



Fachhochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

2. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement

Was können Hochschulen von den Erfahrungen mit der BSC in der Privatwirtschaft lernen?

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

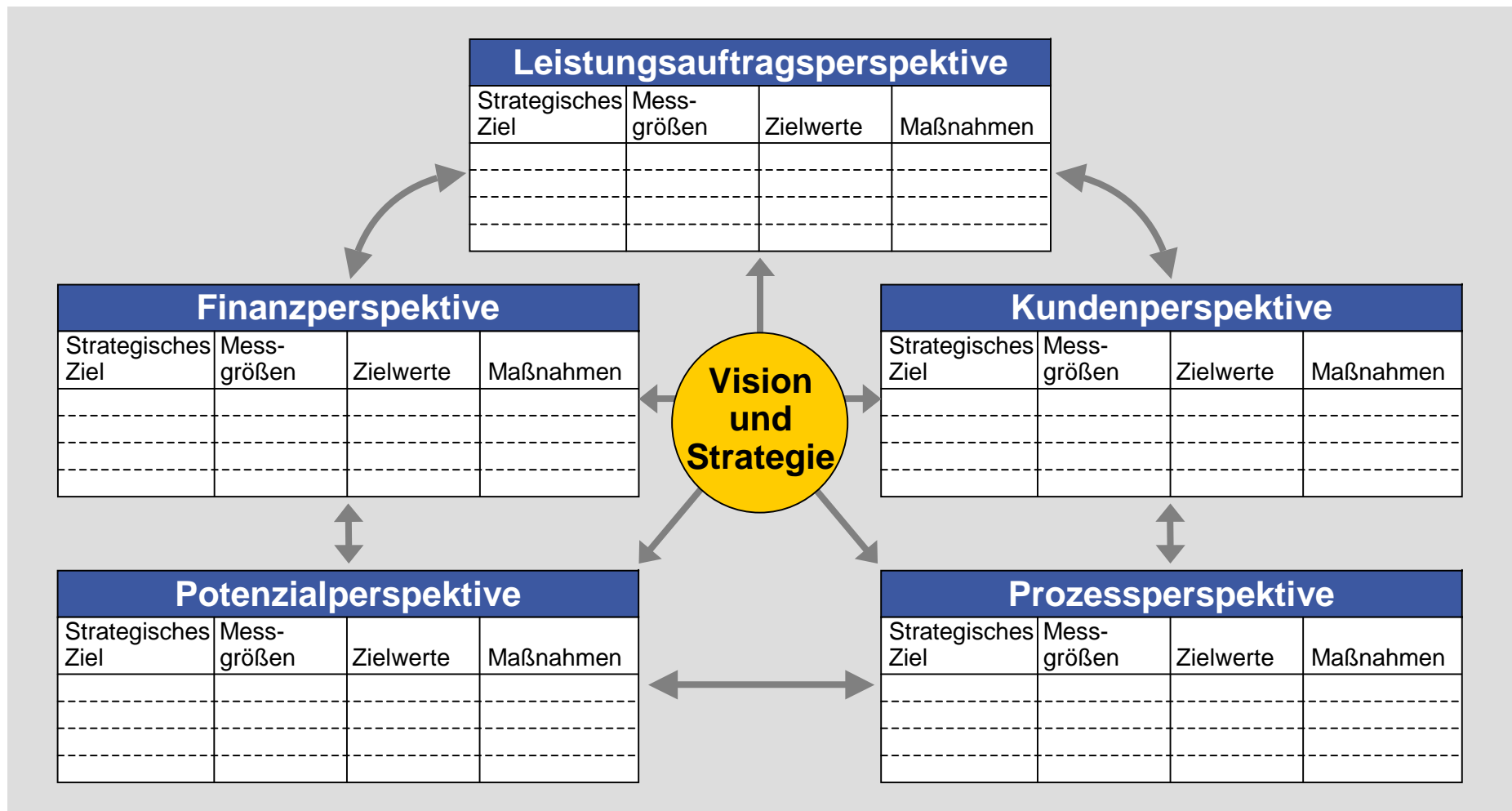
Barcelona • Berlin • Boston • Budapest
Düsseldorf • Madrid • Munich • Prague
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

