

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Juli 2024 · 36. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

4|2024



SCHWERPUNKT

CONTROLLING IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

New Public Management überall?

Nachhaltigkeitscontrolling
öffentlicher Unternehmen

Die Digitalstrategie
kennzahlengestützt umsetzen

Kultur und Steuerung im
Unternehmenskontext

Controlling im öffentlichen Sektor: New Public Management überall?

Liebe Leserinnen und Leser,

während sich das Controlling in profitorientierten Organisationen in den letzten drei Jahrzehnten stark gewandelt hat, sind die Veränderungen im öffentlichen Sektor wahrscheinlich noch gravierender gewesen. Ausgehend von wirtschaftsliberalen Ideen im angloamerikanischen Raum haben Reformbewegungen unter dem Schlagwort „New Public Management“ umfangreiche Veränderungen im Controlling öffentlicher Einrichtungen hervorgerufen. Hierunter sind als prägende Elemente unter anderem eine stärkere Kunden- bzw. Marktorientierung, die Ausgliederung bzw. Verselbständigung öffentlicher Einrichtungen und eine stärkere Orientierung an Leistungskennzahlen zu nennen. Zur Unterstützung dieser Trends haben öffentliche Einrichtungen vielfach neue Controlling-Instrumente und -Stellen eingeführt und ausgebaut.

Aber wie die Beiträge in diesem Heft zeigen, betreffen auch aktuelle gesellschaftliche Trends wie die Digitalisierung und eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung das Controlling im öffentlichen Sektor mittlerweile an vielen Stellen. Diese Trends stehen teilweise auch in einem konfliktären Verhältnis zu den Anfängen von New Public Management. Während New Public Management häufig die rein ökonomische Optimierung der öffentlichen Verwaltung zum Ziel hatte, ist diese aus der Sichtweise der Nachhaltigkeit nicht allein dominierend. Neuere Konzepte wie „Public Governance“ relativieren daher bewusst die primäre Ausrichtung an ökonomisch inspirierten Leistungsmaßen und rücken wieder stärker die Gemeinwohlorientierung und Inklusion in den Mittelpunkt der Agenda – und damit auch in den Fokus des Controllings – öffentlicher Einrichtungen. Daneben versuchen inzwischen auch zahlreiche öffentliche Einrichtungen, neue technologische Möglichkeiten im Controlling nutzbar zu machen und dieses zunehmend zu digitalisieren. Die Beiträge in diesem Heft beleuchten diese Entwicklungen aus verschiedenen Perspektiven und arbeiten kritische Erfolgsfaktoren heraus, wie eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung und die Digitalisierung in öffentlichen Institutionen durch bzw. im Controlling befördert werden können.

Die ersten beiden Beiträge in diesem Heft fokussieren dabei auf die besonderen Herausforderungen, aber auch Erfolgsfaktoren bei der stärkeren Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im öffentlichen Sektor. Auf Basis der Ergebnisse des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ berichten Herrmann et al. zunächst über Erkenntnisse aus 20 deutschen Bundes- und Landesbehörden zu deren Interpretation von Nachhaltigkeit und einhergehenden Implikationen für das Controlling. Wie folglich ein Nachhaltigkeitscontrolling für öffentliche Einrichtungen möglichst ganzheitlich gestaltet werden kann, zeigen Bauer et al. auf.

Die weiteren beiden Beiträge hingegen gehen näher auf Digitalisierungsbemühungen deutscher Behörden ein. So identifiziert Lemmer in ihrem Beitrag die Chief Digital Officers (CDOs) als die entscheidenden Controllerinnen und Controller der digitalen Transformation deutscher Behörden und entwickelt verschiedene Typen von Rollen, die CDOs hierbei einnehmen können. Schließlich zeigen Fischer et al. am Fallbeispiel der Regierung von Oberbayern, wie Behörden ihre Digitalstrategie mithilfe von Controlling-Instrumenten – im konkreten Fall: mithilfe der Balanced Scorecard – umsetzen können.

In Summe verdeutlichen die vier Beiträge zum Themenschwerpunkt dieser Ausgabe, dass öffentliche Institutionen durchaus nach mehr als einer rein ökonomischen Optimierung streben und in vielfältiger Weise versuchen, zwei Megatrends unserer Zeit – Nachhaltigkeit und Digitalisierung – für sich nutzbar zu machen. Damit sind die Implikationen aus den Beiträgen nicht nur für Leserinnen und Leser relevant, die ebenfalls im öffentlichen Sektor tätig sind, sondern halten hoffentlich auch für unsere gesamte Leserschaft ein paar interessante Ideen und Handlungsimplicationen bereit.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Martin R.W. Hiebl** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling, an der Johannes Kepler Universität Linz und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Controlling im öffentlichen Sektor: New Public Management überall?

Nachhaltigkeit in Behörden

Motivation, Umsetzungsherausforderungen, Erfolgsfaktoren und Implikationen für das Controlling 4
Philipp Herrmann, M.Sc., Prof. Dr. Bernhard Hirsch, Dr. David Lindermüller, Dr. Miriam Maske und Prof. Dr. Matthias Sohn

Nachhaltigkeitscontrolling öffentlicher Unternehmen

Herausforderungen und Möglichkeiten der Ausgestaltung eines ganzheitlichen Steuerungsansatzes 11
Mag. Philumena Bauer, LL.B., Ass.-Prof. Dr. Albert A. Traxler und Prof. Dr. Dorothea Greiling

Chief Digital Officer als Controller der digitalen Transformation

Über Rollen, Aufgaben und Positionierung von Chief Digital Officers im öffentlichen Sektor 18
Prof. Dr. Kristina Lemmer

Die Digitalstrategie kennzahlengestützt umsetzen

Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Regierung von Oberbayern 24
Christian Fischer, MBA, Prof. Dr. Bernhard Hirsch und Dr. Miriam Maske

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl im Interview unter**

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2024>



COMPACT

Informationsmacht durch Accounting Inscriptions

Zielgerichtete Aufbereitung und Kommunikation von Informationen als Machtbasis des Controllings 32
Yannick Sam Schüßler, M.A.

WISSEN

Nutzerorientiertes Dashboarding mit Hilfe von Design Thinking

Vorstellung und Demonstration eines Vorgehensmodells 36
Nils Kajüter, M. A., und Prof. Dr. Benjamin Matthies

Personalkosten in der Projektförderung

Kalkulation und Abrechnung 44
Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Kultur und Steuerung im Unternehmenskontext

Wie wirken Werte und Steuerungssysteme auf die Fähigkeit zur Innovation bei Familien- und Nicht-Familienunternehmen? 50
Dr. des. Daniel M. Marks, Prof. Dr. Klaus Möller, Ann-Christin Grötzinger, M.Sc., und Prof. Dr. Petra Moog

IM DIALOG

Data-Driven Operating Model – Unternehmenssteuerung mit Daten: Adobe macht es vor 59
Julian A. Kramer und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

Controlling zwischen Ministerium, Forschung und Third Mission

Mag. Christiane Tusek, Dr. Péter Farkas und Prof. Dr. Martin Hiebl 62



CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Capability und Change Management als kritische Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation im Controlling 66
Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

LEXIKON

Public Value im Controlling
Ist der Beitrag zum Gemeinwohl steuerbar? 69
Tobias Schmidt, M.A.

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Controlling im öffentlichen Sektor/Fachbuch-Test 71

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau 75

Vorschau auf Heft 5/2024 und Impressum 76

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Johannes Kepler Universität Linz

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Die Digitalstrategie kennzahlengestützt umsetzen

Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Regierung von Oberbayern



Christian Fischer, MBA, ist Controller in der Regierung von Oberbayern.

