Mitarbeiter auf der Ebene der Festangestellten, wurde die Entscheidung jedoch mit großem Interesse aufgenommen.

Die Erarbeitung und Implementierung der BSC wurde als Pilotprojekt initiiert. Da die Methodik der Einführung unklar war und man einen professionellen und externen Blick auf den Prozess wollte, wurde ein externer Berater hinzugezogen.

Die BSC ist kein einmaliges, kurzes, in sich geschlossenes Managementspiel. Es handelt sich hierbei vielmehr um einen Prozess über mehrere Monate, der von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Es gehört Offenheit und Vertrauen, die Bereitschaft zur Kommunikation und zum Lernen dazu. Die Umsetzung der

BSC ist nie wirklich abgeschlossen, da es sich um einen Regelkreis handelt, der durch ständiges Feed Back und Lernen gekennzeichnet ist.

Es ist also zu klären:

- ▶ wer an dem Projekt teilnimmt: hier sollten möglichst alle Bereiche und Hierarchieebenen vertreten sein, auch hier ist das ausgewogene Verhältnis zu wahren. Da die Werkstatt gGmbH ein relativ kleines Unternehmen ist, nahm der Großteil des Festangestellten Teams daran teil.
- ▶ der Zeitrahmen: Zeit ist Geld, das weiß jeder, und auch wenn klar ist, dass der Prozess nicht in 3 Seminartagen abgeschlossen ist, muss ein zeitlicher Rahmen für die Einführungsphase bestimmt werden. In der Werkstatt wurde diese Phase für 4 Monate geplant.
- ▶ die finanziellen Rahmenbedingungen klären: die BSC ist ein zeitlich und finanziell aufwendiges Projekt,
- ▶ des weiteren sind klare Projektmanagementstrukturen zu schaffen.
- ▶ der Ablauf der Einführungsphase: da sich die Erarbeitung und Implementierung in kleinen Schritten vollzieht und erreichen will, dass alle Beteiligten über das notwendige Wissen verfügen, ist ein konkreter Projektablauf vorzunehmen.

Je nach Unternehmensgröße, Unternehmenskultur etc. lässt sich dieser Ablauf anders gestalten. Wichtig ist, dass das Projekt letztendlich alle Mitarbeiter in allen Bereichen erreicht.

Einführung der Balanced Scorecard

Der Einführungsablauf in der Werkstatt sah wie folgt aus:

1.Schritt : Einführungsworkshop

Ziel des Workshops war die Beteiligten mit den notwendigen Grundlagen der Balanced Scorecard vertraut zu machen. Es wurde über die Erwartungen und Intentionen gesprochen und der weitere Verlauf der Einführung geklärt. Die Vermittlung des notwendigen Grundlagenwissens ist unbedingt notwendig. Die

Beteiligten sollen ein Verständnis für das Instrument entwickeln und lernen, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu betrachten. Hierzu gehört auch die Schulung spezifischer Kenntnisse über die Erarbeitung von Kennzahlen, der Ableitung von Maßnahmen und der Formulierung und Bildung von Zielen. Für den Einen oder Anderen bedeutet das sicherlich auch, sich zusätzliche betriebswirtschaftliche Begriffe vertraut zu machen und sich Fachwissen aktiv anzueignen. Diese Einstiegsvariante kann sehr motivierend auf die Beteiligten wirken.

2.Schritt : Analyse des Unternehmens und Klärung der Vision und Mission

Um das Unternehmen in seiner aktuellen Lage und in Verbindung mit seinem sich wandelnden Umfeld erfassen zu können, muss es näher analysiert werden. Alle das Unternehmen tangierenden externen und das Unternehmen bestimmenden internen Faktoren kommen hierbei zur Sprache. Des weiteren beginnt nun die Klärung der Vision und der Mission. Die nun geführte Diskussion um die Vision des Unternehmens war äußerst interessant und wichtig. Das Alltagsgeschäft lässt oft wenig Raum über diese Dinge nachzudenken. Vieles läuft aus dem Bauch heraus. Die Auseinandersetzung mit dem konkreten WARUM der Arbeit, nach den Zielvorstellungen und auch um eventuelle Änderungen brachte deutlich zum Ausdruck, dass gerade die Dualität des Produktes, die Kombination sozialer Arbeit und künstlerisch handwerklicher Produkte nicht wegzudenken war und die Grundmotivation der Mitarbeiter für das Unternehmen ausmachte. Es kristallisierte sich sehr schnell heraus, dass die Bestrebungen der BSC in Richtung der Stabilisierung und Optimierung der wirtschaftlichen Aktivitäten gehen mussten, um eine gesunde Basis für die Gemeinwesenorientierung, die soziale Leistung, zu schaffen.

Es erfolgte eine detaillierte Diskussion und Beschreibung der einzelnen Bereiche.

Die so erarbeiteten strategischen Grundlagen wurden dann in kleinen 2er Teams auf Vollständigkeit, Verständnis und Plausibilität geprüft. In diesen Interviews kristallisierten sich bereits erste konkrete Vorstellungen über Visionen, Strategien, Ziele, Perspektiven und Vorgehensweisen heraus.

3. Schritt: Workshop

In diesem Workshop geht es zentral um die Auswertung des bisher Erarbeiteten und des weiteren um die Bildung und Beschreibung des Leitbildes und der Kernkompetenzen. Beide Produkte, die soziale Dienstleistung und die Spielräume der eigenen Art wurden nach folgenden Gesichtspunkten beurteilt:

- ▶ Unternehmenszweck
- ▶ Marketing
- ▶ Logistik
- ▶ Treasuring
- ▶ Innovation
- ▶ Developing

4. Schritt: Workshop

Gegenstand dieses Workshops waren die einzelnen Perspektiven und ihre Orientierung auf die Unternehmensstrategie, d.h. erste Vorschläge für die Umsetzung der Vision in Strategien, Zielsetzungen innerhalb der ausgewählten Perspektiven und mögliche Kennzahlen für deren Messung.

Aufbauend auf die vier klassischen Perspektiven der BSC entschied sich die Werkstatt gGmbH jedoch für eine weitere Perspektive. Hierbei handelt es sich um die Gemeinwesenperspektive.

Die so vorliegenden Ergebnisse wurden in der Folge erneut in 2er Gruppen reflektiert.

5. Schritt: Vom Leitbild zur Matrix

Die erarbeiteten Perspektiven mit ihren Merkmalen und Zielen wurden nun in eine Matrix gebracht. Die Ziele der einzelnen Perspektiven wurden auf Abhängigkeiten und Kausalitäten überprüft (Ursachen-Wirkungskette). Mittels einer Methode ähnlich dem Vernetzten Denken wurde ein Zielranking geschaffen, in dem aktive, kritische, passive und „puffernde“ Ziele kategorisiert wurden. Die Verbindung zwischen den Kennzahlen innerhalb der Perspektiven und zwischen den Perspektiven wurde festgehalten.

6. Workshop Umsetzungsplanung

Hier geht es speziell um die Strukturierung und Organisation der konkreten Umsetzung. Alle erarbeiteten Maßnahmen oder Strategischen Aktionen müssen mit Terminen, Meilensteinen, Verantwortlichen und Budgets versehen werden. Ein operationeller Arbeitsplan entsteht.

Implementierung der BSC

Strategische Grundlagen klären

Wie bereits erläutert, ist vor der Entwicklung der Balanced Scorecard zu klären, inwieweit die Strategie für die Organisation bereits formuliert und kommuniziert ist (vgl. Horvath & Partner 2004, S.42 ff). Die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen sind zu überprüfen und transparent zu machen.

Diese Klärungsphase umfasst :

- ▶ die Klärung der Vision und Mission
- ▶ die Bestimmung der Stakeholder und ihrer Erwartungen
- ▶ eine strategische Analyse des Unternehmens bezüglich
 - ▶ der Umwelt des Unternehmens
 - ▶ der Branche in der das Unternehmen agiert
 - ▶ eine Betrachtung der Konkurrenten
 - ▶ eine Bestimmung der Erfolgsfaktoren
 - ▶ eine Stärken/Schwächen Analyse
 - ▶ die Bestimmung der Kernkompetenzen
- ▶ die konkrete Formulierung der strategischen Stoßrichtung

Letzteres beschreibt, welche Entwicklung insgesamt anzustreben ist und stellt die Basis dar, für die zu formulierenden Ziele der Balanced Scorecard.