Jörg Botti

Osnabrück, 08. März 2005

Die Balanced Scorecard im Public Management





Ziele der Balanced Scorecard

Fokussierung

die Datenflut des operativen Geschäfts wird auf strategisch relevante Daten reduziert

Konkretisierung

Die Umsetzung der Strategie wird durch Maßnahmen unterstützt und durch Messgrößen überprüfbar

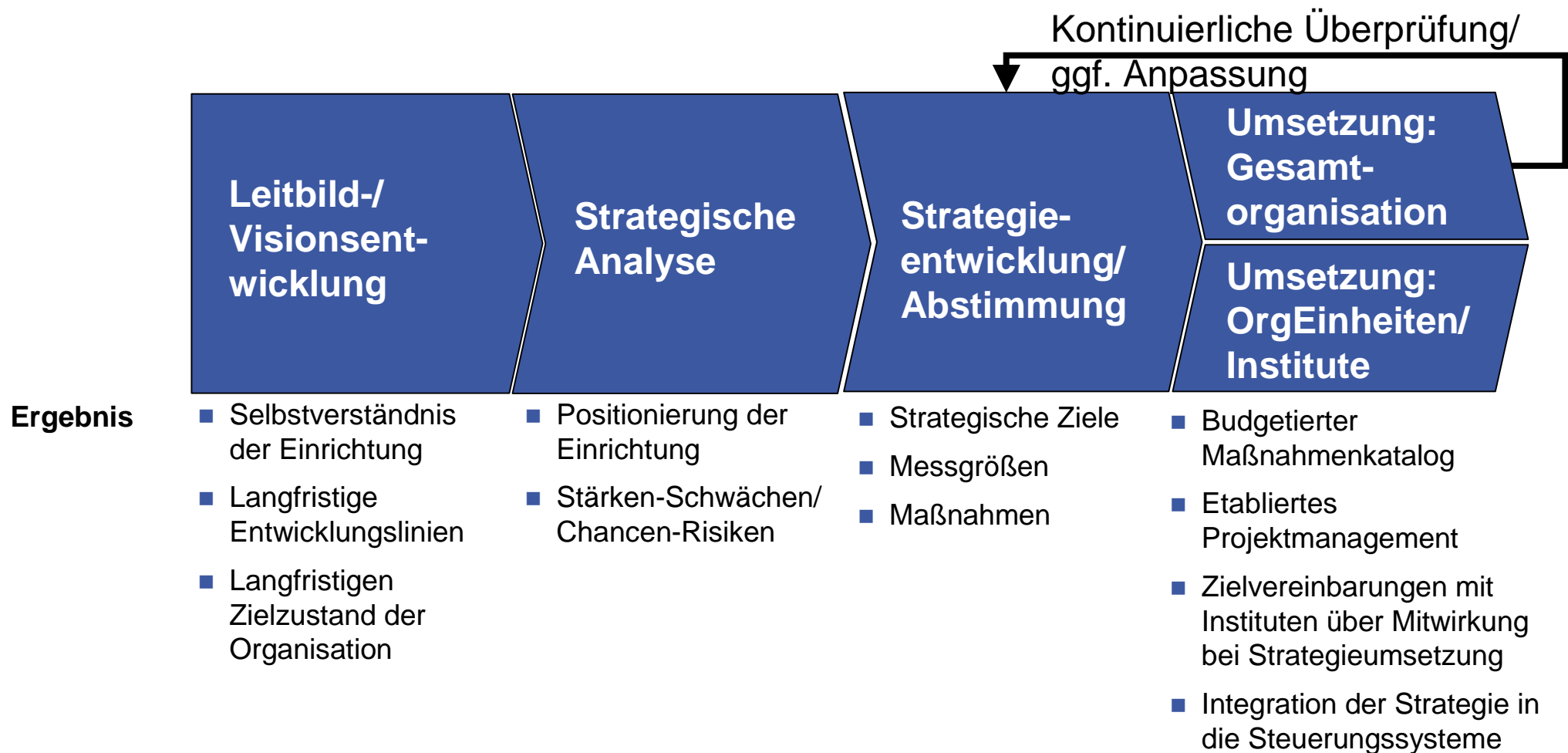
Ausgewogenheit

gleichermaßen finanzielle und nicht-finanzielle Perspektiven werden in die Betrachtung mit einbezogen

