

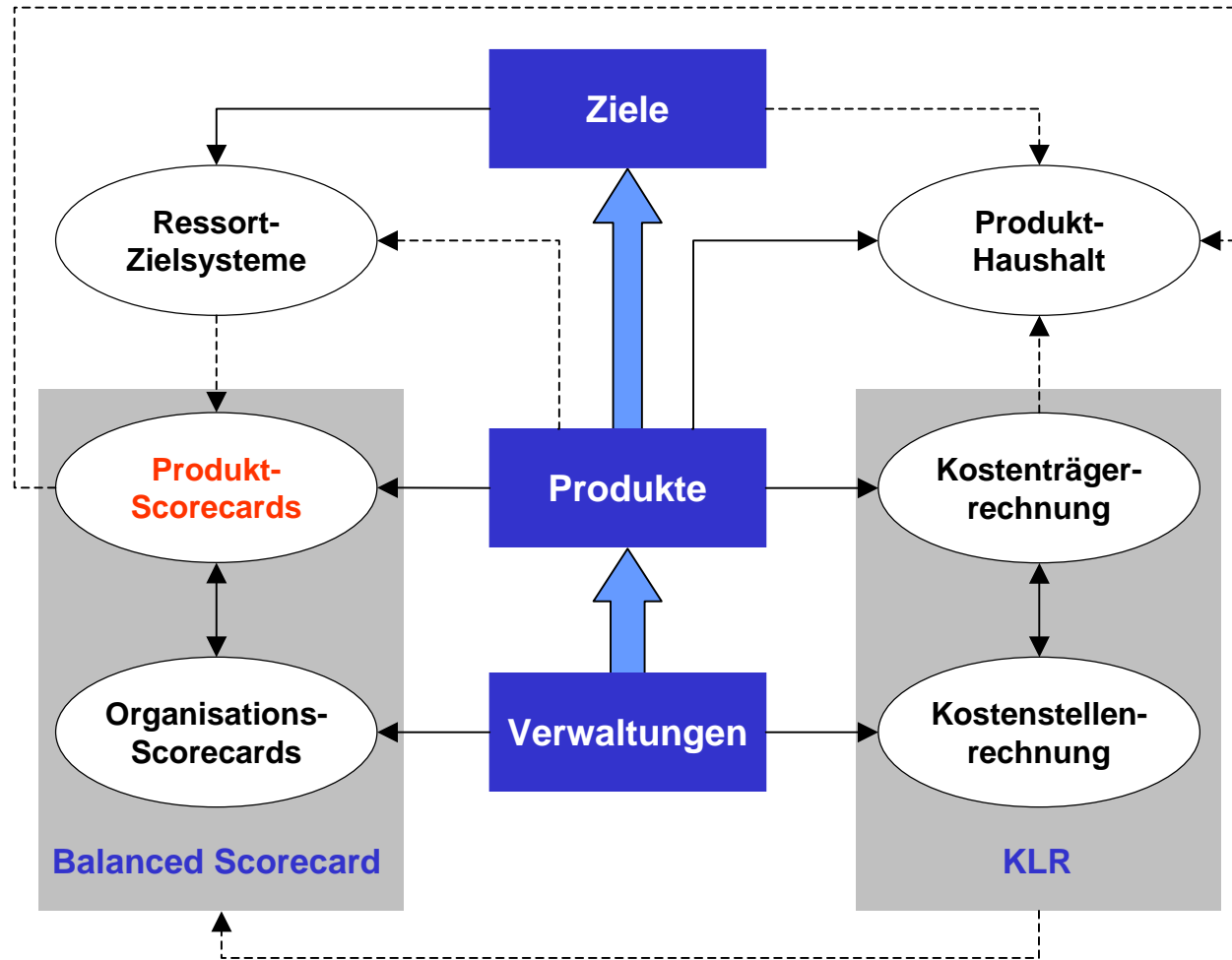
HESSEN



HESSEN  de  
effizient verwalten

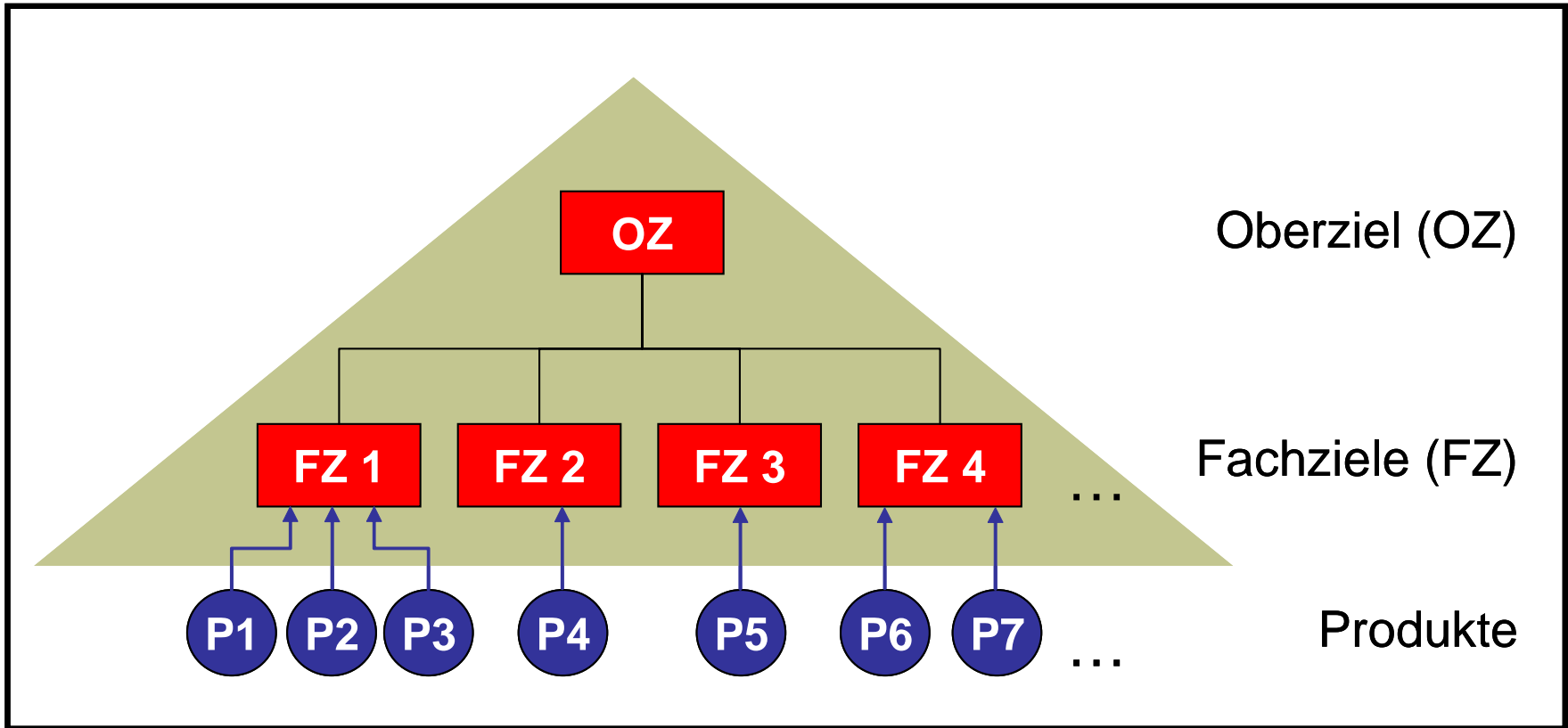
# Bessere Steuerungsmöglichkeiten durch Produkt-Scorecards

- **Produkt-Scorecards** spielen im Steuerungsmodell der NVS eine zentrale Rolle.
- **Produktbezogene Kennzahlen** gehen in den Produkthaushalt, den das Land Hessen bis zum Jahr 2008 flächendeckend einführt, ein.
- Sie ermöglichen eine **wirkungsorientierte Steuerung** und unterstützen die Verwaltungen bei der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung.

