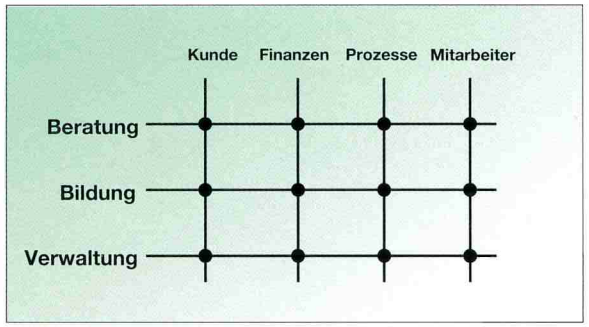
DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

T. Burger / N. Warkotsch

# Balanced Scorecard für Institutionen des Handwerks




Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 117

Ludwig - Fröhler - Institut

LFI

T. Burger / N. Warkotsch

# Balanced Scorecard für Institutionen des Handwerks

**2003**
**Ludwig-Fröhler-Institut**
Abteilung für Handwerkswissenschaften

Die deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Burger, Tobias / Warkotsch, Nicolas:**

Balanced Scorecard für Institutionen des Handwerks
Tobias Burger, Nicolas Warkotsch.
Ludwig-Fröhler-Institut, Abteilung für Handwerkswirtschaft; [DHI, Deutsches Handwerksinstitut]. – München : LFI, Abt. für Handwerkswirtschaft, 2003.

ISBN 3-925397-20-5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut



# Inhaltsverzeichnis

**Inhaltsverzeichnis** ..... **3**

**1. Inhaltliches Konzept und Einsatzmöglichkeiten einer BSC** ..... **5**
1.1 Gründe für den Einsatz der BSC ..... 5
1.2 Erläuterung des Grundkonzeptes der BSC ..... 6
1.3 Erläuterung der vier Perspektiven der BSC ..... 6
1.4 Umsetzung der Unternehmensstrategie mit Hilfe der BSC ..... 12

**2. Besonderheiten des BSC – Einsatzes in Handwerkskammern** ..... **13**
2.1 Besondere Merkmale des BSC - Einsatzes in Non-Profit Organisationen ..... 13
2.2 Erläuterung der Aufgaben der Handwerkskammern ..... 13
2.3 Herleitung der BSC Perspektiven für Handwerkskammern ..... 13

**3. Vorbereitung des Implementierungsprozesses der BSC in Handwerkskammern** ..... **17**
3.1 Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen ..... 17
3.2 Klärung der strategischen Grundlagen der Handwerkskammern ..... 19

**4. Entwicklung einer BSC für Handwerkskammern** ..... **21**
4.1 Festlegung der strategischen Ziele der Handwerkskammern ..... 21
4.2 Abbildung der Ursache – Wirkungsbeziehungen zwischen strategischen Zielen ..... 24
4.3 Bestimmung der Kennzahlen und deren Zielwerte für die Zielerreichung ..... 28
4.4 Entwicklung von Maßnahmen zur Umsetzung der BSC-Ziele ..... 33
4.5 Präsentation der BSC für die Handwerkskammer München Oberbayern ..... 36

**5. Weiterführende Aufgaben** ..... **40**
5.1 Anpassung der BSC für nachgelagerte Organisationseinheiten ..... 40
5.2 Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes der BSC ..... 41

**Literaturverzeichnis** ..... **43**

# 1. Inhaltliches Konzept und Einsatzmöglichkeiten einer Balanced Scorecard

## 1.1 Gründe für den Einsatz der Balanced Scorecard

Die zunehmende Komplexität und Dynamik im Unternehmensfeld durch die Globalisierung und Liberalisierung von Märkten hat Auswirkungen auf die Unternehmen und deren strategische Verhaltensweisen. Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit stellt heute die größte Herausforderung an Unternehmen dar. Der zukünftige Erfolg einer Unternehmung wird daher immer mehr von der Fähigkeit abhängen, die für die kritischen Geschäftsprozesse relevanten Informationen zu erkennen, effizient aufzubereiten und für den Entscheidungsprozess zu nutzen.

Voraussetzung hierfür ist die Einführung neuer Informations- und Reportingsysteme, denn die traditionellen, meist allein auf finanziellen Größen beruhende Steuerungssysteme besitzen große Mängel in der strategischen Unternehmensführung.[1]
Die herkömmlichen Systeme sind in der Regel vergangenheitsorientiert und liefern in erster Linie Zustandsbeschreibungen. Sie zeigen erst verzögert kritische Entwicklungen an. Dadurch lassen sich kaum zukunftsrelevante Steuerungsinformationen ableiten und es werden auch keine Aussagen über die Ursachen von Unternehmensentwicklungen getroffen. Darüber hinaus sind Finanzkennzahlen durch zugrundeliegende externe Rechnungslegungsvorschriften beeinflusst, welche die Realität verzerren. Traditionelle Steuerungssysteme integrieren oftmals nur unzureichend Kennzahlen- und Leistungsindikatoren, die sich mit den relevanten Kunden- und Marktsegmenten beschäftigen. Die Messung und Abbildung von Wertschöpfungsaspekten gerät zwangsläufig in den Hintergrund. Von Innovations-, Wachstums- und Entwicklungspotenzialen auf der Mitarbeiterebene wird zumeist völlig abgesehen. Die nicht finanziellen Kennzahlen werden oft nur für operative Verbesserungen in der Produktion und im Vertrieb auf lokaler Ebene verwendet[2].

Die Ausgestaltung des strategischen Managementprozesses stellt einen weiteren Schwachpunkt dar. Häufig besteht schon auf der Geschäftsleitungsebene keine Klarheit über Vision und strategische Ziele. Es fehlt oftmals die Verbindung zwischen strategischen Zielen und Zielen der Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Niederlassungen. Außerdem findet in der Regel keine grundlegende Analyse und Diskussion zu den diverse Ziele beeinflussenden kritischen Erfolgsfaktoren statt. Viel zu oft werden Strategien als bloße Wunschvorstellungen formuliert, die von den Mitarbeitern nicht verstanden werden, weil Sinnzusammenhänge und Ursache Wirkungsbeziehungen nicht transparent gemacht werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass herkömmliche Führungsinstrumente die Steuerung des Unternehmenserfolges für die Zukunft nur unzureichend unterstützen. Es ist deshalb erforderlich, eine integrierte, ganzheitliche Gesamtsicht in Form einer ausgewogenen Zusammenstellung von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen zu entwickeln, um den Entscheidungsträgern im Unternehmen differenzierte In-

[1] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 21.
[2] Vgl. Sure/Haselgruber (1999), S. 4f.

formationen über wichtige strategische Fakten zu geben. Das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) liefert hierfür einen Ansatz und bietet Methoden, die Unternehmensvision zu kommunizieren und umzusetzen.

### 1.2 Erläuterung des Grundkonzeptes der Balanced Scorecard

„Die Balanced Scorecard ist eine spezielle Art der Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien. Sie dient dazu, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen."[3]

Die BSC stellt gegenwärtig das wichtigste Performance Measurement Konzept dar. Sie ist ein weltweit diskutiertes Management- und Controllingkonzept zur mehrdimensionalen, vorwiegend strategischen Planung und Steuerung eines Unternehmens. Ansatzpunkt der BSC sind die strategischen Ziele eines Unternehmens. Diese lassen sich aus der Unternehmensvision und der Unternehmensstrategie ableiten. Die Umsetzung erfolgt durch strategische Aktionen, die zu den einzelnen Zielen entwickelt werden. Mit Hilfe von finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen lässt sich die Zielerreichung verfolgen. Entscheidend für das BSC Konzept ist die Zuordnung von Zielen, strategischen Aktionen und Messgrößen zu einer konkreten Betrachtungsweise, der Perspektive. So wird ein offenes Denken in alle Richtungen bei der Ableitung von Zielen sichergestellt. Kaplan und Norton schlagen vier Grundperspektiven vor: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Potenziale.[4] Diese vier Perspektiven sind gleich gewichtet und können unternehmensspezifisch angepasst werden.

### 1.3 Erläuterung der vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Grundlage der BSC ist der Anspruch, ausgewogen („balanced") Aussagen zu den wesentlichen Handlungsfeldern einer Unternehmung zu treffen.
„Aufgabe der Perspektiven der Balanced Scorecard ist es, bereits vor dem Strategiefindungsprozess ein Denkmodell festzulegen, welches gewährleistet, dass an alle wesentlichen Aspekte des Geschäftes in einem ausgewogenen Verhältnis gedacht wird. Insofern stellen die Perspektiven die relevanten Themenblöcke dar, zu denen die Strategie des betreffenden Bereiches Aussagen treffen muss."[5]

Die Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen und Leistungsanforderungen der vier Perspektiven stellen die Steuerungsgrößen des Unternehmens dar. „Die vier Perspektiven der BSC ermöglichen ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und den Leistungstreibern für diese Ergebnisse, zwischen harten Zielkennzahlen und weicheren, subjektiveren Messwerten."[6] Aber es wird auch ein Ausgleich von unternehmensinternen und unternehmensexternen, monetären und nicht monetären Messgrößen angestrebt.

