

# Controlling in sozialen Einrichtungen

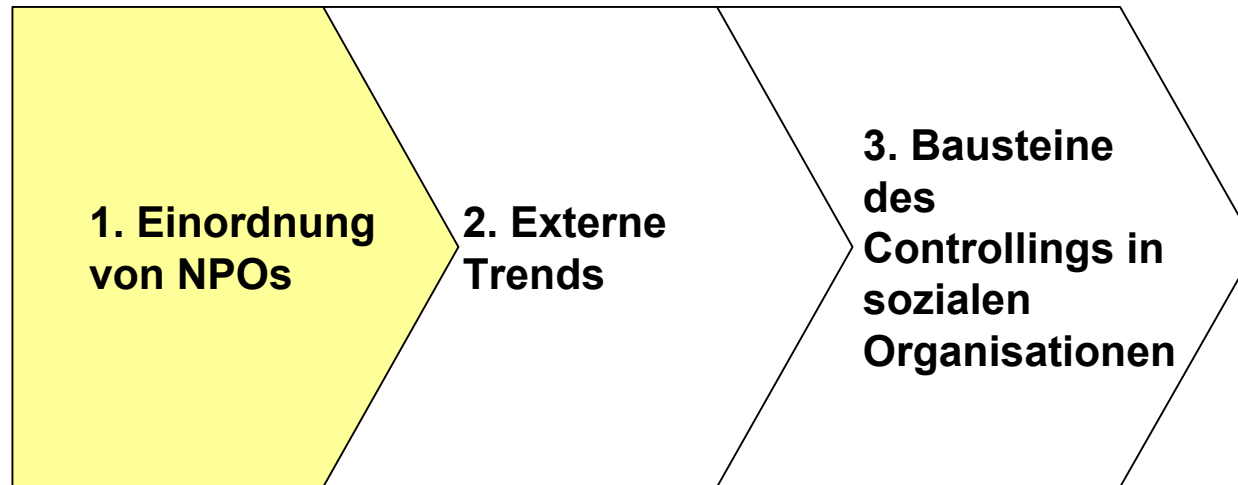
*Jahrestagung interne Revision  
Rust, 13.9.2002*

---

**Dr. Christian Horak**

# Agenda

---



# Was ist eine NPO?

---

NPOs sind Organisationen, die im Gegensatz zu Unternehmen eventuell erwirtschaftete Überschüsse nicht an Mitarbeiter oder andere formale Organisationsteilnehmer zu deren persönlicher Bereicherung ausschütten, sondern diese für die Mission, den Zweck der NPO einsetzen bzw. investieren müssen.

## Andere Bezeichnungen:

- ♦ NGO (Non-Governmental Organization)
- ♦ NRO (Nicht-Regierungs-Organisation)
- ♦ Not for Profit Organization
- ♦ CPO: Common Profit Organization

# Besonderheiten, Widersprüche und „Neigungen“ von NPOs

---

## NPO-spezifische Neigungen:

- ♦ **Harmonieneigung**
- ♦ **Personalisierungstendenz**
- ♦ **Egalitätsneigung**
- ♦ **Informalitätsneigung, Organisationsabwehr**
- ♦ **Mehrdimensionalität von Zielen**
- ♦ **Probleme der Erfolgs- und Effizienzmessung**
- ♦ **Hohe Bedeutung von Ideologien**
- ♦ **NPOs müssen an mehrere gesellschaftliche Systeme anschlussfähig sein: z.B. Politik, Gesundheit, Wirtschaft, etc.**

# Größe des NPO-Sektors:

## Empirische Ergebnisse für Österreich 1997

---

- ♦ **Organisationen: ca. 94.000**
- ♦ **Beschäftigte: ca. 190.000**
- ♦ **Personalkosten: ca. 44 Mrd. öS**
- ♦ **Ehrenamtliche: ca. 900.000 Personen**
- ♦ **Ausgaben: ca. 79 Mrd. öS**
- ♦ **Einnahmen: ca. 69 Mrd. öS**

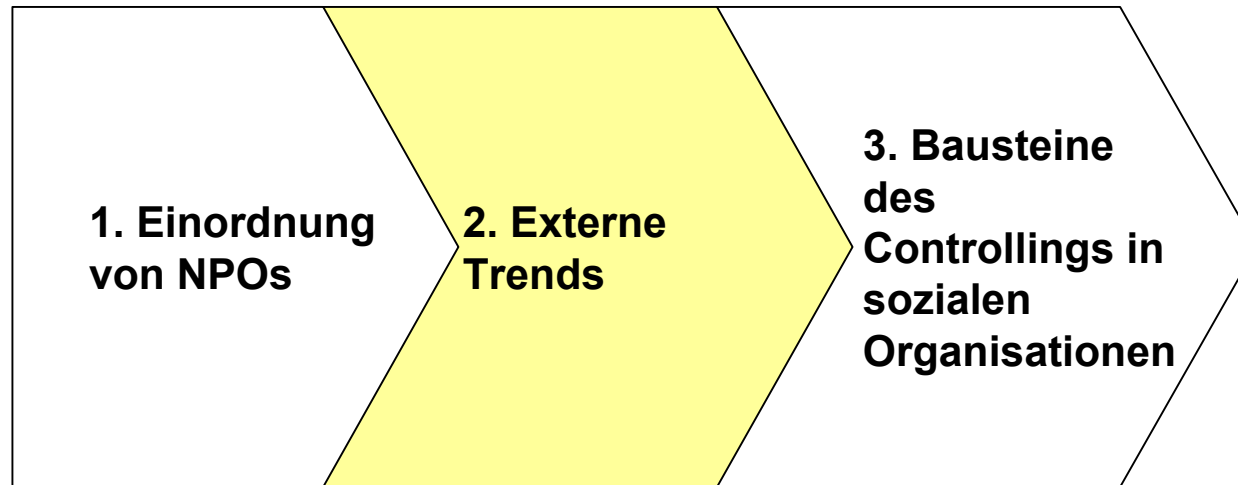
# Freiwilligenarbeit in Zahlen - Eckdaten:

## Empirische Ergebnisse für Österreich

- ♦ **75 % der erwachsenen ÖsterreicherInnen sind Mitglieder von (insgesamt 104.000) Vereinen oder Verbänden – 36 % davon sind aktiv tätig.**
- ♦ **25 % der Aktiven wenden fünf bis zehn Stunden pro Monat, 20% mehr als elf Stunden pro Monat, 8 % mehr als 20 Stunden pro Monat für freiwillige Arbeit auf.**
- ♦ **Pro Woche leisten Freiwillige 16,7 Millionen Stunden an unbezahlter Arbeit, das entspricht 482.000 ganztägig tätigen Personen.**
- ♦ **Produktionswert der Freiwilligenarbeit:  
123,5 Millionen Euro (1,7 Mrd. öS) pro Woche oder 6,3 Milliarden Euro (87 Mrd. öS) pro Jahr.**

# Agenda

---



# Externe Trends für NPOs (1)

---

- ♦ **Zunehmender Rechtfertigungsdruck, speziell im Kostenbereich: Nachweis der Wirtschaftlichkeit, Offenlegung von Kalkulationen, etc.**
- ♦ **Zunehmende Ressourcenverknappung: z.B. Spendenmarkt stagniert in Summe, Subventionen werden gekürzt: mehr Leistung mit gleichbleibenden oder weniger Ressourcen gefordert**
- ♦ **Dramatische gesellschaftliche Veränderungen erhöhen die Anforderungen an den NPO-Sektor, speziell im Sozialbereich (z. B. demografische Veränderungen).**
- ♦ **Das Internet verändert auch die NPOs! Worauf muss man sich als NPO einstellen? Werden wir in Zukunft unsere Dienste ganz anders anbieten müssen, können?**



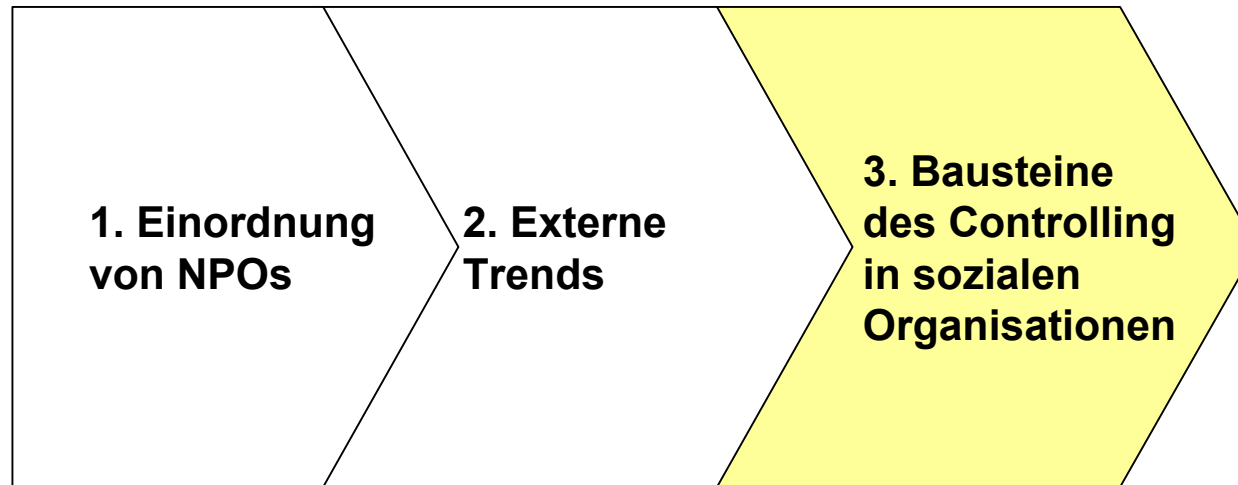
## Externe Trends für NPOs (2)

---

- ♦ **Zunehmende Konkurrenzbeziehungen; Kooperationen gewinnen an Bedeutung; Anteil der geschützten Bereiche nimmt ab (Liberalisierungen); die Grenzen zwischen den Sektoren verschwimmen (Staat, Unternehmen, NPO-Bereich); verstärkt sind institutionelle Mischformen möglich**
- ♦ **Schwierige Personalsituation (Stadt-Land-Gefälle in der Ehrenamtlichkeit, man kann sich professionelle Arbeitskräfte oft nicht leisten), allerdings großer Wachstumsbereich am Arbeitsmarkt (z.B. im Sozialbereich)**
- ♦ **Aufbau quasi marktähnlicher Strukturen, erhöhte Professionalisierung bedingt durch das Steigen der Ansprüche (mehr Bürgernähe, Kundenorientierung, Servicegedanke)**
- ♦ **Komplexe Beziehungen zu den Anspruchsgruppen: starke externe Einflüsse, vor allem aus dem öffentlichen bzw. politischen Bereich; Wie stimmen wir die Bedürfnisse ab?**

# Agenda

---



# Ziele und Voraussetzungen für Controlling in NPOs

---

## Ziele für Controlling

- ♦ Verbesserung der Effizienz durch Kostentransparenz
- ♦ Ermöglichung eines höheren Zielbewusstseins
- ♦ Verbesserung der Argumentationsposition gegenüber externen Interessengruppen
- ♦ Verbesserung der Informationsbasis des Managements
- ♦ Unterstützung beim Erfolgsnachweis der NPO

## Voraussetzung

- ♦ Ziele und Leitbild
- ♦ Mindestmaß an Managementfähigkeiten
- ♦ Akzeptanz des Managementgedankens
- ♦ Einsatz von controllinggerechten Instrumenten
- ♦ Mindestgröße