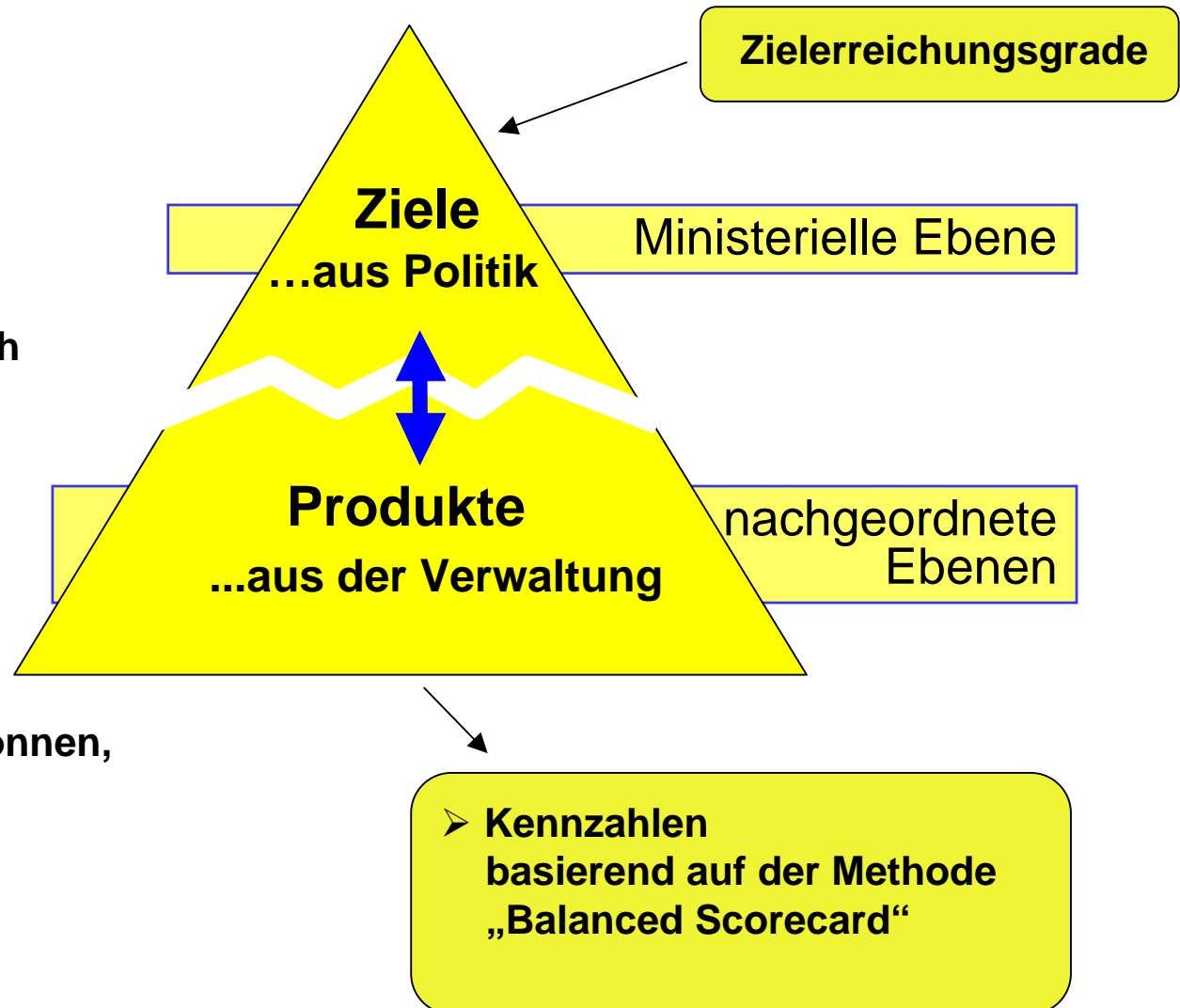


**Legende:**  : Steuerungsobjekt     : Steuerungsinstrument

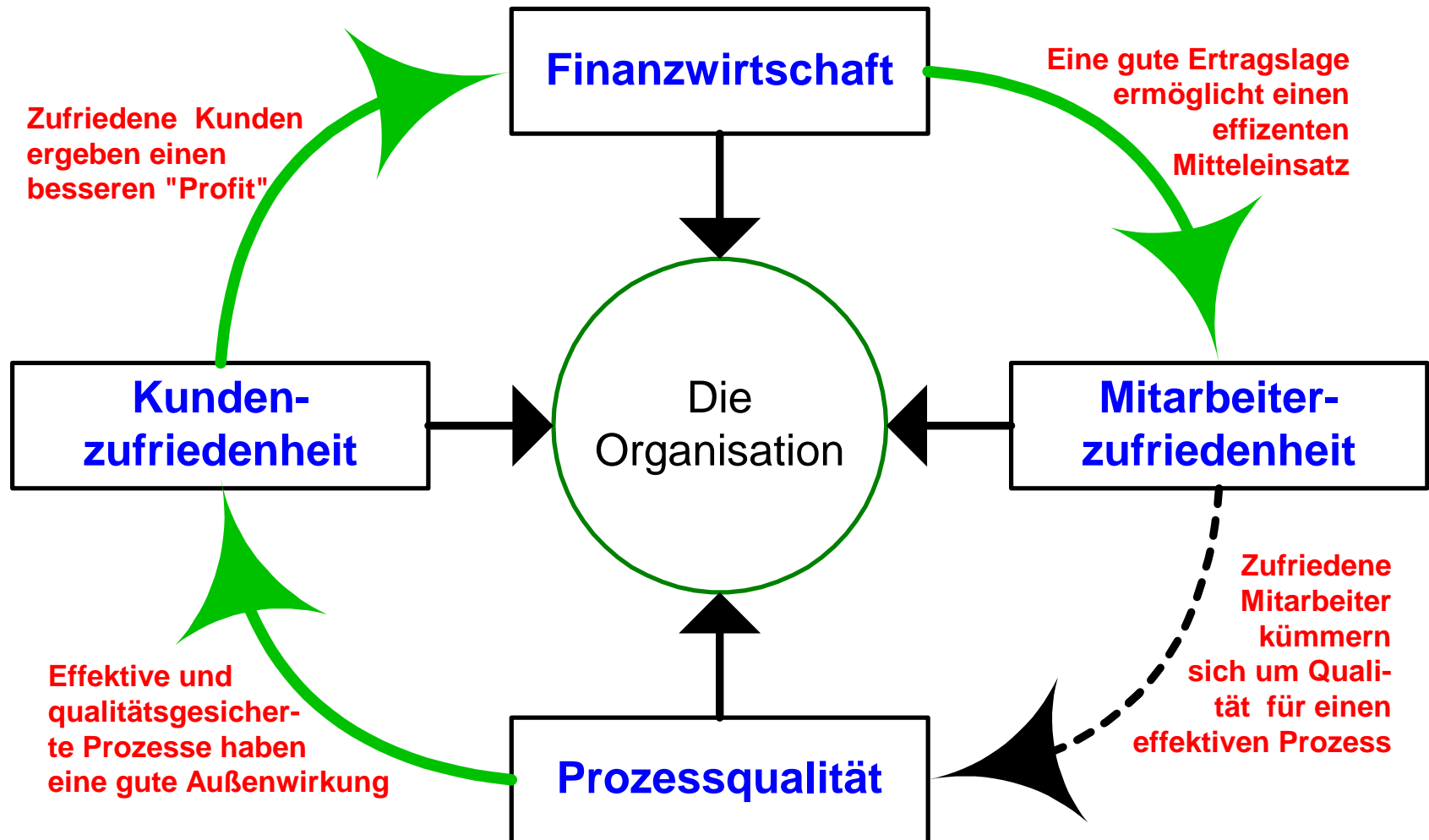
→ : ... werden abgebildet in ...   
  → : ... geht ein in ... (Informationsfluss)   
  ↔ : Interdependenz