Kernkompetenzen

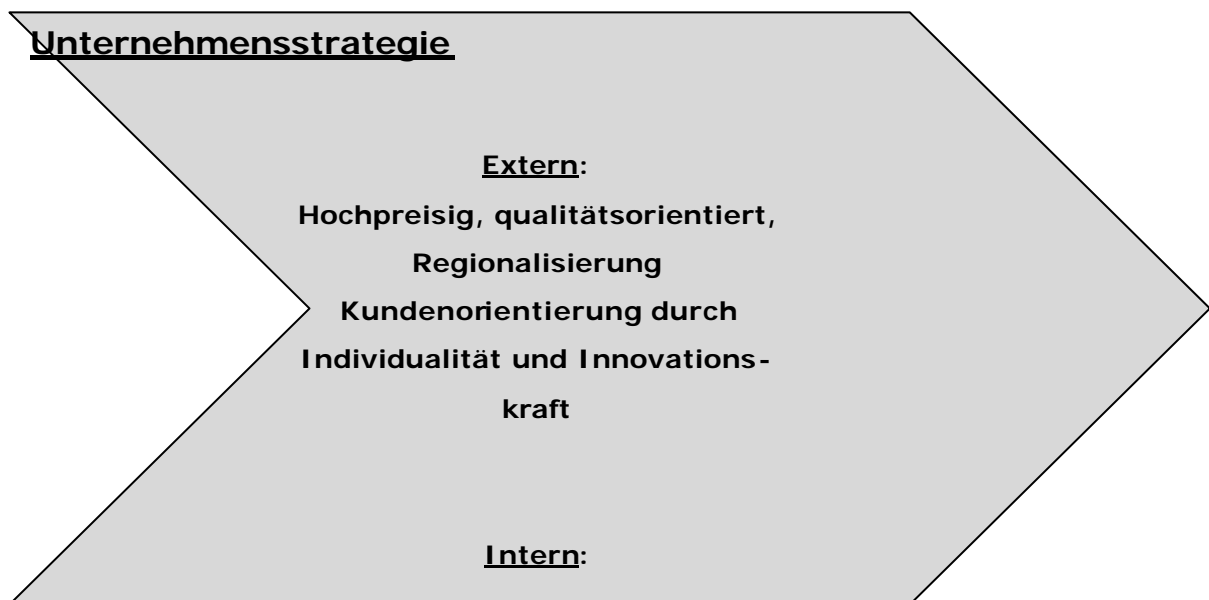
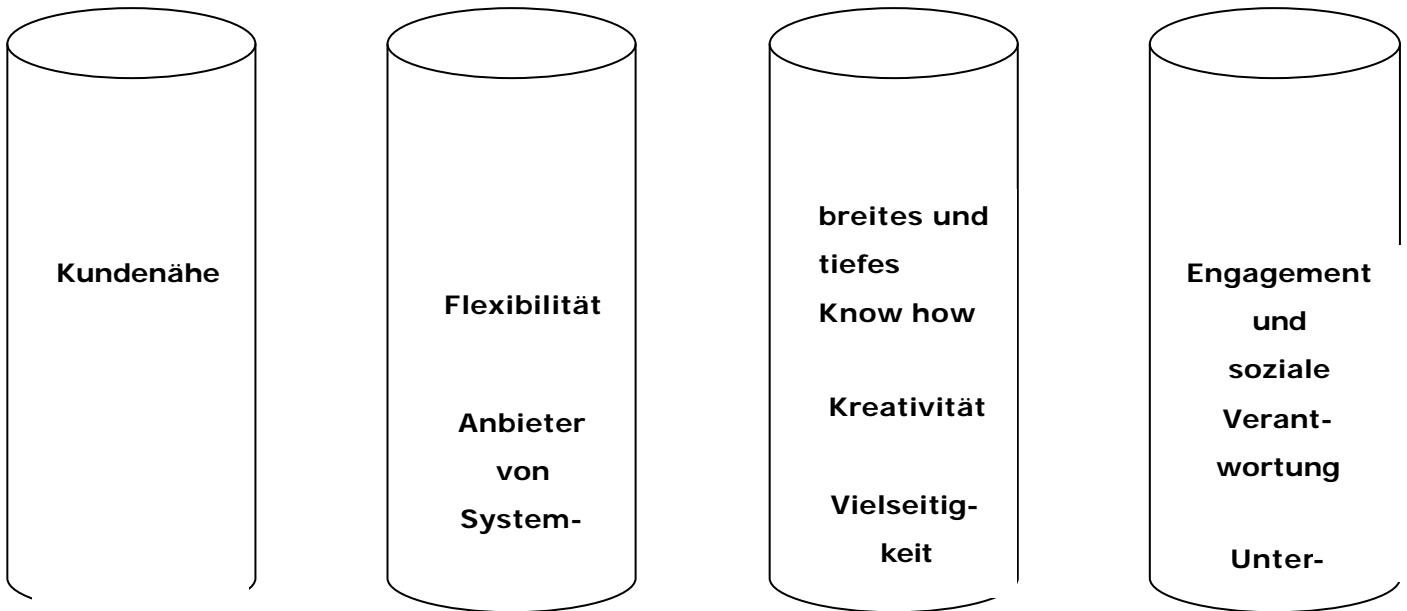


Abb. 6 Quelle : Balanced Scorecard der Werkstatt gGmbH,
Prof.Dr. Steinhübel von der ifc Ebert GmbH, Nürtingen

Die externe Stoßrichtung bezieht sich auf beide Produkte, wobei das handwerkliche Produkt eindeutig überwiegt.

Die Werkstatt bearbeitet einen relativ kleinen lokalen Markt, im Umkreis von ca. 70 km um Heidelberg. Sie ist bundesweit der einzige Anbieter für ganzheitliche, künstlerische und individuelle Spielraumplanung und Gestaltung. Bei anderen Anbietern werden industriell und seriengefertigte Standardgeräte über Kataloge angeboten, die dann von lokal ansässigen Gartenbaufirmen eingebaut werden.

Die Begrenzung auf den lokalen Markt ist bewusst gewählt, da das Beteiligungskonzept und die Individualität der Produkte nicht per Katalog und aus der Ferne zu realisieren wären. Hinzu kommt der von Werkstatt vertretene Ansatz der lokalen Ökonomie. Die Aufträge kommen zu 25 % aus der Stadt Heidelberg und zu 75 % aus anderen Kommunen. Darin enthalten sind auch Sonderprojekte wie intensive Biotoppflege (ein Nebenprodukt) und Erstellung von Erholungseinrichtungen für Forstämter.

Im Umkreis von 70 km um den Standort der Werkstatt gGmbH befinden sich ca. 10.000 Schulen, Kindergärten, öffentliche Plätze und Heime. Die Lebensdauer eines Spielplatzes beträgt ungefähr 10 Jahre, dies bedeutet, dass allein die Sanierung der vorhandenen Plätze und Geräte ein großes Potential in sich birgt, hinzu kommt der gesetzlich vorgeschriebene Bau von Spielplätzen in Neubaugebieten ab einer bestimmten Einwohnerzahl.

Der Absatz der „Spielräume der eigenen Art“ erfolgt ausschließlich durch die Werkstatt selbst. Es werden bewusst keine anderen Vertriebsrichtungen eingesetzt, der persönliche Kontakt zum Kunden und somit die individuelle Betreuung bleiben in eigener Hand.

Es existiert kein Katalog, da jedes Produkt eine Sonderfertigung ist. Die Kunden erhalten Anregungen und Vorschläge in kurzen persönlichen Gesprächen (hier werden Fotos bereits erstellter Produkte verwendet), in speziell zusammengestellten Diavorträgen (je nach Kundentyp und thematischer Präferenz), Referenzlisten geben einen Überblick über erstellte Plätze und ermöglichen eine Besichtigung in der Nähe des Kunden, auf der Homepage, in der Imagebroschüre oder auch in intensiveren Informations- und Gesprächsterminen.