Ein mehrdimensionales Kennzahlensystem kann dazu beitragen, die digitale Transformation einer Behörde zielgerichtet zu steuern. Der vorliegende Artikel stellt die Entwicklung eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems für die Unterstützung der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen einer Behörde am Beispiel der Regierung von Oberbayern (ROB) vor.

Christian Fischer, Bernhard Hirsch und Miriam Maske

1. Herausforderungen bei der Steuerung von Digitalisierungsvorhaben in Behörden

Die Digitalisierung hat weltweit zu großen Veränderungen geführt, die sich auf Wirtschaft und Gesellschaft in vielerlei Hinsicht auswirken (vgl. Martini, 2016). Vor diesem Hintergrund steht auch die öffentliche Hand vor großen Herausforderungen und es gilt, die Exekutive – insbesondere Behörden – an die sich aufgrund der Digitalisierung veränderten Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen anzupassen, aber auch die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Steuerung von Behörden. Es stellt sich die Frage, wie die Digitalisierung einer Behörde mit geeigneten Controllinginstrumenten unterstützt bzw. gesteuert werden kann (vgl. Bröker, 2022).

Ist die Behördenleitung an einer Steuerung durch Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben interessiert, gilt es, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben, Ziele zu definieren, die messbar sind. Ziele öffentlicher Institutionen sind in der Regel, im Vergleich zu Zielen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, weniger gut formuliert und messbar, weshalb deren Quantifizierung mit besonderer Sorgfalt geschehen sollte (vgl. Hirsch et al., 2018). Die Ergebnisse dieser Quantifizierungen von Zielen in Form von Kennzahlen sollten, damit sie Steuerungswirkung entfalten können, den Anspruchsgruppen, wie bspw. dem Leitungspersonal einer Behörde, in passender Form zur Verfügung gestellt werden. Hier-

für bedarf es eines geeigneten Berichtswesens, das den Besonderheiten von Behörden gerecht wird.

Durch die Entwicklung und Verwendung mehrdimensionaler Kennzahlensysteme, die mit passenden Kennzahlen die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in Behörden abbilden und den Erfolg solcher Maßnahmen messen, kann das Controlling einer Behörde dazu beitragen, den digitalen Wandel der Behörde zu gestalten und zielgerichtet zu steuern (vgl. Hirsch/Oberleitner, 2020). Dieser Beitrag stellt am Beispiel der Regierung von Oberbayern (ROB) einen Konzeptvorschlag für die Entwicklung eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in einer Behörde vor. Das Konzept ist zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Artikels noch nicht implementiert worden.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zuerst werden die sektorspezifischen Anforderungen an Kennzahlensysteme für Behörden skizziert und dabei wird auf die Besonderheiten der Leistungsdefinition und -messung in Behörden Bezug genommen. Nach einer Beschreibung der Regierung von Oberbayern und ihrer Digitalisierungsstrategie wird ein auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Behörde ausgerichtetes Kennzahlensystem vorgestellt. Dieses ermöglicht es, die Digitalisierungsziele und -maßnahmen zu formulieren und deren Umsetzungen zu steuern. Die Festlegung der Perspektiven des Kennzahlensystems, die Definition und Auswahl der Ziele und die Entwicklung der Strategy Map erfolgten durch den Erstautor des Beitrags auf Basis eigener Einschätzungen und in Abstimmung mit der Stabsstelle Digitalisierung und IT der ROB. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit.



Prof. Dr. Bernhard Hirsch ist Inhaber der Professur für Controlling der Universität der Bundeswehr München und wiss. Leiter des Arbeitskreises „Steuerung & Controlling in öffentlichen Institutionen“. E-Mail: bernhard.hirsch@unibw.de

2. Mehrdimensionale Kennzahlensysteme in Behörden

Da Behörden zumeist mehrdimensionale, über den finanziellen Erfolg hinausgehende Ziele verfolgen, weisen sie häufig eine hohe Steuerungskomplexität bei einer oft geringen Klarheit über die zu verfolgenden Ziele auf. In diesem Zusammenhang spielen in einer wachsenden Anzahl von Behörden formulierte Ziele in Form von Kennzahlen als Steuerungsinstrument eine entscheidende Rolle.

Um behördenpezifische, auf die Messung des Umsetzungserfolgs von Digitalisierungsprojekten ausgerichtete Kennzahlen definieren zu können, ist es in einem ersten Schritt notwendig, aus noch nicht quantifizierten Zielen Kennzahlen abzuleiten und den Steuerungsprozess auf eine kennzahlenbasierte Steuerung auszurichten. Dabei sollten Kennzahlen in Behörden so formuliert werden, dass sie der Mehrdimensionalität von Zielen von Behörden Rechnung tragen können. Aufgrund der dort vorhandenen Fachkompetenz bietet es sich an, die operative Verantwortung für die Kennzahlenformulierung dem Controlling zuzuweisen (vgl. Hirsch et al., 2018).

Für die Abbildung der Mehrdimensionalität von Zielen in einem Kennzahlensystem eignet sich die Grundidee der Balanced Scorecard (BSC). Die BSC bietet die Möglichkeit, die strategische Planung (Strategieformulierung) mit der operativen Ausgestaltung von Zielen (Maßnahmenkatalog) inklusive der Messung der Zielerreichung mittels Kennzahlen zu verbinden (vgl. Fischer et al., 2012). Durch die BSC können finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen abgebildet und in Zusammenhang gebracht werden (vgl. Kaplan/Norton, 1997). Die „klassische“ BSC weist vier verschiedene Perspektiven auf: Eine finanzwirtschaftliche Perspektive, eine Kundenperspektive, eine (interne) Prozessperspektive sowie eine Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Kaplan/Norton, 1997). Diese vier Perspektiven können je nach Bedarf den spezifischen Anforderungen einer Organisation angepasst werden (vgl. Kaplan/Norton, 1997).

3. Vorschlag für ein mehrdimensionales Kennzahlensystem zur Steuerung von Digitalisierungsvorhaben in der Regierung von Oberbayern

Die Regierung von Oberbayern

Die Regierung von Oberbayern (ROB) ist eine der sieben Bezirksregierungen in Bayern. Diese sind im Aufbau der bayerischen Staatsverwaltung die Mittelbehörden für das Gebiet des jeweiligen Regierungsbezirks. Die Bezirksregierungen vertreten und repräsentieren die Staatsregierung im Bezirk, aber auch ihren Regierungsbezirk gegenüber der Staatsregierung (vgl. Regierung von Oberbayern, o. J. a). Die wesentlichen Aufgaben der ROB sind:

- Die Bündelung und Koordinierung der Interessen der bayerischen Staatsministerien auf oberbayerischer Ebene,
- die Beratung und Beaufsichtigung der 34 nachgeordneten staatlichen Behörden,
- die Förderung privater und öffentlicher Vorhaben mit über einer halben Milliarde Euro jährlich (vgl. Regierung von Oberbayern, o. J. b).

Die wesentlichen Aufgaben der ROB gliedern sich in die Bereiche Sicherheit, Kommunales und Soziales, Asyl, Zentrale Ausländerbehörde, Wirtschaft, Landesentwicklung und Verkehr, Planung und Bau, Schulen, Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft und das Gewerbeaufsichtsamt (vgl. Regierung von Oberbayern, o. J. b).