- Um die vorgegebenen politischen Ziele zu erreichen, bedient sich die Verwaltung ihrer Produkte
- Zielsystem und Produktkatalog werden miteinander verzahnt, d .h. für jedes Produkt muss angegeben werden können, welchem Ziel es dient



# Grundgedanke der klassischen Balanced Scorecard



Die Produkt-Scorecards bilden Ziele und Kennzahlen in fünf Dimensionen ab und beantworten dadurch die folgenden Fragestellungen:



## Fachziel (Strategie)

Ziele/Vorgaben  
festlegen

Ursache/  
Wirkungs-  
beziehungen  
bestimmen

Kennzahlen  
definieren

Abstimmung mit den Abteilungsleitungen und der Hausspitze

**Fachziel: Entwicklungschancen im ländlichen Raum fördern**

**Produkt: Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums**

## Leistungswirkung

DE: Wohnqualität im Ortskern verbessern

DE/RE: Kulturelles Erbe erhalten und regionale Identität fördern

RE: Wirtschaftsstandort stärken

## Leistungsmerkmale

Wohnumfeld attraktiver gestalten

Infrastruktur für Landtourismus fördern

Einrichtungen für örtl. Versorgung, Betreuung, Gem.-leben sichern und verbessern

Ortsbild prägende Bausubstanz sanieren und erhalten

Einrichtung für regionale Versorgung und Regionalkultur schaffen

Neue Einkommensquellen und Arbeitsplätze schaffen

## Kundenzufriedenheit

(Zuwendungsempfänger : Gemeinden, Vereine, Hauseigentümer, Wirtschaft, etc.)

