

**Thomas Hockenbrink**

# **Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard**

**Erfordernisse und Herausforderungen  
an international tätige Hilfsorganisationen**

Thomas Hockenbrink

**Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard: Erfordernisse und Herausforderungen  
an international tätige Hilfsorganisationen**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8940-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3940-3

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Vorgehensweise .....	3
<b>2 Konzept der Nachhaltigkeit .....</b>	<b>5</b>
2.1 Das Zeitalter der Diskontinuitäten als Ausgangspunkt.....	5
2.2 Begriff der Nachhaltigkeit.....	6
2.3 Zentrale Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	8
2.3.1 Ökologische Herausforderungen.....	9
2.3.2 Soziale Herausforderungen.....	9
2.3.3 Ökonomische Herausforderungen an das Umwelt- und Sozial- management .....	10
2.3.4 Integrationsherausforderungen .....	11
2.4 Nachhaltigkeit und Controlling .....	12
2.4.1 Bedeutung von Nachhaltigkeit.....	12
2.4.2 Rolle des Controllings bei der Steuerung von Nachhaltigkeit.....	14
2.5 Zwischenfazit .....	16
<b>3 Hilfsorganisationen .....</b>	<b>18</b>
3.1 Abgrenzung, Definition und Tätigkeitsfelder .....	18
3.1.1 Organisation zwischen Staat und Markt .....	18
3.1.2 Charakteristika von Hilfsorganisationen .....	19
3.1.3 Ausrichtung und Zielrichtung .....	20
3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung von Hilfsorganisationen für Deutschland.....	21
3.2.1 Besondere Rahmenbedingungen.....	22
3.2.2 Finanzierung und Förderung .....	23
3.2.3 Beschäftigung und Wachstum.....	25

<b>4 Hilfsorganisationen und Controlling .....</b>	<b>27</b>
4.1 Ziele des Controllings .....	27
4.2 Voraussetzungen für Controlling .....	28
4.3 Besonderheiten des Controllings .....	29
4.4 Klassische Controlling-Instrumente.....	30
4.4.1 Kosten- und Leistungsrechnung.....	30
4.4.2 Budgetierung .....	31
4.4.3 Berichtswesen .....	32
4.4.4 Soll-Ist-Vergleiche .....	34
4.4.5 Benchmarking .....	34
<b>5 Das System Balanced Scorecard.....</b>	<b>36</b>
5.1 Von Kennzahlen zum Performance Measurement .....	36
5.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard .....	38
5.3 Die verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard .....	41
5.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	42
5.3.2 Die Kundenperspektive .....	43
5.3.3 Die interne Prozessperspektive.....	44
5.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	46
5.4 Die Entwicklung einer Balanced Scorecard .....	48
5.5 Bedeutung der Balanced Scorecard in der Wirtschaft .....	51
5.6 Das Konzept der Sustainability Balanced Scorecard zur Steuerung von Nachhaltigkeit .....	54
5.6.1 Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten in die vier Perspektiven .....	55
5.6.2 Erweiterung um weitere Perspektiven .....	57
5.7 Grenzen und Schwächen.....	61
<b>6 Konsequenzen für das Controlling in Hilfsorganisationen .....</b>	<b>66</b>
6.1 Die Notwendigkeit einer Balanced Scorecard in Hilfsorganisationen.....	66
6.2 Vorteile und Nachteile.....	68
6.3 Ausblicke .....	69
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>78</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung.....	7
Abbildung 2: Die vier Herausforderungen an Unternehmen .....	8
Abbildung 3: Leitfragen und Kriterien der Bedeutung von Nachhaltigkeit.....	13
Abbildung 4: Zukünftige Entwicklung der strategischen Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit.....	17
Abbildung 5: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen .....	40
Abbildung 6: Die BSC bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen .....	41
Abbildung 7: Die interne Wertschöpfungskette.....	44
Abbildung 8: Stellung der BSC im Prozess der Unternehmensplanung .....	48
Abbildung 9: Ursache-Wirkungskette in der BSC .....	50
Abbildung 10: Branchen nach Studienteilnehmer.....	53
Abbildung 11: Positive Auswirkungen der BSC auf zentrale Kennzahlen .....	53
Abbildung 12: Perspektiven der BSC der ssfh.....	63