[3] Horvath & Partner (2001), S. 9.
[4] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 23.
[5] Horvath & Partner (2001), S. 25.
[6] Kaplan / Norton (1997), S. 24.



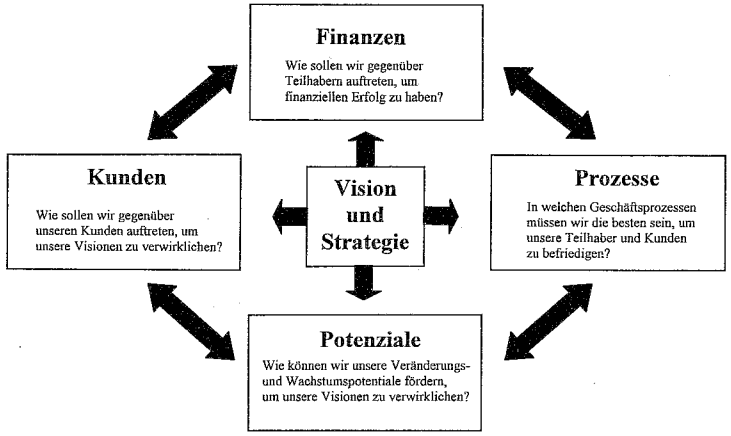



**Abb. 1: Die vier Perspektiven der BSC**

Die BSC zwingt die Manager, sich auf eine Handvoll besonders wichtiger Messkriterien zu konzentrieren. Zugleich minimiert Sie die Menge überflüssiger Informationen, indem die Anzahl der angestrebten Ziele auf ca. 25 begrenzt sein sollte. Pro Perspektive sind etwa vier bis sieben Kennzahlen erforderlich aber auch ausreichend. Normalerweise verwendet man vier Perspektiven.[7]

Für alle BSCs werden traditionelle Kriterien (Kennzahlen) verwendet, die meist Ergebniskennzahlen wie Rentabilität oder Marktanteile verwenden. Leistungstreiber, wie Taktzeiten, Fehlerquoten oder Kundenzufriedenheit, sind im Gegensatz zu diesen „Spätindikatoren" für eine Geschäftseinheit spezifische „Frühindikatoren". Diese Indikatoren bilden jene Fakten ab, die dem Erfolg des Unternehmens vorausgehen. Ergebniskennzahlen oder Leistungstreiber vermitteln nicht, wie die Ergebnisse erreicht werden sollen. Auch erhält man von Ihnen keine frühe Rückmeldung über die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Das Kennzahlensystem der BSC versucht die Beziehungen zwischen den Kennzahlen und Leistungstreibern aus den verschiedenen Perspektiven deutlich zu machen, damit sie gesteuert und bewertet werden können.[8]

Diese Kette von Ursache und Wirkung sollte sich durch alle Perspektiven der BSC ziehen (siehe Abb.2). Dies bedeutet, dass jedes Kriterium das für eine BSC gewählt wird, ein Element einer solchen Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen sein sollte, die ihr Ende in einem finanzwirtschaftlichen Ziel findet, das die Strategie des Unternehmens reflektiert.[9]

[7] Vgl. Küpper (2001), S. 371 und Kaplan / Norton (1997), S. 156.
[8] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 28.
[9] Vgl. Kaplan / Norton 1997, S. 30.

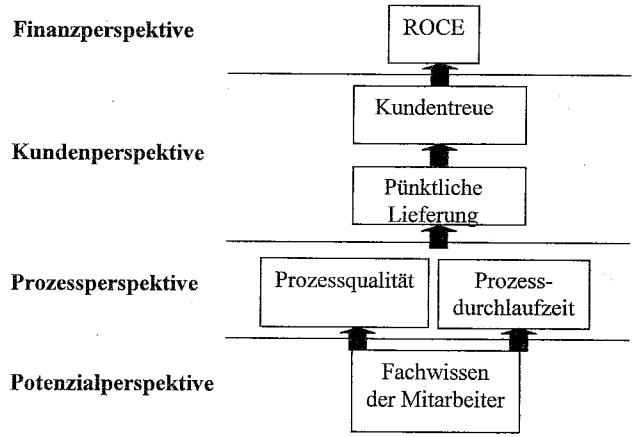



**Abb. 2: Die Ursache - Wirkungskette der BSC**

**Die finanzwirtschaftliche Perspektive: Wie sehen uns die Anteilseigner bzw. Investoren?**
Die Finanzperspektive zeigt, ob die Implementierung einer Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Zumeist werden solche Ziele und Messgrößen berücksichtigt, die sich unmittelbar aus den Erwartungen der Kapitalgeber ableiten. In der Regel sind dies die Verbesserung der Kapitalrentabilität, des Umsatzwachstums und die Steigerung des Unternehmenswertes. Dabei stellen die finanziellen Kennzahlen gleichzeitig Endziele für die anderen Perspektiven dar.[10]
Finanzwirtschaftliche Ziele können in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer Geschäftseinheit ganz unterschiedlich sein.[11] Eine im Wachstum begriffene Unternehmung muss beträchtliche Ressourcen zur Entwicklung und Förderung neuer Produkte aufbringen, die aber Investitionen in die Zukunft darstellen. Dies äußert sich in einem anfänglichen negativen Cash-flow und niedriger Kapitalrendite. Ziele könnten hier zum Beispiel Unternehmenswachstumsraten in den Zielmärkten oder prozentuale Ergebniswachstumsraten aus Einkünften sein. In der Reifezeit, in der sich die meisten Unternehmen befinden, sind zwar Investitionen noch attraktiv, jedoch müssen sie exzellente Kapitalrenditen vorweisen. Dieses Ziel kann durch mit dem Periodengewinn verbundenen Kennzahlen wie Betriebsergebnis oder Deckungsbeitrag ausgedrückt werden. Später in der „Erntezeit" werden kaum mehr Investitionen durchgeführt, sondern es wird versucht den Cash-flow zu maximieren.

Für jede Phase des Lebenszyklus gibt es drei finanzwirtschaftliche Themen, die der Geschäftsstrategie zugrunde liegen können:[12]

- *Ertragswachstum und Ertragsmix*
  Ertragswachstum und Ertragsmix beziehen sich auf eine Erweiterung des Angebotes an Produkten und Dienstleistungen, um neue Kunden und Märkte zu erreichen, auf Wechsel im Produkt- und Dienstleistungsmix hin zu Angeboten mit

[10] Vgl. Kaplan / Norton 1997, S. 46.
[11] Vgl. Kaplan / Norton 1997, S. 47.
[12] Vgl. Kaplan / Norton 1997, S. 50-56



größerer Wertschöpfung sowie auf eine neue Preisstruktur von Produkten und Dienstleistungen.
- *Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung*
  Kostensenkung und Produktivitätsziele beziehen sich auf eine Senkung der direkten Kosten von Produkten und Dienstleistungen, eine Senkung der indirekten Kosten und eine Teilung gemeinsamer Ressourcen mit anderen Geschäftseinheiten.
- *Nutzung von Vermögenswerten und Investitionsstrategien*
  Für eine bessere Nutzung der Vermögenswerte versuchen Manager, das Niveau des Nettoumlaufvermögens zu senken, das zur Aufrechterhaltung der Geschäfte mit gegebenen Volumen und gegebener Struktur benötigt wird.

Je nach Phase des Lebenszyklus und der gewählten Strategie müssen unterschiedliche Kennzahlen verwendet werden.
Die finanziellen Kennzahlen nehmen eine Doppelrolle ein. Dies soll hier noch einmal betont werden. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird, zum anderen fungieren sie als Endziel für die anderen Ziele der Balanced Scorecard. Kennzahlen der Kunden-, Prozess- sowie Potenzialperspektive sollen grundsätzlich über Ursache-Wirkungsbeziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.[13]

**Die Kundenperspektive: Wie sehen uns die Kunden?**
Die Kundenperspektive symbolisiert die Sichtweise des Kunden auf das Unternehmen und reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, auf denen es konkurrieren möchte.[14]
Die Kundenperspektive ermöglicht dem Unternehmen, die Kernkennzahlen, die für jede Organisation gelten, den Zielkunden und Marktsegmenten zuzuordnen. Die Gruppe der Kernkennzahlen enthalten Kennzahlen für Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität (siehe Abb.3).[15]

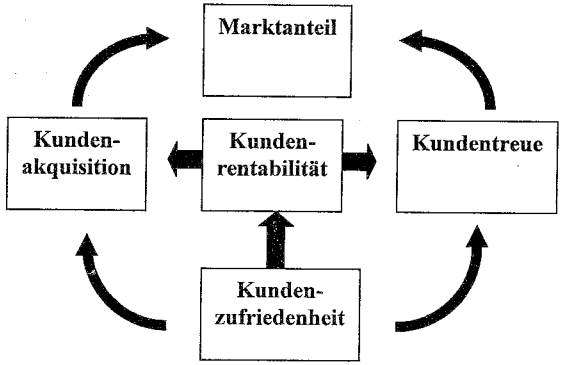



**Abb. 3: Kernkennzahlen der Kundenperspektive**

Neben der Gewinnung von neuen Kunden (Kundenakquisition) besteht auch die Möglichkeit durch Erhöhung der Kundentreue, den Anteil im angestrebten Markt-