Fördergelder ausgewogen verteilen

Gute (Förder-)Beratung sicherstellen

Planungssicherheit erhöhen und Förderentscheidung beschleunigen

## Prozessqualität

Mitwirkung der Bevölkerung stärken

Antrags- und Auszahlungsverfahren vereinfachen

Kontinuierliche Mittelbewirtschaftung gewährleisten

Regionale Entwicklungsgruppen beteiligen

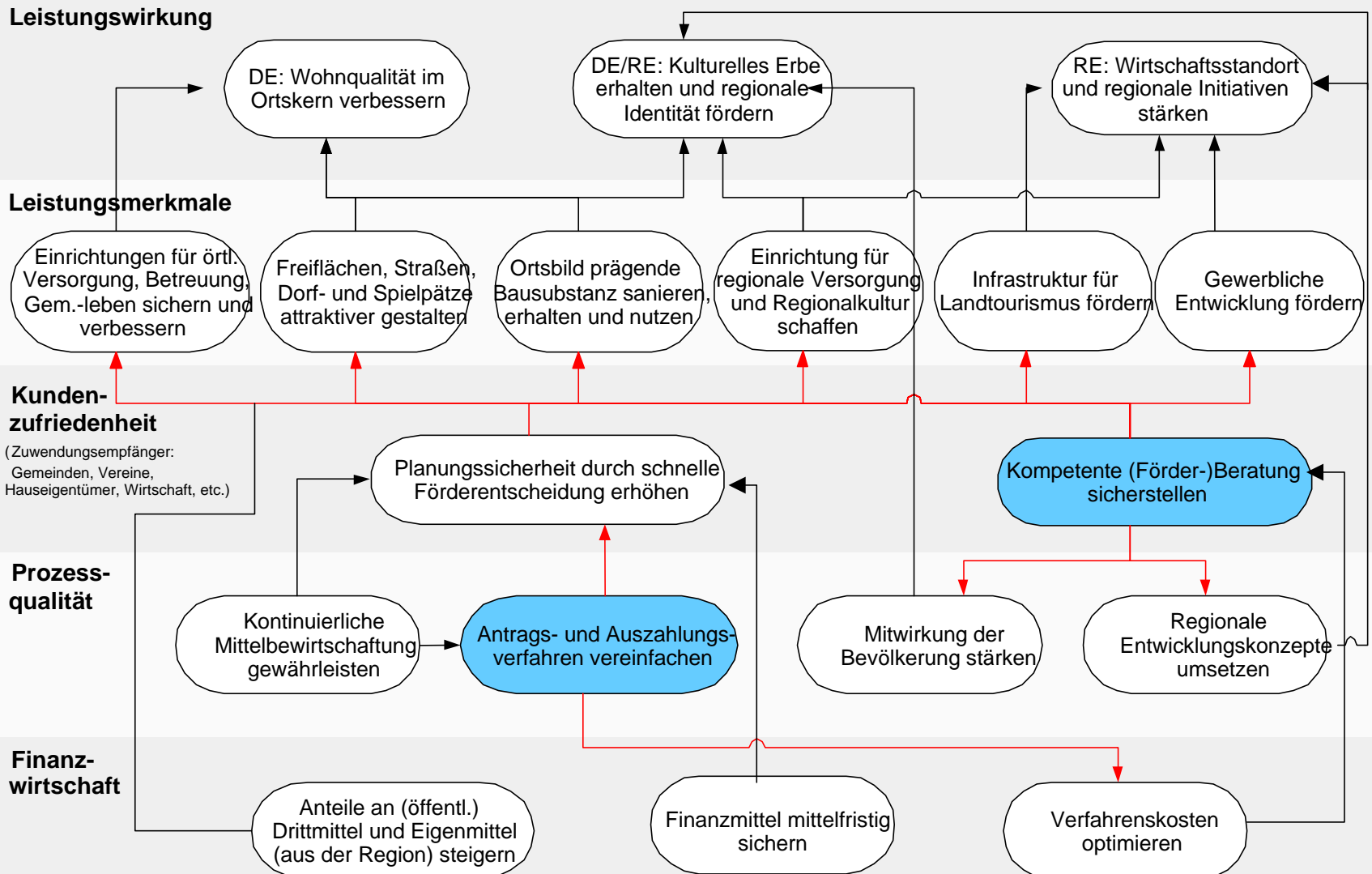
## Finanzwirtschaft

Verfahrenskosten optimieren

Fördermittelausstattung sichern

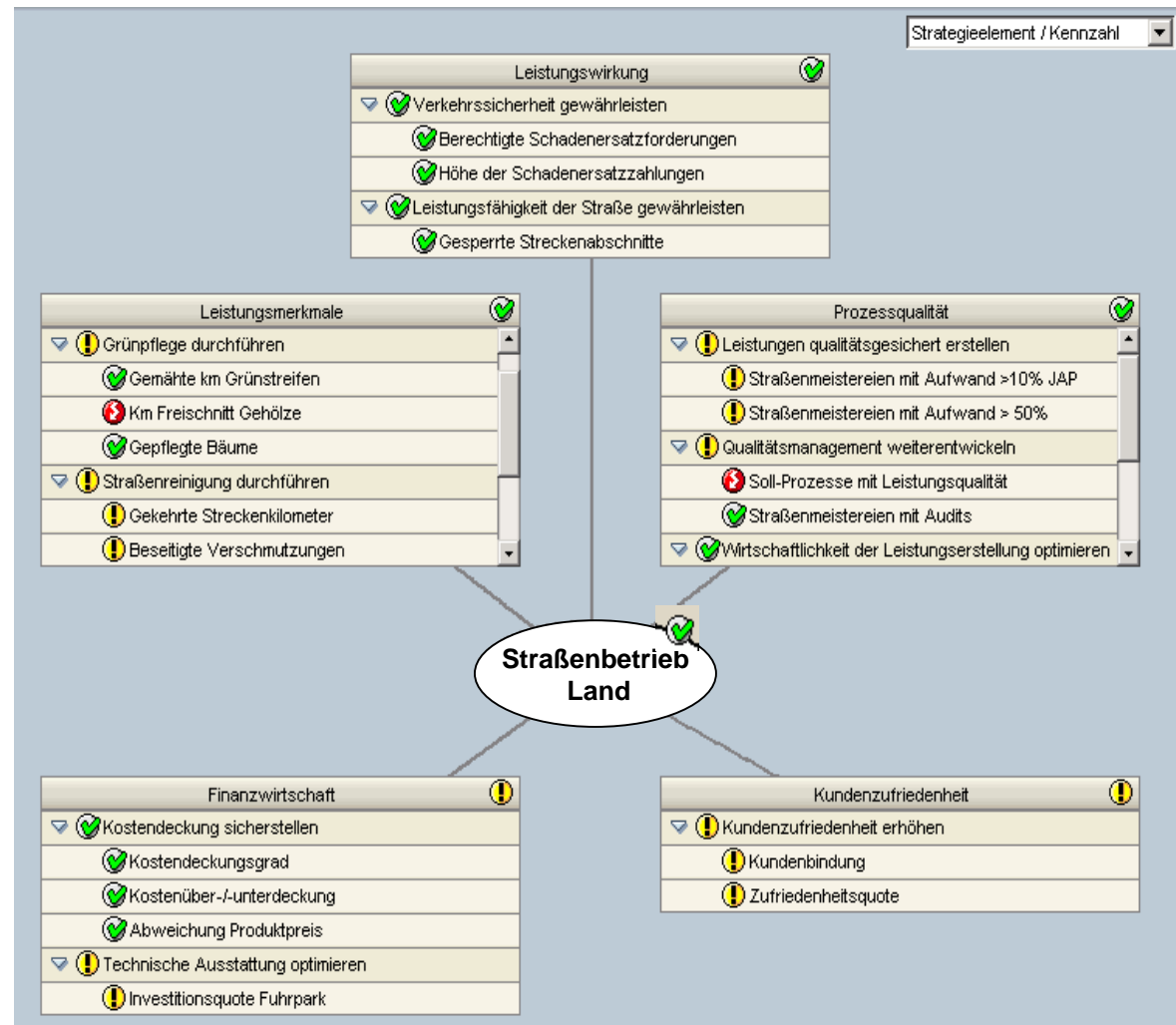
Anteile an Drittmittel (EU, Bund) und Eigenmittel (von vor Ort) steigern