Ausgehend von dem Leitsatz des Bayerischen Staatsministeriums für Digitalisierung (StMD) „Digital besser leben“ verfolgt der Freistaat Bayern die Vision, mit Hilfe digitaler Technologien das Leben aller Menschen im Freistaat zu erleichtern und zu verbessern (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Digitales, o. J. a). Dabei soll im Rahmen eines 12-Punkte-Plans des Digitalministeriums das Ziel der Entwicklung der Bayerischen Verwaltung hin zu einem bürgerorientierten Servicestaats, in dem der Zugang zu Verwaltungsleistungen für Bürger erleichtert ist, umgesetzt werden (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Digitales, o. J. b). Dies gilt auch für die ROB.

Die Digitalisierungsstrategie der Regierung von Oberbayern

Um den Erwartungen der Staatsregierung Rechnung tragen zu können, hat sich die ROB eine Digitalisierungsstrategie gegeben. Diese adressiert sowohl verwaltungsinterne Abläufe als auch notwendige Veränderungen in Bezug auf die Leistungserstellung der Behörde. Der Fokus der Digitalisierungsanstrengungen liegt auf einer Ausrichtung der Organisationsprozesse auf Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Vernetzung, neue Technologien und eine veränderte Arbeitsweise. Indem Mitarbeitende der ROB jeder Ebene aus allen Organisationseinheiten intensiv beteiligt werden, sollen Veränderungsprozesse konsequent und nachhaltig umgesetzt werden, damit die Digitalisierungsstrategie eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Attraktivität des Arbeitgebers ROB wird.

In Bezug auf die Aufgaben und an sie gerichteten Erwartungen hat die ROB die in **Abb. 1** dargestellten mittel- und langfristigen Ziele definiert, die mit Hilfe der Digitalisierung erreicht werden sollen.

Aus **Abb. 1** geht hervor, dass durch die Digitalisierung Prozesse innerhalb der ROB modernisiert und auf digitalisierte Verfahren umgestellt werden sollen. Dies soll den Mitarbeitenden der Behörde eine bessere Verfügbarkeit von Informationen ermöglichen, sie aber auch befähigen, flexibler arbei-



Dr. **Miriam Maske** ist als Post-Doc an der Professur für Controlling der Universität der Bundeswehr München tätig.

Ziele in Behörden sind in der Regel mehrdimensional.

- **Hochverfügbarkeit von Informationen und Unterlagen**, unabhängig von Ort, Gerät und Zeit
- **Durchgehende digitale Lösungen** von Anfang bis Ende eines Verfahrens für einen unkomplizierten Datenaustausch aller Beteiligten ohne Brüche und Plattformwechsel
- **Flexibles Arbeiten**, das künftig mehr denn je erforderlich ist für die Zusammenarbeit über mehrere Behördenstandorte der ROB, kurzfristige und unplanbare Sondersituationen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Homeoffice sowie neue Formen der Arbeitswelt (NewWork/Desksharing)
- **Beschleunigte Verwaltungsverfahren**, insbesondere bei Massenverfahren
- **Transformation und Standardisierung von Prozessen** für Arbeitsergebnisse gleichbleibender Qualität und zur Sicherung wertvollen Wissens
- **Entlastung der Mitarbeitenden durch die Mehrwerte automatisierter Verfahren** und stattdessen sinnvoller Einsatz der wertvollen Personalressourcen
- **Zufriedenheit** für Kunden (Bürger, Unternehmen, Verbände, Behörden) und Mitarbeitende

Abb. 1: Mittel- und langfristige Ziele der ROB (Quelle: Regierung von Oberbayern, 2022).

ten zu können. Automatisierte Verfahren können zur Entlastung der Mitarbeitenden beitragen und diese unterstützen, sich auf anspruchsvollere Aufgaben zu fokussieren. Die ROB erhofft sich durch die Digitalisierung aber auch Verbesserungen für ihre Kunden: Verwaltungsverfahren sollen beschleunigt werden, um gleichzeitig mithilfe standardisierter Prozesse eine gleichbleibende Qualität der Arbeitsergebnisse sicherzustellen.

Um die in Abb. 1 dargestellten Ziele in Bezug zu Digitalisierungsprojekten zu bringen, wurden in einem nächsten Schritt Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsvorhaben identifiziert. Diese sind in Abb. 2

beschrieben. Daraus wird ersichtlich, dass die Steigerung der Produktivität im Sinne von Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns mittels Automatisierung, Vernetzung und Prozessanpassungen/-entwicklung die Grundlage für die künftige Gewährleistung der Leistungserbringung durch die ROB bildet.

Zur Sicherung der Position der ROB gegenüber ihren Anspruchsgruppen müssen – bei Einhaltung gesetzlicher Vorgaben – die Produktivität der Behörde gesteigert, attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen und ein einheitlicher fachlicher Wissensstand in Bezug auf die Digitalisierung von Prozes-

Die Regierung von Oberbayern hat spezifische Erfolgsfaktoren der Digitalisierung definiert.

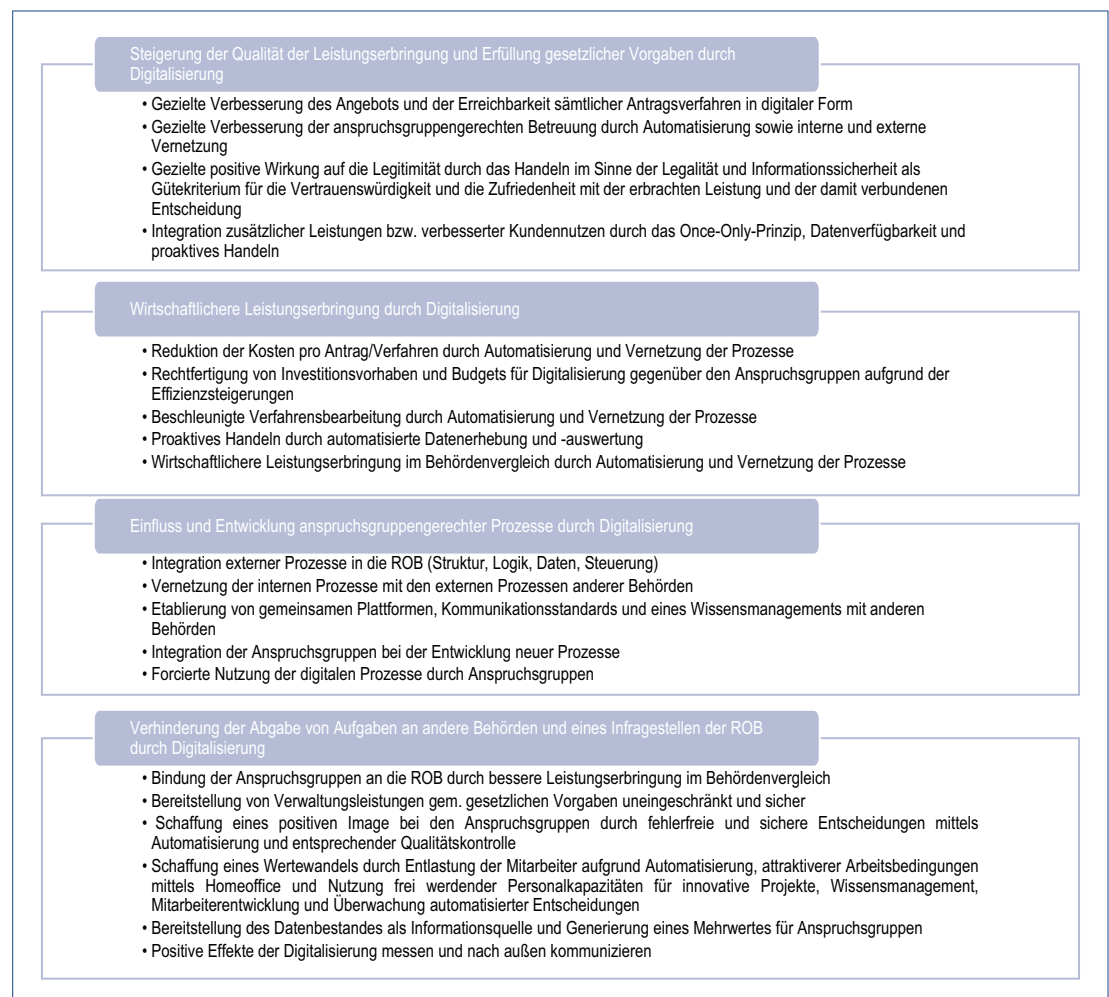


Abb. 2: Erfolgsfaktoren der Digitalisierung der ROB

sen und der digitalen Transformation der ROB aufgebaut werden.