Während dieses Prozesse müssen immer wieder die Wirkungen der einzelnen Ziele hinterfragt und der Zusammenhang mit der strategischen obersten Zielsetzung überprüft werden.

Diese Betrachtung vollzieht sich bereits vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Perspektiven der BSC. Bei der Werkstatt gGmbH wurde nun auch die Notwendigkeit einer 5.Perspektive, der Gemeinwesenperspektive, diskutiert. Diese Perspektive sollte es ermöglichen den generellen gemeinwesenorientierten Ansatz der obersten Zielsetzung und somit den Daseinsgrund ständig im Visier zu behalten und auf Erfolg und Nichterfolg zu überprüfen. Beide Produkte der Werkstatt gGmbH , Spielräume der eigenen Art und soziale Integrationsleistung, sind gemeinwesenorientiert. Das Produkt „Spielräume der eigenen Art“ soll sozial und ökologisch verträglich sein, es soll die Lebensverhältnisse verbessern, lokale wirtschaftliche Strukturen stärken (lokale Ökonomie), sowie Arbeitsplätze für sozial benachteiligte Personen der Region schaffen. Die Gemeinwesenperspektive stand somit im Zentrum der BSC. Eine Verallgemeinerung dieses Ansatzes ist m.E. durchaus zulässig, da sich die oben genannten Kriterien durchaus auf eine Vielzahl sozialer Unternehmen anwenden lassen.

Zwischen Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive und der Gemeinwesenperspektive besteht m.E. ein starker inhaltlicher Zusammenhang und eine gesellschaftliche und kommunikative Abhängigkeit. Die Finanzperspektive ist eher in einem instrumentellen Zusammenhang mit der Gemeinwesenperspektive zu betrachten. Ein gutes Wirtschaftsergebnis kann die Gemeinwesenperspektive sehr gut unterstützen, aber nur dann, wenn es das Resultat praktisch gut funktionierender Zusammenhänge zwischen den anderen qualitativen Perspektiven darstellt. Umgekehrt stellt ein gutes Wirtschaftsergebnis keinen Garanten für die Erfüllung der gemeinwesenorientierten Ziele dar. Diese können bei zu starker wirtschaftlicher Fokussierung durchaus aus den Augen verloren werden.

Eine Balanced Scorecard entwickeln

Strategische Ziele ableiten

Die Formulierung der strategischen Ziele ist der erste Schritt bei der Erstellung eines Balanced Scorecard und dient der Operationalisierung. Durch diesen Prozess wird die Strategie konkretisiert und die einzelnen Perspektiven erhalten Ziele zugeordnet (vgl. Horvath & Partner, 2004 S. 169).

Da dieser Vorgang sehr interaktiv ist und einen regen Austausch der Beteiligten zu Grund legt, hat es sich als günstig erwiesen, dies in einem gesonderten Workshop durchzuführen. Die Beteiligten wurden aufgefordert, aus ihrer Sicht die wesentlichen Ziele pro Perspektive abzuleiten, welche dann im Anschluß zusammengefasst, diskutiert und gemeinsam entschieden wurden.

Für die Werkstatt gGmbH sah dies wie folgt aus :

Gemeinwesenperspektive

Ausgewählte Zielvorschläge	Zielinhalte
Teilnehmer in den 1.Arbeitsmarkt zurückbringen	Anteil der TN (Erfolgsquote) die ins erste System zurückkehren erhöhen
	Abweichung Qualifikationsprofil der Teilnehmer Leistungs- u.Qualitätsdokumentation einführen
	Abweichung Fremdbild/Eigenbild der Teilnehmer minimieren
Teilnehmer sollen dauerhaft im ersten System verbleiben	(Langzeitwirkung) dokumentieren
Optimaler Anteil der öffentl. Leistung	Formulierung des Sozial Saldo
Beteiligung der Nutzer an der Leistungserstellung	

Lernen und Entwickeln

Ausgewählte Zielvorschläge	Zielinhalte
Erreichen optimaler Zufriedenheit der Mitarbeiter	Zufriedenheit mit der Unternehmensführung auf 80 %
	Zufriedenheit mit den Führungskräften 70 %
Schaffung eines demokratischen u. innovativen Umfeld	Einführung eines Ideenmanagements
	Höhere Einbindung der TN in Unternehmensstruktur
Leistungsfähige u. kompetente Mitarbeiter	Erstellen und Erfassen eines kompletten Qualifikationsprofils für fackräfte beider Produkte
	Anzahl Weiterbildungstage

Prozessperspektive

Ausgewählte Zielvorschläge	Zielinhalte
Gestaltung optimaler Leistungserstellungsprozesse	Projektlaufzeit/Projektplanung : Erfassung und Auswertung, Kapazitätsabweichungen
optimale Qualität	Anteil Nacharbeit erfassen, First pass Yield nach Endabnahme , Mängel nach 1 Jahr

Externe Kundenperspektive

Ausgewählte Zielvorschläge	Zielinhalte
Kundenzufriedenheit	Zufriedenheit bezüglich beider Produkte mit: der Produktqualität, dem Ablauf, Servicequalität
Dauerhafte Existenzsicherung	Anzahl Neukunden, Wiederholungskunden, Auftragsreichweite,
Bekanntheitsgrad in der Region	

Ökonomische Perspektive

Ausgewählte Zielvorschläge	Zielinhalte
Dauerhafte Existenzsicherung	Umsatzwachstum
	Unternehmenswert
	Shareholder Value
	Rücklagenanteil
	Lagerbestand
Struktur der sozialen Kosten	Anteil soziale Kosten an den Gesamtkosten
	Anteil soziale Kosten am Umsatz
	Sozialer Deckungsbeitrag im Verhältnis zum Gesamtumsatz
Anteil der Fremdfinanzierung	Anteil öffentl. Leistungen/Gesamtleistung
	Verhältnis der sozialen Kosten zu den Zuschüssen

Strategy Map aufbauen

Das Erarbeiten und Dokumentieren von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen stellt eines der zentralen Elemente der BSC dar. Die entstehenden Strategy Maps spiegelt die Kausalität der strategischen Überlegungen wieder.

Strategy Maps

- ▶ zeigen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den strategischen Zielen innerhalb der Perspektive und zwischen den Perspektiven auf
- ▶ machen die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung klar
- ▶ schaffen Bewusstsein über Zusammenhänge und Bedeutung der verschiedenen Ziele
- ▶ stellen dar, wie die verschiedenen Bereiche zusammenwirken müssen, um die Strategie umzusetzen
- ▶ fördern die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche
- ▶ machen die Logik der strategischen Ziele nachvollziehbar und somit kommunizierbar

(vgl. Horvath & Partner , 2004, S. 206)



Abb. 7 Strategy Map Werkstatt gGmbH

Die Ursachen-Wirkungskette

Das Erarbeiten der Ursache-Wirkungs-Beziehung erfolgt ähnlich wie die Ableitung der Ziele. Ein gesonderter Workshop ist auch hier von Vorteil. Zur Bestimmung der Ursachen-Wirkungs-Beziehungen existieren eine Anzahl verschiedener Techniken.

Es erfolgte die Darstellung der Zusammenhänge der strategischen Ziele in einer Matrix. Die Beziehungen jeder Größe und zu jeder anderen Größe werden analysiert. Sowohl auf der horizontalen als auch auf der vertikalen Achse werden alle strategischen Ziele eingetragen. Für jede Zielkombination bestimmt man Wirkungsrichtung – und –intensität. Es werden beispielsweise Wert von 0 bis 5 vergeben.

Es werden Wenn- Dann – Beziehungen aufgestellt : Wenn wir das Ziel X erreicht haben, welche Wirkung (Intensität, Richtung) hat das auf das Ziel Y ?

