

Diplomarbeit

BESTSELLER

Andrea Keil

**Balanced Scorecard und
strategischer Managementprozess**

**Eine Konzeption für die
ambulante Jugendhilfeeinrichtung**

Keil, Andrea: Balanced Scorecard und strategischer Managementprozess: Eine Konzeption für die ambulante Jugendhilfeeinrichtung. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2014

Originaltitel der Abschlussarbeit: Eine Konzeption zur Einführung und Umsetzung der Balanced Scorecard im strategischen Managementprozess - dargestellt am Beispiel einer Nonprofit-Organisation der Jugendhilfe

Buch-ISBN: 978-3-95684-371-6

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95684-871-1

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2014

CoverV]X. d]l UVUmWta

Zugl. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Berlin, Berlin, Deutschland, Diplomarbeit, Juni 2006

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014
Printed in Germany

Danksagung

Ich danke allen herzlich, die mich in dieser Diplomarbeit mit Rat und Tat begleitet und unterstützt haben.

Die Umsetzung dieser Diplomarbeit wäre ohne die begleitende Unterstützung von Prof. Dr. Andreas Deckmann nicht möglich gewesen. Vielen Dank dafür.

Meinen besonderen Dank gilt allen Kollegen der AFH, besonders Martina Breger, Annette Fuchs und Monika Tschorn, die durch Inspiration und konstruktiver Unterstützung an dieser Diplomarbeit mitgewirkt haben.

Herzlichen Dank sage ich meinem langjährigen Lebenspartner Jürgen Kasperek, der mich graphisch unterstützt hat und bei vielen unwegsamem Situationen in dieser Zeit gelassen geblieben ist.

Diese Arbeit widme ich meiner Familie, besonders meiner Mutter, ohne ihre Liebe hätte ich diesen Lebensweg nicht gehen können. Vielen Dank für alles.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	5
1.1	Problemstellung.....	5
1.2	Vorgehensweise.....	7
2	Die Nonprofit-Organisation – im Spannungsfeld der Wirtschaftlichkeit.....	7
2.1	Die NPO zwischen Markt und Staat.....	7
2.2	Zur Definition der NPO.....	8
2.2.1	Vielfältigkeit und Tätigkeitsfelder der NPO.....	10
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Abgrenzungsmerkmale zur Unternehmung.....	11
2.2.3	Der Dienstleistungscharakter der NPO.....	13
2.3	Strategisches Management für NPOs.....	14
2.4	Besonderheiten im strategischen Management der NPO.....	16
3	Die Balanced Scorecard – ein Baustein im strategischen Managementprozess.....	18
3.1	Die BSC im strategischen Managementprozess.....	18
3.2	Das Konzept der BSC.....	20
3.2.1	Perspektiven der BSC.....	21
3.2.1.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive.....	22
3.2.1.2	Kundenperspektive.....	23
3.2.1.3	Interne Prozessperspektive.....	24
3.2.1.4	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	25
3.2.2	Erreichung der strategischen Ziele.....	26
3.2.3	Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie.....	27
3.2.4	Festlegung von geeigneten Messgrößen.....	27
3.2.5	Festlegung von Zielwerten.....	28
3.2.6	Bestimmung der strategischen Aktionen.....	28
3.3	Überprüfbarkeit der BSC.....	29
3.4	Besondere Eignung der BSC für die NPO.....	30
4	Die Konzeption – zur Einführung und Umsetzung der Balanced Scorecard in der AFH.....	30
4.1	Die Konzeption - der Entwicklungsprozess einer BSC.....	30
4.1.1	Formulierung von Leitbild und Leitziele.....	31
4.1.2	Entwicklung des Strategischen Koordinatensystems.....	32

4.1.3	Auswählen von strategiefokussierten Aktionen.....	32
4.1.4	Bündelung von Aktionen zu strategischen Projekten	33
4.1.5	Umsetzen von strategischen Projekten.....	33
4.1.6	Erstellung der Berichte-Scorcard	34
4.1.7	Organisieren von Lernprozessen.....	35
4.2	Umsetzung der BSC	35
4.2.1	Einführung der BSC	36
4.2.2	BSC-Workshop	36
4.2.3	Richtige Zeitpunkte zur Umsetzung des BSC-Workshop.....	37
4.2.4	Externe Begleitung oder Moderation	37
4.2.5	Strategisches Berichtswesen	37
4.2.6	Expansionen in andere Geschäftsfelder	38
4.2.7	Aufrechterhaltung des BSC-Prozesses.....	38
5	Abschließende Beurteilung.....	39
5.1	Perspektiven und Grenzen der BSC in der NPO	39
5.2	Eigene Stellungnahme zur Konzeption BSC in der Jugendhilfe.....	41
III	Literaturverzeichnis.....	44
	Literatur:.....	44
	Internetquellen:.....	45
	Sonstige Quellen:	45
IV	Anhang	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmung und NPO. Quelle: Schwarz (1995), S. 28.....	10
Abbildung 2: Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von der Unternehmung und der NPO. Quelle: Schwarz(1996), S. 25, 26.....	12
Abbildung 3: Der Prozess des Strategischen Managements. Quelle: Nährlich (2000), S. 181	15
Abbildung 4: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen. Quelle: Pietsch (2003), S. 45	19
Abbildung 5: Die strategiefokussierte Organisation. Quelle: Kaplan und Norton (2001), S. 67	20
Abbildung 6: Die Balanced Scorecard. Quelle: Kaplan und Norton (1997), S.9	22
Abbildung 7: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive. Quelle: Kaplan und Norton (1997), S. 6	24
Abbildung 8: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell. Quelle: Kaplan und Norton (1997), S.93.....	25
Abbildung 9: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive. Quelle: Kaplan und Norton (1997), S.124.....	26
Abbildung 10: Die Elemente der BSC – Übersetzung der Strategie in Aktivitäten. Quelle: Ehrmann (2003), S. 63	29
Abbildung 11: Ablauf der Erarbeitung einer BSC. Quelle: Friedag / Schmidt (2003), Benutzerhandbuch, S. 14	31
Abbildung 12: Führen mit Kennzahlen (das ZAK-Prinzip). Quelle: Friedag / Schmidt (2003), Benutzerhandbuch, S.17	33