Integration

Verbindung von Strategie und Budgetierung

Der Prozess der Strategieentwicklung in der Wissenschaft

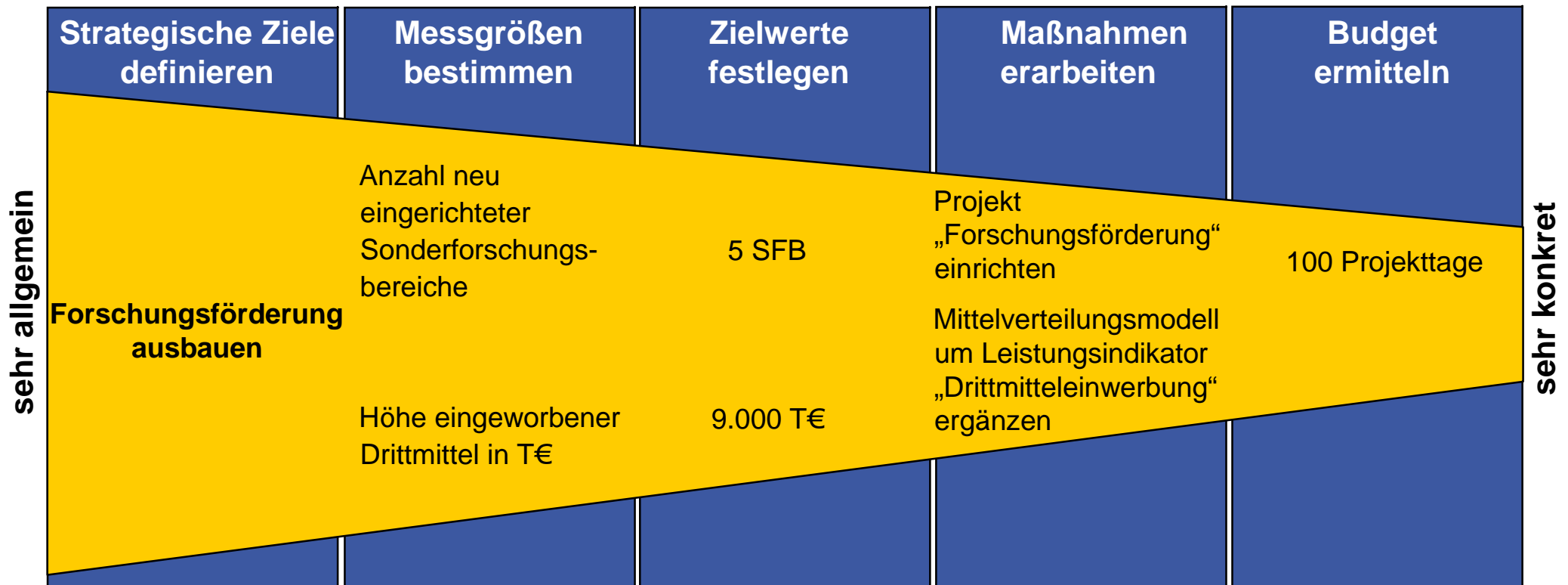
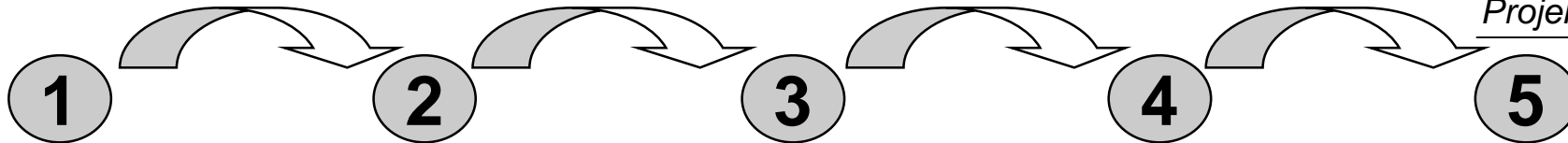