Abb. 8

		Ökonomische Perspektive			Kunden-Perspektive			Prozess-Perspektive		Innovations-Perspektive			Gemeinwesen-Perspektive			
		Qualitätszufriedenheit	Ök. Soz. Gleichgewicht	sozial. Fremdfinanzierung	Kundenzufriedenheit	Erwartete Barrierebewältigung	Wahrgenommene Anlagengüte	Projektzeit	Optimale Qualität	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Demokratisches u. innovatives Umfeld	Leistungsfähigkeit und kompetente Mitarbeiter	Teilnehmer in der ersten Systemumgebung	Teilnehmer dauerhaft im System etablieren	Optimaler Social Saldo	Beteiligung der Nutzer an Leistungserstellung
Ökonomische Perspektive	Qualitätszufriedenheit		3l	2l	5m		5m		5m	5m	3l	4m	5m	5m	5l	2l
	Ök. Soz. Gleichgewicht	5m			2k	5m		2k	3l	3l		3l	5m	5m	5l	
	sozial. Fremdfinanzierung	5m	5m			5m		3k	3k	3l		3l	5m	5m	5l	
Kunden-Perspektive	Kundenzufriedenheit	5l				5m	5m	3k	2k	3k	2k	2l	5m	5m	3l	
	Erwartete Barrierebewältigung		3l	3l	1l		3m					3l	5k	3l	3l	
	Wahrgenommene Anlagengüte	5l	3l	3l	1l	5l						3m	3l	4m	2l	3m
Prozess-Perspektive	Projektzeit	3l	5k		5k	4l						3k		3k	3k	
	Optimale Qualität	5l	3k		5k	4m	5l	3k		4k			4m	4m	3l	
Innovations-Perspektive	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	4l	3l		1l/4k	3m	1l	1m	2m		3k	3l	5k	2m	3k	3k
	Demokratisches u. innovatives Umfeld	3l			1l/3m	3k	2l		1l	5k		2m	3l	3l	3m	2k
	Leistungsfähigkeit und kompetente Mitarbeiter	5l	4l		5k	5m	3l	4k	5k	5m	4k		5k	5m	3l	
Gemeinwesen-Perspektive	Teilnehmer in der ersten Systemumgebung	5l	5l	5l	5k	2l	1l			3l				5k	5l	
	Teilnehmer dauerhaft im System etablieren	5l	5l	5l	5k	2l	1l			3k					5l	
	Optimaler Social Saldo	5l	5l	5l	5k/4l	5l	3l			2l	3l	3l	3l			
	Beteiligung der Nutzer an Leistungserstellung	4l			4k	3l	3m			1k	3l				3l	

Abb. 8 Matrix Die Werkstatt gGmbH

Geeignete Meßgrößen auswählen

Um die strategischen Ziele unmissverständlich und klar auszudrücken und zu kommunizieren bedient man sich der Meßgrößen. Sie sollen den Zielerreichungsgrad beschreiben. Um die Eindeutigkeit bei der Beurteilung der Zielerreichung zu gewährleisten, sollte man nicht mehr als 2 oder 3 Meßgrößen pro Ziel bestimmen. (vgl. Horvath & Partner, 2004, S.223).

Hierzu sollten im Vorfeld die geeigneten Meßgrößen detailliert beschrieben werden, sowie geklärt werden, aus welchen Quellen die Informationen für diese Meßgrößen gezogen werden können. Da bei der Balanced Scorecard auch weiche Faktoren gemessen werden sollen, jedoch nicht immer Meßgrößen hierfür vorhanden sind, ist es zuweilen notwendig diese erst einmal wörtlich zu beschreiben.

Im Fall der Werkstatt gGmbH bestand beispielsweise Unklarheit bezüglich des Social Saldos und der Messung der Integrationsleistung. Das Unternehmen hat

nun zuerst die Erwartungen an die Meßgröße formuliert und in der Folge versucht, durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen des 3. Systems der Lösung näher zu kommen. Verschiedene Ansätze wurden diskutiert.

Grundlegend kann jedoch gesagt werden, dass eine Zuordnung der Meßgrößen um so schwieriger ist, je unklarer die Ziele formuliert sind. Sicherlich gibt es in der ökonomischen Perspektive eine Vielzahl klar ausgedrückter Meßgrößen, welche seit Jahren überall Anwendung finden. Bei der Messung der weichen Faktoren sind jedoch auch andere Disziplinen gefragt.

Zielwerte festlegen auf Basis von Ist Werten

Nachdem nun Ziele und Meßgrößen vorliegen, müssen die Zielwerte der einzelnen Ziele erarbeitet werden. Erst durch diesen Vorgang werden die Ziele konkret fassbar. Die Zielwerte sollten in die Zukunft schauen und anspruchsvoll, ehrgeizig aber glaubhaft erreichbar sein. (vgl Horvath & Partner, 2004, S. 238).

Die Werkstatt führte auch hier einen separaten Workshop durch. Gemeinsam wurden die Zielwerte diskutiert und festgelegt. Für die Ermittlung der Zielwerte wurden Vergleichswerte (IST-Werte) herangezogen. So kann gewährleistet werden, dass die notwendigen Daten und Informationen beschafft werden können, oder noch nicht vorhandene entwickelt werden und die Zielwerte der Meßgrößen erhalten einen konkreten Hintergrund.

Strategische Aktionen bestimmen

Die so beschriebenen Ziele müssen nun in die Tat umgesetzt werden. Einige der gesteckten Ziele sind bereits Verbesserungen des täglichen Geschäfts und als solche relativ leicht umsetzbar. Andere benötigen den Einsatz zusätzlicher Zeit, Mitarbeiter und Finanzen. Um die strategischen Ziele nun allseits verständlich und für die Mitarbeiter umsetzbar zu gestalten, werden strategische Aktionen oder Maßnahmen festgelegt.

Diese werden den strategischen Zielen konkret zugeordnet. Besondere Ziele erfordern eventuell neue Vorgehensweisen. Hier können erneut Workshops oder Arbeitsgruppen gebildet werden, die mit dieser Aufgabe betraut werden.

Wichtig ist jedoch die konkrete Verknüpfung mit Terminen, Meilensteinen, Verantwortlichen und Budgets. Ohne das „Festmachen“ der Maßnahmen und Ziele, verlaufen diese im Sand.

Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen

Nachdem nun die BSC entwickelt wurde, muss sie mit Leben gefüllt werden. Nach der sehr strukturierten Erarbeitung der BSC mit Hilfe des externen Beraters ist das Unternehmen nun auf sich selbst gestellt und muss den gesamten Prozess verarbeiten und am Leben erhalten. Da normalerweise auf ein ausgewogenes Verhältnis der beteiligten Mitarbeiter geachtet wird, diese aber nicht in ihrer Vollständigkeit vertreten sind, sollte nun das Ergebnis und die damit in Verbindung stehenden Maßnahmen auf alle Unternehmensebenen heruntergebrochen bzw. an sie kommuniziert werden.

Schon während der Erarbeitung der BSC ist es förderlich, den laufenden Prozess zu veranschaulichen und sein Ziel, sowie Teilschritte zu dokumentieren. In der Werkstatt gGmbH wurde dies kontinuierlich durch regelmäßige Teamsitzungen gemacht. Die erstellte BSC wurde im Anschluß allen festen Mitarbeitern vorgestellt und besprochen. Die sich daraus ableitenden Maßnahmen und Pläne konnten somit eindeutiger und verständlich in die Arbeitsorganisation integriert werden.

Die Erarbeitung der BSC ist mit Hilfe strukturierter Vorgehensweise und sehr viel kreativem Engagement durchgeführt worden. Es wäre sehr bedauerlich, wenn diese Dynamik keinen weiteren Einsatz fände. Das Alltagsgeschäft überrollt jeden und die Gefahr, sich wieder in den alten Strukturen zu bewegen und nur kurzfristig die Maßnahmen durchzuführen ohne dabei die Überprüfung der Ziele und Strategie im Blick zu haben, ist groß.