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Abgrenzung, Definition und Tätigkeitsfelder der NPO .....	20
Tabelle 2: Mittelherkunft und Mittelverwendung .....	23
Tabelle 3: Beschäftigungszahlen.....	25
Tabelle 4: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement.....	37
Tabelle 5: Umwelt-Perspektive .....	59
Tabelle 6: Sozio-Perspektive.....	60

## Abkürzungsverzeichnis

AA	=	Auswärtiges Amt
Aufl.	=	Auflage
Bsp.	=	Beispiel
bspw.	=	beispielsweise
BMI	=	Bundesministerium des Innern
BMU	=	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMZ	=	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	=	beziehungsweise
CFROI	=	Cash Flow Return on Investment
CO <sub>2</sub>	=	Kohlenstoffdioxid
CSM	=	Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg
CSR	=	Corporate Social Responsibility
DMS	=	Dokumentenmanagementsystem
DRK	=	Deutsches Rotes Kreuz
et al.	=	et alli (und andere)
EU	=	Europäische Union
EUR/€	=	Euro
EVA	=	Economic Value Added
ggf.	=	gegebenenfalls
Hrsg.	=	Herausgeber
Jg.	=	Jahrgang
kWh	=	Kilowattstunde
Mio.	=	Millionen
NPO	=	Nonprofit Organisation
NGO	=	Non-Governmental Organisation
o. A.	=	ohne Angabe
p. a.	=	per anno
ROCE	=	Return on Capital Employed

ROI	=	Return on Investment
S.	=	Seite
SBS	=	Sustainable Balanced Scorecard
SBSC	=	Sustainability Balanced Scorecard
SGB	=	Sozialgesetzbuch
ssf	=	stiftung st. franziskus heiligenbronn
u. a.	=	unter anderem
Vgl.	=	Vergleiche
z. B.	=	zum Beispiel
ZfCM	=	Zeitschrift für Controlling & Management

# 1 Einleitung

Die Balanced Scorecard (BSC) kann ein Instrument sein, um die Diskrepanz zwischen Strategiefindung und -umsetzung zu überwinden. Innovative Unternehmen nutzen die BSC als organisatorischen Rahmen für den gesamten Managementprozess. Dabei kann das gesamte Potenzial der BSC dann genutzt werden, wenn sie als strategisches Managementsystem verstanden wird, um die Unternehmensstrategie langfristig zu verfolgen.<sup>1</sup>

## 1.1 Problemstellung

Die wenigen Einleitungssätze verdeutlichen das Ziel und den Hintergrund zur Nutzung einer BSC. Sie dient als strategisches Controlling-Instrument mit dem Ziel, die Unternehmensstrategie in einem ausgewogenen Kontext darzustellen. Die Aktivitäten der Organisation sollen im Hinblick auf deren Vision und Strategie messbar, dokumentierbar und steuerbar werden.

Das Umfeld, in dem sich Hilfsorganisationen bewegen, ist zunehmend schwieriger geworden. Hilfsorganisationen hängen ökonomisch ab von den privaten Spenden und öffentlichen Zuwendungen. Sie agieren ebenfalls auf einem Markt, indem sie im Verdrängungswettbewerb mit anderen Hilfsorganisationen stehen und untereinander konkurrieren. Alle Hilfsorganisationen sind daher mehr denn je aufgefordert, ökonomisch zu handeln. Hierzu zählt das effektive und effiziente Wirtschaften mit den zur Verfügung gestellten monetären Mitteln.<sup>2</sup> Das hierbei festgestellte sowohl organisationsinterne als auch -externe Problem ist das Nichterkennen einer Unternehmensstrategie.<sup>3</sup> Häufig besteht auf oberster Unternehmensebene keine Klarheit über Vision und strategische Ziele. Oftmals fehlt die Verbindung zwischen strategischen Zielen und Zielen einzelner Geschäftsbereiche oder Niederlassungen. Zudem werden Strategien als bloße Wunschvorstellungen formuliert, deren Realisierung anhand monetärer Größen gemessen werden, die Mitarbeiter nicht verstehen, da Sinnzusammenhänge und Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht transparent gemacht werden. Daraus folgt unmittelbar die Notwendigkeit, eine integrierte, ganzheitliche und unter-

---

<sup>1</sup> Vgl. Horváth (2011), S. 232.

<sup>2</sup> Vgl. Helmig et al. (2006), S. 355.