[13] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 60
[14] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 62
[15] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 62

segment zu erhöhen. Die beiden Kennzahlen der Akquisition und Treue sind aber in ganz erheblichem Maße abhängig von dem Grad der Kundenzufriedenheit, die das Unternehmen versuchen sollte, zu messen und zu bewerten.[16] Es ist aber nicht ausreichend, nur eine hohe Anzahl von zufriedenen Kunden zu binden, sondern es müssen auch die Geschäfte mit diesen Kunden rentabel sein. Denn nicht jeder Kunde kann in einer für das Unternehmen rentablen Art und Weise zufriedengestellt werden. In diesem Fall sollte der Kunde aufgegeben oder ausdrückliche Maßnahmen ergriffen werden, Ihn in einen rentablen Kunden umzuwandeln.[17]
„Das Management muss die Wünsche der Kunden in den Zielsegmenten genau herausarbeiten und dann das Wertangebot wählen, welches Ihnen vermittelt werden soll."[18] Wertangebote an den Kunden umfassen die Aspekte, welche die Lieferfirma durch ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten, um bei den Kunden die Zielsegmente Treue und Zufriedenheit zu erreichen. „Durch eine Auswahl spezifischer Ziele und Kennzahlen aus den folgenden drei Eigenschaftsklassen kann das Management den Fokus des Unternehmens auf ein genaues Leistungsangebot für die Zielkundensegmente richten":[19]

- Produkt und Serviceeigenschaften: Funktionalität, Qualität, Preis, Zeit
- Kundenbeziehungen: Qualität der Kauferfahrung, persönliche Beziehungen
- Image und Ansehen

Informationen über das Wertangebot an den Kunden sind von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Erfolg. Die damit verbundenen Volumina und Erträge bilden wiederum die Basis für eine positive Entwicklung der Kennzahlen innerhalb der finanzwirtschaftlichen Perspektive.

**Die Prozessperspektive: Worin müssen wir hervorragend sein?**
Bisherige Performance-Measurement-Systeme konzentrieren sich oft auf die Verbesserung existierender Geschäftsprozesse. Die Top-Down-Ableitung der Ziele und Kennzahlen von den expliziten Strategien für die Prozessperspektive stellt den Unterschied zwischen der BSC und den herkömmlichen Systemen dar.[20] Es geht um die Identifikation derjenigen kritischen Prozesse, die vornehmlich von Bedeutung sind, um die Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive und der Kundenperspektive zu realisieren. Durch diese Betrachtungsweise kann es u.a. notwendig werden, völlig neue Prozesse einzuführen, bestehende Prozesse zu verbessern oder sogar abzuschaffen.

Die BSC geht bei der Betrachtung der Geschäftsprozesse von der vollständigen Wertschöpfungskette aus (siehe Abb.4).

[16] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 68
[17] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 70
[18] Kaplan / Norton (1997), S. 82
[19] Kaplan / Norton (1997), S. 83
[20] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 89.



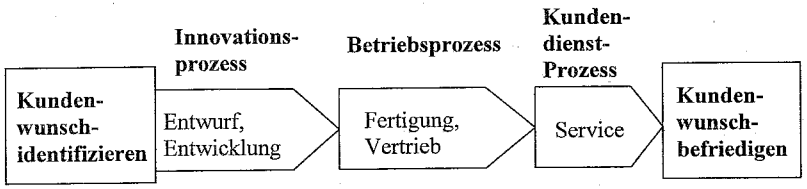



**Abb. 4: Wertekette der Geschäftsprozesse**

**Die Potenzialperspektive: Sind die notwendigen Voraussetzungen zur Zielerreichung gegeben?**
Die vierte Perspektive der BSC entwickelt Ziele und Kennzahlen einer lernenden und sich entwickelnden Organisation. Diese Perspektive schafft die zur Erreichung der Ziele in den anderen Perspektiven notwendige strategische Infrastruktur.
Hintergrund der Potenzialperspektive ist die vorherrschende Tendenz, durch eine ausschließliche Bewertung kurzfristiger finanzieller Leistung zu wenig Investitionen zur Förderung der Mitarbeiterpotenziale, Systeme und Prozesse zu tätigen. Das Rechnungswesen behandelt Ausgaben für solche Investitionen als Periodenkosten, deren Reduktion eine kurzfristige Erfolgssteigerung zur Folge hat. Die negativen langfristigen Folgen werden zunächst nicht sichtbar. Die BSC betont daher die Wichtigkeit von Investitionen in die Zukunft. Unternehmen müssen in ihre Infrastruktur investieren, wenn sie hohe langfristige Wachstumsziele erreichen wollen.[21]

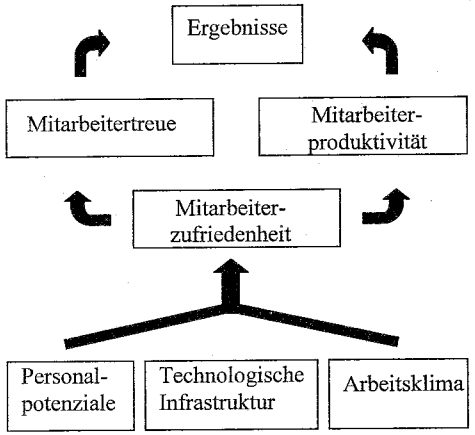



**Abb. 5: Kennzahlen der Potenzialperspektive**

Die Fähigkeit, ehrgeizige Vorgaben für finanzielle Ziele, interne Ziele und Kundenziele zu erfüllen, hängt von dem Innovationspotenzial des Unternehmens ab. Dies wird durch die drei Faktoren Mitarbeiterpotenzial, technologische Infrastruktur und Arbeitsklima bestimmt.[22] Diesen können situationsspezifische Antriebskräfte zuge-

[21] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 121.
[22] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 127.

ordnet werden. Abbildung 5 zeigt den Rahmen aus den drei Mitarbeiterorientierten Kennzahlen (Zufriedenheit, Produktivität, Treue), der Ergebniskennzahlen bezüglich der Investitionen liefert. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird hierbei als der treibende Faktor der beiden anderen Kennzahlen betrachtet.

### 1.4 Umsetzung der Unternehmensstrategie mit Hilfe der BSC

Die BSC stellt nicht nur ein neues Kennzahlensystem dar, sondern sie soll als „Managementsystem" das Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und deren Umsetzung sein. So wird eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten ermöglicht.[23] Die Umsetzung der Strategie findet in vier Stufen statt (siehe Abb. 6).

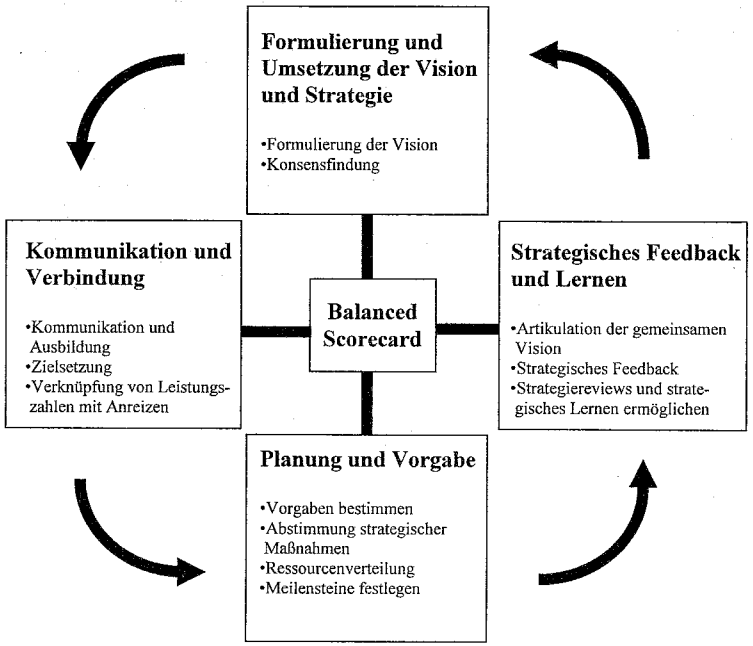



**Abb. 6: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen**

[23] Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 10.