Die Steigerung der Produktivität kann einerseits durch eine gezielte Verbesserung des Angebots und der Erreichbarkeit sämtlicher Antragsverfahren aufgrund der digitalen Form der zur Verfügung gestellten und zu bearbeitenden Anträge erreicht werden. Andererseits kann die Automatisierung der Prozesse zu einer anspruchsgruppengerechten Betreuung einzelner Kundengruppen und zu einer verbesserten internen und externen Vernetzung der Behörde beitragen. Ein durch die Digitalisierungsmaßnahmen mögliches höheres Maß an Datenverfügbarkeit erlaubt es der Behörde, zusätzliche Leistungen anzubieten.

Werden Digitalisierungsmaßnahmen gut umgesetzt, kann dadurch nicht nur die Bearbeitungsdauer von Anträgen reduziert, sondern es können aufgrund automatisierter Verfahren auch die Bearbeitungskosten für Anträge und die Fehlerquoten gesenkt werden. Die Digitalisierung ermöglicht auch die Etablierung von gemeinsamen Plattformen und Kommunikationsstandards und den Aufbau eines Wissensmanagements mit anderen Behörden und somit die Vernetzung der internen Prozesse mit den Prozessen anderer Behörden. Anspruchsgruppen, die von mehreren Behörden als Kunden geführt werden, könnten idealtypisch in die Entwicklung neuer Prozesse integriert werden.

Durch eine überdurchschnittliche Leistungserbringung lassen sich Anspruchsgruppen an die ROB binden. Durch fehlerfreie und sichere Entscheidungen mittels Automatisierung und entsprechender Qualitätskontrollen lässt sich ein positives, moder-

Zentrale Aussagen

- Kennzahlensysteme können die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in einer Behörde unterstützen.
- Die Balanced Scorecard erleichtert es, mehrdimensionale Ziele, die typisch für eine Behörde sind, systematisch zu definieren und deren Implementierung zu verfolgen.
- Die produktive Nutzung von Kennzahlensystemen in Behörden setzt die diesbezügliche Bereitschaft der Behördenleitung voraus.

nes Image der ROB weiter aufbauen. Mitarbeitende können aufgrund von wirksam werdenden Automatisierungsmaßnahmen entlastet werden, dies kann zu attraktiveren Arbeitsbedingungen führen.

Vorschlag für ein mehrdimensionales Kennzahlensystem für die Digitalisierung der Regierung von Oberbayern

Um eine BSC für die spezifischen Anforderungen der ROB formulieren zu können, gilt es in einem ersten Schritt, geeignete Handlungsfelder und Perspektiven festzulegen, die die Digitalisierungsstrategie der ROB abbilden. Für die ROB als Behörde steht nicht die klassische Finanzperspektive im Fokus, sondern, ausgehend von der Strategie der ROB, die Erzeugung von Kundennutzen, ein wirtschaftliches und prozessorientiertes Handeln und die Sicherung der Unterstützung durch ihre Träger. Für das weitere Vorgehen lassen sich deshalb fünf Perspektiven definieren, die als Ausgangspunkt für das mehrdimensionale, auf die Digitalisierung ausgerichtete Kennzahlensystem der ROB dienen und in **Abb. 3** dargestellt sind.

Die entwickelte Digitalisierungs-BSC hat fünf Perspektiven.

