

Aufgabe BSC 1

Die Balanced Scorecard ist ein Kennzahlensystem. Die Balanced Scorecard beinhaltet in der Regel vier Perspektiven:

- die Finanzperspektive,
- die Kundenperspektive,
- die Prozessperspektive und
- die Lern- und Innovationsperspektive.

Entwickeln Sie für jede der oben genannten Perspektiven mindestens drei Kennzahlen.

Erläutern Sie, für welche Tatbestände diese Kennzahlen Messgrößen sein sollen. Nennen Sie ggf. jeweilige Extremwerte oder, womit Sie die Kennzahlen vergleichen, und erläutern Sie deren Bedeutung.

Lösung:

- a) Bei dieser Aufgabenstellung kommt es weitestgehend auf die Argumentation an. Die hier vorgestellten Kennziffern sind nur als Anregungen zu verstehen.

Generell gilt, dass Kennzahlen nur Aussagekraft in Verbindung mit Zeitvergleichen oder Betriebsvergleichen gewinnen.

Kennzahlenbeispiele für

Die Finanzperspektive:

- **Jahresbudget der betrachteten Organisationseinheit**

Stellt den Wert des zur Verfügung gestellten Inputs dar. Im Zeitvergleich und im Vergleich mit den gesetzten Zielen können gestiegene oder gesunkene finanzielle Spielräume erkannt werden.

- **Jahresanteiliges Budget und die Ausnutzung in %**

Signalisiert unterjährig die Ausnutzung des Jahresbudgets. Lässt erkennen, ob gegengesteuert werden muss. Ist beispielsweise Ende September bei einer gleichmäßigen Verteilung über das Jahr das anteilige Jahresbudget 75 %, die Ausnutzung aber bereits über 80 %, so ist für den Rest des Jahres zu überlegen, ob und wie das Jahresbudget noch eingehalten werden kann.

- **erwartete Budgetüber- oder -unterschreitung**

Soll frühzeitig eine Budgetabweichung signalisieren, die durch eine Störgröße, wie z. B. ungeplante Leistungen, verursacht wird. Oder kann umgekehrt Sparpotenziale aufzeigen, die dann ggf. an andere Bereiche weitergegeben werden können zum Ausgleich deren drohenden Überschreitungen.

- **Kostendeckungsgrad**

Gängige Kennziffer, wird berechnet als Einnahmen (bzw. Erträge bzw. Leistungen)/Kosten, bei einem Faktor kleiner 1 oder kleiner als 100 % decken die Einnahmen (bzw. Erträge bzw. Leistungen) nicht die Kosten, bei exakt 1 oder 100 % werden die Kosten exakt gedeckt, bei einem Faktor größer als 1 oder 100 % überschreiten die Einnahmen (bzw. Erträge bzw. Leistungen) die Kosten.

- **Kosten pro Vorgang**

Könnte mit anderen Kommunen verglichen werden. Signalisiert dann den Grad der Effizienz der Produktion, sofern die Verhältnisse vergleichbar sind.

Die Kundenperspektive:

- **Kundenzufriedenheit**

Schwierig zu messen, müsste über Umfragen ermittelt werden. Ist dann mit anderen Kommunen oder Vorjahreswerten zu vergleichen, um ein Besser oder Schlechter erkennen zu können.

- **Kundentreue**

Eignet sich im Kultur- oder Sportbereich, es könnte gemessen werden, wie viel Prozent der Abonnenten eines Theaterabonnements ihr Abo für die folgende Spielperiode verlängern; ähnlich beim Schwimmbad.

- **Wartezeit**

Hiermit wird der Verbrauch des externen Faktors bei der Produktion von Dienstleistungen gemessen. Hängt auch direkt mit der Kundenzufriedenheit zusammen, da Kunden (Bürger) ungern warten. Im erwerbswirtschaftlichen Bereich wird z. B. zugesichert: „Wenn Sie länger als 15 Minuten warten, können Sie sich ein Erfrischungsgetränk unentgeltlich besorgen.“

die Prozessperspektive:

Diese Perspektive konzentriert sich auf die Kernprozesse der Verwaltung und sichert eine effiziente Produktion.

- **Durchlaufzeit bzw. Bearbeitungszeit**

Signalisiert die Bearbeitungsgeschwindigkeit. Eine schnellere Durchlaufzeit als bei einer Vergleichsgemeinde lässt auf höhere Produktivität schließen. Ist somit kostenwirksam und wirkt sich auf die Kundenzufriedenheit aus.

- **Grad der Termineinhaltung**

Ist ein Qualitätsmaßstab. Zugesagte Bearbeitungszeiten müssen eingehalten werden, sonst werden die Kunden unzufrieden. Gleichzeitig könnte bei Nichteinhaltung auf viele Störgrößen oder falsche Einschätzung geschlossen werden.

- **Wartezeit (s. o. zu Durchlaufzeit bzw. Bearbeitungszeit)**

- **Bearbeitete Vorgänge je Mitarbeiter/-in**

Ist ein Maß für die Arbeitsbelastung, könnte allerdings auch als Maß für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter verstanden werden. Müsste immer mit einer Qualitätskennziffer gekoppelt sein.

- **Anzahl der (erfolgreichen) Widersprüche**

Misst die Effizienz der Produktion. Viele erfolgreiche Widersprüche sind mit ursprünglicher Abfallproduktion gleichzusetzen.

Die Lern- und Innovationsperspektive:

Diese Perspektive ist stark zukunftsorientiert und auf langfristige Wirkung ausgerichtet. Durch Investitionen in die Aus- oder Fortbildung der Mitarbeiter und in die Infrastruktur wird die zukünftige Leistungsfähigkeit gesichert.

- **Verbesserungsvorschläge pro Jahr (pro Mitarbeiter/-in)**

- **Umgesetzte Verbesserungsvorschläge**

Beide genannten Kennziffern sollen die Innovationsbereitschaft und deren Erfolg aufzeigen.

- **Fortbildungstage oder -budget pro Mitarbeiter/-in**

Die Kennziffern zeigen auf, ob die Kommune darauf achtet, dass ihre Mitarbeiter mit ihren Kenntnissen auf der Höhe der Zeit sind.

- **Gesamtvolumen der Investitionen im Infrastrukturbereich der Verwaltung**

Misst, ob die Verwaltung darauf achtet, ob sie technisch noch auf der Höhe der Zeit ist. Muss die Fortbildung der Mitarbeiter begleiten, denn im Zuge der Veränderung der Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft muss auch der technischen Ausrüstung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit gewidmet werden. Einige Vorgänge, z. B. Controlling, NKF, E-Government, können nur mit entsprechender Technik realisiert werden.