## 2. Besonderheiten des BSC-Einsatzes in Handwerkskammern

### 2.1 Besondere Merkmale des BSC-Einsatzes in Non-Profit-Organisationen

Die BSC ist ein sehr populäres Steuerungsinstrument im privatwirtschaftlichen Sektor geworden. „Schätzungen der Gartner Group zufolge setzen im Jahr 2000 bereits 40% der Fortune 1000-Unternehmen das Konzept der Balanced Scorecard ein. Eine Studie der Universität Eichstätt kommt im Jahr 2001 zu dem Ergebnis, dass rund 40% der DAX 100-Unternehmen die Balanced Scorecard entweder bereits einsetzen oder im Implementierungsprozess stecken."[24]

Seit kurzem wird nun versucht die BSC auch im öffentlichen Sektor und in Non-Profit-Organisationen (NPO) zu etablieren. Aus diesem Grund soll im Folgenden versucht werden, die Möglichkeiten des Einsatzes der BSC in Handwerkskammern zu verdeutlichen. Dazu wird beispielhaft Schritt für Schritt eine BSC für deine Muster-Handwerkskammer entwickelt. Eine Übertragung der BSC aus dem privatwirtschaftlichen Bereich ist hierfür allerdings nicht ohne weiteres möglich, weil Öffentliche Institutionen hinsichtlich der organisationalen Steuerung durch einige Besonderheiten bzw. eine höhere Komplexität gekennzeichnet sind.[25] Die Aufgaben und Ziele Öffentlicher Institutionen sind in der Regel gesetzlich festgelegt oder lassen sich aus Regierungserklärungen und Koalitionsvereinbarungen ableiten. Oftmals besteht eine komplexere Bürger/Kunden-Beziehung, da Leistungsempfänger und Leistungsbezahler nicht zwangsläufig deckungsgleich sind. Außerdem müssen Non-Profit-Organisationen dem Demokratie- und Öffentlichkeitsprinzip gerecht werden.[26] Im Gegensatz zu privaten Unternehmen, deren primäres Formalziel die Gewinnmaximierung ist, sind Öffentliche Institutionen dem Gemeinwohl verpflichtet. Sie besitzen ein differenzierteres Zielsystem, bei dem die Einhaltung des Wirtschaftlichkeitsprinzips lediglich eine Rahmenbedingung ihrer Betätigung ist, nicht aber ihr primäres Ziel. Bei NPOs werden die Zielbündel von bestimmten Anspruchsgruppen definiert. Öffentliche Institutionen sind somit durch eine größere Interessenvielfalt gekennzeichnet als privatwirtschaftliche Unternehmen.[27] Diese Besonderheiten sind bei der Erstellung einer BSC für Öffentliche Institutionen und NPOs zu berücksichtigen. Sie werden bei der Herleitung der Strategie und der Auswahl der Perspektiven für die BSC deutlich. Um diese herleiten zu können, müssen zuerst die Aufgaben der Handwerkskammern definiert werden.

### 2.2 Erläuterung der Aufgaben der Handwerkskammern

Die Handwerkskammern wurden zur Vertretung der Interessen des Handwerks errichtet und sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Zu den Mitgliedern der Handwerkskammern zählen selbständige Handwerker, Inhaber eines handwerksähnlichen Betriebs, Gesellen, Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und Lehrlinge.[28] Die oberste Landesbehörde errichtet die Handwerkskammern und

[24] Horvath & Partner (2001), S. 2.
[25] Vgl. Scherer/Alt (2002), S. 5.
[26] Vgl. Scherer/Alt (2002), S. 5.
[27] Vgl. Scherer/Alt (2002), S. 10.
[28] Vgl. § 90 Abs.II HWO.

bestimmt deren Bezirk, der sich in der Regel mit dem Bezirk der höheren Verwaltungsbehörde deckt.[29]

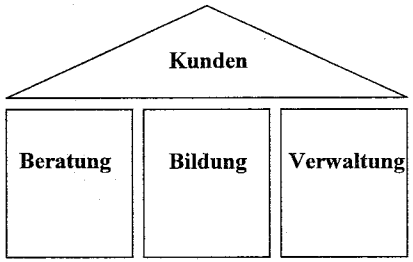



**Abb.7: Aufgaben der Handwerkskammern**

Die Aufgaben der Handwerkskammern sind die Interessenvertretung und Unterstützung ihrer Kunden, insbesondere helfen sie ihren Kunden bezüglich betrieblicher, technischer und juristischer Beratung, Gesellen- und Meisterausbildung und Weiterbildung sowie durch Verwaltungsaufgaben wie Handwerks- und Lehrlingsrolle. Die Handwerkskammern stellen damit einen zentralen Anlaufpunkt für das Handwerk dar, der umfangreiche Leistungen anbietet.

Eine detaillierte Darstellung der Aufgaben ergibt sich aus der Handwerksordnung: [30]

- Die Interessen des Handwerks zu fördern und für einen gerechten Interessensausgleich der einzelnen Handwerke und deren Organisationen zu sorgen. (§ 91 Abs.I S.1 HWO)
- Die Behörden in der Förderung der Handwerke zu unterstützen und Berichte über die Verhältnisse des Handwerks zu erstatten. (§ 91 Abs.I S.2 HWO)
- Die Handwerksrolle zu führen, in die sich jeder selbständige Handwerker des Bezirks mit dem von ihm zu betreibenden Handwerk eintragen muss. (§ 91 Abs.I S.3 HWO)
- Die Regelung und Überwachung der Berufsausbildung und die Führung einer Lehrlingsrolle. (§ 91 Abs.I S.4 HWO)
- Prüfungsvorschriften im Rahmen beruflicher Fortbildung oder Umschulung zu erlassen und Prüfungsausschüsse einzurichten. (§ 91 Abs.I S.4a HWO)
- Gesellenprüfungsordnungen für die einzelnen Handwerke zu erlassen, Prüfungsausschüsse zur Abnahme einzurichten und die ordnungsgemäße Durchführung zu überwachen. (§ 91 Abs.I S.5 HWO)
- Meisterprüfungsordnungen zu erlassen. (§ 91 Abs.I S.6 HWO)
- Die Förderung der betriebswirtschaftlichen und technischen Fortbildung der Meister und Gesellen zur Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit des Handwerks. (§ 91 Abs.I S.7 HWO)
- Bestellung und Vereidigung von Sachverständigen zur Erstellung von Gutachten über Waren, Leistungen und Preise von Handwerkern. (§ 91 Abs.I S.8 HWO)
- Förderung der wirtschaftlichen Interessen des Handwerks und die ihnen dienlichen Einrichtungen. (§ 91 Abs.I S.9 HWO)
- Förderung der Formgestaltung des Handwerks. (§ 91 Abs.I S.10 HWO)

[29] Vgl. § 90 Abs.III HWO.
[30] Vgl. § 91 Abs. I HWO.



- Einrichtung von Vermittlungsstellen zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen Handwerkern und deren Auftraggebern. (§ 91 Abs.I S.11 HWO)
- Ausstellung von Ursprungszeugnissen über die in den Handwerksbetrieben gefertigten Erzeugnisse. (§ 91 Abs.I S.12 HWO)
- Unterstützung von Maßnahmen für notleidende Handwerker, Gesellen und anderen Arbeitnehmern mit abgeschlossener Berufsausbildung. (§ 91 Abs.I S.13 HWO)

Da die Aufgaben der Handwerkskammern in der Handwerksordnung gesetzlich geregelt sind, muss die strategische Ausrichtung von Handwerkskammern und somit die Erstellung einer BSC auf Basis von diesen Vorgaben erfolgen.

### 2.3 Herleitung der BSC Perspektiven für Handwerkskammern

Um ein vollständiges Strategiemodell für eine Handwerkskammer zu erarbeiten, muss sichergestellt werden, dass zu allen wesentlichen Handlungsfeldern Aussagen getroffen werden. Dazu werden die verschiedenen Perspektiven der BSC benötigt. Es ist sinnvoll, vor dem eigentlichen Strategiefindungsprozess die Perspektiven festzulegen. Dadurch wird eine ausgewogene Betrachtung aller relevanten Betätigungsfelder der Handwerkskammer sichergestellt. Die Perspektiven repräsentieren die zentralen Themen, auf deren Grundlage später konkrete strategische Aussagen getroffen und diesen zugeordnet werden.

Um die Perspektiven der Handwerkskammer zu formulieren, bietet sich in der Praxis ein Workshop an. Aufgabe der Teilnehmer ist die Analyse der zentralen Aufgaben der Handwerkskammer und ihrer Hauptbetätigungsfelder. Darunter fallen im wesentlichen die Interessenvertretung des Handwerks, die Handwerksförderung und die Selbstverwaltung.[31] Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen steht bei der Handwerkskammer der finanzielle Erfolg nicht an oberster Stelle.

Ein zentrales Ergebnis eines solchen Workshops könnte sein, dass die klassischen vier BSC Perspektiven, Kunden, Finanzen, Prozesse und Potentiale, auch für die Handwerkskammer zutreffen und diese in die BSC der Handwerkskammer aufgenommen werden (siehe Abb.8).

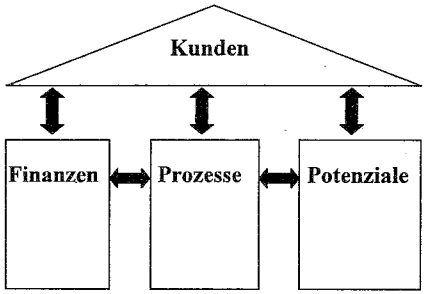



**Abb. 8: Die 4 Perspektiven der Handwerkskammer**

[31] Vgl. HWK (2002), S. 3.

Der wesentliche Unterschied zu einer BSC eines privatwirtschaftlichen Unternehmens besteht in der Reihenfolge der vier Perspektiven.

In einem privaten Unternehmen ist der finanzielle Erfolg das ausschlaggebende Kriterium. Börsengelistete Unternehmen sind ein Indiz dafür. Die Aktionäre streben nach hohen Dividenden und steigenden Aktienkursen. Dies lässt sich langfristig nur durch ein gutes finanzielles Ergebnis realisieren. Dadurch wird, um die Interessen der Shareholder zu wahren, die Finanzperspektive an der Spitze der BSC-Hierarchie angesiedelt. Die anderen Perspektiven sollen zur Erreichung des primären Ziels, dem finanziellen Erfolg der Unternehmung, beitragen.