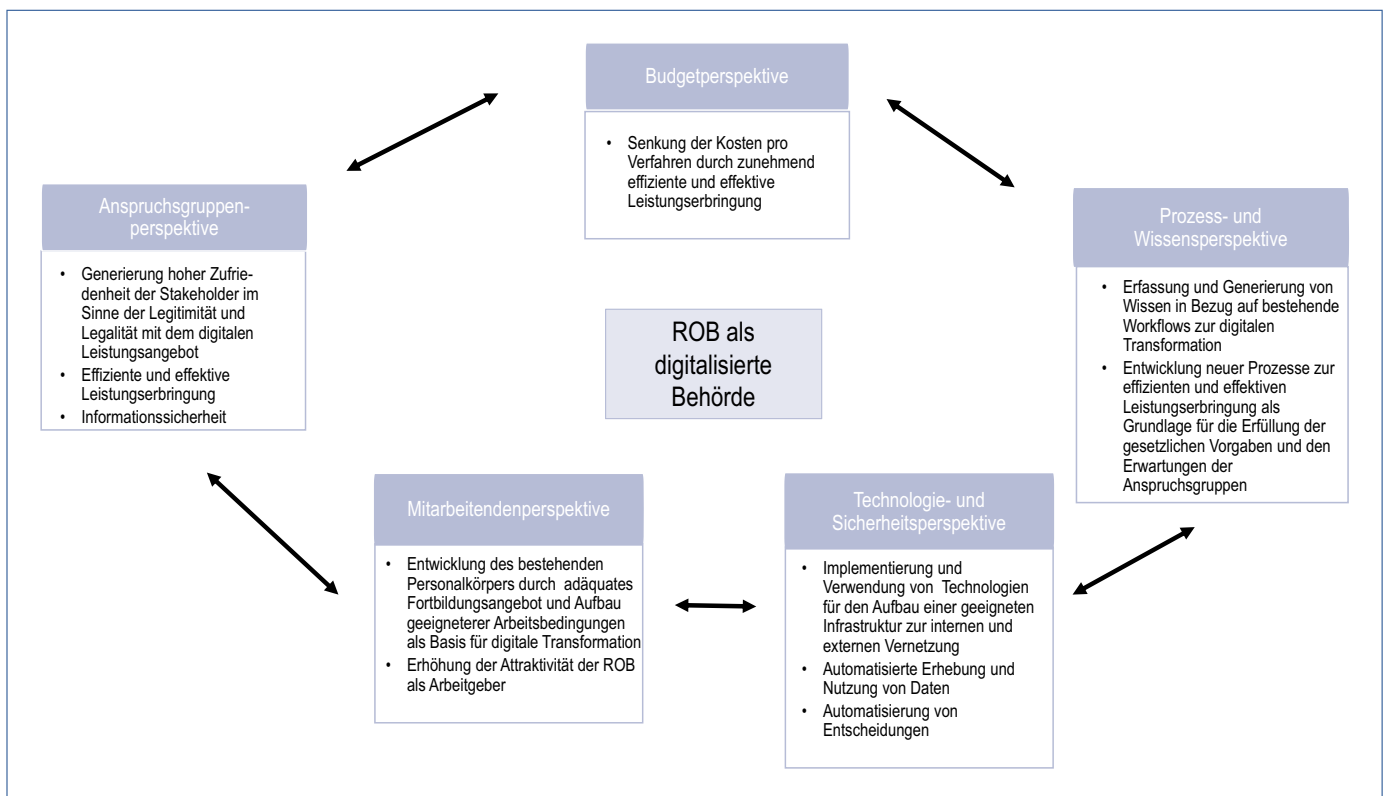


Abb. 3: Perspektiven der Digitalisierungs-BSC der ROB

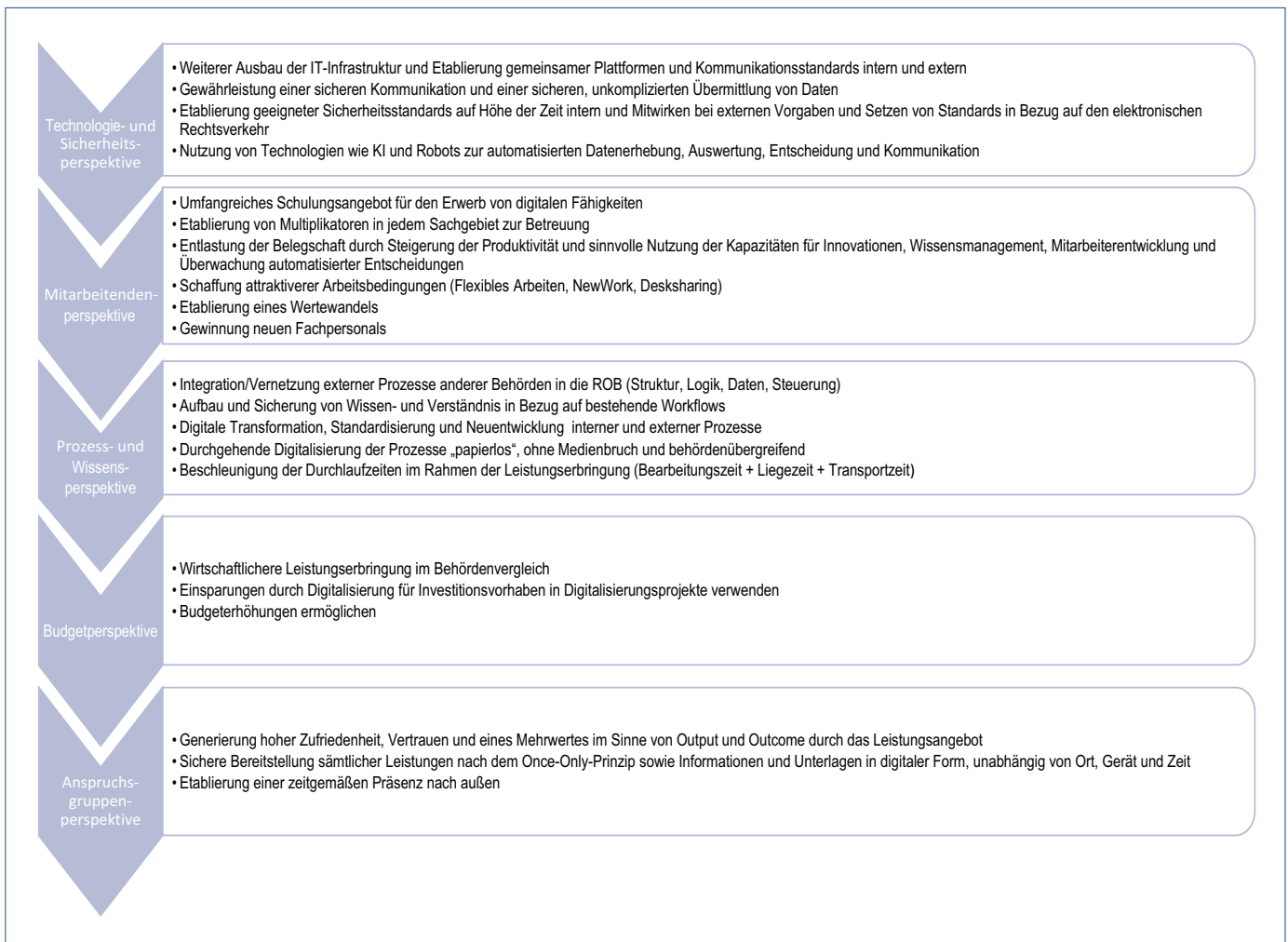


Abb. 4: Zielsetzungen der digitalen Transformation der ROB

Ziele haben einen mittel- bzw. langfristigen Charakter.

Aus Abb. 3 wird deutlich, dass die in der klassischen BSC vorgesehene Prozessperspektive für die Digitalisierungs-BSC der ROB übernommen wurde. Die in der klassischen BSC vorhandene Finanzperspektive wurde in eine „Budgetperspektive“ umbenannt, um dem im Grundgesetz festgehaltenen Wirtschaftlichkeitspostulat der öffentlichen Verwaltung Rechnung zu tragen. Im Zuge der Ausrichtung der BSC an den Anspruchsgruppen wurde die klassische Kundenperspektive erweitert, um neben den Bürgerinnen und Bürgern weiteren Anspruchsgruppen wie beispielsweise Kommunen und Unternehmen gerecht zu werden. Gleichzeitig wurde eine „Mitarbeitendenperspektive“ definiert, um die Bedeutung von qualifizierten Mitarbeitenden für die Leistungsfähigkeit der ROB durch eine eigene Perspektive hervorzuheben. Die klassische BSC weist eine „Lern- und Entwicklungsperspekti-

ve“ auf. Um der besonderen Bedeutung der Implementierung neuer Technologien in der ROB Rechnung zu tragen, wurde abweichend hiervon eine eigene „Technologie- und Sicherheitsperspektive“ definiert.

Im nächsten Schritt wurden anhand der Perspektiven und unter Berücksichtigung der Digitalisierungsstrategie der ROB konkrete Ziele zur Umsetzung der Digitalisierung in der ROB definiert. In Abb. 4 werden die mittel- und langfristigen Zielsetzungen für die digitale Transformation der ROB mit dem Ziel der durchgängigen Digitalisierung sämtlicher Verwaltungsleistungen zur anspruchsgruppengerechten Betreuung im Rahmen der jeweiligen Perspektive bis zum Jahr 2025 zusammengefasst dargestellt.

Aus Abb. 4 geht hervor, dass die digitale Transformation der ROB mit Investitionen im IT-Bereich verbunden ist. Auch die von Digitalisierungsprojekten betroffenen Mitarbeitenden sind zu qualifizieren und deren Arbeitsbedingungen anzupassen. Nur so dürfte es gelingen, die Prozesse innerhalb der ROB an die Möglichkeiten und Anforderungen der Digitalisierung anzupassen. Um die notwendigen Investitionen finanzieren zu können, sind Budgeterhöhungen notwendig, langfristig gilt es je-

Implikationen für die Praxis

- Die klassische Balanced Scorecard-Logik lässt sich auf die spezifischen Bedürfnisse einer Behörde und deren Digitalisierungsstrategie anpassen.
- Die Ziele und Kennzahlen der BSC sollten aus der Strategie eines Unternehmens abgeleitet werden.

