

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 90 (2015)
Heft: 1-2: Management

Artikel: Ein Kompass, der auf Kurs hält
Autor: Papazoglou, Liza
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-594225>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Strategisches Management mit der Balanced Scorecard

EIN KOMPASS, DER AUF KURS HÄLT



Bilder: zVg.

Die «Balanced Scorecard» (BSC) hat sich als ganzheitliches Managementinstrument etabliert. Baugenossenschaften behalten damit den Überblick über alle wichtigen Themen und können die Geschicke ihrer Organisation strategieabgestimmt steuern.

Von Liza Papazoglou

«Die Balanced Scorecard erlaubt einen präzisen Blick auf die Genossenschaft. Der Weg, um strategische Ziele zu realisieren, wird abgebildet und Abweichungen sind erkennbar.» Diese Erfahrung hat Susanne Dutly Baur gemacht, seit Sommer 2013 Geschäftsführerin der Baugenossenschaft SILU. Als sie ihre Tätigkeit aufnahm, hatte die 1960 für die Mitarbeitenden des Flughafens Kloten (ZH) gegründete und nach dem Swissair-Grounding von 2001 umstrukturierte Baugenossenschaft eine Phase grosser Veränderungen hinter sich. Seit 2008 wurden eine vollamtliche Geschäftsführung und eine Geschäftsstelle aufgebaut, die sich um die operativen Aufgaben kümmern; neu geglie-

Die SILU schafft Überblick – im Gelände mit Tafeln, beim Vorstand mit der BSC.

dert wurden auch die Vorstandsressorts. Die Liegenschaftsbewirtschaftung blieb bei einem externen Anbieter.

Damit traf die neue Geschäftsführerin auf eine gut aufgestellte Organisation und einen Vorstand mit hohem Professionalitätsanspruch; wichtige Eckpfeiler wie eine langfristige Bau- und Sanierungsstrategie und Jahresziele waren gesetzt. «Aber», erinnert sich Susanne Dutly Baur, «es fehlte ein Managementinformationssystem, das einen systematischen Gesamtüberblick über die Genossenschaft gibt und damit Entscheidungsprozesse und die Festlegung strategischer Ziele unterstützt.» Bereits aus früheren Tätigkeiten im Facility Management kannte sie die BSC. Deren Vorzüge will sie nun auch für die SILU nutzbar machen.

Vier Perspektiven

Entwickelt wurde die BSC Anfang der 1990er-Jahre aus der Erkenntnis heraus, dass es für eine langfristig erfolgreiche Unternehmung

mehr braucht als nur eine finanzielle Betrachtung. Um eine ganzheitliche, ausgewogene («balanced») Sicht zu erhalten, berücksichtigt die BSC deshalb vier Perspektiven und deren gegenseitige Abhängigkeiten: die Finanzen, die Sicht der Kunden, Mitarbeitende mit ihren Potenzialen sowie interne Prozesse. Auf Basis der Unternehmensstrategie werden für jede Perspektive Ziele, Messgrößen zu deren Erreichung und Umsetzungsmassnahmen definiert. Das Ganze wird möglichst knapp zusammengefasst auf einer «Anzeigetafel» («Scorecard»), mit einem «Cockpit» oder auf einer Strategielandkarte und bildet so anschaulich Stand und Entwicklung einer Organisation ab. Damit hat die Führung eine gute Grundlage, um die Umsetzung der Strategie zu überprüfen und die Geschicke ihrer Unternehmung gezielt zu steuern.