## Produkt: Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums



- Oberziel: Wirtschaft, Verkehr, Landesentwicklung  
Ziel der hessischen Wirtschafts- und Verkehrspolitik ist die Fortentwicklung der erfolgreichen Positionierung Hessens im globalen Wettbewerb unter einer ausgewogenen Berücksichtigung von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen sowie Mobilitätsanforderungen und Wohnbedürfnissen.
- Fachziel:  
„Mobilität im Personenverkehr und den Gütertransport in Hessen erhalten und verbessern. Durch Aus- und Neubau sowie Modernisierung der Verkehrsinfrastruktur, insbesondere auch für den Luftverkehr, den Standortvorsprung dauerhaft sichern.“
- Produkt:  
„Betrieb von Straßen, Bauwerken und Radwegen LAND“

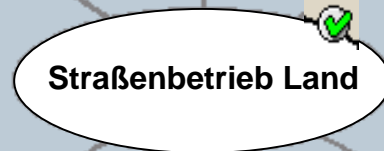
- Die Nutzer der Produkt-Scorecard erhalten anhand von **Status-Symbolen** (Ampel) einen guten Überblick darüber, ob die Verwaltung die mit dem Produkt verbundenen Ziele erreicht hat.
- Unterhalb der Ziele sind die Kennzahlen aufgeführt, mit denen der **Zielerreichungsgrad** bestimmt wird.
- Zum Beispiel wird die Leistungsfähigkeit der Straße anhand der Anzahl gesperrter Streckenabschnitte gemessen.



Leistungswirkung	
▼	✓ Verkehrssicherheit gewährleisten
	✓ Berechtigte Schadenersatzforderungen
	✓ Höhe der Schadenersatzzahlungen
▼	✓ Leistungsfähigkeit der Straße gewährleisten
	✓ Gesperrte Streckenabschnitte

Leistungsmerkmale	
▼	⚠ Grünpflege durchführen
	✓ Gemähte km Grünstreifen
	⚠ Km Freischnitt Gehölze
	✓ Gepflegte Bäume
▼	⚠ Straßenreinigung durchführen
	⚠ Gekehrte Streckenkilometer
	⚠ Beseitigte Verschmutzungen

Prozessqualität	
▼	⚠ Leistungen qualitätsgesichert erstellen
	⚠ Straßenmeistereien mit Aufwand >10% JAP
	⚠ Straßenmeistereien mit Aufwand > 50%
▼	⚠ Qualitätsmanagement weiterentwickeln
	⚠ Soll-Prozesse mit Leistungsqualität
	✓ Straßenmeistereien mit Audits
▼	✓ Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung optimieren



Finanzwirtschaft	
▼	✓ Kostendeckung sicherstellen
	✓ Kostendeckungsgrad
	✓ Kostenüber-/unterdeckung
	✓ Abweichung Produktpreis
▼	⚠ Technische Ausstattung optimieren
	⚠ Investitionsquote Fuhrpark

Kundenzufriedenheit	
▼	⚠ Kundenzufriedenheit erhöhen
	⚠ Kundenbindung
	⚠ Zufriedenheitsquote