Für die Handwerkskammern ist der **Kunde** der wichtigste Aspekt, da diese als Interessensvertretung des Handwerks fungiert. Deshalb ist es Aufgabe der Handwerkskammern, Serviceleistungen für ihre Mitglieder und Kunden (u.a. Handwerksbetriebe, Lehrlinge und Auszubildende) anzubieten und deren Wünsche bestmöglich zu erfüllen. Dadurch steht die **Kundenperspektive**, und nicht wie bei privaten Unternehmen die Finanzperspektive, im Zentrum der BSC.

Die **Finanzperspektive** darf trotzdem nicht außer Acht gelassen werden, da die Handwerkskammern auf Einnahmen zur Deckung ihrer laufenden Kosten angewiesen sind. Deswegen ist die Finanzperspektive in der BSC der Handwerkskammer auch von großer Bedeutung und sofort nach der Kundenperspektive anzusiedeln.

Um die Ziele dieser beiden Perspektiven zu erreichen, müssen auch die internen Prozesse der Handwerkskammern berücksichtigt werden. Folglich ist es notwendig, eine **Prozessperspektive** in die BSC aufzunehmen. Diese Prozessperspektive soll alle für die Strategieumsetzung wichtigen Prozesse beinhalten.[32]

Die vierte Perspektive in der BSC der Handwerkskammern ist die **Potenzialperspektive**. Zu den Potenzialen zählen Mitarbeiter, Wissen, Information und Technologie. Das Ziel ist die Stärkung dieser Ressourcen, um eine strategisch notwendige Infrastruktur zu entwickeln. Diese Perspektive trägt wesentlich zur Unterstützung der anderen Perspektiven bei.

Alle wesentlichen Handlungspotenziale der Handwerkskammern sind somit durch diese vier Perspektiven abgedeckt.

[32] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 27.



# 3. Vorbereitung des Implementierungsprozesses der BSC in Handwerkskammern

## 3.1 Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen

Die Einführung und Erstellung einer BSC für Handwerkskammern ist ein anspruchsvoller und langwieriger Prozess. Die Dauer eines BSC-Projektes kann von einigen Wochen bis zu mehreren Monaten betragen, je nach Größe, Komplexität und Aufgabenstellung.[33] Um diese Aufgabe effizient und erfolgreich abzuschließen, ist es von großer Bedeutung, das Topmanagement zu informieren und in den Erstellungsprozess zu integrieren: „Strategie ist Chefsache!"[34] Zu Beginn des Projektes sollte die oberste Führungsebene mit Hilfe eines Einführungsworkshops an das Thema BSC herangeführt werden. Ziel dieses Workshops ist es, den Teilnehmern das Konzept der BSC vorzustellen. Des weiteren sollten die Teilnehmer gemeinsam Ziele und Strategien erarbeiten. Diese bilden die Grundlage, um daraus einzelne Aktionen für die vier Perspektiven abzuleiten. Diese Aktionen werden dann in strategischen Projekten zusammengefasst. Die Projekte werden in das Budget und Berichtssystem eingebunden und Führungskräfte ausgewählt, welche die Verantwortung dafür tragen. Der Effekt am Ende eines solchen Einführungsworkshops ist meist, dass allen Beteiligten bei der Frage nach den Unternehmensstrategien klar wird, dass diese nicht klar sind.[35] Dadurch wird dem Topmanagement vor Augen geführt, wie wichtig eine Neuorientierung und einheitliche Ausrichtung der Organisation ist. Eine gute Möglichkeit dies umzusetzen, bietet die BSC. Durch die Überzeugung und Einbeziehung der obersten Führungsebene in das Projekt werden strategische Entscheidungen auf höchster Ebene getroffen und der Abstimmungsaufwand mit anderen Bereichen reduziert sich. „Das Vorhaben bekommt durch einen Top-down-Ansatz innerhalb der Organisation tendenziell einen hohen Stellenwert, was die Umsetzung erleichtert."[36] Im Fall der Muster-Handwerkskammer wären dies der Hauptgeschäftsführer, der stellvertretende Hauptgeschäftsführer sowie der Geschäftsführer. Zusätzlich sollte man noch die Bereichsleiter für die Bereiche „Politik", „Berufliche Bildung, Messen und Außenbeziehungen" und „Bildungszentren, Beratung und Förderungsfragen" mit einbeziehen.

In der Planungsphase des Projektes BSC muss geklärt werden, in welcher Dimension die BSC in der Handwerkskammer eingesetzt werden soll. Ob ein Konzept entworfen werden soll, das den Einsatz der BSC für die gesamte Handwerkskammer ermöglicht oder in einzelnen Teilbereichen. Für die Realisierung eines so umfangreiche Projektes ist eine detaillierte Projektorganisation von Nöten. Alle beteiligten Mitarbeiter sollten umfassend mit der Materie BSC und deren Umsetzung vertraut gemacht werden. Die Rollen und Zuordnungen der einzelnen Mitarbeiter werden durch die Projektorganisation exakt definiert. Tabelle 1 zeigt die verschiedenen Gremien, deren Funktionen und listet die beteiligten Personen und Verantwortlichen auf, wie die Projektorganisation innerhalb der Handwerkskammer gestaltet werden könnte.

[33] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 82.
[34] Vgl. Kämpf, R./ Hinkel, A./Katzelnik, O./ Weigel A, S.1 .
[35] Vgl. Fridag / Schmidt (2001), S. 114.
[36] Horvath & Partner (2001), S. 75.

| Rollen/Gremien | Funktion | Beteiligte Personen |
|---|---|---|
| Lenkungs-ausschuss | Träger der Balanced Scorecard,<br>Öffentliche Unterstützung der BSC,<br>Kommunikation des Fortschritts,<br>Klärung der strategischen Zielvorgaben,<br>Leitung der strategischen Trade-off Entscheidungen | Hauptgeschäftsführer, stellvertretender Hauptge-schäftsführer, Stellvertreter, Geschäftsbe-reichsleiter |
| Balanced Scorecard-Eigner | Genehmigung des BSC-Inhaltes,<br>Identifizierung und Unterstützung der BSC Architekten und Koordinatoren,<br>Abstimmung der Schnittstellen mit anderen BSCs,<br>Vertretung der BSC vor der Geschäftsführung,<br>Einführung der BSC in der Handwerkskammer,<br>Motivation der Organisation zur kontinuierli-chen Anpassung der BSC | Entweder im Lenkungsaus-schuss oder im Kernteam vertreten |
| BSC Architekten und Koordinatoren | Aktive Mitarbeit an der BSC Umsetzung,<br>Sicherstellung des BSC Inhaltes,<br>Betreuung der Schnittstellen mit anderen BSCs,<br>Kommunikation der Weiterentwicklung an BSC Eigner und Projektleitung,<br>Vorschlag, wie die BSC in der HWK einge-führt wird,<br>Voraussetzungen schaffen für die Messung und Bericht der Ergebnisse,<br>Durchführung der Workshops | Zukünftige Verantwortliche der verschiedenen Ge-schäftsbereiche |
| Kernteam und Erweitertes Kern-team | Bestimmung des Projektteams,<br>Abnahme der Projektergebnisse,<br>Entscheidungen bei alternativen Lösungsvor-schlägen,<br>Festlegung der Vorgehensweise,<br>Lösung übergreifender methodischer Fragen | Abteilungsleiter der ver-schiedenen Geschäftsberei-che |
| Projektleitung | Planung und Organisation des Projektes,<br>Vorantreiben des Projektes,<br>Kommunikation über das Projekt,<br>Terminkoordination,<br>Verantwortung für Inhalt sowie Durchführung und Ergebnisse | Team aus Mitarbeitern und externen Beratern |
| BSC Arbeitsgrup-pen | Spezifische Fragestellungen wie z.B. Vorbereitung eines Workshops | Abteilungsleiter, Stellvertre-ter der Abteilungsleiter |
| Controlling, EDV | Sicherstellung der Qualität im Daten-Beschaffungsprozess,<br>Lieferung von beständigen BSC Berichten,<br>Integration der BSC in andere Daten-Beschaffungsprozesse | Vertreter aus EDV und Controlling |
| Ideenwerkstätten | Plattform für die kreative Gewinnung von I-deen, für einen umfangreichen Meinungsaus-tausch, Kommunikation und Involvierung in den Erstellungsprozess | Offen für alle Mitarbeiter |

**Tabelle 1: Gremien der Projektorganisation (in Anlehnung an: Horvath & Partner (2001) S. 80.)**

Im nächsten Schritt wird der **Projektablauf** definiert. Dieser Schritt ist unbedingt erforderlich, da die Ablaufplanung die Basis für das Management zur Projektsteuerung darstellt.