<sup>3</sup> Vgl. Sure (2009), S. 100.

nehmensspezifische Gesamtsicht in Form einer ausgewogenen Zusammenstellung von monetären und nicht-monetären Kennzahlen zu entwickeln, um den Entscheidungsträgern im Unternehmen differenzierte Informationen über wichtige strategische Faktoren zu geben. Nur so ist eine sinnvolle und effektive strategische Steuerung, auch durch ein Controlling, möglich.<sup>4</sup>

## **1.2 Zielsetzung**

Mit der vorliegenden Arbeit soll das System der BSC vorgestellt werden. Konkret werden Hilfsorganisationen, als ein Teil der so genannten Nonprofit-Organisationen (NPO), auf die Anwendbarkeit des Systems der BSC dargestellt und untersucht.

Es sollen unter anderem Antworten auf die Fragen gegeben werden:

- Ist eine BSC für Hilfsorganisationen sinnvoll?
- Wie müsste eine BSC für eine Hilfsorganisation aussehen?
- Gibt es bereits praktische Beispiele für die Einführung einer BSC bei Hilfsorganisationen?

Darüber hinaus ist das Ziel dieser Arbeit, die Fragestellungen im Kontext von Nachhaltigkeit zu untersuchen. Damit wird die Entstehung des Begriffes Nachhaltigkeits-Controlling ermittelt und eine Verbindung zum Konzept der BSC hergestellt.

Die Arbeit soll dabei immer wieder Praxisbezug zu Hilfsorganisationen herstellen. Dies sowohl zu der Fragestellung, ob die Implementierung einer BSC konkret für Hilfsorganisationen sinnvoll oder notwendig erscheint. Aber auch in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften und Controlling.

---

<sup>4</sup> Vgl. Sure (2009), S. 100.

### **1.3 Vorgehensweise**

Um einen ersten Einstieg in das Thema zu finden, wird im zweiten Kapitel das Konzept der Nachhaltigkeit beleuchtet und dargestellt. Inhaltlich wird erläutert, woraus die Diskussion um Nachhaltigkeit entstanden ist und was konkret darunter zu verstehen ist. Im Laufe des Kapitels werden die zentralen Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit dargestellt, um einen konkreten Bezug auf das Unternehmensumfeld und Nachhaltigkeit herzustellen. Schließlich wird die Brücke zwischen Nachhaltigkeit und Controlling geschlagen, woraus auch der Begriff Nachhaltigkeits-Controlling schlussendlich entstanden ist. Ein Zwischenfazit zeigt zusammenfassend die Aktualität des Themas und erläutert die Notwendigkeit, sich mit dem Thema in Zukunft auseinander zu setzen.

Das dritte Kapitel stellt Hilfsorganisationen als Protagonisten dieser Arbeit näher vor. Zunächst werden Hilfsorganisationen auf Basis theoretischer Kenntnisse abgegrenzt und definiert, sowie deren Tätigkeitsfelder näher beschrieben. Sie werden im Zuge der NPO eingeordnet und im Speziellen abgegrenzt. Weiterhin soll der Teil dieses Kapitels zur wirtschaftlichen Bedeutung von Hilfsorganisationen diese praxisnah vorstellen und in Bezug auf die Punkte Finanzierung, Förderung, Beschäftigung und Wachstum anhand einer kurzen Empirie mögliche Unterschiede erkennen lassen.

Hierauf aufbauend folgt im vierten Kapitel die Verzahnung von Hilfsorganisationen und Controlling. Zu Beginn werden Ziele, Voraussetzungen und Besonderheiten des Controllings bei Hilfsorganisationen vorgestellt. Im Verlauf des Kapitels werden konkrete Controlling-Instrumente kurz vorgestellt und auf ihre Tauglichkeit in Bezug auf Hilfsorganisationen untersucht.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem System der BSC. Hierbei wird das Entstehen der BSC sowie dessen Ziele erläutert, bevor die klassischen Perspektiven der BSC vorgestellt werden. Im Verlauf des Kapitels werden die Entwicklung einer BSC sowie aktuelle Zahlen zu ihrer Bedeutsamkeit dargestellt. Weiterhin wird, gerade unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, die so genannte Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) näher vorgestellt. Diese ermöglicht die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Konzept der BSC auf zwei unterschiedlichen Wegen. Letztlich wird anhand eines Beispiels verdeutlicht, ob