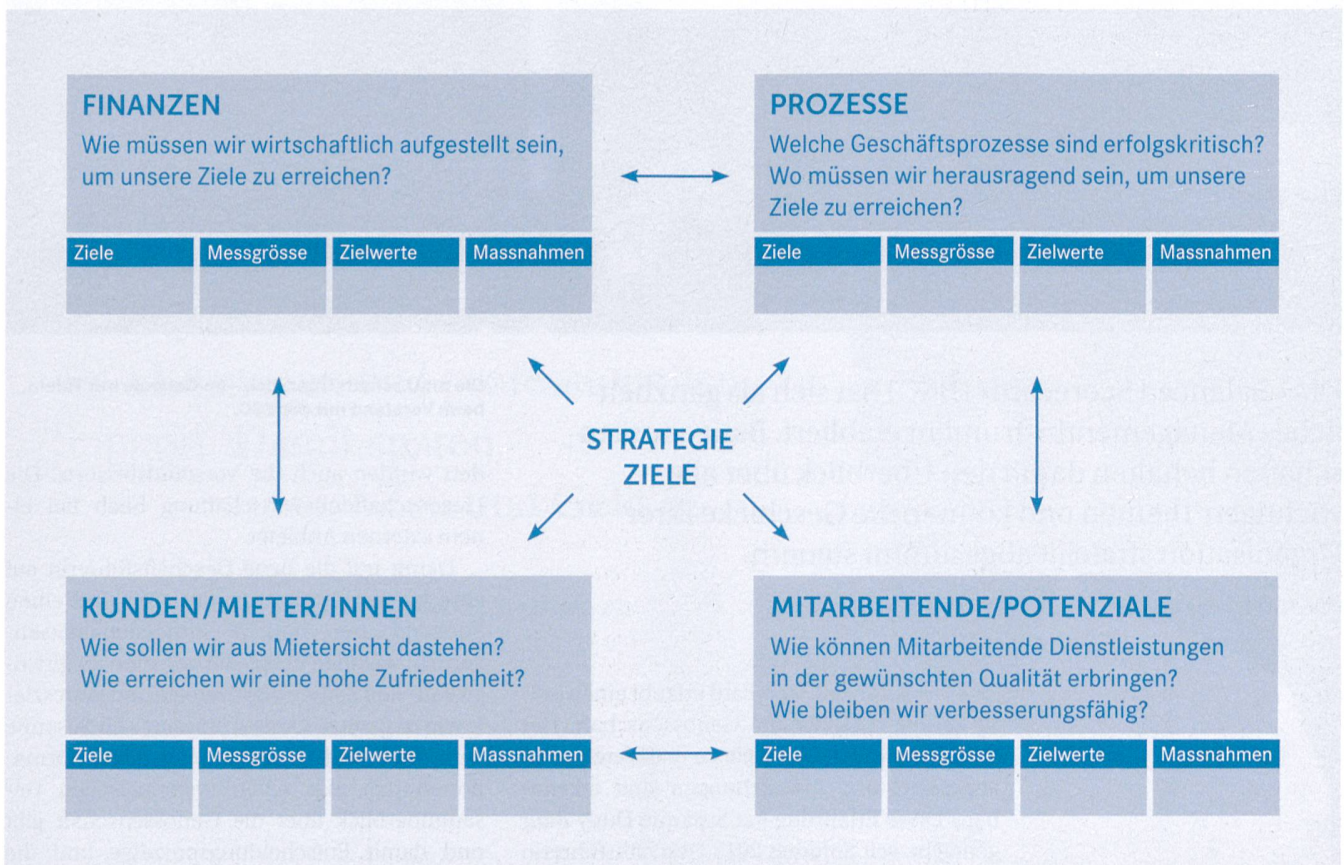
Diese systematische Gesamtsicht unter Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge war es denn auch, was Susanne Dutly Baur dazu bewog, die BSC als Kennzahlen- und Steuerungssystem in der SILU vorzuschlagen. Den Nutzen erläutert sie anhand eines einfachen Beispiels einer Ursachen-Wirkungs-Kette: Ein Hauswart wird nicht richtig in seine Tä-

tigkeit eingeführt und reinigt deshalb das Treppenhaus nach eigenem Ermessen und nicht turnusgemäss. Die Mieter beklagen sich, wegen der vielen Reklamationen kündigt der Hauswart bald, was zu Zusatzkosten und Budgetüberschreitungen führt. «Wenn man die richtigen Kennzahlen erhebt und im Auge behält, erkennt man frühzeitig Veränderungen und kann Massnahmen ergreifen – unabhängig davon, in welchem Bereich der Genossenschaft die Ursache liegt», erklärt Susanne Dutly Baur.