# Argumente für Controlling in NPOs

---

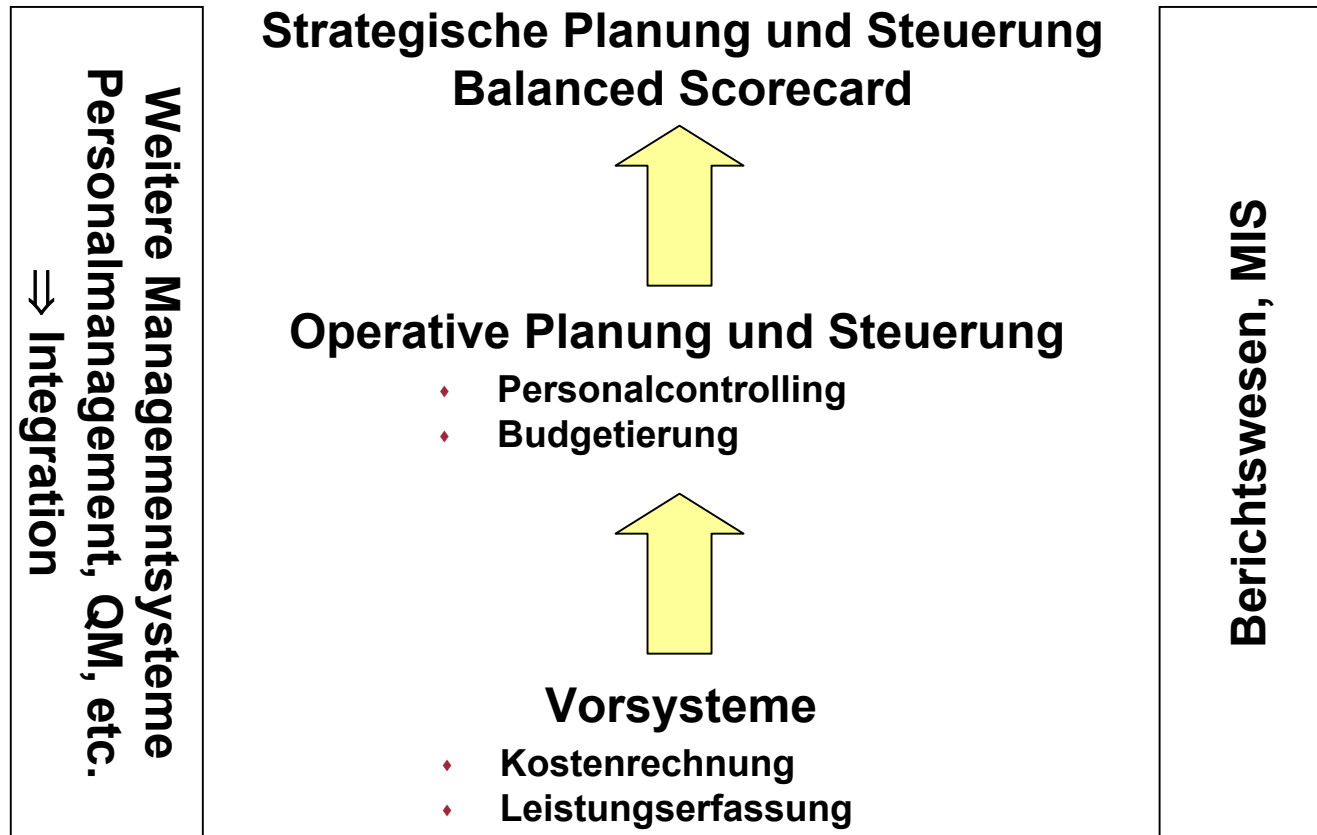
- ♦ **Zunehmende Komplexität und Dynamik erhöhen den Informationsbedarf in NPOs.**
- ♦ **NPOs sind oft in inhomogenen Märkten tätig. Das Spannungsfeld zwischen Angebot und Nachfrage wird nicht durch den Markt ausgeglichen. Controlling als Steuerungskonzept ist gefragt.**
- ♦ **Die Struktur der NPOs ist durch eine Vielzahl an Beziehungen intern und nach außen geprägt. Controlling unterstützt bei der Koordination dieser Beziehungen.**
- ♦ **Notwendigkeit der klaren Abstimmung der verschiedenen Zieltypen.**
- ♦ **Controlling unterstützt das Management beim Erfolgsnachweis.**
- ♦ **Gerade NPOs benötigen Controlling besonders!**

# Aktuelle Entwicklungen im NPO-Bereich

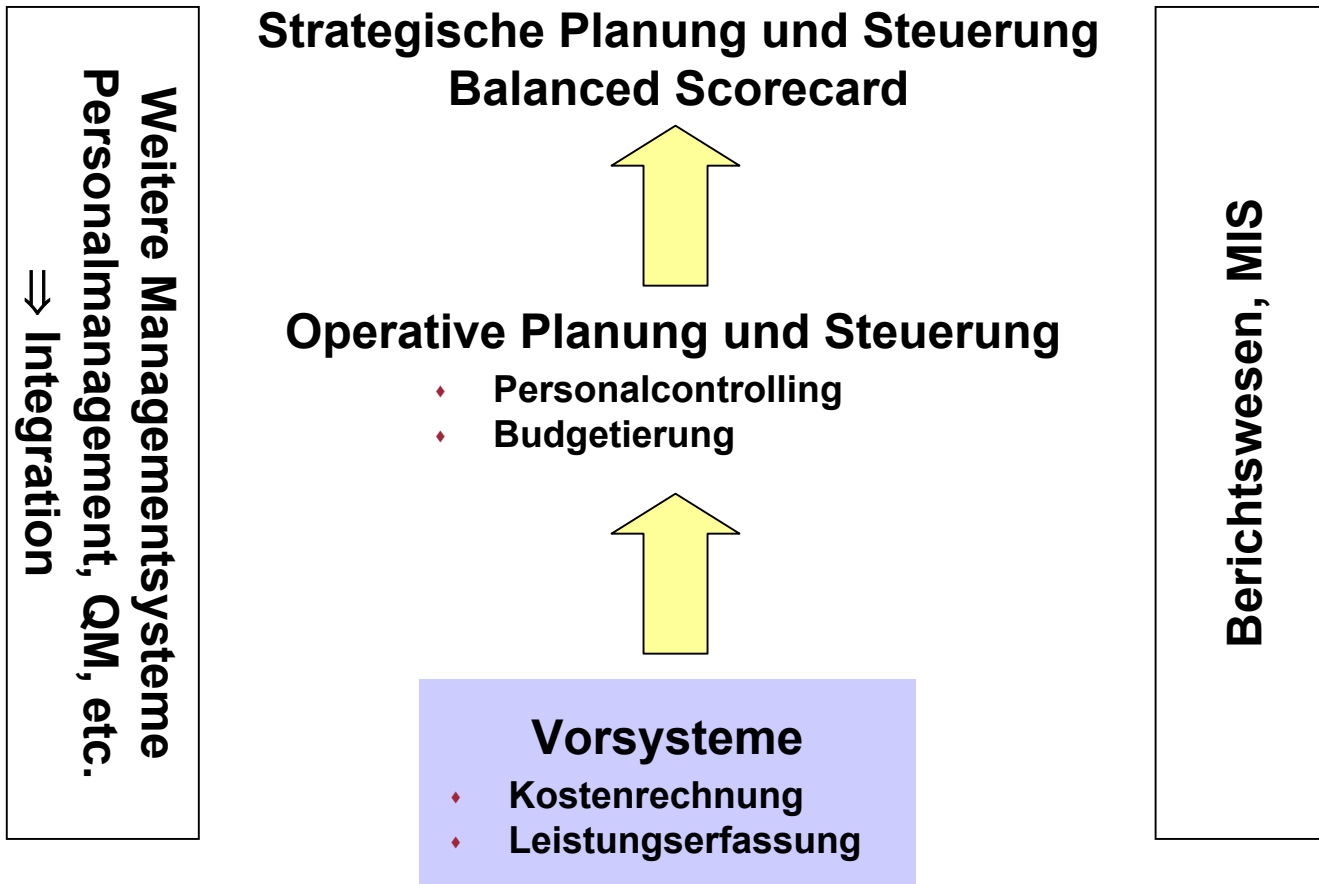
---

- ♦ **Zunehmende Bedeutung von Leistungsverträgen**
- ♦ **Qualitätsstandards werden stärker eingefordert**
- ♦ **Controlling wird „von außen“ diktiert**
  - ♦ **Öffentliche Geldgeber verlangen zunehmend die Einrichtung von Controlling**
  - ♦ **Teilweise werden konkrete Inhalte von Controllingsystemen vorgeschrieben**
  - ♦ **Beispiel: Controlling-Richtlinie Land OÖ**
    - ♦ **Gesamthafter Controllingansatz (Kosten/Leistungs-, Personal-, Qualitäts-, Investitionscontrolling)**
    - ♦ **Betonung der gemeinsamen Vereinbarung von Standards anstatt einseitiger Vorgabe**
    - ♦ **Jährliche Planungsgespräche zwischen Land und sozialen Organisationen**
    - ♦ **Standardisiertes Berichtswesen / standardisierte Kennzahlen**
    - ♦ **Controlling-Zwischengespräche bei Bedarf**

# Bausteine eines Controllings für soziale Organisationen



# Vorsysteme



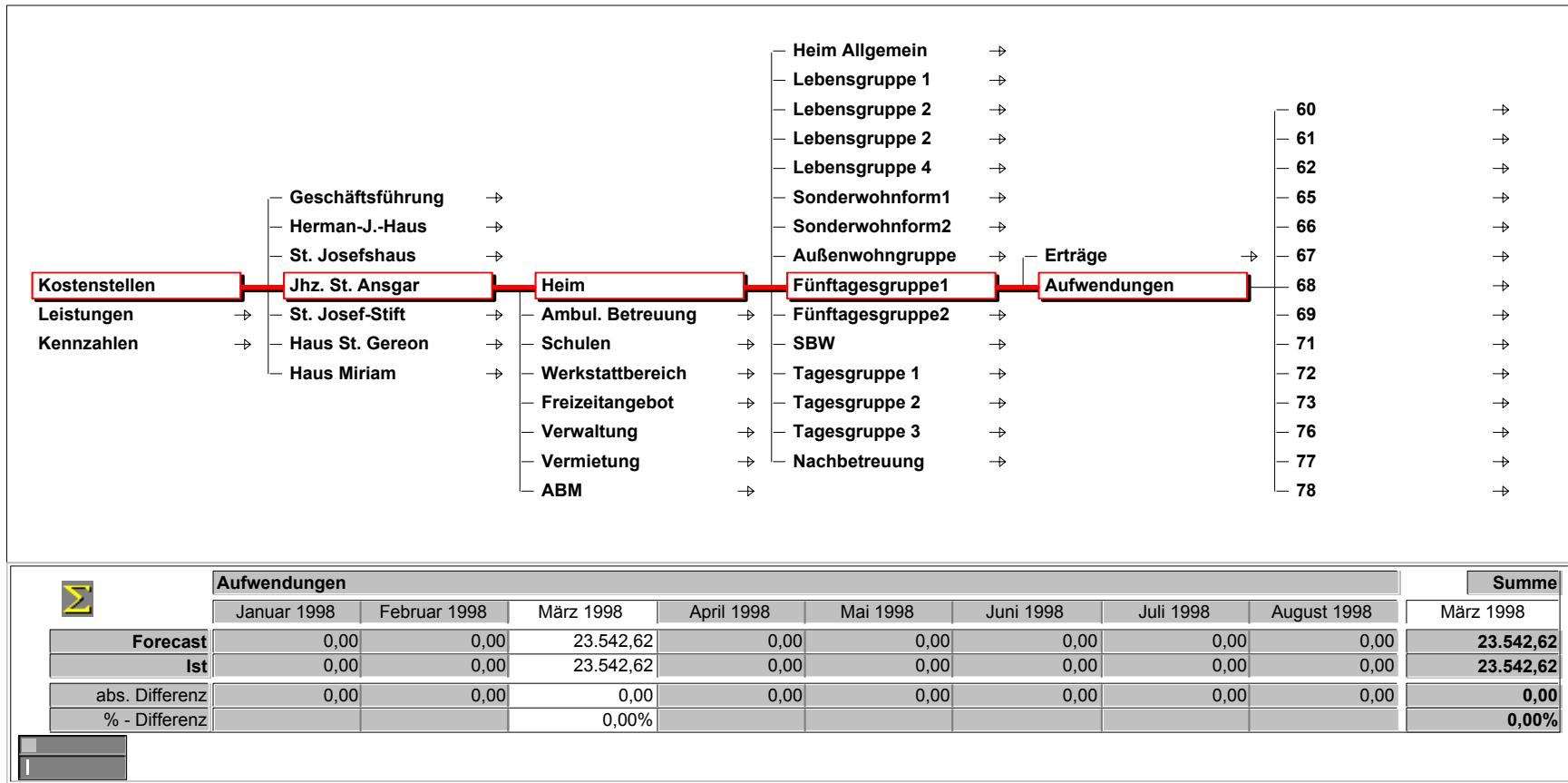
# Trends in der Kostenrechnung für NPOs

---

- ♦ **Vollkostenrechnung**
- ♦ **Starke FIBU-Orientierung**
- ♦ **Interne und externe Aufgaben**
- ♦ **Prozessorientierung**