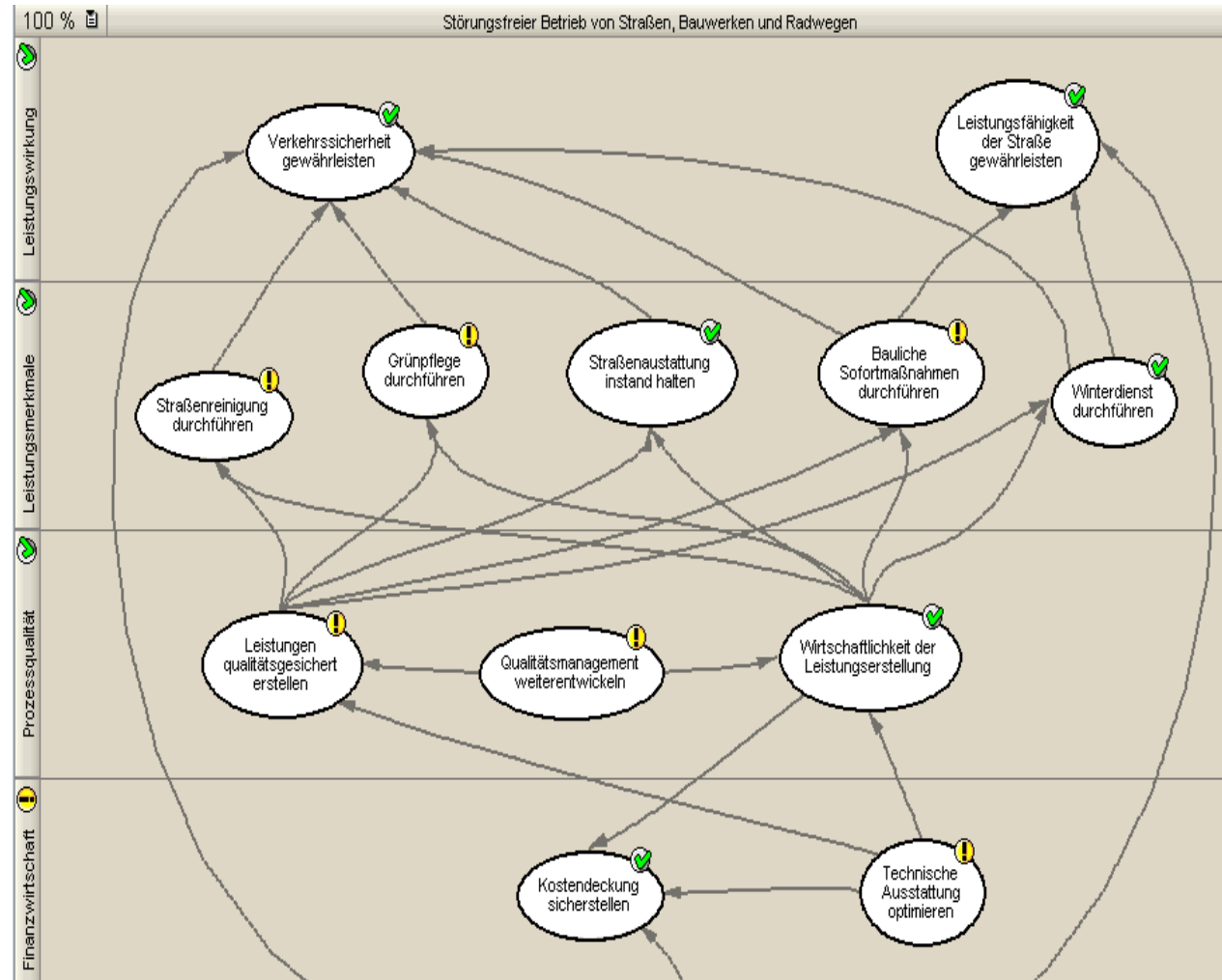
- Die Produkt-Scorecard weist für jede Kennzahl den aktuellen **Ist-Wert**, den **Soll-Wert** sowie die daraus resultierende **Abweichung** aus.
- Dienststellen können so erkennen, wo sie nachsteuern oder ihre Planung hinterfragen müssen.
- Im Leistungsbereich „Straßenreinigung durchführen“ fällt z. B. auf, dass die geplanten Leistungsmengen (Soll-Werte) unterschritten wurden, dafür aber mehr Freischnitt an Gehölzen durchgeführt worden ist und mehr Straßenschäden ausgebessert werden konnten.

Straßen- und Verkehrswesen			
Leistungswirkung			
Strategieelement /Kennzahl	Ist-Wert	Soll-Wert	Ist-Soll-Abw.
Verkehrssicherheit gewährleisten			
Berechtigte Schadenersatzforderungen	398 ST	500 ST	-102 ST
Höhe der Schadenersatzzahlungen	185.000 EUR	200.000 EUR	-15.000 EUR
Leistungsfähigkeit der Straße gewährleisten			
Gesperrte Streckenabschnitte	72 ST	114 ST	-42 ST
Leistungsmerkmale			
Strategieelement /Kennzahl	Ist-Wert	Soll-Wert	Ist-Soll-Abw.
Bauliche Sofortmaßnahmen durchführen			
Ausgebesserte Schäden Strassen	7.512 ST	6.827 ST	685 ST
Ausgebesserte Schäden Entwässerung	863 ST	820 ST	43 ST
Grünpflege durchführen			
Gemähte km Grünstreifen	41.950 KM	42.000 KM	-50 KM
Km Freischnitt Gehölze	3.050 KM	2.500 KM	550 KM
Gepflegte Bäume	89.950 ST	95.000 ST	-5.050 ST
Straßenreinigung durchführen			
Gekehrte Streckenkilometer	6.150 KM	6.964 KM	-814 KM
Beseitigte Verschmutzungen	2.250 ST	2.786 ST	-536 ST
Winterdienst durchführen			
Gefahrene Streukilometer	192.000 KM	188.000 KM	4.000 KM
Gefahrene Streu-/Räumkilometer	251.000 KM	250.700 KM	300 KM