Die breite und verständliche Kommunikation des „neuen Weges“ ist ein wichtiger Punkt, sich selbst und die Organisationsmitglieder mit der BSC täglich zu verbinden. Das ist jedoch nicht ausreichend. Die Balanced Scorecard ist ein Instrument und als solches kann und sollte es Einzug finden in den Managementwerkzeugkasten des Unternehmens. „Eine Balanced Scorecard will gelebt sein. Das heisst, man muss den kontinuierlichen Einsatz gewährleisten. Durch laufende Anwendung entfaltet die BSC ihren Nutzen im

und für den Managementprozess. Dies gelingt erst, wenn die BSC in die Management- und Steuerungssysteme integriert wird.“ (Horvath & Partner, 2004, S.304)

Hierzu gehören insbesondere :

- ▶ soweit noch nicht vorhanden, die Schaffung eines betrieblichen Controlling, das die Zielerreichung verfolgt
- ▶ die Verknüpfung der BSC in die strategische und operative Planung (durch konsequente Nutzung der BSC bei der Planung, Überprüfung der Übereinstimmung mit dem Unternehmensziel und bei Abweichungen des erneuten Vorgangs der Zielsteckung wie oben erläutert, neue Projekte können so auf ihren Einfluss auf die Strategie und die fixierten Zielsetzungen hin überprüft werden)
- ▶ Verknüpfung der BSC mit der Budgetierung (besonders in sozialen Unternehmen ein nicht zu vernachlässigender Punkt)
- ▶ die Integration der BSC in das Berichtswesen zur permanenten Dokumentation und Information (intern + extern)
- ▶ Verknüpfung der BSC mit der Personalentwicklung und Personalführung (Zielvereinbarungen, evtl. Anreizsysteme etc.)

Nach Horvath & Partner ist die BSC erst mit dieser Stufe als Managementkonzept vollständig. Erst mit der vollständigen Verknüpfung der Managementsysteme schafft die BSC die Voraussetzungen für eine strategiefokussierte Organisation.

Feed Back und Lernen

Die Balanced Scorecard ist wie bereits beschrieben ein langer, eigentlich nie endender Prozess. In der Erprobung der erarbeiteten Zielkataloge und Maßnahmen wird sich zeigen, ob die Strategie des Unternehmens zielgerichtet und wirksam war. Einmal festgelegte Ziele müssen nicht für die Ewigkeit gestaltet sein. Das Unternehmensumfeld verändert sich ständig und eine Überprüfung der Unternehmensstrategie, der Vision und in der Folge der Ziele ist ein permanent notwendig Prozess.

Die strategischen Aktionen der unterschiedlichen Perspektiven wurden mit Meilensteinen, Terminen, Zielvorgaben und Verantwortlichen belegt. Diese sollten eingehalten werden. Und es sollte der Rahmen geschaffen werden, regelmäßige Auswertungen über Erreichtes durchzuführen. Das Berichtssystem sollte zur fokussierten Überprüfung der Ergebnisse genutzt werden. Doch die Überprüfung mit den festgelegten Zielen ist noch nicht ausreichend. Davon ausgehend sollte weiterhin überprüft werden, ob ehemals Entschiedenes noch strategisch richtig ist. Erst wenn diese Rückkopplung erfolgt ist, schließt sich der dynamische Regelkreis der BSC.

Aus den Erfahrungen und Problemen bei der Umsetzung lernen

Die notwendige Zeit finden

Die Werkstatt begann vor gut einem Jahr mit der Erarbeitung der Balanced Scorecard. Die Einführungsphase zog sich über vier Monate hin. Das war aus mehreren Gründen notwendig.

Erstens wurde die Balanced Scorecard von einem externen Berater begleitet. Dies erwies sich als eine gute Entscheidung. In sozialen Unternehmen, mit ihrem sehr komplexen Zielsystem ist es nicht immer einfach, eine klare Sicht auf alle Ebenen zu behalten. Der externe Berater brachte nicht nur sein betriebswirtschaftliches Wissen und seine methodische Vorgehensweise mit, er stieß durch gezielte Fragestellungen auch Überlegungen an, die eventuell als eindeutig, immer da gewesen, keine Beachtung mehr finden, für die strategische Ausrichtung jedoch eine wichtige Rolle spielen. Der externe Blick ermöglichte den Blick über den „Tellerrand“.

Zweitens bedarf die Erarbeitung der Balanced Scorecard gewisser betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse und zum Teil sogar fundierten Fachwissens. An der Erarbeitung nahmen Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen teil, bei denen nicht davon ausgegangen werden konnte, dass dieses Wissen vorhanden war. In den Workshops mussten also Grundlagen geschaffen werden und es musste der Raum für die Aneignung des notwendigen Wissens geboten werden.

Weiterhin sind Zieldiskussionen und strategische Überlegungen kein kurzer und einheitlicher Prozess. Die Betrachtung der verschiedenen Perspektiven und die unterschiedliche Sichtweise kann kontroverse Aussagen hervorbringen. Ähnlich wie bei einem Audit kommen Schwachpunkte, Unzufriedenheiten oder lang nicht Ausgesprochenes zur Sprache. Diese Dinge sind sehr wichtig und dürfen auf keinen Fall unter den Teppich gekehrt werden. Die Werkstatt gGmbH hat ein sehr offenes und demokratisches Betriebsklima, wie es sicherlich auch in vielen anderen Unternehmen der Fall ist, und so wurde diesen Diskussionen sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet. Somit wurde auch gewährleistet, dass die strategischen Zielsetzungen in der Folge nicht nur Akzeptanz finden, sondern auch zu „jedermanns Sache“ wurden.

Die gegenseitige Abstimmung ist ein weiterer Punkt, der enorm viel Zeit in Anspruch nahm. Entscheidungen wurden wiederholt in zweier Teams besprochen, dann in der großen Gruppe vorgestellt und erneut geordnet.

Sicherlich war die zeitliche Komponente zum Zeitpunkt der Entscheidung einer Erarbeitung der BSC nicht in dem Ausmaß bewusst. Die Werkstatt ist ein kleines Unternehmen und hat zur Erarbeitung der BSC darauf Wert gelegt, den Großteil ihrer Fachkräfte miteinzubeziehen. Während die Fachkräfte an den Workshops teilnahmen, mussten die Bauprojekte warten, die Integrationsbeschäftigten anderen Tätigkeiten zugewiesen werden und auch die externen Kunden mussten warten. Es ist förderlich sich im Vorfeld über diesen Punkt Gedanken zu machen. Die Aufarbeitung und das Aufholen liegengeliebener Arbeit ist nicht unbedingt günstig für die Dynamik der BSC.

„Ohne Moos nix los“

Die Erarbeitung der BSC ist auch in finanzieller Hinsicht eine aufwendige Sache. Angefangen beim Preis für die Beratertätigkeit, über die investierte Arbeitszeit der an der Erarbeitung beteiligten Mitarbeiter, bis hin zum Arbeitsausfall bei den Bauprojekten etc. Diese Kosten müssen vorher ebenfalls gut geplant werden. Im Fall der Werkstatt gGmbH war das Projekt Teil eines europäischen Projektes und konnte teilweise über dieses finanziert werden. Dies war eine enorme Chance, was den Einführungsprozess anging

und ist sicherlich nicht auf andere Unternehmen anwendbar. Die Budgetierung dieses Projektes auch, bzw. gerade, über die Einführung hinaus ist unbedingt vorzunehmen.

Wenn diese Verknüpfung nicht stattfindet, besteht das Risiko, dass einmal kreativ und dynamisch, konzentriert und strategisch Festgelegtes im Sand verläuft.