Datenqualität zentral

Die richtigen Kennzahlen festzulegen, ist allerdings gar nicht so einfach, hat die SILU-Geschäftsführerin festgestellt. Konzept und Grundlagen für die Einführung der BSC bei der SILU erarbeitete sie bereits vor einem Jahr im Rahmen des Managementlehrgangs für gemeinnützige Wohnbauträger. Erste Erfahrungen bei den Kennzahlen und Messgrößen hat sie mittlerweile bereits gesammelt, deren definitive Festlegung ist allerdings noch in der Feinjustierung. Möglichst wenige, aber die richtigen Daten gilt es zu sammeln: Aussagekräftig und für die Strategieumsetzung relevant,

Die vier BSC-Perspektiven ermöglichen einen ganzheitlichen Blick auf eine Baugenossenschaft.



Grafik: Wohnen

Mögliche Messgrößen für die vier BSC-Perspektiven bei der SILU			
FINANZEN <ul style="list-style-type: none"> Mietzinseinnahmen Anschaffungskosten Eigenfinanzierungsgrad Fremdkapitalzinsen Mieterfranken 	MIETER <ul style="list-style-type: none"> Mieterwechsel Leerwohnungsbestand Kündigungsgründe Reklamationen inkl. Grund 	PROZESSE <ul style="list-style-type: none"> Sicherheit Sauberkeit Bearbeitung von Reparaturen 	MITARBEITENDE <ul style="list-style-type: none"> Weiterbildungsmassnahmen Anzahl kurzfristiger Absenzen Wechsel in Sikos

stabil verfügbar, systematisch erfassbar und eindeutig interpretierbar müssen sie sein, und sie sollten auch einen Blick über die eigene Organisation hinaus erlauben. «Ein Benchmark sollte nach Möglichkeit bei allen Perspektiven zum Zug kommen, damit man sieht, wo man im Vergleich zu anderen Baugenossenschaften oder zum privaten Immobiliengeschäft steht», meint Susanne Dutly Baur.

Zentral ist für sie auch, dass die Daten mit möglichst wenig Aufwand zu beschaffen sind. Damit sie akzeptiert und handhabbar sei, dürfe die BSC «kein System sein, das vor allem einen hohen Zeitaufwand für die Datenerhebung benötigt», ist für sie klar. Das bedeutet zum Beispiel, dass die SILU die Mieterzufriedenheit nicht mittels aufwändiger Umfragen eruiert, sondern Fluktuationsraten, Kündigungs- und Reklamationsgründe erfasst und auswertet. Dafür werden ganz pragmatisch thematisch gebündelte «Strichlisten» nach Siedlung geführt. Oder die Hauswarte nutzen sowieso stattfindende Rundgänge in den Siedlungen zur einfachen, aber systematischen Erfassung von Daten zur Sauberkeit.

Einbinden in Strategieprozess

Aktuell werden im Vorstand der SILU grundlegende Fragen – wo stehen wir? Was ist uns wichtig? Wo wollen wir hin, und wie kommen wir dahin? – im Rahmen einer periodischen Strategieüberprüfung geklärt. «Es lohnt sich, für diesen Strategieprozess die nötige Zeit zu veranschlagen», meint Susanne Dutly Baur. Er habe bereits heute viel ausgelöst. Bisher wenig beachtete, aber wichtige Aspekte wurden wieder bewusst betrachtet und haben das Bedürfnis nach einem Managementinformationssystem als Führungsinstrument deutlich gemacht. Die BSC sei geradezu prädestiniert dazu. Bis im Frühjahr sind die Strategiefragen der SILU geklärt, dann können auch die letzten Anpassungen an der BSC abgeschlossen werden.