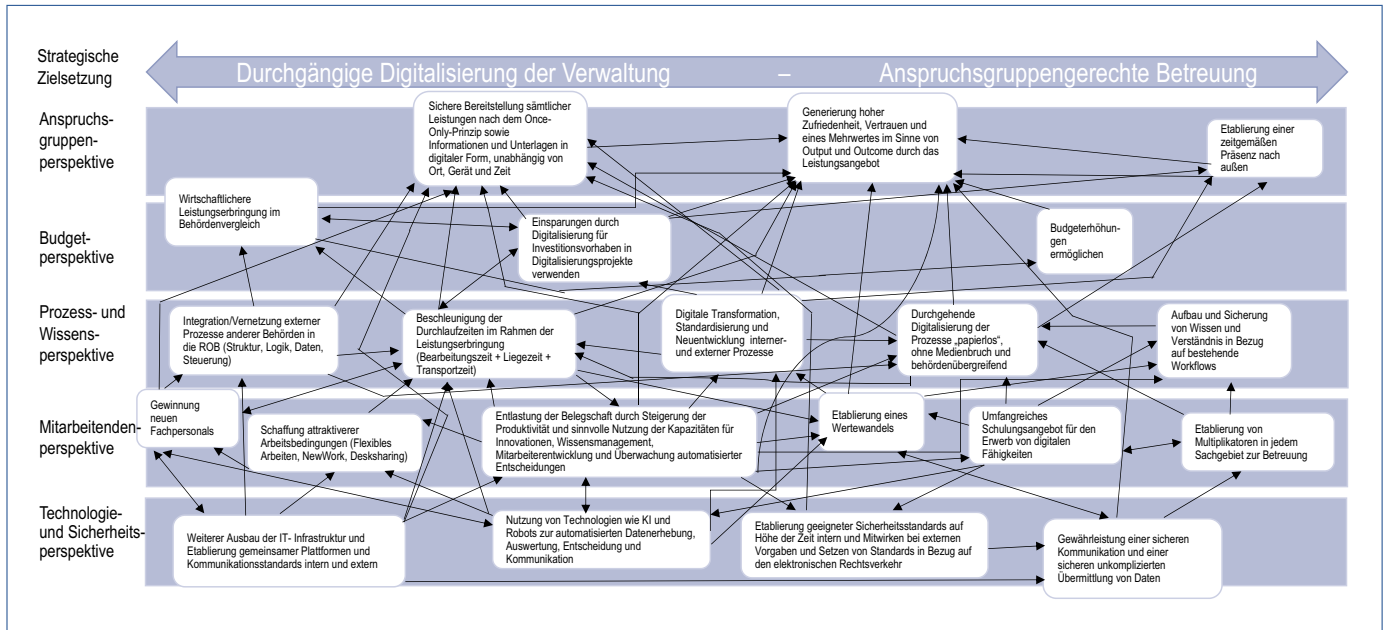


Abb. 5: Strategy Map

doch, auch Einsparungen durch Digitalisierung zu realisieren. Darüber hinaus geht es vor allem darum, durch eine digitale Leistungserstellung die Wünsche und Erwartungen der Anspruchsgruppen der ROB zu erfüllen.

Darauf aufbauend werden in Abb. 5 die wesentlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen einzelnen Zielen dargestellt. Die Abbildung stellt die Strategy Map mit den Zielen der ROB zur Erreichung der durchgängigen Digitalisierung der Verwaltung zur anspruchsgruppengerechten Betreuung anhand der hierfür ermittelten Perspektiven dar.

Vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzung der durchgängigen Digitalisierung der Verwaltung für eine anspruchsgruppengerechte Betreuung bis zum Jahr 2025 werden im Folgenden (Abb. 6a-e) Kennzahlen vorgeschlagen, die eine Abbildung der Entwicklung der formulierten Ziele für die digitale Transformation der ROB ermöglichen. Da es oftmals schwierig ist, das gesamte Spektrum des formulierten Zielens in einer Kennzahl abzubilden, werden insbesondere die Indikatoren ausgewählt, welche die entscheidende Einflussgröße zur Steuerung des angestrebten Ziels am besten ausdrücken. Aufgrund der besseren Lesbarkeit der folgenden Tabellen wird auf die Darstellung konkreter Zielvorgaben verzichtet.

Anhand der abgebildeten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen – ausgerichtet an den Zielsetzungen der jeweiligen Perspektive – werden die einzelnen Ziele quantifizierbar und die Beziehungen zwischen den Zielen aus den verschiedenen Perspektiven werden deutlich.

Bei der Festlegung der Kennzahlen wurde grundsätzlich der Ansatz verfolgt, möglichst wenige Kennzahlen zu verwenden. Es zeigt sich aufgrund der Vielschichtigkeit einiger Zielsetzungen, dass

dieser Ansatz nicht vollumfänglich eingehalten werden konnte. Aus den Abb. 6a-e geht aber auch hervor, dass zahlreiche nicht-monetäre Ziele formuliert und gemessen werden können. Beispielsweise lässt sich die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen mit der Digitalisierung der ROB durch Befragungen von Bürgerinnen und Bürgern, kooperierenden Behörden und mit der ROB im Austausch stehenden Unternehmen anhand standardisierter Fragebögen messen. Während die Messung der Anspruchsgruppenzufriedenheit die Generierung von externen Daten, also Daten, die außerhalb der Behörde generiert werden, voraussetzt, lassen sich zahlreiche Ziele der Prozessperspektive intern messen. So erfordert die Messung der Durchlaufzeiten bzw. der Bearbeitungszeiten von Verwaltungsverfahren behördeninterne Maßnahmen zur Arbeitszeiterfassung. Diese sollte idealerweise automatisiert erfolgen und die Rechte der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Die Strategy-Map verdeutlicht Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Zielen.

Strategische Ziele bis zum Jahr 2025	Kennzahl	Erläuterung
Generierung hoher Zufriedenheit, Vertrauen und eines Mehrwertes im Sinne von Output und Outcome durch das Leistungsangebot	Anspruchsgruppenzufriedenheit (Bürger, Behörden und Unternehmen)	Likert-Skala als Schulnotensystem von 1-5, wobei die Note 1 den besten und die Note 5 den schlechtesten Wert darstellt
	Nutzungsgrad	(Anzahl der Nutzung digitaler Verwaltungsleistungen per digitalem Endgerät/Gesamtzahl der erbrachten Verwaltungsleistungen)*100
Sichere Bereitstellung sämtlicher Leistungen nach dem Once-Only Prinzip sowie Informationen und Unterlagen in digitaler Form, unabhängig von Ort, Gerät und Zeit	Once-Only-Quote	(Anzahl der Verfahren, die nach dem Once-Only-Prinzip funktionieren/Gesamtzahl der angebotenen digitalen Verwaltungsleistungen)*100
	Fehlerquote Rechtsmittel	(Anzahl unberechtigt eingelegerter Rechtsmittel/Gesamtzahl eingelegerter Rechtsmittel)*100
	Digitales Leistungsangebot	(Anzahl der digital zur Verfügung stehenden Verwaltungsleistungen/Gesamtzahl der Verwaltungsleistungen)*100
Etablierung einer zeitgemäßen Präsenz nach außen	Besucherdzahl	Anzahl der Besucher aller Internetauftritte der ROB p.a.
	Konversionsrate	(Anzahl der Nutzer digitaler Verwaltungsleistungen/Anzahl der Besucher des Internetauftritts der ROB insgesamt)*100

Abb. 6a: Ziele und Kennzahlen der Anspruchsgruppenperspektive

Strategische Ziele bis zum Jahr 2025	Kennzahl	Erläuterung
Wirtschaftlichere Leistungserbringung im Behördenvergleich	Kosten pro Verwaltungsverfahren	Entstandene Gesamtkosten des jew. Verwaltungsverfahrens p.a. /Anzahl der abgeschlossenen Verwaltungsverfahren insgesamt per Bescheid p.a.
	Produktivität Verwaltungsverfahren	Anzahl der abgeschlossenen Verwaltungsverfahren insgesamt per Bescheid p.a./Geleistete netto Arbeitsstunden je Verwaltungsverfahren p.a.
	Erlendigungsquote	(Anzahl abgeschlossener Verwaltungsverfahren p.a./Anzahl eingegangener Anträge p.a.)*100
Einsparungen durch Digitalisierung für Investitionsvorhaben in Digitalisierungsprojekte verwenden	Kostenersparnis durch Digitalisierung in Euro p.a.	Entstandene Kosten pro Verwaltungsverfahren des aktuellen Jahres insgesamt abzüglich Kosten pro Verwaltungsverfahren des Vorjahres insgesamt
	Budgetentwicklung Digitalisierung	Aktuelles Budget für Digitalisierungsvorhaben abzüglich Budget für Digitalisierungsvorhaben des Vorjahres
Budgeterhöhungen ermöglichen	Budgetdeckungsgrad	(Vorhandenes Digitalisierungsbudget p.a./Investitionskosten für geplante Digitalisierungsvorhaben p. a.)*100
	Anteil Investitionsbudget für Digitalisierungsvorhaben	(Anteil des Budgets für Digitalisierung p.a./Gesamtbudget der ROB p.a.)*100