Der Prozess der Konkretisierung: Vom Ziel zur Maßnahme



Fachhochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

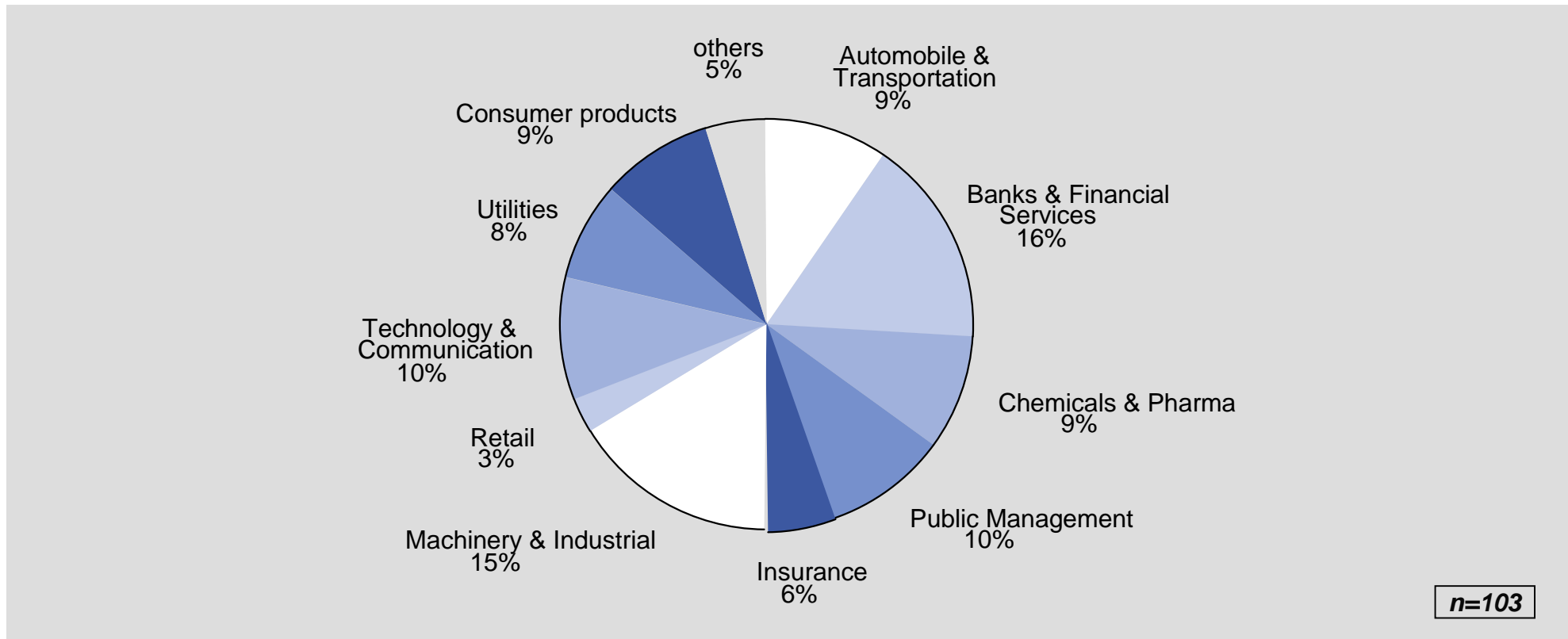
*Verfremdetes
Projektbeispiel*



