

## **Balanced Scorecard zur wertorientierten Ausrichtung von Wohnungsunternehmen**

– Konzept, Einführungsprozess und Anwendungsbeispiel –

Autor: Dr. Rainer Fuchs

Veranstaltung: Frühjahrstagung des AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft

Datum: 17.05.2006

Ort: Dresden

### **Agenda**

---

1 **Balanced Scorecard – Managementkonzept zur Strategieimplementierung**

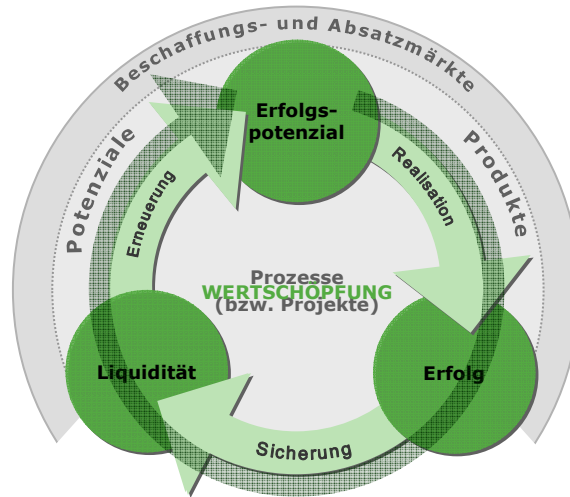
2 Prozess zur Einführung einer Balanced Scorecard

3 Anwendungsbeispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens

4 Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard im Risikomanagement

5 Fazit

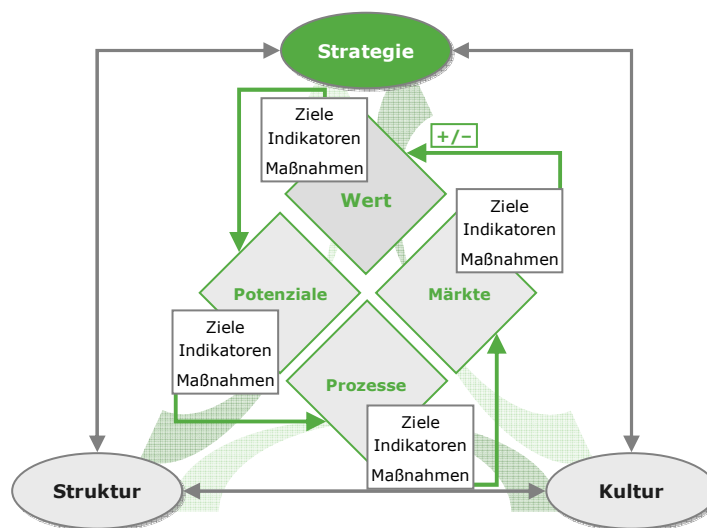
## Balanced Value Map



Quelle: Becker, W.: Funktionen und Konzepte des Controlling, Bamberg 2000, S. 46.

Folie 3

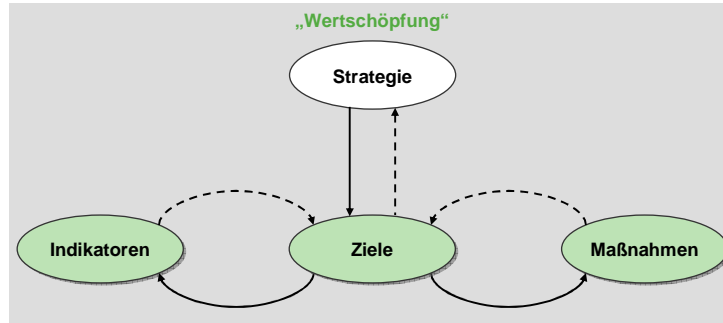
## Konzept der Balanced Scorecard



Quelle: Becker, W.: BWL-Kompaktkurs: Grundlagen des Finanz- und Ergebnis-Controlling, Bamberg 2005, in Anlehnung an: Kaplan, R. S./Norton D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Folie 4