Anreizsysteme

Die Verknüpfung der Ziele und der strategischen Meßgrößen mit dem Vergütungssystem ist ein kontrovers diskutiertes Thema. Kaplan und Norton befürworten diese Anbindung an das Vergütungssystem, da dies als starker Hebel, um die Aufmerksamkeit und Verpflichtung der Mitarbeiter der Organisation zu gewinnen, fungiert. (vgl. Kaplan/Norton, 2001, S. 323). In sozialen Unternehmen ist die rein finanzielle Ausrichtung nicht gegeben. Die Mitarbeiter dieser Unternehmen identifizieren sich oft sehr stark mit den ideellen Werten und Zielen des sozialen Unternehmens. Dies ist auch der Fall für die Mitarbeiter der Werkstatt gGmbH. Das Vergütungssystem der Werkstatt gGmbH basiert auf einem hauseigenen Tarifsystem, welches gemeinsam im Team entworfen und entschieden wurde. Prämien für die Fachkräfte (festangestellten Mitarbeiter) sind hier nicht vorgesehen. Weiterhin haben die Mitarbeiter eine stille Beteiligungsgesellschaft gegründet.

Eine Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Vergütungssystem wurde also in der Werkstatt gGmbH nicht vorgenommen. Im Rahmen der Umsetzung der BSC und der damit auftretenden Probleme, wird derzeit jedoch eine Verknüpfung finanzieller Meßgrößen mit der Vergütung diskutiert. Sowohl Prämiensysteme als auch sogenannte Bonuspunkte könnten in Frage kommen. Die Überlegungen zielen auf eine aktiveren Umsetzung der BSC durch die Mitarbeiter ab. Vermieden werden soll jedoch eine einseitige Motivation der Mitarbeiter einzig über den finanziellen Anreiz. Leistungsschwächere, ältere Mitarbeiter sollen nicht vernachlässigt werden, jedoch auch die Möglichkeit erhalten ihren aktiven Teil beizutragen, individuelle Potentiale verstärkt eigendynamisch zu entwickeln. Die Balance zu finden ist ein relativ schwieriger

Akt und im Augenblick in Verbindung mit Maßnahmen der Personalentwicklung im Gespräch.

Das Problem mit den Meßgrößen

Die Betrachtung der verschiedenen Perspektiven und der Versuch der Ausgeglichenheit in der Festlegung der Meßgrößen ist ebenfalls nicht unproblematisch. Gerade nichtfinanzielle Meßgrößen stellen das Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, diese zu beschreiben und mit Daten zu füllen. Das Anliegen der Werkstatt gGmbH bestand insbesondere in der Kalkulation der sozialintegrativen Arbeit in Bezug zur Gesamtleistung. Sie wollte explizit herausfinden, welche Kosten für diese soziale Dienstleistung anfielen und wie die leistungsgerechte „Preisbestimmung“ der öffentlichen Hand gegenüber aussehen könnte. Der Sozial Saldo gehörte dazu. Es gibt verschiedene Ansätze, dies zu erfassen und zu berechnen. Die Frage konnte jedoch bisher keine zufriedenstellende Klärung erhalten. Der Prozess ist weiterhin am laufen. Durch Informationsaustausch mit anderen Trägern und innerhalb des Partnernetzwerkes wird dieser Frage weiterhin nachgegangen. Die Geduld und Motivation nicht gleich aufzugeben, sondern durch organisatorisches Lernen und Entwickeln die Zielstellung zu bearbeiten, machen ebenfalls die BSC aus. Auch zu viele Meßgrößen können eher Verwirrung schaffen als Klärung. Im Beispiel der Werkstatt gGmbH übernahm der externe Berater die Funktion, daran zu erinnern, sich auf die Wichtigsten zu konzentrieren.

In sozialen Unternehmen besteht zudem die Gefahr, sehr viele weiche Kennzahlen zu formulieren. Das hängt u.a. damit zusammen, dass die sozialen und gemeinnützigen Zielsetzungen nicht mit knallharten Fakten bzw. Kennzahlen zu beschreiben sind. Eine zu starke Ausrichtung an den Stakeholdern (die verschiedenen Kunden, Mitarbeiter etc.) lassen die ökonomische Perspektive in den Hintergrund fallen. Diese ist jedoch, wie bereits beschrieben, Grundlage für eine weitere Umsetzung der sozialen Ziele. Gerade in sozialen Unternehmen sollte darauf geachtet werden, den ökonomischen Fokus im Auge zu behalten.

Everyone's Everyday Job – oder - Einer wird's schon richten

Die Balanced Scorecard lebt durch die Umsetzung, also Beteiligung aller Mitarbeiter. Und das Herunterbrechen der strategischen Ziele und Maßnahmen auf alle Unternehmensebenen, an alle Mitarbeiter, ist ein Hauptelement der BSC. Für die Umsetzung ist dies ein nicht zu unterschätzender Faktor. In großen Unternehmen erfolgt diese Herunterbrechen in mehreren Phasen. In kleinen Unternehmen finden sich nicht soviel Hierarchieebenen wieder und die Kommunikation sollte einfach zu gestalten sein. Aber Kommunikation ist nicht alles. In der Werkstatt wurde die BSC und die Erarbeitung ausführlich kommuniziert. Kein Festangestellter konnte von sich sagen, nicht informiert gewesen zu sein, nicht teilzuhaben an der BSC. Und dennoch konnte nicht verhindert werden, dass in der ersten Umsetzungsphase sich nicht alle Mitarbeiter angesprochen fühlten. Fragen wie : „und was hat die BSC jetzt gebracht ? „ist da irgendwas passiert mit der BSC ?“ geben dies deutlich wieder. Nach einer ersten Auswertung konnte folgendes festgehalten werden :

- ▶ es macht keinen Sinn, die Ziele und Maßnahmen gemeinsam zu entwickeln, wenn die Festlegungen (To do Liste) mit Terminen, Verantwortlichen etc. von einer Person erstellt und dann kommuniziert wird. Nur eine gemeinsame Erarbeitung mit eigenverantwortlicher Übernahme und Akzeptanz der Maßnahmen führt zu einer Umsetzung. Auch die Kontrolle muss mit Meilensteinen versehen werden. Die Auswertungen und Rückmeldungen müssen wieder strukturiert an alle gegeben werden und erneut hinterfragt werden. (Auswertung der Zielwerte und Neufokussierung) . Die Integration der BSC in das Stellenprofil bzw. in die Zielvereinbarungen ist eine unbedingt notwendige Angelegenheit. Hier findet sich auch die Verbindung zur Personalentwicklung.

- ▶ es geht nicht um's überleben, sondern um's Wachsen, um den Erfolg, und auch in einem sozialen Unternehmen ist dieser an der finanziellen Situation zu messen. Dieser Erfolg, gemessen an den Kennzahlen, welche hierfür festgelegt wurden, muss nachvollziehbar und konkret an die Mitarbeiter gegeben werden. Auch hier spielen die Meilensteine wieder eine Rolle. Je nach Branche oder spezieller Situation müssen diese individuell gesetzt werden. Regelmäßige Teamsitzungen sollten so strukturiert werden,

dass sie die Logik und Struktur der BSC widerspiegeln. Wenn der Fokus immer wieder auf die strategischen Ziele gelegt wird und der Auswertung und Berichterstattung diese zugrunde liegt, hält die Dynamik der BSC und wird integriert.

▶ Maßnahmen nicht schleifen lassen, weil das Alltagsgeschäft Vorrang hat. Die BSC ist kein zusätzliches Spielzeug des Buchhalters oder der Geschäftsleitung. Sie ist auch kein Extraprojekt, an dem man sich ransetzt, wenn gerade mal Zeit ist. Sie soll die Grundlage schaffen, das Alltagsgeschäft besser, strukturierter und erfolgswirksamer zu gestalten. Wenn also Maßnahmen in diesem Sinne festgelegt wurden, dann sollten sie auch mit der notwendigen Priorität durchgeführt werden. So macht eine Kundenzufriedenheitsanalyse nur einen Sinn, wenn diese auch ausgewertet, besprochen und mit den notwendigen Maßnahmen versehen wird.