Wer wendet die BSC an ? – Teilnehmer der Studie 100X Balanced Scorecard 2003

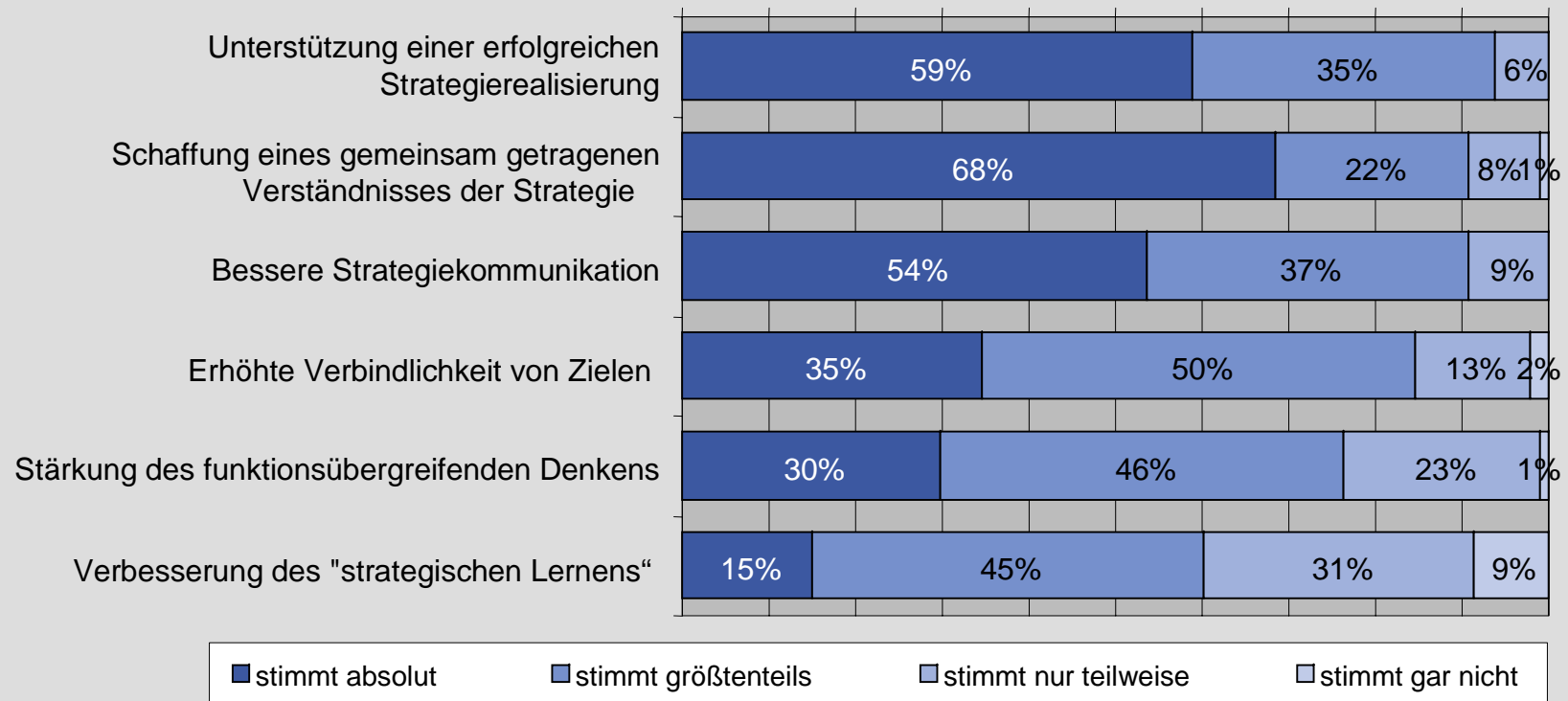


Fachhochschule Osnabrück
University of Applied Sciences