Genau in solchen Prozessen sieht Martin Bachmann, Fachhochschuldozent und Berater bei BCP Business Consulting Partner AG, die Stärke der BSC. Der Experte, der viele Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bei der Einführung einer BSC begleitet hat, stellt allerdings fest, dass ihr Potenzial als umfassendes Managementsystem oft nicht ausgeschöpft wird: «Viele Organisationen setzen die BSC nur zur Erhebung von Kennzahlen ein. Damit vergisst man einen wesentlichen Teil des Nutzenpotenzials.» Dann bestehe die Gefahr, dass viel Aufwand für wenig Nutzen betrieben werde und das Ganze wieder einschlafe. «Schliesslich ist niemand daran interessiert, Zahlenfriedhöfe zu produzieren.»

Denk- und Kommunikationsplattform

Wirklich gewinnbringend ist seiner Meinung nach die BSC für eine Baugenossenschaft dann, wenn sie sie konsequent als Managementins-



Für ihren Strategieprozess nutzt die SILU (oben: Baukommission, rechts: Finanzkommission) die BSC als Managementinformations- und Führungsinstrument.



trument zur Strategieentwicklung, -kommunikation und -umsetzung nutzt. So kann ein kontinuierlicher, kreislaufartiger Prozess in Gang gesetzt werden entlang der Kette Vision/Strategie – Ziele – Kennzahlen – Umsetzungsmassnahmen – Kontrolle – Strategie-/Zielanpassung. Martin Bachmann rät, bei diesem Prozess stufengerecht alle Betroffenen einzubeziehen und die in der BSC definierten Ziele bis auf Mitarbeitenebene herunterzubrechen. «Es ist wichtig, alle ins Boot zu holen. Das schafft Identifikation und Verständnis, man entwickelt ein gemeinsames Bild vom Weg und versteht die Argumentationslinien und Zusammenhänge», sagt er. So werde die BSC zu einer Denk-, Dialog- und Kommunikationsplattform.

Martin Bachmann empfiehlt, im Rahmen der Einführung einer BSC unbedingt eine Strategielandkarte zu erstellen, die es ermöglicht, die Strategie auf einer A4-Seite transparent und übersichtlich abzubilden. So werde die BSC zu einem Kompass, der Orientierung schafft und aufzeigt, was kurz- und längerfristig geschehen soll. Martin Bachmann: «Gerade bei Genossenschaften mit ‹Laien›-Vorständen, die sich nur sporadisch treffen und weit weg vom genossenschaftlichen Alltagsgeschehen sind, unterstützt eine so ausgestaltete BSC die systematische Strategiearbeit, da so alle immer wieder rasch im Thema sind.» Man behalte den Gesamtfahrplan im Auge, verpasse nichts Wesentliches und könne die Zielerreichung überwachen. Das gehe gut auch mit einfachen Übersichten und Listen und ohne komplexe BSC-Software, wie sie auf dem Markt erhältlich ist. ➔

Pragmatisch nutzen

Auch wenn der Experte zum grossen Wurf mit integriertem Strategieprozess rät: Nicht jede kleinere oder mittlere Baugenossenschaft fühlt sich diesem gewachsen oder findet ihn nötig. Die Vorteile der BSC – ganzheitliche Betrachtung der vier Perspektiven und systematische Erfassung entsprechender Kennzahlen – kann man auch ganz niederschwellig und pragmatisch nutzen, ist beispielsweise Ruedi Wachter, Präsident der EBG Bern, überzeugt. Nach einem grossen Generationenwechsel in seiner Baugenossenschaft zeigte sich, wie viel implizites Wissen mit den langjährigen früheren Vorstandsmitgliedern abfloss. Viele Daten waren nie systematisch erhoben worden. Auch waren die Informationswege zu überdenken.