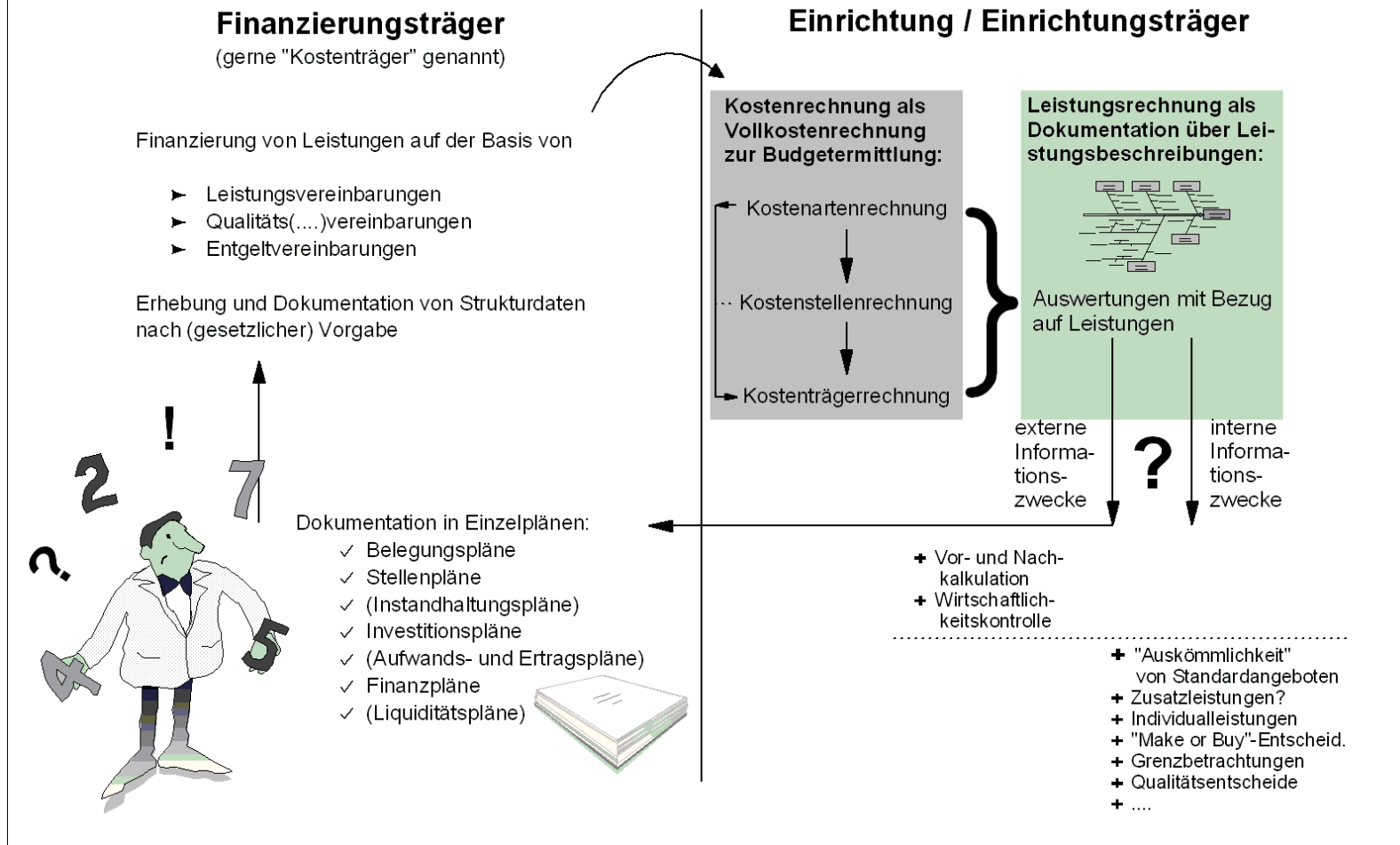


# Kostenstellenstruktur in einer soz. Organisation



# Kostenrechnung als Finanzierungs- und als Steuerungsrechnung

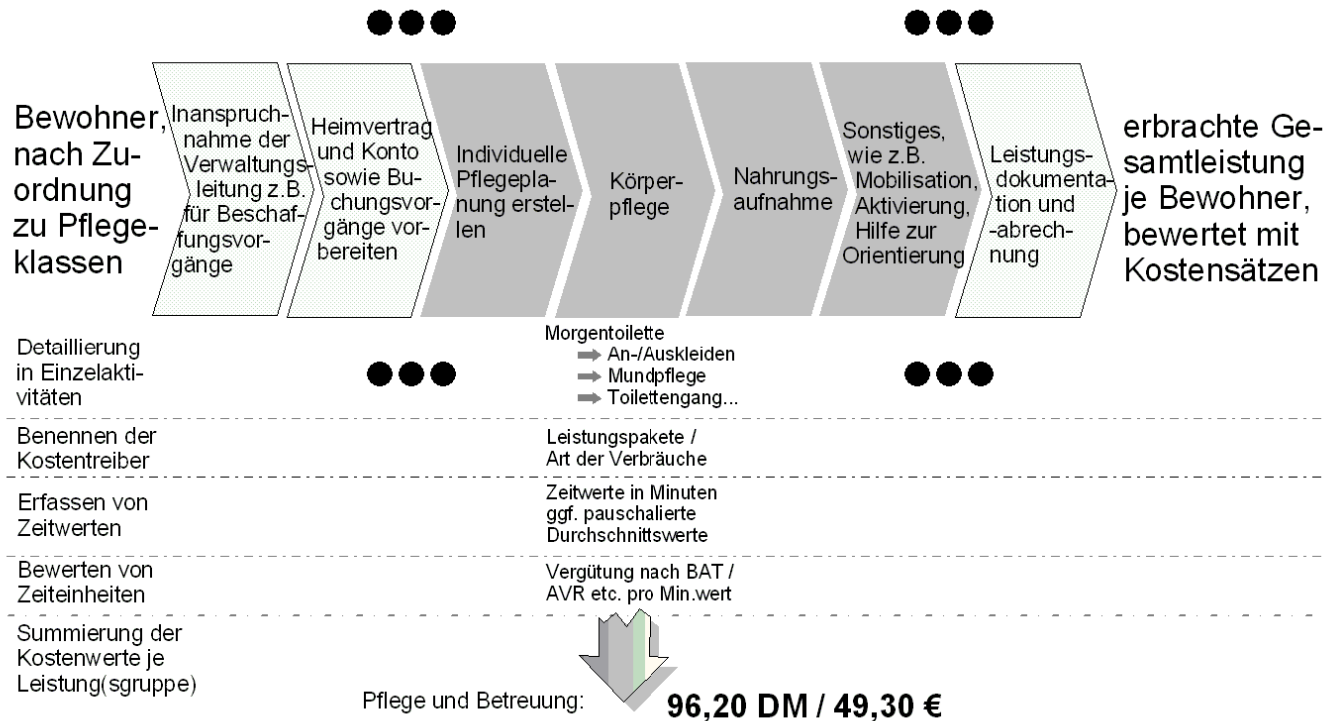
## Kostenrechnung als Finanzierungsrechnung und als Steuerungsrechnung



# Kostenzuordnung zu Leistungsabläufen im Rahmen der klassischen Prozessoptimierung

## Kostenzuordnung zu Leistungsabläufen im Rahmen der klassischen Prozessoptimierung

Beispiel: Pflegeheim



# Beispiel Zeiterfassung

**Tagesbericht** Kennwort: "DRK"

Datum: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Pers.-Nr./MA-Nr.: \_\_\_\_\_

		Arbeitszeit			Pausen			Gefahrenstrecke		
		von: ..... : ..... Uhr	bis: ..... : ..... Uhr	von: .....	bis: .....	von: .....	bis: .....	Anfangskilometer		
		und von: ..... : ..... Uhr	bis: ..... : ..... Uhr	und von: .....	bis: .....	und von: .....	bis: .....	Endkilometer		
		und von: ..... : ..... Uhr	bis: ..... : ..... Uhr	und von: .....	bis: .....	und von: .....	bis: .....			

Name des Patienten oder Tätigkeit	Uhrzeit: Beginn der Tätigkeit	Krankenversicherung			Pflegeversicherung			BSHG Sozialamt	Privat zahler	Sonstiges/ n. abr. Lstgn.	Fahrt-, bzw. Wegzeit	Org.- und Koord.-Zeit
		a	+b	+c	+d	+e	+f	+g	+h	+i	+k	+l
1	..... : ..... Uhr	§ 37 Abs. 1	§ 37 Abs. 2	§ 38 SGB V	Pflegest. I	Pflegest. II	Pflegest. III					
2	..... : ..... Uhr											
3	..... : ..... Uhr											
4	..... : ..... Uhr											
5	..... : ..... Uhr											
6	..... : ..... Uhr											
7	..... : ..... Uhr											
8	..... : ..... Uhr											
9	..... : ..... Uhr											
10	..... : ..... Uhr											
11	..... : ..... Uhr											
12	..... : ..... Uhr											
13	..... : ..... Uhr											
14	..... : ..... Uhr											
15	..... : ..... Uhr											
16	..... : ..... Uhr											
17	..... : ..... Uhr											
<b>Summen:</b>	Ende: ..... : ..... Uhr											

Rechnerische und sachliche Richtigkeit: \_\_\_\_\_

Unterschrift der/s Mitarbeiters/in: \_\_\_\_\_

**Anzahl der Hausbesuche:** \_\_\_\_\_ = gesamte Arbeitszeit in Minuten:

n	o	p	q
nur SGB V	nur SGB XI	SGB V und SGB XI	sonstige

geteilt durch 60 Minuten = ges. Arbeitszeit in Std.:

Rechnerische und sachliche Richtigkeit geprüft \_\_\_\_\_

und zur weiteren Verwendung in der Statistik freigegeben: \_\_\_\_\_

Unterschrift PDL / Verwaltung: \_\_\_\_\_

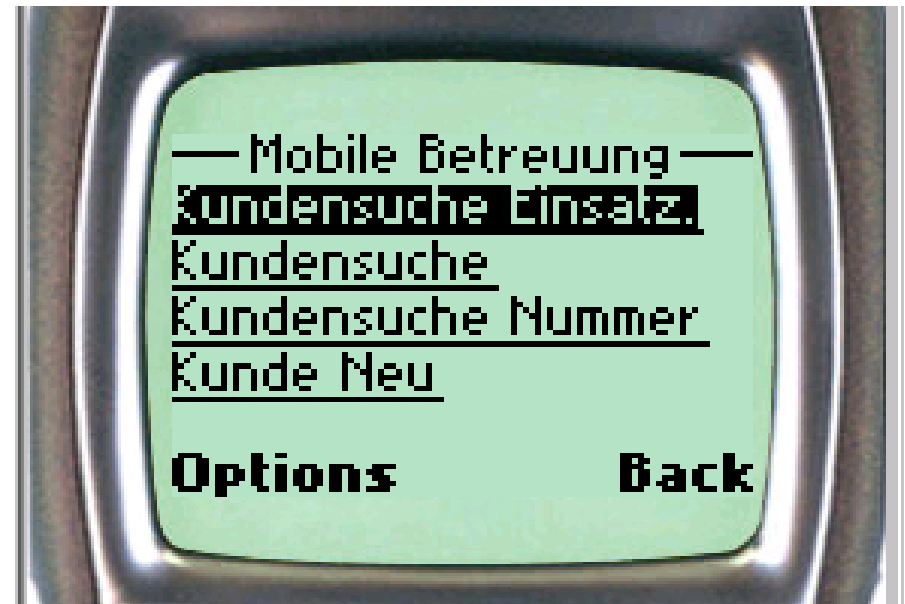
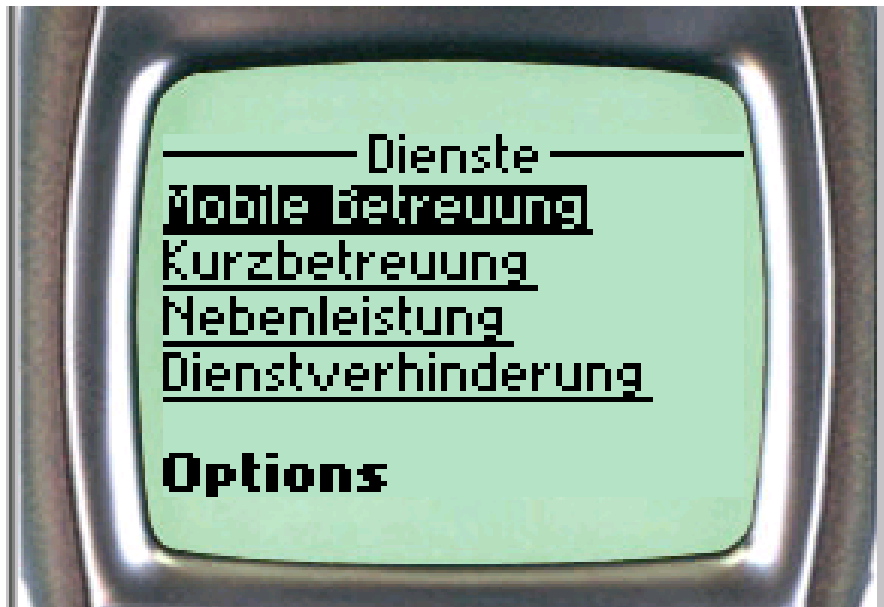
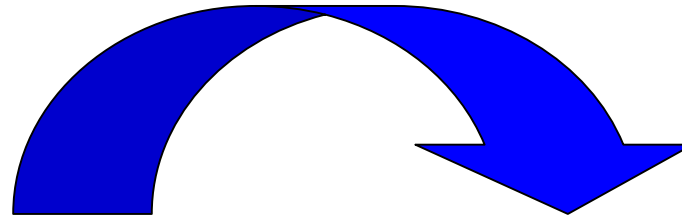
ohne SGB V und / oder SGB XI-Leistungen

Neben der Pflege- und Leistungs-dokumentation werden pro Mitarbeiter Leistungsnachweise mit Zeitangaben geführt

- Analyse der abrechenbaren/ nicht abrechenbaren Leistungen
- Verdichtung zu Monatsauswertungen je Sozialstation
- Nachweis der Arbeitszeit
- Grundlage für Leistungsabrechnung gem. PBV
- Instrument zur Vorbereitung von Vergütungsverhandlungen 20

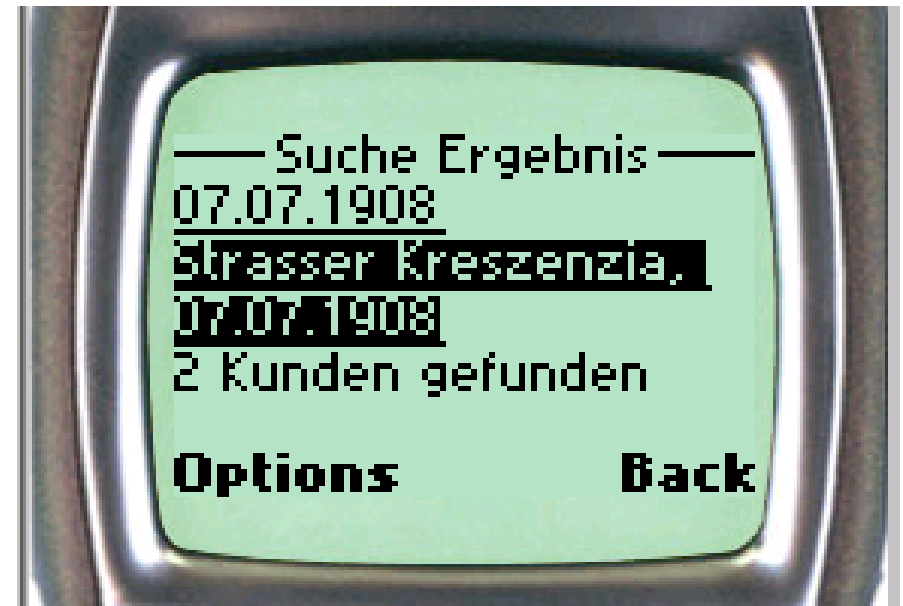
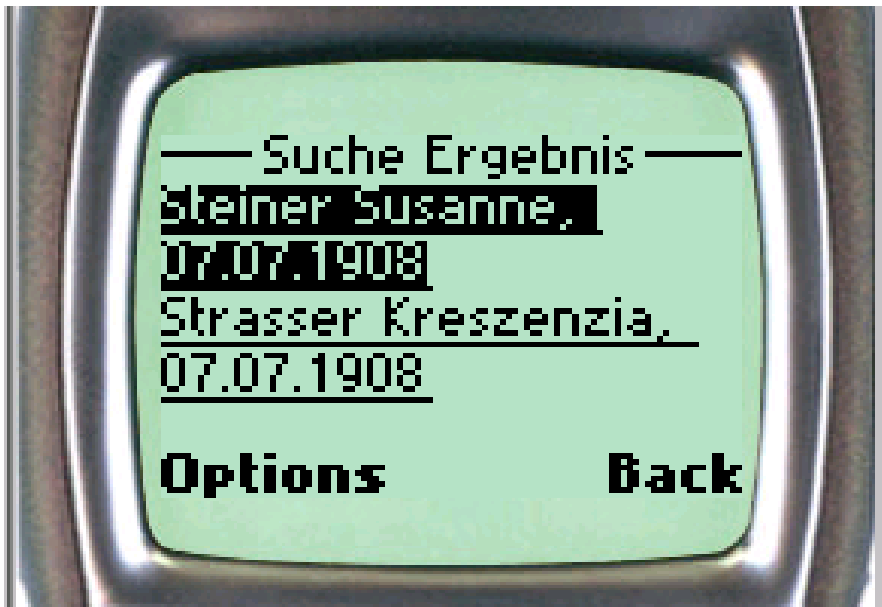
# Beispiel Zeiterfassung WAP-Technologie

## Mobile Betreuung



# Beispiel Zeiterfassung WAP-Technologie

## Kundensuche Ergebnis



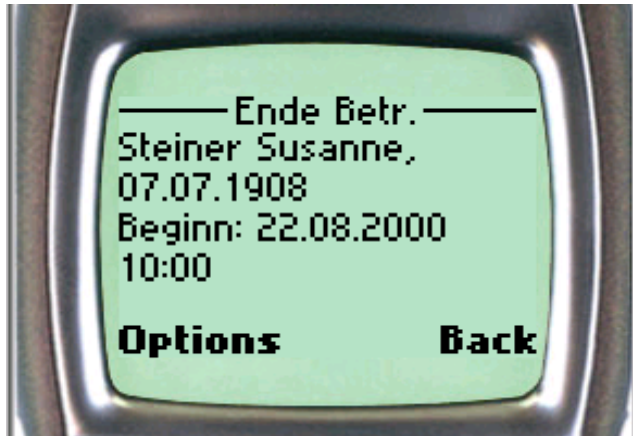
# Beispiel Zeiterfassung WAP-Technologie

## Betreuungsbeginn



# Beispiel Zeiterfassung WAP-Technologie

## Betreuungsende





# Beispiel Zeiterfassung WAP-Technologie

WAP FAKT 2000 - Administration ↶

[Login](#)  
[Logout](#)

Leistungen

[Leistung anlegen](#)  
[Leistung bearbeiten](#)  
[Nebenleistung anlegen](#)  
[Nebenleistung/Dienstverhinderung bearbeiten](#)  
[Dienstverhinderung stundenweise anlegen](#)  
[Dienstverhinderung tageweise anlegen](#)  
[Kundennummer ändern](#)

[Dienstverhinderungen](#)

[Nachrichten](#)

[Diverses](#)

### Bearbeiten einer Leistung

BetreuerIn  Daems-Klein Berendina

KundIn  Huber Aloisia

Beginntag und Zeit  (TTMMJJJ)  (SSMM)

Endtag und Zeit  (TTMMJJJ)  (SSMM)

Kurzeinsatz     Kunde angetroffen     Kunde abwesend

Injektion  
 Infusion  
 Blutabnahme  
 Dekubitus  
 Verband/Wundpflege

Sondenernährung  
 Katheterpflege  
 Katheterismus  
 Einlauf  
 Stoma/Kanülenpflege

Aktivierende Pflege  
 Grundpflege

# Operative Planung und Steuerung



# Planung: Leistungsplanung

LEISTUNGSPLAN SOZIALMEDIZINISCHER DIENST 2000													
EINSATZSTUNDEN													
Buisness Unit	IST 30.7.1999	%	Hochrechnung Eh 8-12/99	%	Hochrechnung Jahr 1999	%	Voranschlag Jahr 1999	%	Abweichung Hochrechnung zu Voranschl	%	1.Voranschlag Jahr 2000	%	Erh. gg. Vorjahr
DKP		18		20		19						21	23
DKP-FM		1		1		1						2	162
<b>Hauskrankenpflege</b>		19		21		20						23	29
AH		12		11		11						12	11
AH-FM		0		0		0						0	-
<b>Altenhilfe</b>		12		11		12						12	10
HH		66		65		66						64	7
HH-FM		3		3		3						1	59
<b>Heimhilfe</b>		69		68		69						65	4
<b>Anzahl Kunden</b>	<b>3.360</b>		<b>3.450</b>		<b>3.450</b>								
<b>Summe SMD</b>	<b>456.525</b>	<b>100</b>	<b>344.450</b>	<b>100</b>	<b>800.975</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>	<b>880.000</b>	<b>100</b>	<b>10</b>

<b>Kurzzeitpflege</b>													
Besuchstage	2.787		2.200		4.987								
Anzahl Klienten/Patienten	255		210		255								

<b>Tagesbetreuung</b>													
Besuchstage	301		375		676								
Anzahl Klienten/Patienten	15		20		20								

# Planung: Investitionsplan

## INVESTITIONSPLAN 2000

EINRICHTUNG: <EINGEBEN>

KST: <EING.>

in ATS p.a.