Im Folgenden wird beispielhaft ein möglicher Ablaufplan für die BSC der Muster-Handwerkskammer angeführt:

- Eintägiger Einführungsworkshop zur Vorstellung des Konzeptes BSC. Ziel ist die Überzeugung des Top-Management.
- Information und Aufklärung der Mitarbeiter über das neue Konzept BSC.
- Klärung der strategischen Grundlagen. Wie soll die Zukunft der Handwerks-kammer aussehen? Eintägiger Workshop mit dem Topmanagement.
- Zweitägiger Workshop mit den Abteilungsleitern und ausgewählten Mitarbeitern. Erarbeitung einer ersten gesamten BSC für die Handwerkskammer.
- Diskussion über diese erste vorläufige BSC mit dem Topmanagement. Welche Einwände gibt es? Welche Verbesserungsvorschläge stehen zur Debatte?
- Nochmals zweitägiger Workshop mit den Abteilungsleitern und ausgewählten Mitarbeitern, um das erarbeitete und vom Topmanagement korrigierte Konzept erneut zu überprüfen und zu ergänzen. Endgültige Erstellung der BSC für die Handwerkskammer.
- Präsentation der endgültigen und vollständigen BSC.
- Umsetzung der BSC in der gesamten Handwerkskammer.

Besonders wichtig für eine erfolgreiche Implementierung der BSC in der Handwerkskammer ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den gesamten Entwicklungs- und Umsetzungsprozess der BSC. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter wird deren Erfahrungswissen genutzt und in den Prozess eingebunden. Dadurch wird das Vertrauen und die Akzeptanz in das neue Konzept geweckt. Das wiederum erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit und die Erreichung der neu gesetzten Ziele. Am besten lässt sich das durch Informationsveranstaltungen und Workshops für die Mitarbeiter erreichen.

### 3.2 Klärung der strategischen Grundlagen der Handwerkskammern

Grundidee der BSC ist die verbesserte Umsetzung der Unternehmensstrategie. Mit Hilfe der BSC sollen die strategischen Ziele besser erreicht werden, der Grad der Zielerreichung soll sogar messbar gemacht werden. Das klingt vielversprechend, aber ohne eine eindeutig formulierte Strategie kann die BSC nichts erreichen. Die Unternehmensstrategie ist der Grundstein der BSC und muss vor Beginn der BSC Einführung geklärt sein. Nur wenn die Strategie eindeutig und exakt definiert ist, kann das Projekt BSC ein Erfolg werden. Doch das ist in den meisten Unternehmen leider nicht der Fall.[37] Umso wichtiger ist es, in einem ersten Workshop zusammen mit dem Top Management diese klare und exakt definierte Unternehmensstrategie zu erarbeiten.

Als ersten Schritt beschäftigt man sich mit der **Vision**, dem Leitziel des Unternehmens. Eine Vision beinhaltet, wie das Unternehmen aussehen sollte. Sie stellt eine grundlegende Orientierung allen Handelns, eine Leitvorstellung dar. In der Regel ist die Vision sehr allgemein gehalten und soll den Handlungen eine gewisse Stabilität und Beständigkeit geben.[38] „Mit der Vision wird das oberste Ziel des Unternehmens formuliert. Die Vision wirkt nach innen und soll alle Mitarbeiter erreichen. Mit ihr wird die Position bestimmt, die mittel- und langfristig eingenommen werden soll."[39]

[37] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 98.
[38] Vgl. Fridag/Schmidt (2001), S. 154.
[39] Schuhmacher (2001), S. 21.

Bei der Formulierung der Vision sollte auf einen hohen Anspruch, aber auch auf dessen Realisierbarkeit geachtet werden. Je kürzer und prägnanter eine Vision ist, um so besser lässt sie sich kommunizieren. Sie sollte jedoch nicht zu unverbindlich gehalten sein, und deshalb eine quantitative Aussage beinhalten.

Als zweiten Schritt erarbeitet man die **Mission**, das Leitbild des Unternehmens. Hier soll eine Beschreibung des Selbstverständnisses geschaffen werden, wie man sich nach außen präsentieren will. Die Mission soll die eigene Kompetenz vermitteln, ein Bild und Gefühle erzeugen.[40] Die Empfänger sollten vor allem die bestehenden und zukünftigen Kunden sein. Die zentralen Fragen, mit denen sich die Mission beschäftigt, lauten:[41]

- **Wie wollen wir gesehen werden? (= Leitbild)**
- **Wer wollen wir sein? (=Kompetenz, Kraft)**
- **Was bieten wir an? (=Leistungsangebot, Problemlösungen)**
- **Wie wollen wir sein? (=Unternehmenspersönlichkeit)**

„Die Botschaft zielt auf das „Langzeitgedächtnis" der Kunden und des gesamten Unternehmensumfeldes."[42]

„Voraussetzung für die Einführung der BSC ist eine gemeinsam erarbeitete und von allen Unternehmensteilen getragene Vision und Strategie. Die ganzheitliche Abbildung der Unternehmensphilosophie muss allen Beschäftigten des Unternehmens vermittelt werden, damit diese zielgerichtet in ihrer organisatorischen Einheit arbeiten können. Die strategischen Ziele und die daraus resultierenden Maßnahmen werden miteinander verknüpft und im Unternehmen publiziert.
Es genügt nicht, dass jeder Mitarbeiter die Vision des Unternehmens und die Ziele seines Bereiches kennt, er soll sich auch mit ihnen identifizieren können!"[43]

„Die BSC stellt also ein Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung dar. Gleichzeitig ist sie aber auch ein neuer Messrahmen zur Integration strategischer Maßnahmen in die tägliche Arbeit."[44]

Auch die Handwerkskammer benötigt eine Strategie. Es empfiehlt sich, einen Workshop mit Führungskräften abzuhalten, um die strategische Ausrichtung festzulegen und zu überprüfen. Hierzu sollte man kreative und analytische Methoden verwenden. Beispielsweise schreiben die Führungskräfte ihre Strategievorstellungen auf und vergleichen sie anschließend. Mit Hilfe einer Dokumentenanalyse werden früher erarbeitete Ideen miteinbezogen. Nun versucht man, sich auf eine einheitliche Strategie zu einigen. Es sollte auch auf bewährte Analysemodelle zurückgegriffen werden, dazu gehören z.B. die SWOT –Analyse, die PEST-Analyse und die Portersche Wettbewerbsdynamikanalyse. Auch die verschiedensten Portfoliotechniken, GAP-, Lebenszyklus-, Erfahrungskurven- und Wertschöpfungsanalysen helfen bei der Überprüfung der Strategie.[45]

[40] Vgl. Fridag/Schmidt (2001), S. 160.
[41] Vgl. Schuhmacher (2001), S. 22.
[42] Schuhmacher (2001), S. 21 f.
[43] Weller (2000), S.1.
[44] Weller (2000), S.1.
[45] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 121.



Eine mögliche **Vision** wäre z.B.:
**„Wir sind die Partner des Handwerks."**
**So könnten die Teilnehmer des Workshops ihre Vision für die Handwerkskammer formulieren.**

Die **Mission** der Handwerkskammer könnte dahingegen lauten:
- **Wir vertreten die Interessen des Handwerks.**
- **Wir fördern das Handwerk.**
- **Wir wollen finanziell unabhängig sein.**

Damit wären die strategischen Grundlagen geklärt. Es folgt die Entwicklung der konkreten BSC für die Muster-Handwerkskammer.

## 4. Entwicklung einer Balanced Scorecard für Handwerkskammern

### 4.1 Festlegung der strategischen Ziele der Handwerkskammern

Die strategische Ausrichtung der Handwerkskammer steht ist in der Vision und Mission der Handwerkskammer verankert, jedoch sehr allgemein gehalten. Jetzt müssen strategischen Ziele daraus abgeleitet werden. „Strategische Ziele im Sinne der BSC zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- unternehmensspezifisch, individuell und nicht austauschbar sind,
- die Strategie in aktionsorientierte Aussagen für die jeweiligen Perspektiven überführen,
- die strategischen Aussagen der Strategie in ihre Bestandteile aufgliedert."[46]

Die Qualität der strategischen Ziele ist mit entscheidend für den späteren Erfolg der Einführung und Umsetzung der BSC. Die strategischen Ziele sind der Kern jeder BSC. Zu jeder der vier Perspektiven sollen strategische Ziele bestimmt werden. Das ist der Ausgangspunkt der eigentlichen BSC Erstellung. Zu beachten ist, dass nicht zu viele strategische Ziele abgeleitet werden. Die Grenze von insgesamt 20 strategischen Zielen sollte nicht überschritten werden, also sollten pro Perspektive circa 5 strategische Ziele festgelegt werden.

Das Ableiten der strategischen Ziele kann beispielsweise wiederum in einem Workshop erfolgen. So kann das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter genutzt und zugleich die Akzeptanz gegenüber der BSC erhöht werden. Das ist sehr wichtig, da die BSC in einem interaktiven Prozess entstehen sollte, der zu einem gemeinsamen Zielsystem führt.