## Grundverständnis der Balanced Scorecard



Folie 5

## Agenda

1 Balanced Scorecard – Managementkonzept zur Strategieimplementierung

**2 Prozess zur Einführung einer Balanced Scorecard**

3 Anwendungsbeispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens

4 Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard im Risikomanagement

5 Fazit

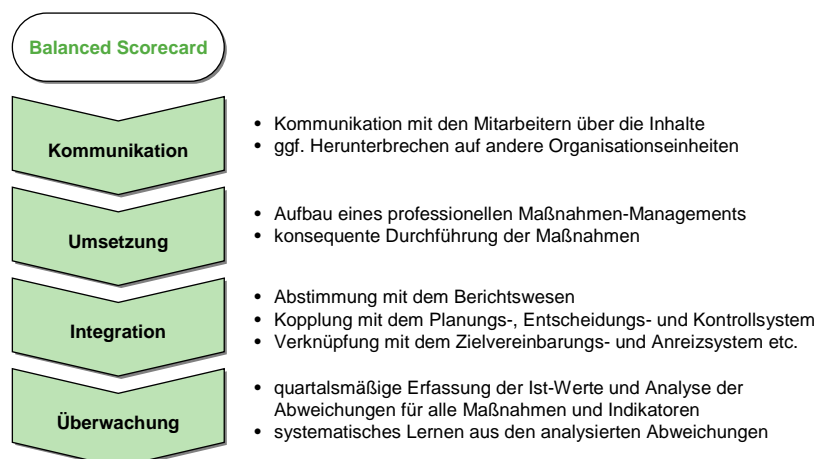
Folie 6

## Entwicklung einer Balanced Scorecard



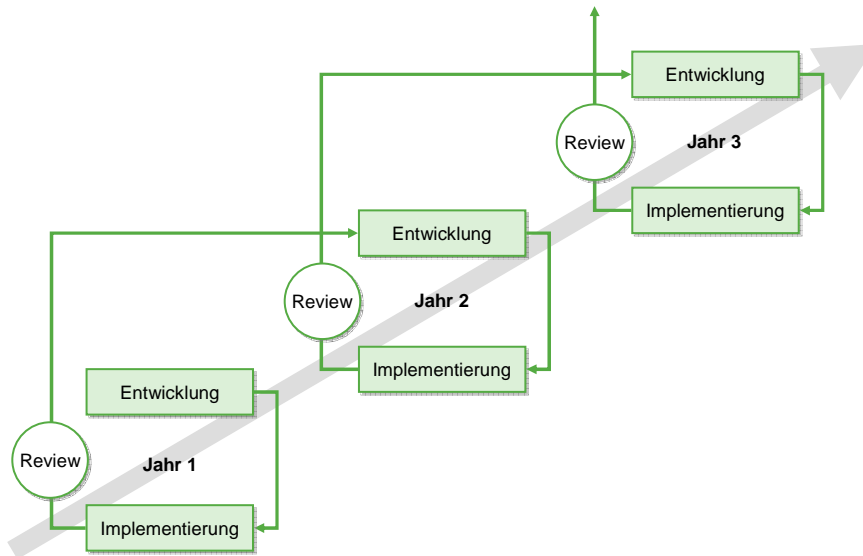
Folie 7

## Implementierung einer Balanced Scorecard



Folie 8

## Fortlaufender Einsatz einer Balanced Scorecard



Folie 9

## Voraussetzungen einer erfolgreichen Einführung

- verabschiedete und **dokumentierte Unternehmensstrategie**;
- Durchführung der Entwicklung als **Projekt**;
- **Unterstützung des Top Managements**;
- Wissenstransfer und die zielgerichtete Kommunikation der Führungskräfte in **moderierten Workshops**;
- Begleitung durch **externe Berater bzw. Moderatoren**;
- Bereitschaft der Führungskräfte zur Erledigung von **Hintergrundarbeiten** zwischen den Workshops;
- **konsequentes Maßnahmen-Management** im Zuge der Umsetzung;
- **zweckmäßige EDV-Unterstützung**, z. B. durch Standard-Office-Produkte.

Folie 10

## Agenda

1 Balanced Scorecard – Managementkonzept zur Strategieimplementierung

2 Prozess zur Einführung einer Balanced Scorecard

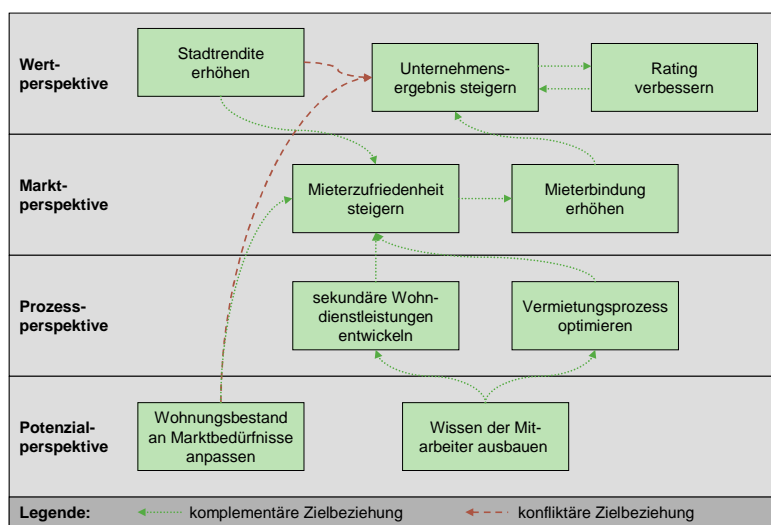
**3 Anwendungsbeispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens**