Vorhaben:

Beschreibung:

### laufende Kosten

Kostenart	Erläuterung	ATS
Miete	inkl. BK	
Energie		
Telefon		
sonstige	Gebühren u.ä.	
<b>Summe</b>		-

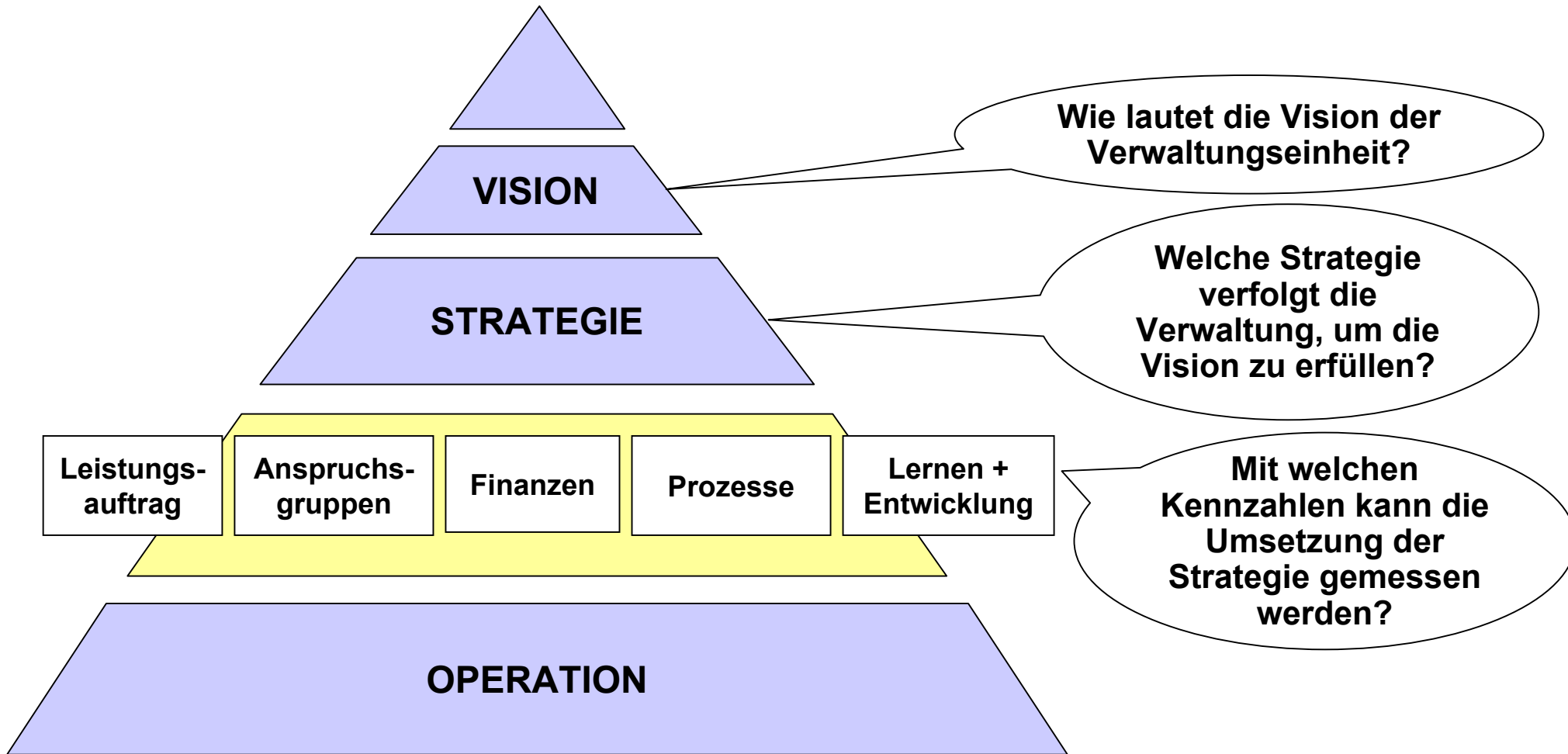
### Investitionsgüter / Anlagevermögen

Investitionsart	Erläuterung	ATS
Investitionen Adaptionen		100.000,00
Investitionen Einrichtung		
Investitionen Büromaschinen		
Investitionen EDV Anlagen		
Investitionen EDV Programme		
Investitionen Fuhrpark		
Investitionen Notruftelefone		
Investitionen Sonstige		
<b>Summe</b>		100.000,00

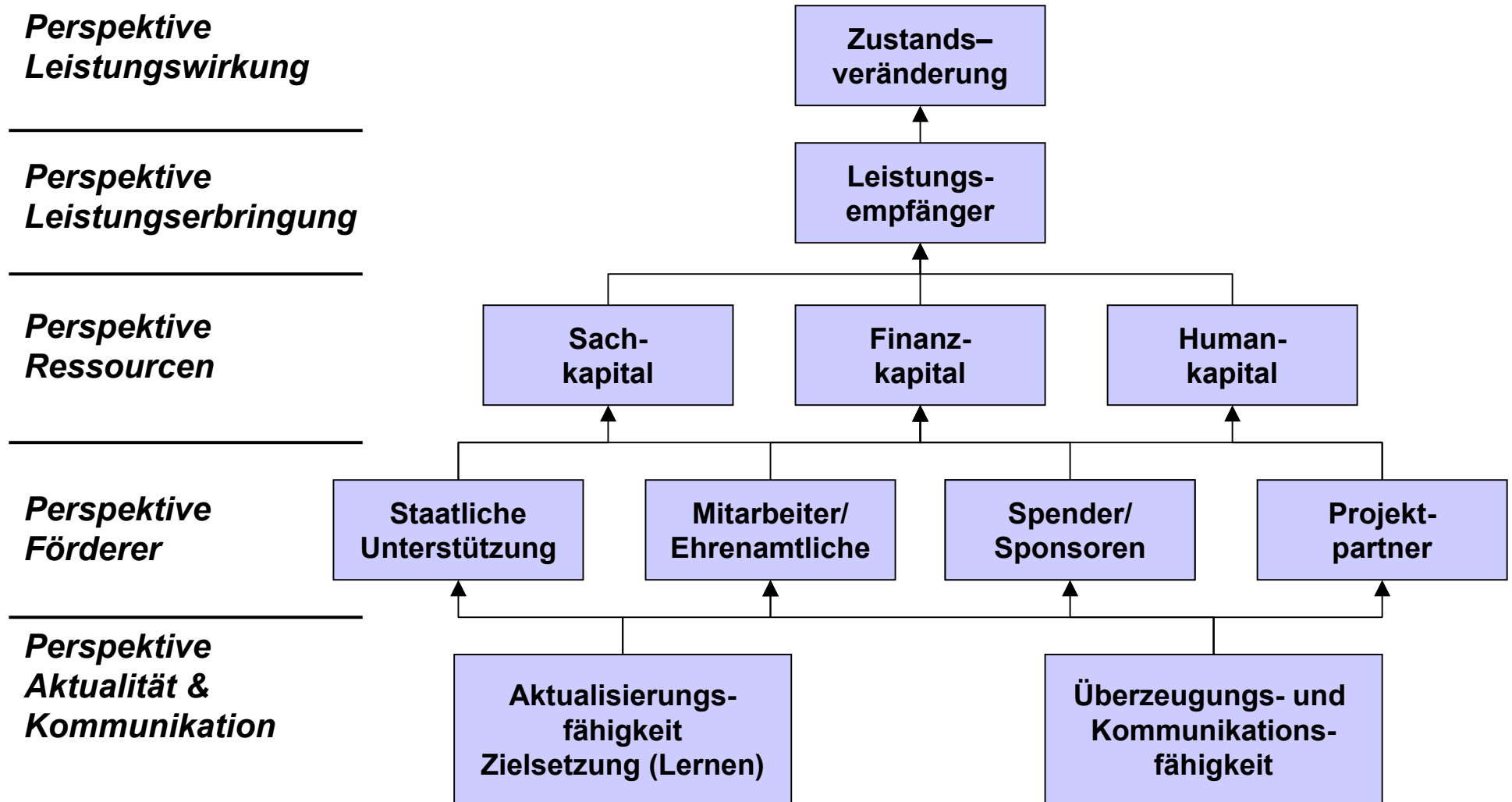
# Strategische Steuerung - Balanced Scorecard in NPOs

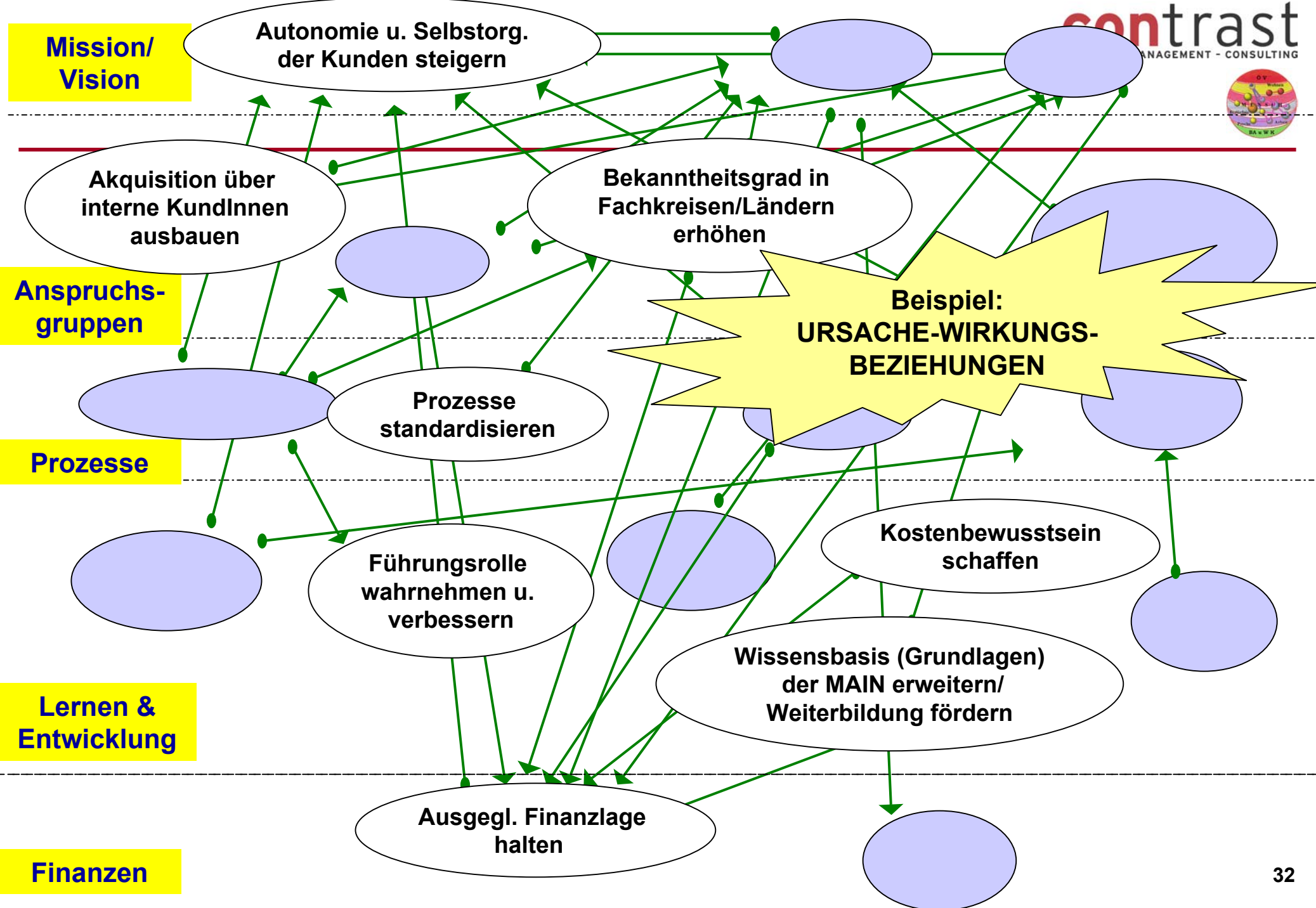
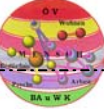