▶ Mut zum Neuanfang – gerade neue Vorgehensweisen und die damit in Verbindung stehenden Umsetzungsschwierigkeiten verleiten schnell zum „abwerfen“ des Komplizierten- weil's ja sowieso nicht so funktioniert wie es in den Fachbüchern steht. Es gehört Mut und Offenheit dazu, genau dies auszusprechen und zu hinterfragen, seine eigenen Wege innerhalb der Struktur der BSC zu finden. Diese ist nicht als Dogma aufzufassen, sondern als Rahmengerüst. In der Werkstatt gGmbH hat es diesen Punkt auch gegeben. Die Auseinandersetzung mit der Thematik war äußerst kreativ und engagiert. Und alle haben das „sich wieder an den Tisch setzen“ und erneute formulieren und entscheiden als sehr positiv und dynamisch empfunden. Seit diesem Zeitpunkt haben sich viele ehemals problematische Punkte erledigt. Also lieber thematisieren, als Aktenordner füllen !

Die Balanced Scorecard erfordert sehr viel Einsatzbereitschaft, sehr viel Engagement. Sie zwingt gerade soziale Unternehmen strukturierter mit ihrem komplexen Zielsystem und ihrer hybriden Ausrichtung zu arbeiten. Auch wenn im ersten Jahr der Umsetzung nicht alles optimal gelaufen ist, so ist die Auseinandersetzung damit, die Auswertung ein wichtiger Lernprozess. Nur eine Organisation, die sich dieser Herausforderung stellt, beginnt strategisch zu arbeiten. Für die Werkstatt gGmbH ist dieser Prozess in vollem Gang.

Strukturelle Umsetzungskomponenten einer BSC

Der generelle Aufbau, der Prozess und die Einführung einer Balanced Scorecard in sozialen Unternehmen des 3. Systems unterscheiden sich nicht zu denen von „klassischen“ Unternehmen. Zudem ist jede Balanced Scorecard einzigartig und berücksichtigt die unterschiedlichen Charakteristiken wie beispielsweise Branche, Größe, Geschichte, Unternehmenskultur etc.

Auch im Not-for-Profit Bereich sind grundlegende Dinge vor der Einführung einer BSC zu klären. Diese wurden weiter oben bereits beschrieben.

„Die BSC ist der Ausdruck eines Veränderungsmanagements in der Organisation : ein Instrument, das es erlaubt, auf Veränderungen, die an die Organisation herangetragen werden und in der Organisation entstehen, zu reagieren bzw. diese prospektiv zu erfassen. Gleichzeitig ist aber die Einführung und Umsetzung einer BSC notwendiger Weise eine Phase, in der Veränderungen in Gang gesetzt und damit entsprechende Reaktionen – einerseits alle organisatorischen Einheiten wie auch die MitarbeiterInnen betreffend – in Gang gesetzt werden. Die Einführung der BSC ist ein Prozess, der nicht nur thematisch-fachlich, sondern auch pädagogisch und psychologisch kompetent unterstützt und durchgeführt werden muss“ (B.Stoll, 2003, S.125).

Zusammenfassend hier nun noch einmal die 10 Bestandteile eines solchen Prozesses (vgl. B.Stoll, 2003, S126ff):

1. Strategische Analyse

- ▶ Erfassung der für die Organisation relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen, der Ressourcen und Wertvorstellungen von EntscheidungsträgerInnen, MitarbeiterInnen und sonstigen Stakeholdern.

2. Einsetzen und Einführung eines BSC Teams zur Entwicklung einer BSC

- ▶ Informationen über die mit der BSC verbundenen Intentionen, organisatorische Rahmenbedingungen usw.
- ▶ Einführung in das Prinzip und die Arbeitsweise der BSC

- ▶ Funktion des BSC Teams für die Organisation

3. Entwicklung der Vision, Mission

- ▶ kurze und prägnante Beschreibung der Existenzgrundlage der Organisation
- ▶ Repräsentation der Wünsche und Erwartungen der Stakeholder und Rahmen für die restlichen Zielvorstellungen

4. Entwicklung oder Überarbeitung einer Strategie

- ▶ Entwicklung eines langfristigen Handlungsprogramms der Organisation
- ▶ Unterscheidung und Abgrenzung der Organisation im „Wettbewerb“

5. Kommunikation der Mission und Strategie in der gesamten Organisation

- ▶ Information und Schulung soweit notwendig

6. Ableitung strategischer Stoßrichtungen bzw. Handlungsfelder

- ▶ Bestimmen der zentralen Handlungsfelder, mit denen die Mission umgesetzt werden kann

7. Entwicklung der strategischen Zielsysteme

- ▶ Auswahl der Perspektiven, in denen die Ziele zu verankern sind, die der Umsetzung der Vision dienen
- ▶ strategische Ziele, Kennzahlen, Messgrößen formulieren
- ▶ Ursachen-Wirkungskette bilden
- ▶ Zusammenfassung der strategischen Ziele zu strategischen Projekten und Benennung der Verantwortlichen (Termine, Meilensteine)

8. Integration aller Organisationsebenen

- ▶ Übertragung und Umsetzung auf alle Ebenen, Herunterbrechen der BSC

9. Verknüpfung strategischer Zielsetzungen mit langfristigen Zielvorgaben, Planung und Budget

- ▶ Verankerung der strategischen Überlegungen im Budget: Abstimmung der Finanzen mit Inhalten, Finanzierung der Investitionen zur Zielerreichung
- ▶ Ergänzung des Bestehenden und Einbindung neuer Kennzahlen, die auf neue Strategien anwendbar sind

10. Feed Back und strategischer Lernprozess

- ▶ Prozess des Feedbacks, der Analyse und Reflexion, zur Strategieüberprüfung und – Anpassung
- ▶ Gemeinsamer Rahmen, der allen Mitarbeiter/Innen die Strategie und ihren Beitrag zur Gesamtleistung verdeutlicht
- ▶ Feedbacksystem als Sammlung von Leistungsdaten zur Überprüfung der strategischen Hypothesen
- ▶ Teamorientierter Problemlöseansatz zur funktionsübergreifenden Analyse der Leistungsdaten

Schlußbemerkung

„ ... ist das nicht ein wenig zuviel Betriebswirtschaft ? Wir sind doch schließlich soziale Einrichtungen, da geht doch der Mensch verloren.“
Diese Frage musste sich „Die Werkstatt gGmbH“ häufiger anhören,
und im Lauf der Zeit kam die Antwort darauf immer flüssiger:

Auch, und gerade soziale Unternehmen müssen die Betriebswirtschaft beherrschen, denn das, was sie sich vorgenommen haben, ist um vieles komplexer und entsprechend schwieriger auszubalancieren. Sie wollen leistungseingeschränkte Personen in einen leistungsorientierten Arbeitsprozess dauerhaft integrieren. Sie wollen mit einem ausgesprochen hohen Qualitätsanspruch beweisen, dass es möglich ist, mit „schwachen“ Mitarbeitern dennoch Kunden zufrieden zu stellen. Sie wollen demokratische und transparente Strukturen, und damit verbunden ein hohes Maß an Verantwortungsgefühl der beteiligten Fachkräfte, ohne dass diese dabei eine Chance hätten, finanziell beteiligt zu werden. Sie wollen ein breites Spektrum

an Arbeitsfeldern, wo doch jeder „normale“ Betriebswirt sofort an outsourcen denken würde, da es sich scheinbar nicht rechnet. Sie wollen eine Betriebskultur, die den Bedürfnissen und Möglichkeiten aller gerecht wird, der Ressourcenausgleich ist Teil des demokratischen Verständnisses.