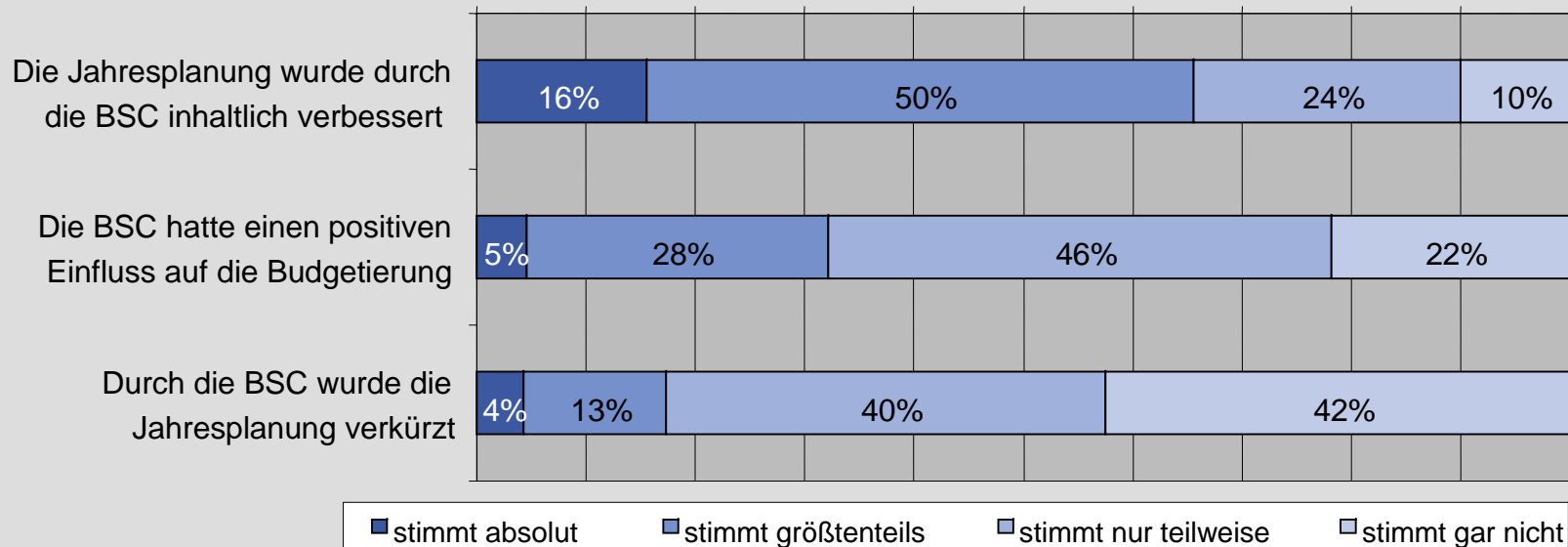
Quelle: Horváth & Partners[Studie „100x Balanced Scorecard“]2003

Erfolgreiche Strategieumsetzung und verbessertes Strategieverständnis als Hauptnutzen der BSC