# Lückenschluss durch die BSC



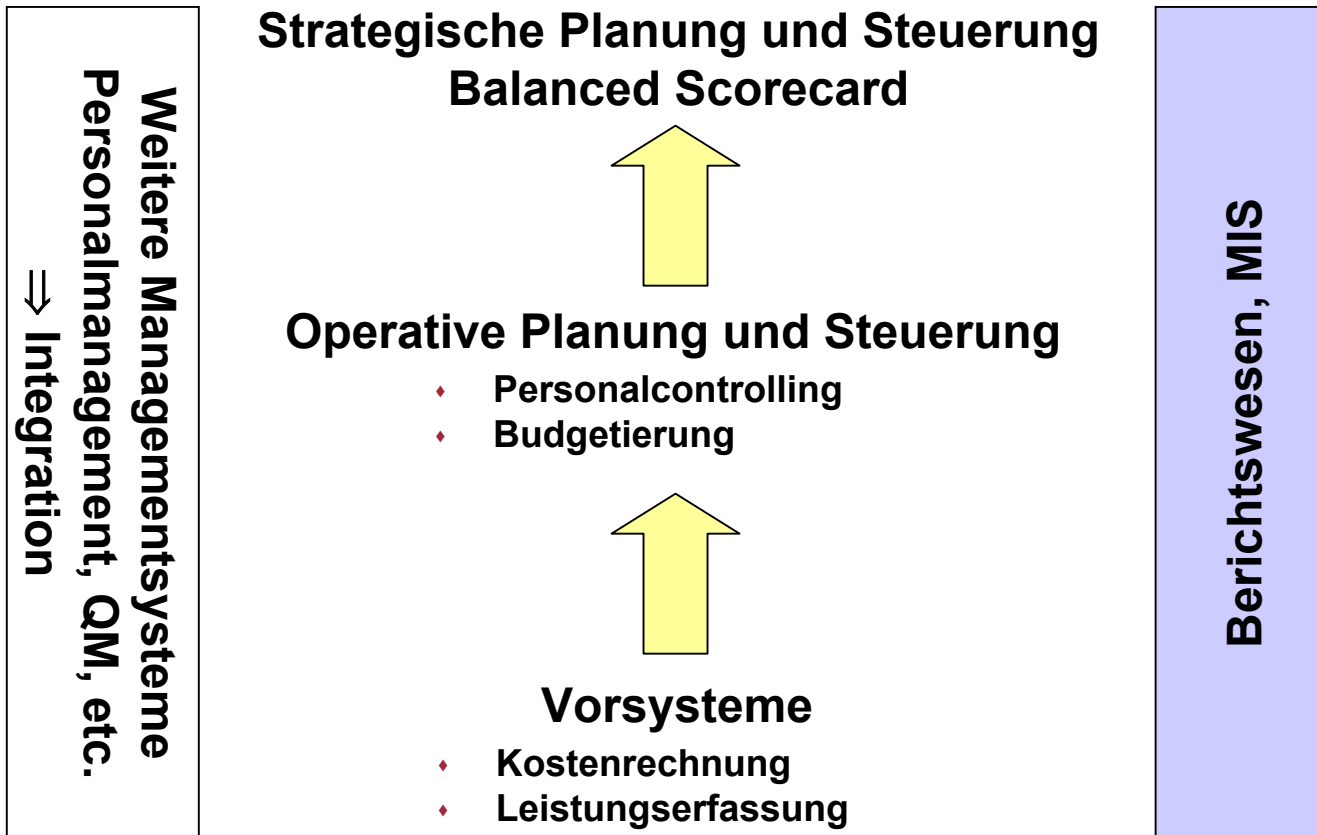
# NPO-Balanced Scorecard – Grundstruktur







# Berichtswesen



# Mögliche Ebenen des Berichtswesens

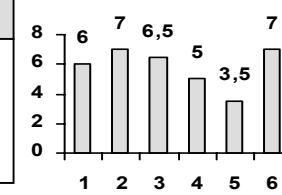
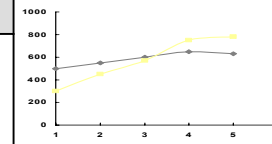
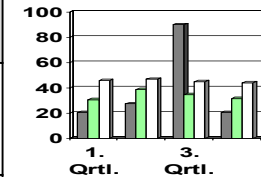
## Bereich 1 Gesamtcockpit

Mission	Infrastruktur
Wirkungsziele Reintegrationsquote	PC/Mitarbeiter Investitionen SGF 1
Finanzen	Prozesse
Umsatz Deckungsbeitrag Spenden	Pflegestandards Wartezeiten Kosten / Aktivität
Stakeholder	Mitarbeiter
Mitgliederanzahl Neukunden Kundenzufriedenheit Beschwerden	Personalstand Ausbildung Mitarbeiterzufriedenheit.

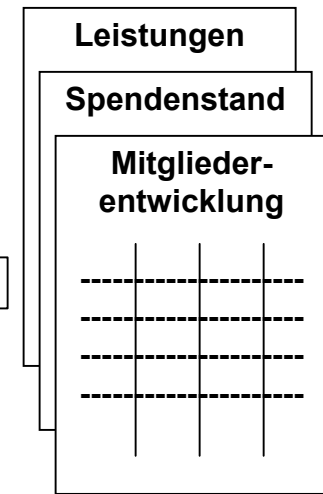
## Bereich 2 Einzelperspektiven

z.B. Finanzen

Umsatz
Umsatzwachstum, Umsatz nach Produktgruppen, Erfüllungsgrad
Deckungsbeitrag
DB/ SGF DB-Entwicklung
Spenden
Spendenaufkommen/Aktion Spenden/ Spendergruppe Spendenentwicklung

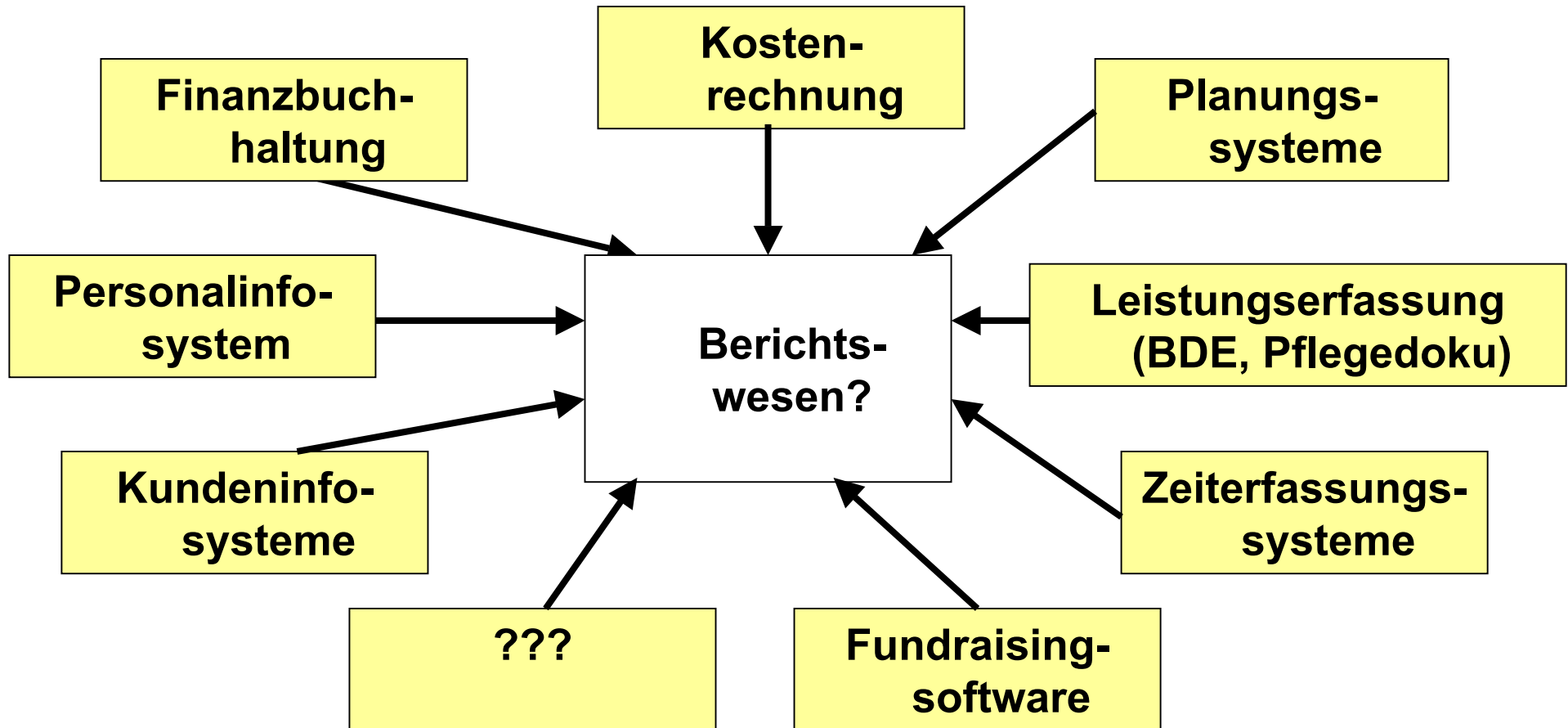


## Bereich 3 Einzelberichte



Daten für das Berichtswesen kommen meist aus einer Vielzahl an Systemen.

## Berichtswesen: Beteiligte Systeme



# Beispiel: Kennzahlen in einer NPO

KUNDEN	
Aspekt	Kennzahl
Demografische Daten	Alter Geschlecht Familienstand
Kontaktaufnahme	Häufigkeiten nach Kategorien (Arzt, KH, Bekannte, ...)
Eintritte-/ Austritte-Bilanz	Relation Ein-/ Austritte, Verweildauer KUNDE
Betreuungsaufwand	Verteilung nach PG-Stufen

MITARBEITER/ INNEN	
Aspekt	Kennzahl
Mitarbeiter/ innen-Stand	MA-Stand nach Köpfen bzw. nach Vollzeitäquivalent
Berufsgruppen	Anteile an Berufsgruppen
Wochenend-/ Feiertags- stunden	Prozentueller Anteil der WE/ Ftgstsd. an Gesamteinsatz- stunden
Auslastungsgrad	Relation direkte Leistungs-/ Nebenleistungszeit

FINANZEN	
Aspekt	Kennzahl
Einnahmenstruktur	Land Gemeinde-Beiträge KK-Mittel Kunden-Beiträge
Personalkosten/ Vw- Kosten-Anteil	% Vw-Kosten an Gesamt-Kosten Personalkosten/ Berufsgruppen
Fahrtkosten	Km-Kosten/ Estd./ Beruf

## Beispiel eines Cockpits in einer Seniorenresidenz

# Berichtswesen: Beispiel Seniorenresidenz

### Übersichtsblatt BSC für: GF

Aug. 99

Kundensicht	1-8 1999			Erwartung Jahresende		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	Auslastung	96%	94%	-2%	98%	96%
Durchschnittsalter der Kunden	71	78	7,0	71	76	5,0
Ertragsausfälle bei Kunden in Mio	2.20	2.10	-0,1	2.50	2.60	0,1
Aktivitätsniveau der Kunden	80%	85%	5 %p	85%	85%	0,0 %p
Kulturelles Angebot	1,5	1,2	0,3	1,3	1,3	0,0
Ambiente des Hauses	1,5	1,4	0,1	1,4	1,3	0,1
Medizinische Versorgung	1,9	2,0	-0,1	1,6	1,7	-0,1
Wohnungsmix: 1-Bett-Wohnungen	65%	60%	-5%	70%	68%	-2%
Freundlichkeit des Personals	1,6	1,7	-0,1	1,5	1,5	0,0