4 Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard im Risikomanagement

5 Fazit

Folie 11

## Auszug einer Strategy Map



Folie 12

### Auszug einer Balanced Scorecard – Teil 1

Perspektive	strategische Ziele	Spätindikatoren (S) Frühindikatoren (F)	strategische Maßnahmen
Wertperspektive	Unternehmensergebnis steigern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensergebnis (S)</li> <li>- Sollmietensteigerung (F)</li> <li>- Mietrückstände (F)</li> <li>- Leerstandsverluste (F)</li> <li>- Verwaltungskosten (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau eines Systems zur Planung und Kontrolle des Unternehmensergebnisses</li> <li>- Reduzierung der Verwaltungskosten</li> </ul>
	Rating verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rating (S)</li> <li>- Marktentwicklung (F)</li> <li>- Eigenkapitalrendite (F)</li> <li>- Eigenkapitalquote (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung des Kreditportfolios</li> <li>- Intensivierung der Kommunikation mit den Banken</li> </ul>
	Stadtreichweite erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektvolumen Stadtbau (F)</li> <li>- Budget für soziale Maßnahmen (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung am Stadtbau</li> <li>- Stabilisierung der Quartiere</li> </ul>
Marktperspektive	Mieterbindung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durchschnittliche Mietdauer (S)</li> <li>- Inanspruchnahme sekundärer Wohndienstleistungen (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktive Vermarktung sekundärer Wohndienstleistungen</li> </ul>
	Mieterzufriedenheit steigern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wohnzufriedenheitsindex (S)</li> <li>- Fluktuationsrate (F)</li> <li>- Anzahl Mieterbeschwerden (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untersuchung der Mieterzufriedenheit</li> <li>- Intensivierung der Mieterbetreuung</li> </ul>

### Auszug einer Balanced Scorecard – Teil 2

Perspektive	strategische Ziele	Spätindikatoren (S) Frühindikatoren (F)	strategische Maßnahmen
Prozessperspektive	Vermietungsprozess optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mietrückstandsquote (S)</li> <li>- durchschnittliche Leerstandstage (S)</li> <li>- Anzahl Mieterbeschwerden (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse und Verbesserung des Vermietungsprozesses</li> </ul>
	sekundäre Wohndienstleistungen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl neu angebotener Leistungen (S)</li> <li>- Anzahl verfolgter Ideen (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementierung eines Innovationsprozesses</li> </ul>
Potenzialperspektive	Wohnungsbestand an Marktdürfnisse anpassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernisierungsgrad des Wohnungsbestandes (S)</li> <li>- Modernisierungsbudget (F)</li> <li>- Leerstandsquote (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung energetischer Modernisierungsmaßnahmen</li> <li>- Marktberichtigung durch Abriss</li> </ul>
	Wissen der Mitarbeiter ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der geführten Beratungsgespräche (S)</li> <li>- Anzahl der geschulten Mitarbeiter (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung und Realisierung eines Schulungsprogramms</li> </ul>

## Agenda

1 Balanced Scorecard – Managementkonzept zur Strategieimplementierung

2 Prozess zur Einführung einer Balanced Scorecard

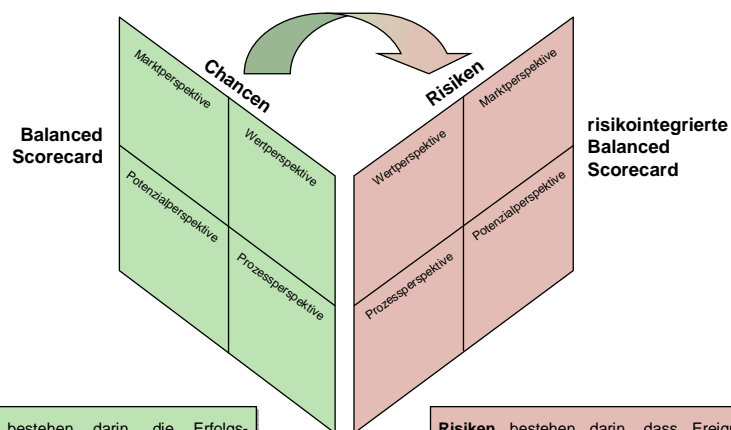
3 Anwendungsbeispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens

**4 Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard im Risikomanagement**

5 Fazit

Folie 15

## Integration der Risiken in die Balanced Scorecard

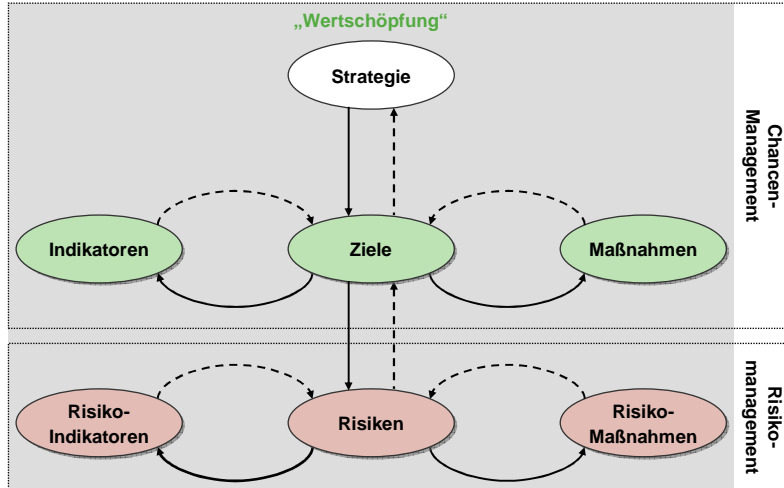


**Chancen** bestehen darin, die Erfolgspotenziale des Unternehmens derart zu nutzen, dass durch das unternehmerische Handeln im Markt die festgelegten Ziele erreicht werden, und dadurch die verabschiedete Strategie erfolgreich realisiert wird.

**Risiken** bestehen darin, dass Ereignisse (exogene Faktoren) oder Entscheidungen und Handlungen (endogene Faktoren) das Unternehmen daran hindern, die festgelegten Ziele zu erreichen und dadurch die verabschiedete Strategie erfolgreich zu realisieren.

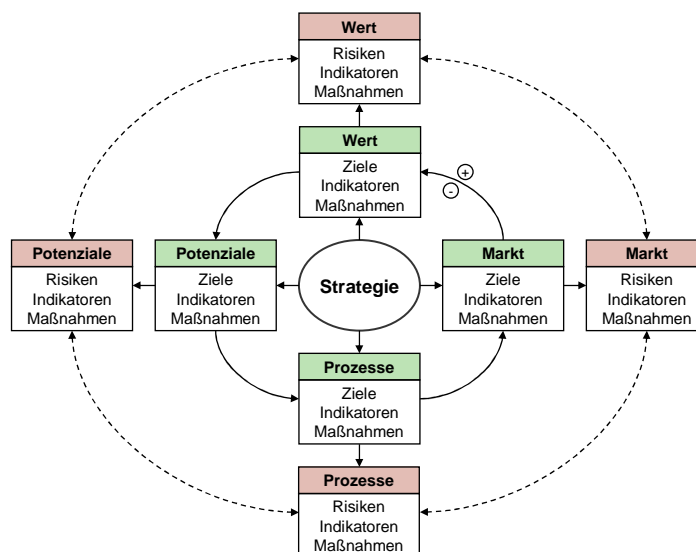


## Grundverständnis einer risikointegrierten Balanced Scorecard



Folie 17

## Aufbau einer risikointegrierten Balanced Scorecard



Folie 18

## Agenda

---

1 Balanced Scorecard – Managementkonzept zur Strategieimplementierung

2 Prozess zur Einführung einer Balanced Scorecard

3 Anwendungsbeispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens

4 Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard im Risikomanagement

5 Fazit

## Die Balanced Scorecard ...

---

- setzt eine **leicht verständliche Methodik** zur Unterstützung des strategischen Managements ein.
- basiert auf einem **mehrdimensionalen Analyseraster**, das alle Perspektiven des unternehmerischen Handelns berücksichtigt.
- vermittelt strukturiert die **strategischen Ziele** und die zur Zielerreichung erforderlichen **Maßnahmen**.
- sorgt durch die Kombination von **quantitativen** sowie **qualitativen Früh- und Spätindikatoren** für eine ganzheitliche Lenkung des unternehmerischen Handelns.
- schafft ein **hohes Maß an Transparenz**.
- stellt eine **konsequente Umsetzung der Strategie** sicher.

## Literatur

---

### • **Balanced Scorecard**

- *Horváth & Partner (Hrsg.)*  
Balanced Scorecard umsetzen, 3. Aufl., Stuttgart 2004
- *Kaplan, R. S./Norton D. P.*  
Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- *Kaplan, R. S./Norton D. P.*  
Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth und Damir Kralj, Stuttgart 2001
- *Kaplan, R. S./Norton D. P.*  
Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth und Bernd Gaiser, Stuttgart 2004
- *Weber, J./Schäffer, U.*  
Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1999

### • **Risikomanagement und risikointegrierte Balanced Scorecard**

- *Diederichs, M./Form, S./Reichmann, T.*  
Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement, 16. Jg. (2004) H. 4/5, S. 189-198
- *KPMG (Hrsg.)*  
Integriertes Risikomanagement, Berlin 1998
- *Reichmann, T./Form, S.*  
Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg. (2000) H. 4/5, S. 189-198