Die Formulierung der strategischen Ziele sollte dabei möglichst knapp und prägnant sein. Strategisch bedeutsame Ziele werden ausgewählt und in die BSC aufgenommen. Und exakt diese Ziele sollten genauer dokumentiert werden. Es sollte ein kurzer Kommentar verfasst werden, um später nachvollziehen zu können, warum gerade

[46] Horvath & Partner (2001), S. 144.

dieses Ziel als strategisch bedeutsam erachtet wurde und was die genaue Bedeutung und der Hintergrund dafür war.
Unter Beachtung dieser grundlegenden Regeln ist auch für Handwerkskammern ein Workshop zur Erarbeitung und Ableitung der strategischen Ziele vorstellbar. Folgende Ziele könnten sich für die Muster-Handwerkskammer als strategisch relevant erweisen:

| **Kunden Perspektive** | **Finanz Perspektive** | **Prozess Perspektive** | **Potenzial Perspektive** |
|---|---|---|---|
| Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Deckung der laufenden Kosten | Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen |
| Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Zielführende Beratung für die Unternehmen | Ausbildungsstand der Berater sicherstellen |
| Qualität der Ausbildung gewährleisten | Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Güte der Lehrlings- und Meisterausbildung sichern | Moderne zukunftsorientierte Ausstattung gewährleisten |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | | Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit |
| Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | | Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Wissensmanagement aufbauen |
| Kundennähe sicherstellen | | | |

**Tabelle 2: Ziele der Muster-Handwerkskammer**

Die Dokumentation und eine kurze Erläuterung dieser strategischen Ziele der Muster-Handwerkskammer zeigt die folgende Übersicht.

| **Ausgewählte Zielvorschläge** | **Zielerläuterung** |
|---|---|
| **Kundenperspektive** | |
| Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Die Handwerkskammer ist für die Ausbildung von Lehrlingen und Meister zuständig. Nur die Handwerkskammer kann ein in Deutschland anerkanntes Zeugnis oder einen Meisterbrief ausstellen. Sie bietet auch Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen an. Deshalb sollte die Handwerkskammer auf diesem Gebiet immer auf dem neuesten Stand sein und entsprechend Kurse anbieten. Man sollte neue Trends und Techniken beachten und sie in das Fortbildungsprogramm aufnehmen. Kundenwünsche sollten berücksichtigt werden. |
| Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Die Handwerkskammer stellt den Unternehmen Beratungsleistungen zur Verfügung. Diese Leistungen sind jedoch nur begrenzt. Man sollte den Umfang der Beratungsleistungen ausbauen. Durch Umfragen sollten die von den Unternehmen gewünschten Leistungen in Erfahrung gebracht und, wenn möglich, in den Leistungskatalog aufgenommen werden. Hier geht es auch um die technische Unterstützung der Berater. Diese sollte nach Möglichkeit dem aktuellen Stand der Technik angepasst werden. |
| Qualität der Ausbildung gewährleisten | Die Qualität der Ausbildung ist für das spätere Berufsleben von entscheidender Bedeutung. Deswegen sollte auf ein lernverbesserndes Umfeld geachtet werden. Dies bezieht sich auf die Größe der Kurse und Betreuung der einzelnen Schüler. |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Die Handwerkskammer hat die Aufgabe, ihre Kunden mit aktuellen Informationen zum Thema Handwerk zu Versorgen. Dies bezieht sich auf technische, betriebswirtschaftliche oder gesetzliche Neuerungen oder Veränderungen. |



| | |
|---|---|
| Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Die Handwerkskammer soll die Interessen der Handwerker vertreten. Dies gilt auch für die Politik. Sie soll die Besetzung möglicher Mandate durch Handwerker gewährleisten und Informationsveranstaltungen zu diesem Thema organisieren. |
| Kundennähe sicherstellen | Um eine bestmögliche Kundenbetreuung zu ermöglichen, ist die Kundennähe sicherzustellen. Dazu zählt die telefonische Erreichbarkeit der Kammer sowie die Reduzierung der räumlichen Entfernung zum Kunden. |
| **Finanzperspektive** | |
| Deckung der laufenden Kosten | Die Kosten für den Betrieb der Handwerkskammer müssen erwirtschaftet werden. Dies erfolgt zum größten Teil durch Beitragseinnahmen. |
| Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Jeder Geschäftsbereich hat sich selbst zu finanzieren. Finanzhilfen von anderen Bereichen sollen vermieden werden. Einführung von Cost-Center für die einzelnen Bereiche der Handwerkskammer sollen dabei helfen. |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Die Gewinnerzielung stellt kein primäres Ziel der Handwerkskammer dar. Es ist aber darauf zu achten, genügend Rücklagen für Modernisierungsprojekte, Erweiterung der Serviceleistungen oder ähnliches bereitzuhalten. |
| **Prozessperspektive** | |
| Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Die Zeitspanne vom Eingang einer Anfrage des Kunden bis zu deren Beantwortung soll minimiert werden. Die Anfragen eines Kunden sollten möglichst sofort bearbeitet und beantwortet werden können. |
| Zielführende Beratung für die Unternehmen | Den Unternehmen sollen kompetente Berater zur Verfügung gestellt werden um Probleme bestmöglich zu bearbeiten. Dazu gehört auch die Versorgung der Unternehmen mit Informationsmaterial. Jedem Unternehmen soll das für seine Probleme geeignete Informations- und Beratungsmaterial zur Verfügung gestellt werden. |
| Güte der Lehrlings- und Meisterausbildung sichern | Durch Überprüfung der Ausstattung und der Lehrinhalte und deren Anpassung an neueste Erkenntnisse soll eine zukunftsorientierte und fortschrittliche Ausbildung auf dem aktuellen Stand der Technik angeboten und gewährleistet werden. |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Die Verwaltungsprozesse der Handwerkskammer sollen effizienter gestaltet werden. Dies soll durch die Einführung einer einheitlichen EDV Datenbank erreicht werden, auf die sämtliche Handwerkskammern zugriff haben. Dadurch kann die Bearbeitungsdauer einzelner Prozesse reduziert und ein einheitlicher Informationsstand gewährleistet werden. |
| Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Die internen Verwaltungsprozesse der Handwerkskammer sollen beschleunigt werden. Dies betrifft vor allem den Abteilungsübergreifenden Informationsfluss. Die hier bestehenden Defizite sollen mit Hilfe eines Auftragszentrums überwunden werden. |
| **Potenzialperspektive** | |
| Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Gut ausgebildete und durch ständige Fortbildungsmaßnahmen geschulte Dozenten tragen zur Qualität der Ausbildung bei. |
| Ausbildungsstand der Berater sicherstellen | Die Qualität der angebotenen Beratungsleistungen wird durch geschulte Berater sichergestellt. Fortbildungsmaßnahmen sollen helfen um neueste Methoden und Arbeitsweisen kennen zu lernen. |
| Moderne zukunftsorientierte Methoden und Ausstattung gewährleisten | Die Qualität der Ausbildung wird auch durch die zur Verfügung stehenden Räume und deren Ausstattung beeinflusst. Durch Modernisierungsmaßnahmen sollen eventuelle Defizite beseitigt werden. |
| Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | Die Zufriedenheit der Mitarbeiter der Handwerkskammer soll erhöht und gemessen werden. Denn nur zufriedene Mitarbeiter sind motivierte und einsatzbereite Mitarbeiter, mit deren Hilfe man Kundenwünsche erfüllen kann. |

| | |
|---|---|
| Wissensmanagement aufbauen | Allen Handwerkskammern sollen die selben Informationen zur Verfügung stehen. Dies bezieht sich auf die Menge wie auch auf die Qualität der Information. So sollen alle Kammern in Zukunft vernetzt sein und so ein schneller und unkomplizierter Informationsaustausch gewährleistet werden. Auch der Aufbau von Expertengruppen gehört zu diesem Ziel. So kann sich jede Kammer auf ein spezielles Gebiet konzentrieren und Kompetenzen aufbauen. Durch die Vernetzung der Kammern untereinander entsteht ein lückenloses Netz von Experten. |

**Tabelle 3: Dokumentation und Erläuterung der strategischen Ziele der Muster-Handwerkskammer**

Für jedes Ziel ist anschließend ein Verantwortlicher zu benennen. Dieser sollte sich für die Zielerreichung einsetzen und die dafür benötigten Maßnahmen koordinieren. Dieser Verantwortliche ist der Prozesstreiber, er hat auch den vereinbarten Zeitpunkt der Zielerreichung einzuhalten.

## 4.2 Abbildung der Ursache – Wirkungsbeziehungen zwischen strategischen Zielen

Die strategischen Ziele, die für eine BSC ausgewählt wurden, sind nicht unabhängig voneinander, sondern durch **Ursache – Wirkungsketten** miteinander verknüpft. Das verdeutlicht die Kausalität der strategischen Überlegungen. Um eine Strategie erfolgreich zu verwirklichen müssen mehrere Faktoren zusammenwirken. Darum ist die Abbildung und Dokumentation der Ursache – Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen ein sehr bedeutender Arbeitsschritt auf dem Weg zu einer vollständigen BSC.

Die Ursache – Wirkungsbeziehungen geben eine Antwort auf die Frage: **„What is strategy?“**[47] Sie lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Ursache – Wirkungsketten zeigen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Zielen innerhalb einer Perspektive und zwischen den Perspektiven auf,
- verdeutlichen die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung,
- bewirken eine Erkenntnis der Zusammenhänge und Bedeutungen der unterschiedlichen Ziele beim Management,
- bewirken ein gemeinsames Strategieverständnis,
- zeigen die notwendige Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche auf, um die Umsetzung der Strategie zu erreichen,
- erhöhen die Zusammenarbeit in den Bereichen und dem Management,
- zeigen die Vorsteuerungsgrößen, die Treiber des Unternehmenserfolges, auf,
- helfen die Logik der strategischen Ziele zu verstehen,
- schaffen ein Erklärungsmodell für den strategischen Erfolg.[48]

[47] Kaplan / Norton (2001), S. 10.
[48] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 179, 180.