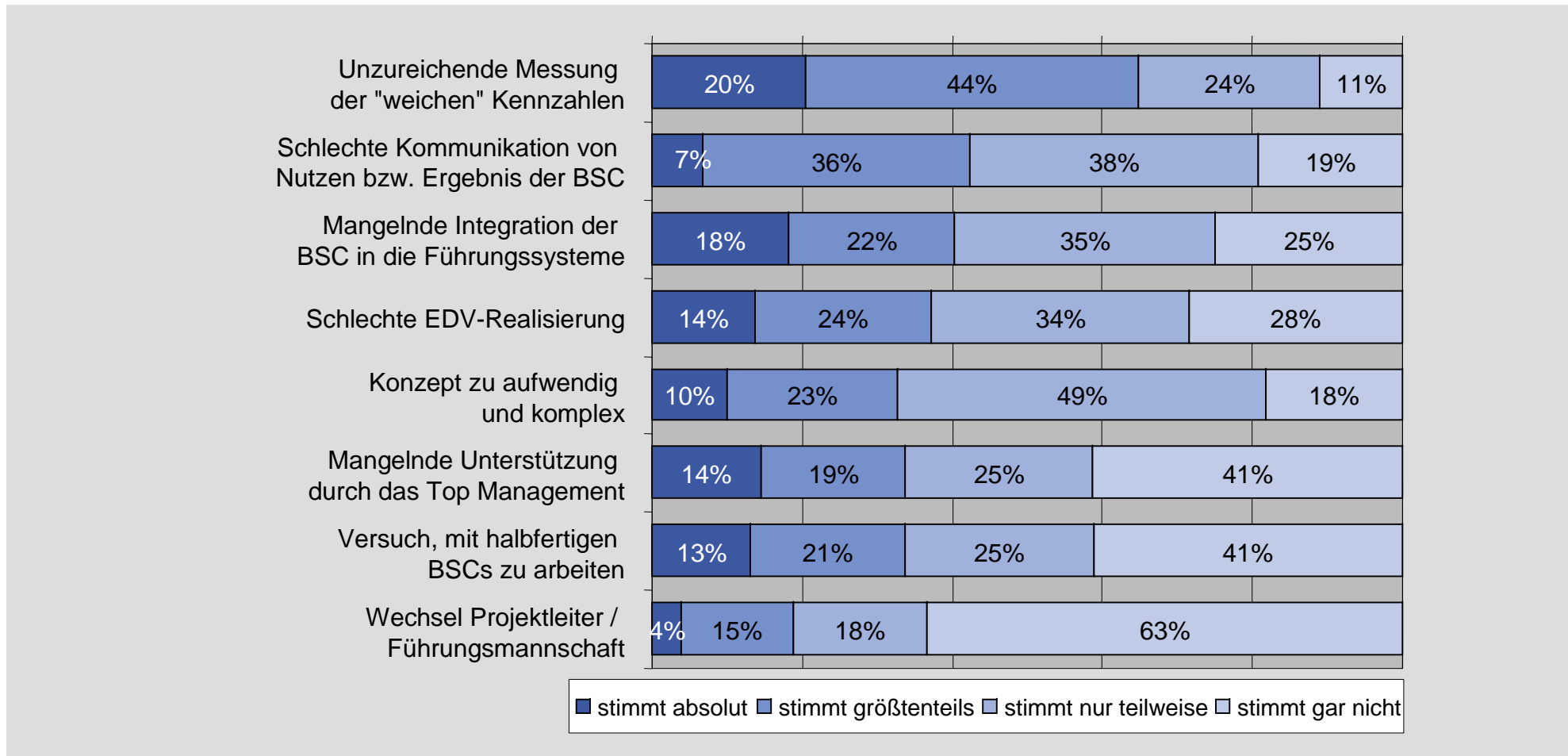
Quelle: Horváth & Partners[Studie „100x Balanced Scorecard“]2003

BSC-Anwender belegen eine inhaltliche Verbesserung der Planungsprozesse



Quelle: Horváth & Partners[Studie „100x Balanced Scorecard“]2003

Die Messung von „weichen“ Faktoren als Hauptproblem bei der BSC-Einführung



Quelle: Horváth & Partners[Studie „100x Balanced Scorecard“]2003

Spezifische Rahmenbedingungen für den Strategieprozess in der Wissenschaft



Privatwirtschaft		Wissenschaft
Hoher Freiheitsgrad bei der Strategiefindung	Strategieformulierung	Strategiefindung im vorgegebenen politischem Rahmen
Weitreichende Steuerungskompetenzen des Managements	Führungsmodell	Freiheitspostulat und Konsenskultur begrenzen Steuerungseingriffe
Homogenes Zielsystem	Zielsystem	Heterogenes Zielssystem
Finanzkennzahlen messen den Gesamterfolg des Unternehmens	Bedeutung finanzieller Ziele	Finanzausstattung als Restriktion
Eindeutige Leistungsbewertung	Leistungsevaluation	Generelle Bewertungsprobleme bei wissenschaftlichen Leistungen

Lessons learned: Erfolgsfaktoren für den BSC-Prozess in der Wissenschaft



- ➔ Führungsanspruch der Leitungsebenen: Strategie ist „Chefsache“
- ➔ Beschränkung der Zahl der Ziele, Messgrößen und Maßnahmen „auf das Wesentliche“
- ➔ Breite Beteiligung der Fachbereiche bei der Entwicklung und Abstimmung der Hochschulstrategie
- ➔ Einbeziehung der Fachbereiche in die Strategieumsetzung (Fachbereichs-BSC, Zielvereinbarung)
- ➔ Eine erfolgreiche Strategieumsetzung basiert auf einem professionellen Projektmanagement
- ➔ Integration der BSC in die Führungssysteme

Erst die Integration der Strategie in die Führungssysteme sichert die nachhaltige Verbindlichkeit