Abb. 6b: Ziele und Kennzahlen der Budgetperspektive

Strategische Ziele bis zum Jahr 2025	Kennzahl	Erläuterung
Integration/Vernetzung externer Prozesse anderer Behörden in die ROB (Struktur, Logik, Daten, Steuerung)	Externe Prozessquote	(Anzahl der integrierten externen Prozesse /Anzahl aller behördenübergreifenden Prozesse)*100
	Vernetzungsgrad	(Anzahl externer mit der ROB vernetzten Prozesse/Anzahl aller behördenübergreifenden Prozesse der ROB)*100
Digitale Transformation, Standardisierung und Neuentwicklung interner und externer Prozesse	Transformationsquote	(Anzahl der digital transformierten Prozesse/Anzahl aller Prozesse)*100
	Standardisierungsgrad	(Anzahl standardisierter digitaler Prozesse/Anzahl digitaler Prozesse gesamt)*100
	Ersetzungsgrad	(Anzahl ersetzter bzw. abgeschaffter Prozesse/Anzahl aller Prozesse)*100
Durchgehende Digitalisierung der Prozesse: „papierlos“, ohne Medienbruch	Medienbrüche	(Anzahl der Prozesse mit Medienbruch (Wechsel vom Digitalen Medium zum analogen Medium (Papier)) /Gesamtzahl der Prozesse der ROB)*100
	Druckseiten	Anzahl der gedruckten Seiten p.a.
Beschleunigung der Durchlaufzeiten im Rahmen der Leistungserbringung (Bearbeitungszeit + Liegezeit + Transportzeit)	Durchschnittliche Durchlaufzeit der Verwaltungsverfahren p.a.	Durchschnittliche Durchlaufzeit = Bearbeitungszeit p.a. + Liegezeit p.a. + Transportzeit p.a./Anzahl der abgeschlossenen Verwaltungsverfahren
	Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Verwaltungsverfahren p.a.	Bearbeitungszeit p.a./Anzahl der abgeschlossenen Verwaltungsverfahren p.a.
Aufbau und Sicherung von Wissen und Verständnis in Bezug auf bestehende Workflows	Analysegrad von Prozessen	(Anzahl analysierter Prozesse/Anzahl Prozesse gesamt)*100
	Wissensbeiträge pro Sachgebiet p.a.	Anzahl der Wissensbeiträge im hausinternen WIKI/Anzahl der Sachgebiete
	Klick-Rate Digitalisierungsthemen	Gesamtzahl der Klicks im Intranet zu Digitalisierungsthemen/Anzahl der veröffentlichten Beiträge zu Digitalisierung

Abb. 6c: Ziele und Kennzahlen der Prozess- und Wissensperspektive

4. Fazit

In diesem Beitrag wird ein durch die Autoren entwickelter Vorschlag für eine BSC vorgestellt, die die Digitalisierung der ROB unterstützen kann. Das hierfür im Controlling der ROB konzipierte mehrdimensionale Kennzahlensystem zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus, die im Wesen öffentlicher Verwaltungen begründet sind. So zeichnen sich Behörden im Gegensatz zu Unternehmen dadurch aus, dass bei ihnen kein Gewinnstreben, sondern eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung und damit die Zufriedenstellung der berechtigten Ansprüche von Stakeholdern unter Be-

achtung gesetzlicher Regelungen im Fokus steht. Dies spiegelt sich in der Definition der Perspektiven und Ziele der entwickelten BSC wider: Abweichend von der „klassischen“ BSC wurden die Perspektiven der BSC für die ROB angepasst. So wurde statt der Kundenperspektive eine Anspruchsgruppenperspektive definiert und zusätzlich eine eigene Mitarbeitenden-Perspektive geschaffen. Die Finanzperspektive der klassischen BSC wurde als Budgetperspektive weiterentwickelt, die Potentialperspektive als Technologie- und Sicherheitsperspektive interpretiert. Durch die Definition von fünf Perspektiven konnte letztendlich ein Vorschlag mit 21 erarbeiteten Zielen und 50 Kennzahlen vorgelegt werden. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang nochmals die Wichtigkeit der Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen mittels einer Strategy Map und die Bereitschaft von Behördenleitung und betroffenen Mitarbeitenden, sich auf eine Steuerung der Digitalisierungsmaßnahmen der Behörde mithilfe der entwickelten BSC einzulassen.

Literatur

- Bayerisches Staatsministerium für Digitales: Digitalplan Bayern (o. J. a): Zukunftsstrategie für unsere Heimat, online im Internet: Digital besser leben mit den Digitalplan Bayern!: <https://digitalplan.bayern/bayern/de/home/beteiligen>, Stand: 28.03.2023.
- Bayerisches Staatsministerium für Digitales (o. J. b): Mit Bayerns 12-Punkte-Plan zum bürgerorientierten Servicestaar, online im Internet: <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/12-punkte-plan/>, Stand: 28.03.2023.
- Bröker, D., Controlling im BVA? Ein Erfolgsmodell?, in: Controlling & Management Review, 66. Jg. (2022), H. 8, S. 28–37.
- Fischer, T./Möller, K./Schultze, W., Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2012.
- Hirsch, B./Oberleitner, H.-P., Kennzahlen für die Steuerung digitalisierter Behörden, in: Innovative Verwaltung, 42. Jg. (2020), H. 7–8, S. 10 – 14.
- Hirsch, B./Weber, J./Gisch, C./Zubler, S./Erfort, M., Controlling in öffentlichen Institutionen: Rollen – Handlungsfelder – Erfolgsfaktoren, Berlin 2012.
- Hirsch, B./Weber, J./Schäfer, F.-S., Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden: Herausforderungen – Praxiserfahrungen – Handlungsempfehlungen, Berlin 2018.
- Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Martini, M., Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung, Speyer 2016.
- Regierung von Oberbayern (o. J. a): Über uns, online im Internet: <https://www.regierung.oberbayern.de/>

SCHWERPUNKT

ern.bayern.de/ueber_uns//index.html, Stand: 24.03.2023.

- Regierung von Oberbayern (o. J. b): Aufgaben, online im Internet: <https://www.regierung.oberbayern.bayern.de/aufgaben/index.html>, Stand: 24.03.2023.
- Regierung von Oberbayern (2022) Ziel, online im Intranet: https://ino.bybn.de/toro/resource/html#/wiki/articles/WIKI_ARTICLE,7b8c82f4-ef1e-4f2e-8eda-03a26cb27cab, Stand: 24.03.2023.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv
<http://elibrary.vahlen.de>



- Thomas M. Treptow: Digitale Geschäftsmodelle aus Sicht der Kostenrechnung, Controlling 2021 Heft 4, Seiten 74–75.
- Nicole Nikiforow: Aktuelle Erkenntnisse im Performance Management, Controlling 2021 Heft 6, Seiten 65–71.
- Karlheinz Hornung und Frank Kusterer: Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern, Controlling 2018 Heft 4, 24–30.