Ruedi Wachter: «Wir wollten unsere Aufgaben in den Griff bekommen. Dafür mussten wir uns Klarheit darüber verschaffen, was wir wissen müssen und was wirklich relevant ist.» Die BSC war eine gute Grundlage dafür. So hat er das Controlling- und Reportingsystem angelehnt an die vier BSC-Perspektiven überarbeitet und erfasst seit letztem Jahr nun auch erstmals systematisch Kennzahlen zu den Mietern, dem Personal und den Prozessen und Projekten. Mit dem Resultat ist er zufrieden: «Diese Form der Berichterstattung bewährt sich, wir mussten nur minimale Anpassungen machen, beispielsweise bei Erhebungsterminen und -periodizität.» Durch die klar definierten Kennzahlen würden Reibungsverluste vermieden. Der Vorstand habe so eine gute Übersicht, und alle wichtigen, auch längerfristigen Themen blieben im Fokus. Sein Fazit: «Wir handhaben das ganz pragmatisch und behalten den Aufwand klein. Für uns funktioniert das gut.» ■

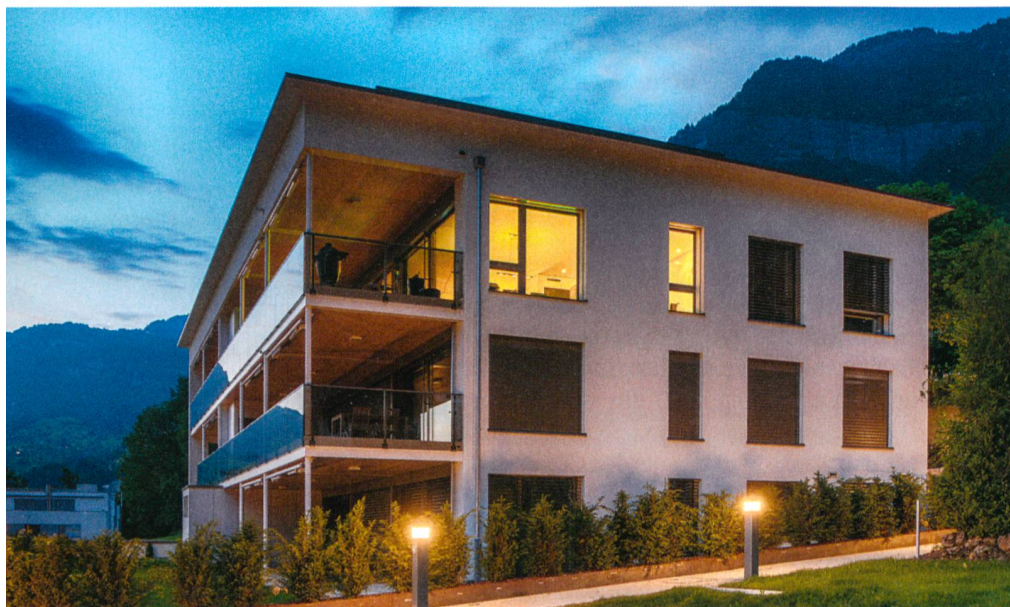


Der Zustand der Aussenanlagen und Spielplätze wird bei allen SILU-Siedlungen wie hier in Bassersdorf systematisch erhoben.

TIPPS DES EXPERTEN ZUR EINFÜHRUNG EINER BSC

- Kontinuierlicher Prozess/Kreislauf BSC entwickeln entlang der Kette Vision/Strategie – Ziele – Kennzahlen/-grössen – Umsetzungsmassnahmen – Kontrolle – Strategie-/Zielanpassung usw.
- Unterscheiden zwischen operativen und strategischen Zielen – in eine BSC gehören nur strategische Ziele
- Sowieit möglich Mitarbeitende bei Strategieentwicklung und Massnahmendefinition einbeziehen, Ziele konsequent und transparent herunterbrechen über alle Ebenen
- BSC individuell entwickeln – es gibt keine Schubladenlösung
- Fachleute beiziehen
- Aufs Wesentliche und Notwendige beschränken – wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen nach der Faustregel «twenty is plenty» (zwanzig ist genug)

ANZEIGE



Architektur & Holzbau als Gesamtleistung



STRÜBY

Erfolgreich planen – mit Freude bauen

strueby.ch