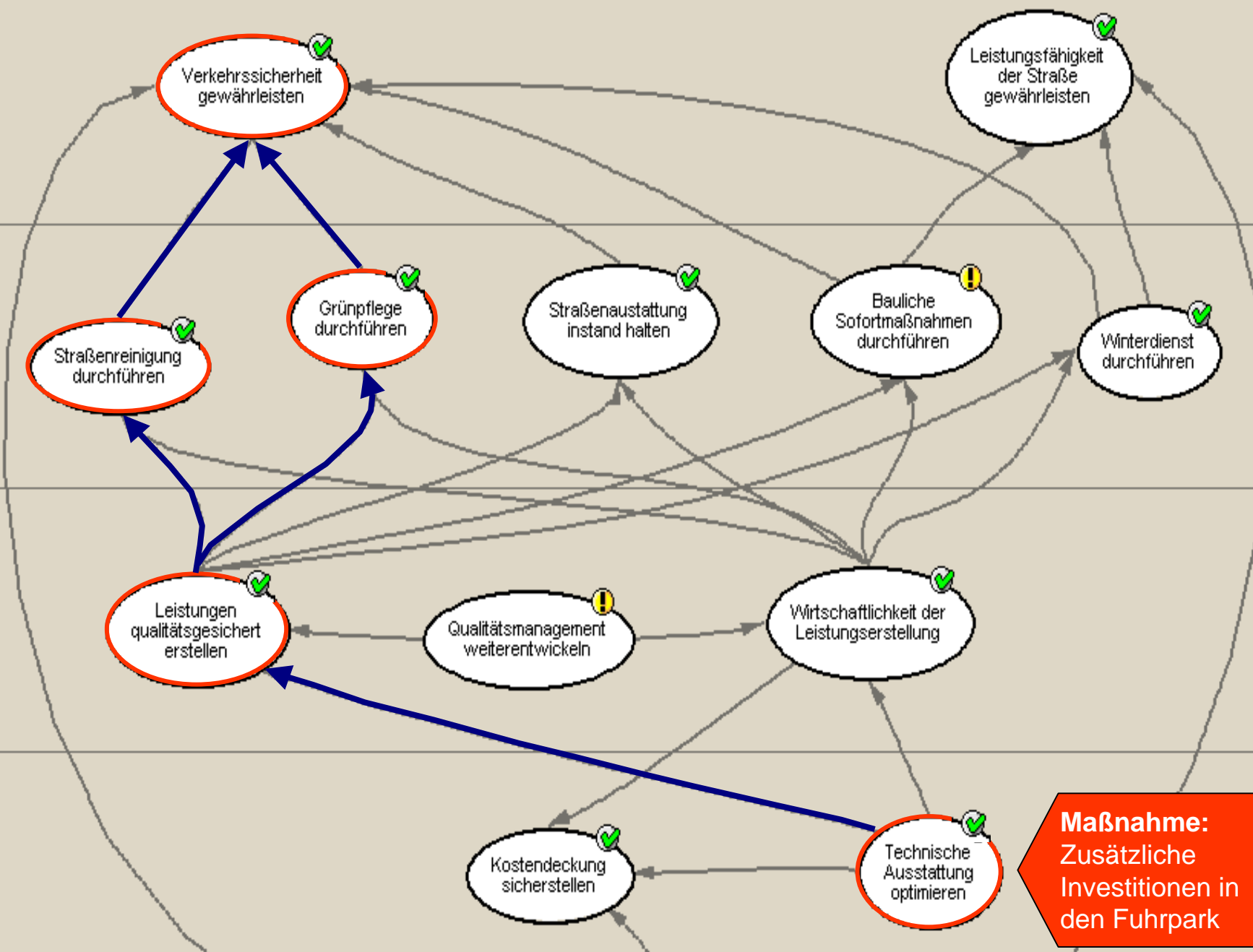
- Diese Abweichungen bei den Leistungsmengen können mit Hilfe der Produkt-Scorecard auf ihre **Wirkung** hin untersucht werden.
- Eine Beeinträchtigung der Verkehrssicherheit bestand dadurch offenbar nicht. Die berechtigten Schadenersatzforderungen sind in 2004 gegenüber den Vorjahren ebenso wie die ausgezahlten Beträge deutlich zurückgegangen.
- Grafische Darstellungen erleichtern dem Controller die Analyse, z. B. beim Erkennen von Trends.



- Größter Vorteil der Balanced Scorecard ist jedoch, dass sie über reine **Soll-/Ist-Vergleiche** hinausgeht.
- Sie stellt zusätzlich **Ursache-/Wirkungsbeziehungen** dar, so dass die Verwaltung erkennen kann, welche Größen sie durch geeignete Maßnahmen gezielt beeinflussen muss, um die gewünschte Wirkung zu erreichen.
- Dies wird im Beispiel bei Betrachtung des Ziels „Technische Ausstattung optimieren“ gut deutlich.



Leistungswirkung  
Leistungsmerkmale  
Prozessqualität  
Finanzwirtschaft



- Die Balanced Scorecard etabliert einen **ganzheitlichen Steuerungsansatz**, indem sie die qualitativen Kennzahlen mit den finanziellen Messgrößen gleichstellt.
- Die Kennzahlen der Produkt-Scorecards sehen die Abgeordneten im Produktblatt des Leistungsplans. Diese Information ist für die Festlegung der Produktbudgets im Haushalt und damit für die **wirkungsorientierte, politische Steuerung** von elementarer Bedeutung.
- Mit der Balanced Scorecard steht den Controllern ein leistungsfähiges Steuerungsinstrument zur Verfügung. Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche und die Analyse der Ursache-/Wirkungs-beziehungen kann in den Verwaltungen ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** verankert werden.