Man könnte weitermachen und zu dem Schluss kommen, das geht alles nicht. Wenn das so wäre, gäbe es nicht eine ganze Reihe sozialer Unternehmen, die sich aktiv und erfolgreich am „Markt“ bewähren. Sie müssen sich dazu betriebswirtschaftlicher Instrumente bedienen, diese beherrschen und mit ihrem sozialen Anspruch verknüpfen. Gerade hier eignet sich die Balanced Scorecard, denn sie vernetzt und verknüpft die vielfältigen, teils sehr unterschiedlichen und sich scheinbar widersprechenden Anforderungen und Aufgaben. Vor allem aber, und dies entspricht in der Regel der Kultur sozialwirtschaftlicher Unternehmen, bindet das Controlling Instrument der Balanced Scorecard die MitarbeiterInnen ein, sodass ein Prozess eingeleitet wird, der zum Ziel hat, die gemeinschaftlichen Visionen umzusetzen. Jeder trägt seinen Teil dazu bei, die ganze Organisation ist und bleibt lebendig und lernt voneinander und miteinander. Und vor allem überprüft sie gemeinsam, dass das Gleichgewicht zwischen sozialem Anspruch und wirtschaftlicher Notwendigkeit erhalten bleibt.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** **Klassische Balanced Scorecard**
- Abb. 2** **Der Prozess der Balanced Scorecard**
- Abb. 3** **Die 5 möglichen Perspektiven in sozialen Unternehmen**
- Abb. 4** **Unsere Umwelt verändert sich**
- Abb. 5** **House of Strategy der Werkstatt gGmbH**
- Abb. 6** **Kernkompetenzen und Unternehmensstrategie der
Werkstatt gGmbH**
- Abb. 7** **Strategy Map der Werkstatt gGmbH**
- Abb. 8** **Matrix Ursachen – Wirkung der Werkstatt gGmbH**

Literaturverzeichnis

- **Christoph Badelt; Handbuch der Nonprofit Organisationen, Schäffer Poeschel, 3. Auflage, 2002**
- **Ehrmann Kompakt Training Balanced Scorecard, 3. Auflage , Kiehl 2003**
- **Herwig R. Friedtag/ Walter Schmidt; My Balanced Scorecard, Haufe 2001**
- **Herwig R. Friedtag/ Walter Schmidt; Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Auflage, Haufe 2002**
- **Gaiser B. /Greiner O.; Balanced Scorecard : Von der Mode zur Kunst, 2002,**
- **P. Horvath, Lutz Kaufmann; Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien in Harvard Business Manager, Ausgabe 1/2004, S.7 ff**
- **Horvath & Partner; Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer Poeschel, 3. Aufl. 2004**
- **Robert S. Kaplan und David P. Norton; Die strategiefokussierte Organisation- Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer Poeschel 2001**
- **Robert S. Kaplan und David P. Norton; The Balanced Scorecard – Transalting Strategy into Action , HBS Press 1997**
- **Kreikebaum, H. ; Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart 1997**
- **Bettina Stoll; Balanced Scorecard für soziale Organisationen – Qualität und Management durchs trategische Steuerung, Walhalla 2003**
- **Peter Schwarz; Management Brevier für Nonprofit Organisationen, Haupt 2001**

- **Andreas Georg Scherer, Jens Michael Alt; Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit Organisationen, Schäffer Poeschel 2002**
- **P. Schwarz, R. Putschert, Ch. Giroud, R. Schauer; Das Freiburger Management Modell für Nonprofit Organisationen , 4. Auflage, Haupt 2002**
- **Michael Worschischek in Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit Organisationen, Schäffer Poeschel 2002**

Die Werkstatt gGmbH

Standort : Heidelberg
Rechtsform : gemeinnützige GmbH
Gesellschafter : Die Werkstatt e.V.
Stille Beteiligung der
MitarbeiterInnen
Gründungsjahr : 1983



Anzahl der MitarbeiterInnen absolut : ca. 40, schwankend
Davon Integrationsbeschäftigte in Prozent : ca. 50 %
Zielgruppe: benachteiligte
Jugendliche, ältere
Langzeitarbeitslose

Davon

Weibliche Mitarbeiterinnen : 2
Männliche Mitarbeiter : 20
**Davon ungeforderte Stamm-
MitarbeiterInnen in Prozent :** 50 %

Davon

Weibliche Mitarbeiterinnen : 4
Männliche Mitarbeiter : 13

Umsatz absolut im Jahr 2004 : 1.157.780,00 €
(incl. 3 x Equal
Projekte)

Davon

Gewerblicher Umsatz in Prozent : 62 %
**Erlöse aus sozialintegrativen
Dienstleistungen in Prozent :** 23 %
Kompetenzausgleich in Prozent : 15 %

Branchen und Dienstleistungen :

Wirtschaftliche Dienstleistungen

Planung und Bau von künstlerisch gestalteten „SPIELräumen der eigenen ART
Meisterbetriebe: Schreinerei, Garten- und Landschaftsbau, Bildhauerei

Soziale Dienstleistungen

- Sozialpädagogische Begleitung von jungen und älteren langzeitarbeitslosen Menschen
- Berufliche Grundqualifizierung
- Berufsausbildung: Garten- und Landschaftsbau, Schreinerei, Bildhauerei, Büro



Herausgeber

**Equal –
Entwicklungspartnerschaft
BEST 3 S e.V.**

**- Betriebliche
Entwicklungsstrategie für
soziale Unternehmen im
3. System -**

**Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg**

**Telefon:
06221 / 654916
Fax: 06221/180099
E-Mail: kontakt@best3s.de
www.best3s.de**

Beteiligte soziale

Unternehmen:

Grünbau gGmbH

Unnaerstr. 44
44145 Dortmund

Tel. 0231 / 840960
www.gruenbau-dortmund.de



Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

71577 Großlerlach
Tel. 07193 / 57100
www.erlacher-hoehe.de



DIE WERKSTATT gGmbH

Wieblinger Weg 81/1
69123 Heidelberg
Tel. 06221 / 8353-0
www.werkstatt-spielart.de



steremat afs GmbH

Pappelalle 3-4
10437 Berlin
030/44361910



Technet Berlin e.V.

Wiesenstr. 29
13357 Berlin
Tel. 030 / 4612409
www.technet-berlin.de



QAD GmbH

Könneritzstr. 25
01067 Dresden
Tel. 0351 / 4932000
www.qad-dresden.de



BEST 3S e.V. hat auf europäischer Ebene zusammengearbeitet mit:
Volkshilfe Österreich / Equal Entwicklungspartnerschaft Muskerkollektivvertrag
zum Thema „Rechtsrahmen für soziale Unternehmen“
und LE MAT zum Thema „Decent work through social economy“
(Griechenland, Italien, Schweden, Großbritannien)

Veröffentlichungen

Buchveröffentlichungen

Soziale Ökonomie in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Ergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Preis: ca. 22,00 Euro, erscheint im Verlag AG SPAK Publikationen im Oktober 2005

European Social Entrepreneurs looking for a better way to produce an to live

Veröffentlichung von LE MAT, erschienen im Eigenverlag, zu beziehen über BEST 3S e.V.

Musterkollektivvertrag für den österreichischen Gesundheits-und Sozialbereich

Veröffentlichung des transn. Partners „Musterkollektivvertrag“ OGB Verlag, 2005,

ISBN 3-7035-1053-6 21,00 Euro

Folgende Arbeitshefte können kostenlos von der Internetseite von BEST 3S e.V. herunter geladen werden: www.best3s.de

Arbeitsheft Nr. 1 / BEST 3S e.V.

Tools und Themen /

Kurze Übersicht über die Themen der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 2 / Verein für soziale Heimstätten in Baden-Württemberg e.V.

Controlling in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 3 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Die Balanced Scorecards in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 4 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Benchmarking

Arbeitsheft Nr. 5 / DIE WERKSTATT gGmbH Heidelberg

Benchmarking – Kennzahlen sozialer Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 6 / Technet Berlin e.V.

Das Sozial-Audit Verfahren für soziale Unternehmen, ein Handbuch

Arbeitsheft Nr. 7

Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 8

Wertschöpfung in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 9

Personalentwicklung und Empowerment in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 10

Gendermainstreaming in sozialen Beschäftigungsunternehmen

Arbeitsheft Nr. 11

Rechtsrahmenprobleme sozialer Unternehmen –Eckpunktepapier-

Arbeitsheft 12

Rechtsrahmenprobleme, Langfassung

Arbeitsheft 13

Zusammenfassende Empfehlungen der Equal Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 14

Wortbeiträge und Reden auf Tagungen von BEST 3S e.V.

Arbeitsheft Nr. 15

Stellungnahmen zu Hartz IV: Masterplan für soziale Beschäftigungsunternehmen

Internetveröffentlichungen :

www.best3s.de * www.musterkv.at * www.lemat.org