Prozesse	1-8 1999			Erwartung Jahresende		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	<b>Kernprozeß</b>					
Reinigungspersonal-Leerzeit	10%	13%	3 %p	8%	9%	1 %p
Reinigungsqualität	95%	93%	-2%	96%	95%	-1 %p
Qualität des Essens	1,5	1,8	-0,3	1,4	1,6	-0,2
Zeit / Patient in Minuten	14	12	-2,0	15	15,5	0,5
Patienten / Pfleger SGF 2	3,5	3,6	0,1	3,0	3,2	0,2
Wartezeit beim Mittagessen (in Minuten)	12	20	8,0	10	12	2,0
Fehlerhafte Abrechnungen	5%	2%	-3%	3%	2%	-1%
Responsezeit bei Schäden (in Stunden)	6	4	-2,0	5	5	0,0
Dekubitusrate	2,8%	2,7%	-0,1 %p	2,5%	2,6%	0,1 %p

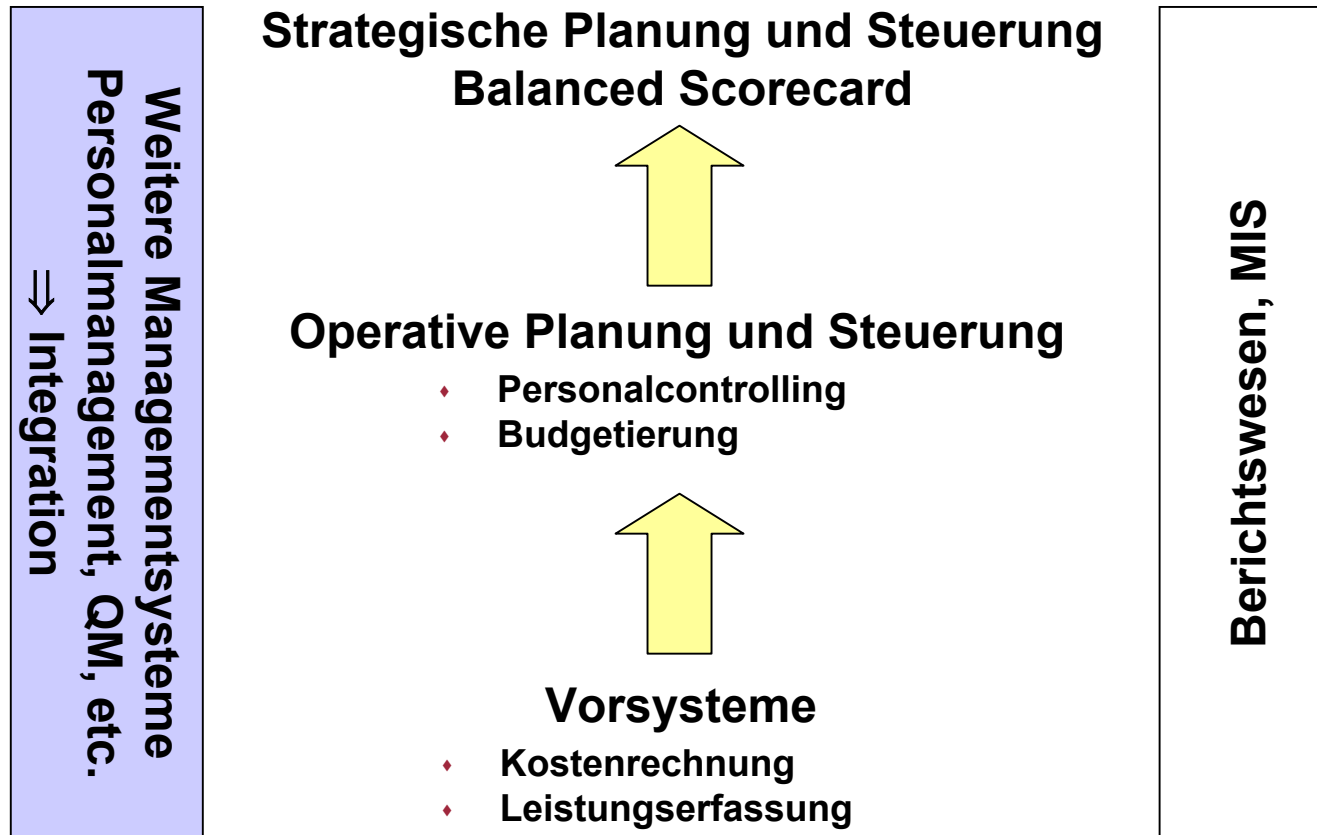
Finanzen	1-8 1999			Erwartung Jahresende		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	Einstandskosten Küche (Kosten/Essen)	40	42	2,0	38	38
Kosten Reinigungsmittel in Tausend	850	800	-50,0	1.100	1.050	-50,0
Gesamtumsatz	58.000	62.000	4.000	80.000	86.000	6.000
DB SGF 1 (in Tausend)	14.000	13.000	-1000,0	20.000	19.500	-500,0
DB SGF 2 (in Tausend)	3.000	3.200	200,0	4.500	4.800	300,0
DB SGF 3 (in Tausend)	3.000	2.800	-200,0	4.000	4.200	200,0

Lernen & Entwicklung	1-8 1999			Erwartung Jahresende		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
	Ausbildungstage / Mitarbeiter	4,0	4,0	0,0	4,8	4,8
Mitarbeiterstand: DGKP	30	25	-5,0	30	28	-2,0
Mitarbeiterzufriedenheit	1,5	1,5	0,0	1,4	1,3	-0,1
Fluktuation	4%	5%	1 %p	3%	4%	1%

Toleranzgrenze in Prozent

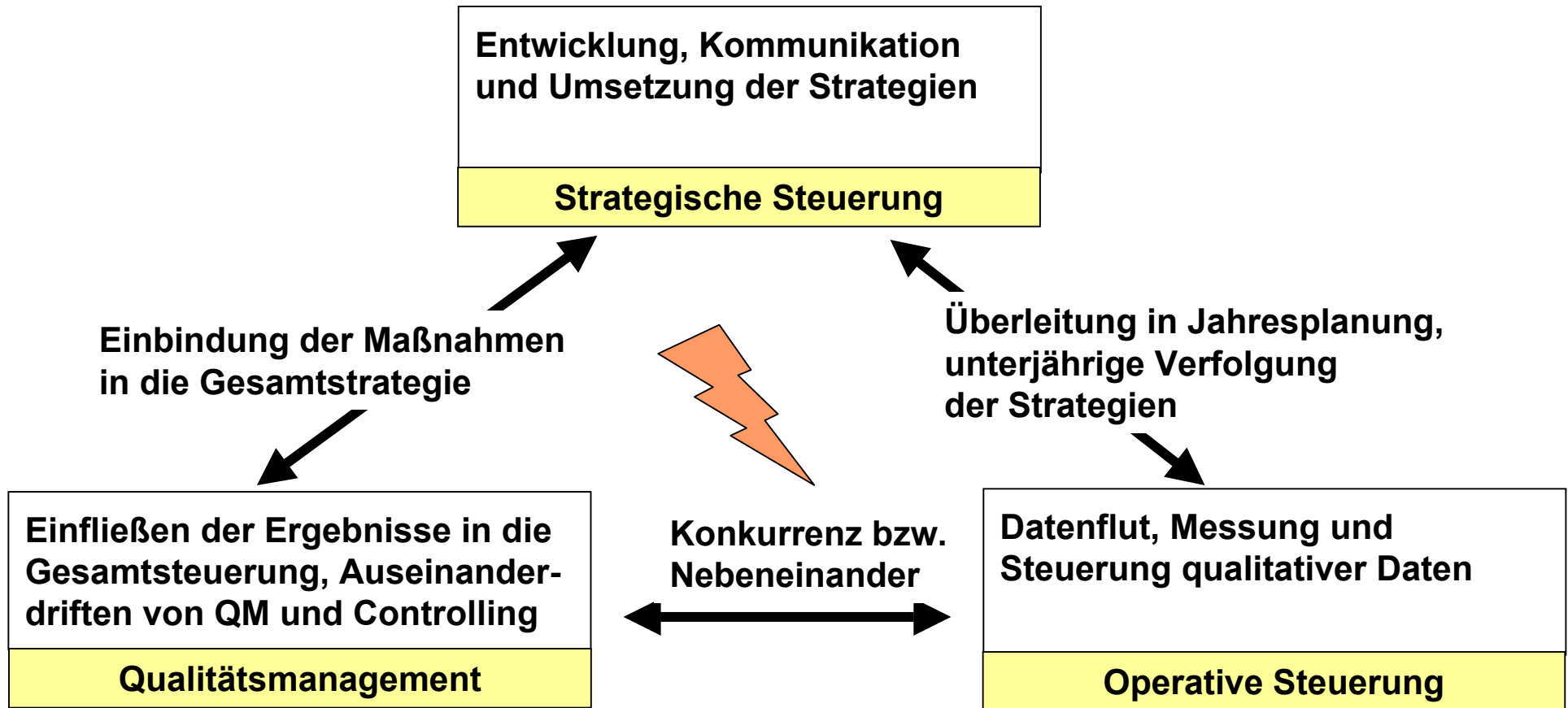
5

# Integrierte Steuerung

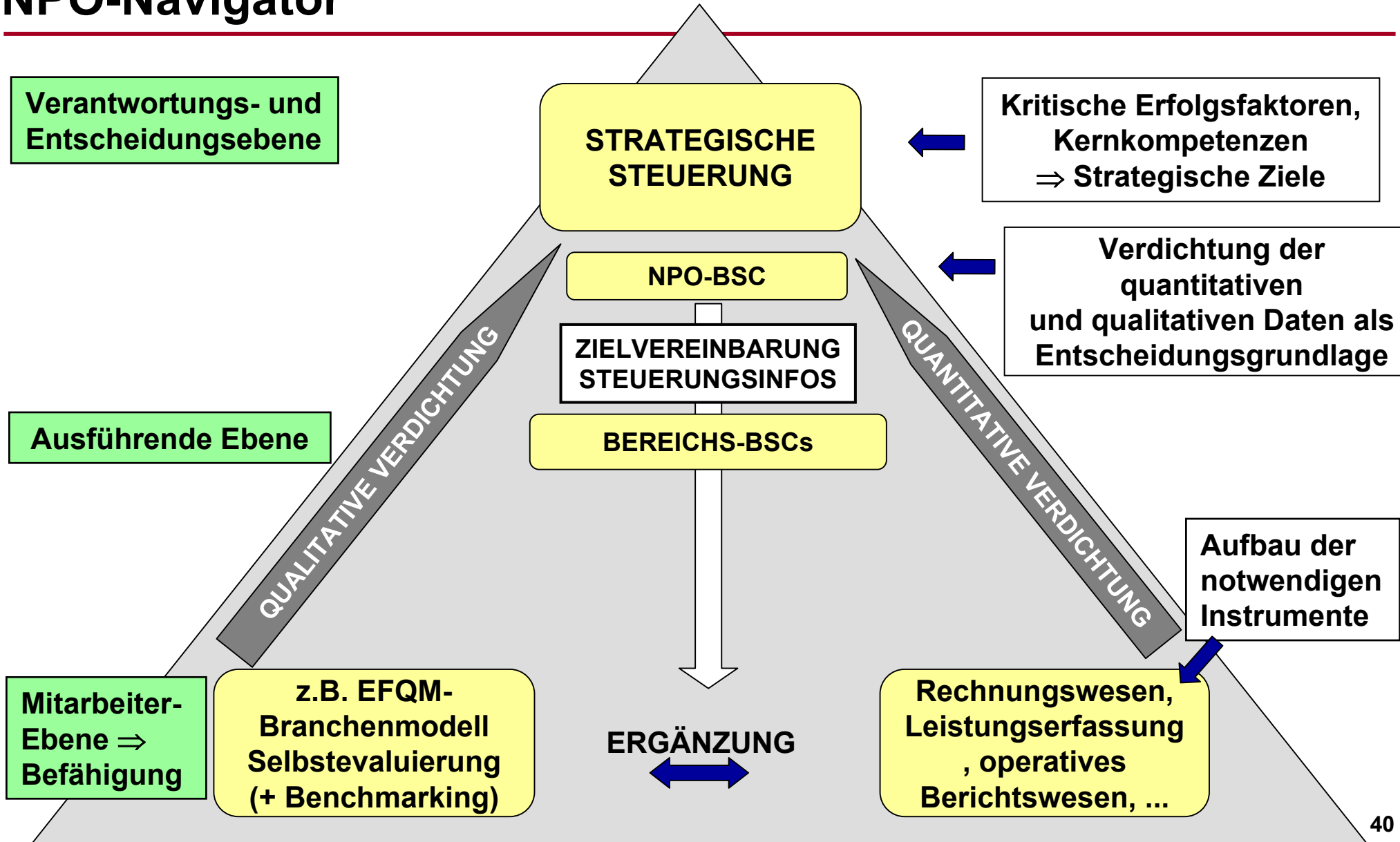


Der Einsatz der Instrumente birgt häufig Probleme.