Stichwörter

Behörde # Balanced Scorecard # Digitalisierung # Kennzahlensystem # Leistungsmessung

Keywords

Balanced Scorecard # digitalization # performance management # performance measurement system – public institution

Summary

A multi-dimensional key performance indicator system can help to manage the digital transformation of a public authority in a targeted manner. This article presents the development of a multi-dimensional key performance measurement system to support the implementation of digitalization measures of a public authority using the example of The District Government of Upper Bavaria.

Strategische Ziele bis zum Jahr 2025	Kennzahl	Erläuterung
Umfangreiches Schulungsangebot für den Erwerb digitaler Fähigkeiten	Schulungshäufigkeit je Mitarbeitenden	Anzahl der Teilnahmen an Digitalisierungsschulungen je Mitarbeitenden der ROB p.a.
	Teilnehmendenzahl	Anzahl der Teilnehmenden an Digitalisierungsschulungen p.a.
Etablierung von Multiplikatoren in jedem Sachgebiet zur Betreuung	Anzahl Multiplikatoren „Digitalisierung“	Anzahl Multiplikatoren der Regierung
	Betreuungsschlüssel Multiplikatoren „Digitalisierung“	Anzahl betreuter Mitarbeitender pro Multiplikator
Entlastung der Belegschaft durch Steigerung der Produktivität und sinnvolle Nutzung der Kapazitäten für Innovationen, Wissensmanagement; Mitarbeiterentwicklung und Überwachung automatisierter Entscheidungen	Notwendiger Personalbedarf zur Aufgabenerfüllung p.a.	Anzahl benötigter Stellen eines Jahres um die vorgegebene Aufgabenlast zu bewältigen
	Fehlerquote Automatisierte Entscheidung	(Anzahl der Fehler/Gesamtzahl der Fehler)*100
	Tätigkeitsanteil für Innovationen	Stundenaufwand für Innovationen, Wissensmanagement, Mitarbeiterentwicklung und Überwachung der Automatisierung p.a./netto Gesamtstunden der Mitarbeitenden gesamt p.a.
Schaffung attraktiverer Arbeitsbedingungen (Flexibles Arbeiten, NewWork, Desksharing)	Fluktuationsrate	(Anzahl der Abgänge p.a./ durchschnittlicher Personalbestand p.a.)*100
	Homeofficequote	(Zahl der Mitarbeitenden, die Homeoffice nutzen/Anzahl der Mitarbeitenden gesamt)*100
	Flexibilisierungsquote	Anzahl Desksharing Arbeitsplätze/Anzahl Arbeitsplätze insgesamt*100
Etablierung eines Wertewandels	Automatisierungsgrad je Mitarbeitenden	(Anzahl der Mitarbeitenden, die Automatisierung nutzen p.a./Anzahl der Mitarbeitenden insgesamt p.a.)*100
	Thematisierung der Digitalisierung p.a.	Anzahl der veröffentlichten Beiträge zu Digitalisierungsthemen im Intranet p.a.
	Mitarbeitendenzufriedenheit	Likert-Skala als Schulnotensystem von 1-5, wobei die Note 1 den besten und die Note 5 den schlechtesten Wert darstellt
Gewinnung neuen Fachpersonals	Dauer der Mitarbeitendenakquise	Durchschnittliche Dauer von Ausschreibung bis Onboarding
	Bewerberzahl	Anzahl der Bewerber je Ausschreibung

Abb. 6d: Ziele und Kennzahlen der Mitarbeitendenperspektive

Strategische Ziele bis zum Jahr 2025	Kennzahl	Erläuterung
Weiterer Ausbau der IT- Infrastruktur und Etablierung gemeinsamer Plattformen und Kommunikationsstandards intern und extern	Anzahl genutzter Plattformen	Zahl behördenübergreifend genutzter Plattformen
	Datenrate je Plattform	(Zahl des ausgetauschten Datenvolumens in Terabyte/Anzahl der Plattformen gesamt)*100
	Nutzungsgrad der qualifizierten elektronischen Signatur je Verwaltungsleistung	Anzahl der elektronisch übermittelten Dokumente, die per QES zertifiziert sind /Anzahl der elektronisch übermittelten Dokumente p.a. einer Verwaltungsleistung
Gewährleistung einer sicheren Kommunikation und einer sicheren unkomplizierten Übermittlung von Daten	Anzahl durchgeführter Sicherheitsüberprüfungen	Anzahl durchgeführter Audits, Reifegradprüfungen, Informationssicherheitsrevisionen und Penetrationstests p.a.
	Art und Anzahl detektierter sicherheitsrelevanter Ereignisse	Art und Anzahl der erkannten Sicherheitsvorfälle
Etablierung geeigneter Sicherheitsstandards auf Höhe der Zeit intern und Mitwirken bei externen Vorgaben und Setzen von Standards in Bezug auf den elektronischen Rechtsverkehr	Umsetzungsgrad des IT-Grundschutz-Kompodiums in Prozent	Messung des Umsetzungsgrades der Maßnahmen des Kompodiums anhand der Kategorien "umgesetzt", "teilweise umgesetzt" und "nicht umgesetzt"
	Aktualität der Maßnahmen aus dem IT-Grundschutz-Kompodium in Prozent	(Festlegung des Status "aktuell" oder "veraltet" über das Bearbeitungsdatum der Maßnahme/Anzahl aller Maßnahmen)*100
Nutzung von Technologien wie KI und Robots zur automatisierten Datenerhebung, Auswertung, Entscheidung und Kommunikation	Grad automatisierter Verwaltungsleistungen in Prozent	(Zahl der Verwaltungsleistungen, die zumindest teilweise automatisiert sind/Anzahl aller Verwaltungsleistungen)*100
	Automatisierter Entscheidungsgrad	(Zahl der Verwaltungsleistungen erbracht durch automatisierte Entscheidung p.a./Anzahl aller Verwaltungsleistungen p.a.)*100

Abb. 6e: Ziele und Kennzahlen der Technologie- und Sicherheitsperspektive

Optimales Beschaffungs-Management.



Schuh/Schnellbacher/Triplat/Weise
Profit ab der Quelle

2024. XI, 290 Seiten.
Gebunden € 39,80
ISBN 978-3-8006-7179-3

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/35513665

Lieferanten im Fokus

Ein Experten-Team erklärt in »Profit ab der Quelle«, wie die Beschaffung in einem neuen Licht betrachtet werden sollte, denn sie hat das Potenzial, die Geheimwaffe eines CEOs in diesen schnelllebigen, disruptiven Zeiten zu sein. Auf der Grundlage von BCG-Forschungsergebnissen und den Erfahrungen der Autoren aus erster Hand, die mit einigen der weltweit führenden Unternehmen arbeiten, bietet »Profit ab der Quelle« erprobte Strategien, die Unternehmen zu neuem Umsatz- und Gewinnwachstum verhelfen.

Aus dem Inhalt

- Von Lieferanten und Einkäufern
- An der Spitze beginnen
- Lieferanten wie Freunde behandeln
- Den Einkäufern mehr Verantwortung übertragen
- Das Beste aus beiden Welten verbinden
- Kosten senken – und zwar schnell
- Sich gemeinsam hohe Ziele stecken
- Perfektion als Ziel
- Gemeinsam die Zukunft gestalten
- Gemeinsam schneller werden
- Das Unvermeidbare antizipieren

Ideal

für Führungskräfte, insbesondere in den Bereichen Beschaffung, Lieferkette und Logistik in großen und mittelgroßen Unternehmen.