# Problemfelder der NPO-Steuerung



# NPO-Navigator





# Backup

---

# Was ist eine Balanced Scorecard?

---

- ♦ ... Ein Managementkonzept
  - ♦ zur Kommunikation und Umsetzung von Strategie,
  - ♦ das alle nachgelagerten Einheiten involviert und somit die ganze Organisation erfasst.
- ♦ ... Ein Prozess, bei dem implizites Wissen explizit gemacht wird und die Handlungsträger ihre Organisation entwickeln.

**Die Balanced Scorecard ist kein Kennzahlensystem, sondern hat ein Kennzahlensystem!**

# Balanced Scorecard - Ansatz

---

- ♦ **1996 von Kaplan/Norton entwickelt**
- ♦ **Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Zielen in einem Kennzahlensystem**
- ♦ **Strategiekonformes Kennzahlensystem**
- ♦ **Aufzeigen vernetzter Wirkungszusammenhänge**
- ♦ **Empfängerfreundlichkeit (TOP-Management) aufgrund einer übersichtlichen und prägnanten Darstellung**
- ♦ **Inhalte sind individuell anzupassen, daher maßgeschneiderte Lösung für unterschiedliche Organisationsziele**
- ♦ **Anpassbar an aktuelle Fragestellungen**

# Die BSC...

---

**...kann:**

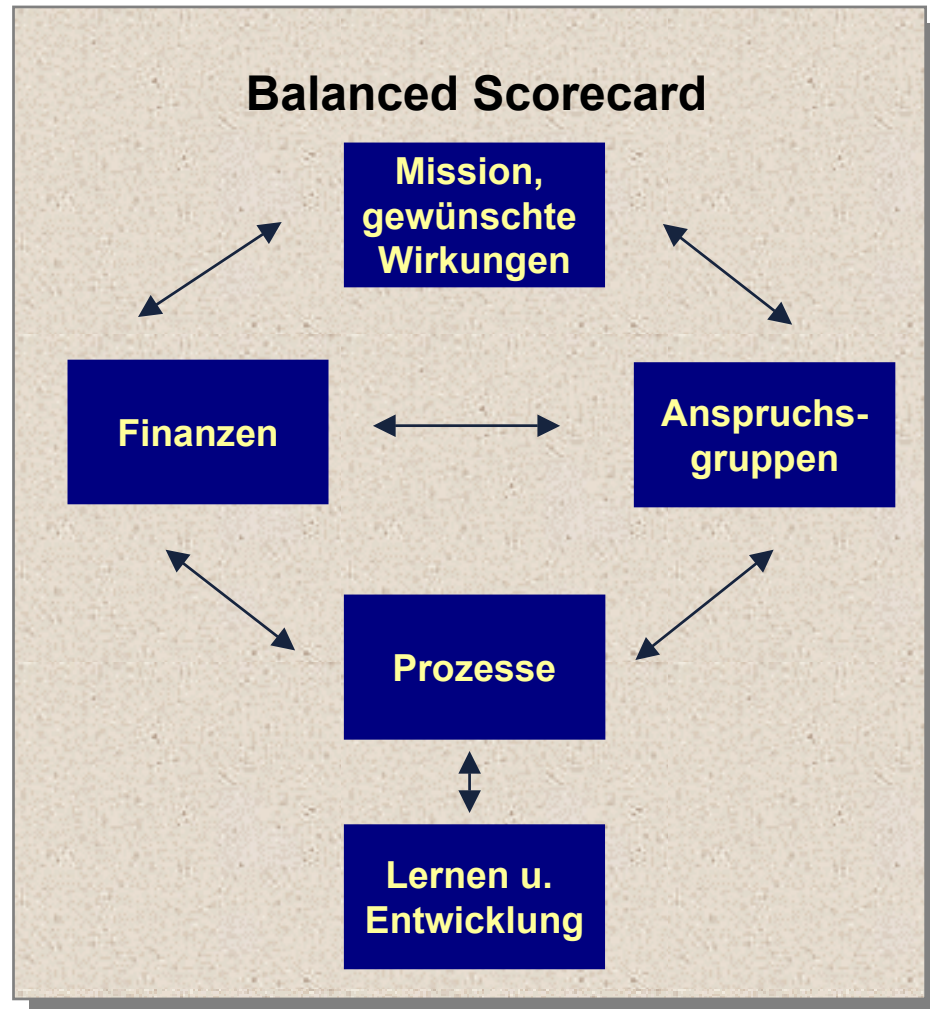
- ♦ **Lücke zwischen Strategie und Operation schließen**
- ♦ **An Umfeldveränderungen angepasst werden**
- ♦ **Erfolg schon während der Entstehung messen**
- ♦ **Strategie evaluieren**

**...kann nicht:**

- ♦ **Strategie entwickeln**
- ♦ **Controllinginstrumente ersetzen**
- ♦ **Unverändert bleiben**
- ♦ **In einer ungeeigneten Unternehmenskultur eingeführt werden**

# Grundgedanke der BSC

- ♦ Zielorientierung
- ♦ Zukunftsorientierung
- ♦ Mehrdimensionalität
- ♦ Ursache-/Wirkungszusammenhänge
- ♦ Verknüpfung quantitativer und qualitativer Aspekte



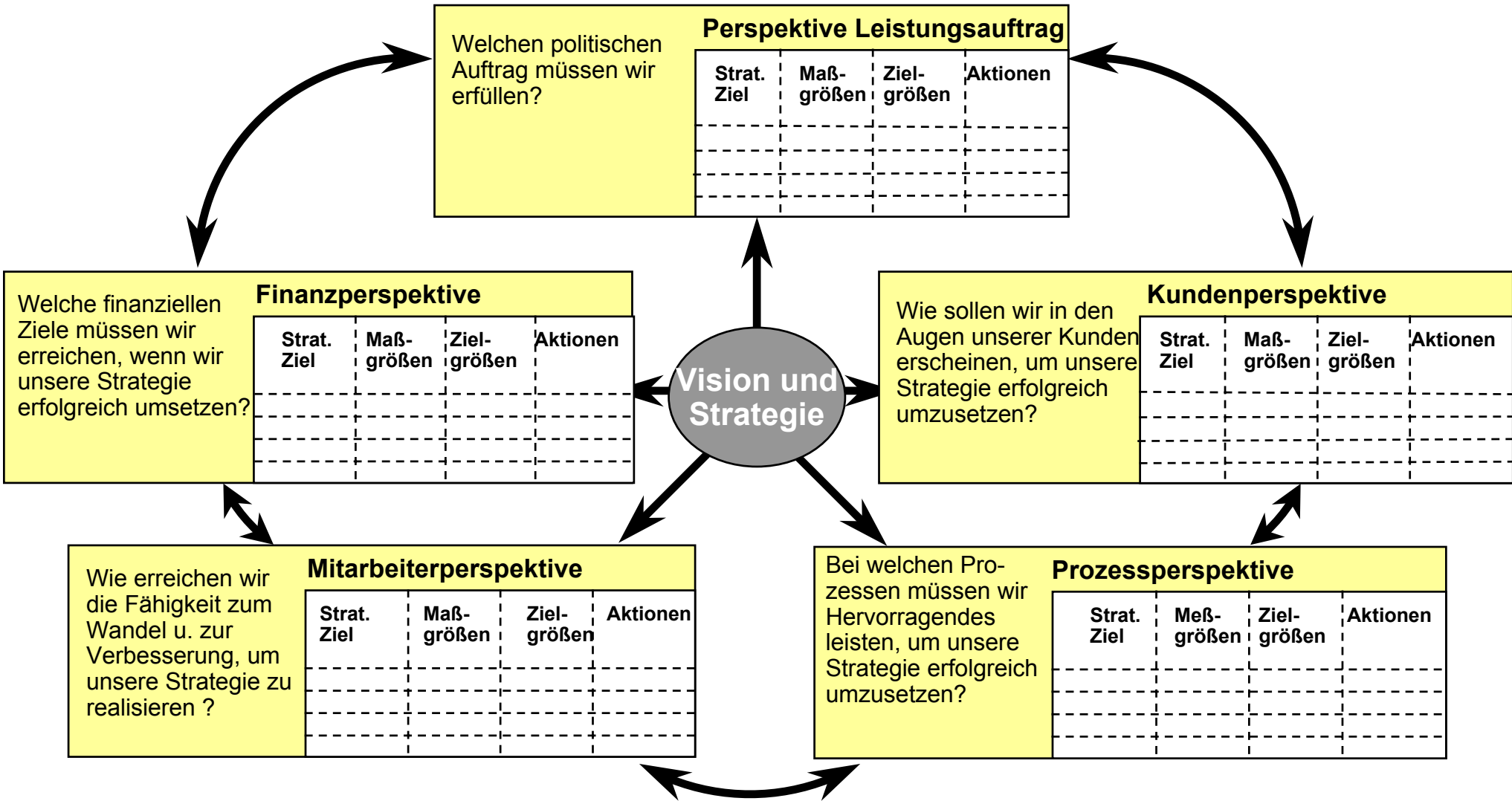
# Grundgedanken der BSC



**Abbildung im BSC-Berichtswesen**

Weichenrichtj. Handels-MG											
Maßnahmen	Ziele	Ergebnisse	Sachverhalte				Ergebnisse				
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011

# Das Denken in Perspektiven führt zu einem ausgewogenen (“balanced”) Zielsystem (“scorecard”)



# Die 7 wichtigsten Missverständnisse zur BSC









---

- ♦ **BSC ist ein Kennzahlensystem**
- ♦ **Mit der BSC habe ich meine Planung und mein gesamtes Geschäft im Griff**
- ♦ **BSC ist ein nettes Visualisierungsinstrument**
- ♦ **Mit der BSC kann ich meine Strategie entwickeln**
- ♦ **BSC hat Leitbildcharakter**
- ♦ **BSC funktioniert im NPO-Bereich nicht**
- ♦ **Auf der BSC muss alles stehen, was mir wichtig ist**



# Einführungsmotive der Balanced Scorecard

Die wesentlichen Motive zur Einführung der Balanced Scorecard unterscheiden sich bei privatwirtschaftlichen Organisationen grundlegend von denen einer Nonprofit Organisation.

Einführungsmotive	Privatwirtschaftliche Organisation	Nonprofit-Organisation	Kommentar
Kritik am klassischen Kennzahlensystem (z.B. ROI)		-	In NPOs kaum vorhanden
Operationalisierung Strategievorgabe		?/ 	Klare Strategiegaussagen häufig kaum/nicht gegeben
Reporting entwirren		-	Als Basis des Controlling häufig unzureichend
Dominanz monetärer Steuerungsgrößen			Eine ausgefeilte Kostenrechnung fehlt
Externe Berichterstattung verbessern		?/ 	Tätigkeitsberichte als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit eher unterentwickelt