Zur Ableitung der Ursache – Wirkungsbeziehungen können verschiedene Methoden herangezogen werden:

- *Ableitung ausgehend von der Potenzialperspektive.*[49]

Bei dieser Vorgehensweise werden die strategischen Ziele von unten nach oben verknüpft. Die Ursache – Wirkungsbeziehungen werden also bottom-up erarbeitet. Die Reihenfolge der Perspektiven lautet: Potenziale, Prozesse, Finanzen und Kunden. Begonnen wird mit den Zielen der Potenzialperspektive, die zuerst paarweise untereinander verglichen werden, und dann mit den strategischen Zielen der Prozess-, Finanz- und Kundenperspektive. Entscheidend ist, ob ein Ziel erreicht werden soll, um damit die Umsetzung des anderen Ziels zu fördern. Als nächstes startet man mit der Prozessperspektive und vergleicht deren Ziele, zuerst paarweise untereinander und dann mit den übergeordneten Zielen der Perspektiven Finanzen und Kunden. Anschließend beginnt man mit der Finanzperspektive und zuletzt mit der Kundenperspektive.Durch diese Vorgehensweise wird ein Gesamtwirkungsnetz aufgezeigt, das alle strategischen Ziele der Perspektiven verbindet.

- *Deduktive Ableitung ausgehend von einzelnen Zielen der Kundenperspektive.*[50]

Ausgangspunkt dieser Methode sind die strategischen Zielen der Kundenperspektive. Man verbindet zuerst die Ziele der Kundenperspektive untereinander, ausgehend von dem obersten Ziel der Kundenperspektive. Entscheidend ist, welche untergeordneten Ziele zur Erreichung des übergeordneten Ziels führen. Danach wird jeweils ein Ziel der Kundenperspektive mit den Zielen der Finanz-, Prozess- und Potenzialperspektive verknüpft. Mit den Zielen der anderen Perspektiven wird genauso verfahren.

Mit diesem deduktiven Methode kann die Vollständigkeit der abgeleiteten Ziele überprüft werden, da die Ziele der Ausgangsperspektive in ihre Komponenten zerlegt werden. Die Ursache – Wirkungsbeziehung verbindet zugehörige untergeordnete Ziele mit den Komponenten des übergeordneten Ziels.

- *Induktive Ableitung ausgehend von einzelnen Zielen der Kundenperspektive.*[51]

Auch bei dieser Vorgehensweise bilden die strategischen Ziele der Kundenperspektive den Ausgangspunkt. Man untersucht aber nicht die Beziehung eines übergeordneten Ziels zu einer untergeordneten Zielsetzung, sondern wie sich die Beziehung eines nachgelagerten Ziels zu einem übergeordnet Ziel verhält. Entscheidend ist, ob es die strategische Absicht des nachgelagerten Ziels ist, das übergeordnete Ziel zu unterstützen. Auf diese Weise werden auch alle anderen Ziele der Kunden-, Finanz-, Prozess- und Potenzialperspektive verbunden.
Durch diese kleine Veränderung in der Ableitungslogik liegt der Schwerpunkt nicht mehr auf der deduktiven Überprüfung der Vollständigkeit des Zielsystems, sondern auf der Hinterfragung der Rolle jedes einzelnen Ziels in dem Zielsystem.

Das Ergebnis für die Muster-Handwerkskammer könnte wie folgt aussehen (siehe Abb.9):

[49] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 181.
[50] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 182.
[51] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 182.

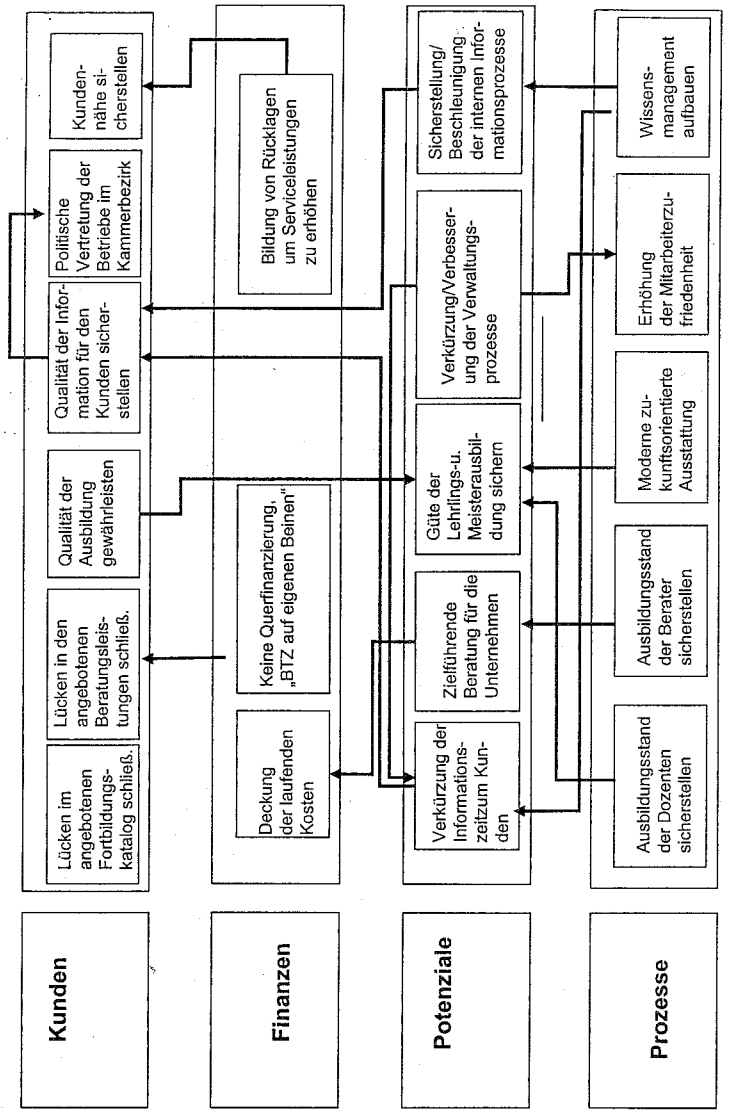



**Abb.9: Ursache – Wirkungsbeziehungen der Muster-Handwerkskammer**



Während der Erstellung der Ursache – Wirkungsbeziehungen in einem solchen Workshop sollte idealer Weise eine Dokumentation der Ursache – Wirkungsbeziehungen erfolgen. Dies ist für ein besseres Verständnis und die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse von Bedeutung.

Die Dokumentation des Workshops zur Abbildung der Ursache – Wirkungs- beziehungen der Handwerkskammer könnte zu folgendem Ergebnis führen:

| **Ursache** (Auslöser) | **Wirkung** (beeinflusstes Ziel) | **Erläuterung** |
|---|---|---|
| Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Güte der Lehrlings- und Meisteraus- bildung sichern | Die Qualität des Unterrichts wird wesentlich von der Kompetenz der Lehrkräfte beeinflusst. So können gut ausgebildete Dozenten die Qualität der Ausbildung sicherstellen. |
| Moderne zu-kunftsorientierte Ausstattung | Güte der Lehrlings- und Meisterausbildung sichern | Die Schüler sollen auf ihre späteren Berufe vorbereitet werden. Dazu sollten auch zeitgemäße technische Hilfsmittel verwendet werden, wie sie auch in den späteren Arbeitsstätten genutzt werden. |
| Ausbildungsstand der Berater si-cherstellen | Zielführende Beratung für die Unternehmen | Die Handwerkskammer stellt den Betrieben Unternehmensberater zur Verfügung. Diese können bei Bedarf angefordert werden. Nur gut ausgebildete und geschulte Berater können den Unternehmen helfen, ihre Probleme zu lösen. |
| Wissens-management aufbauen | Sicherstellung/ Beschleunigung der internen Informations-prozesse | Ein Wissensmanagement fördert die Zentralisierung der Informationen, z. B. mit Hilfe von Datenbanken oder Expertengruppen. So können bekannte Anlaufstellen für Informationen geschaffen werden, die auch helfen den internen Informationsfluss zu beschleunigen. |
| Wissens-management aufbauen | Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Durch einheitliche Datenbanken können Informationen schneller abgefragt und an den Kunden weitergeleitet werden. |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungspro-zesse | Erhöhung der Mitar-beiterzufriedenheit | Durch effektivere Verwaltungsprozesse werden die Mitarbeiter entlastet. Die Aufgaben sind für sie schneller und einfacher zu bewältigen. Es gibt weniger Probleme und Reklamationen was zufriedenheitsfördernd wirkt. |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungspro-zesse | Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Durch einfachere und schnellere Verwaltungsprozesse kann die Information schneller und ohne Umwege zu dem Kunden weitergeleitet werden. |
| Sicherstellung/ Beschleunigung der internen Informa-tionsprozesse | Qualität der Informa-tion für den Kunden sicherstellen | Der Kunde soll mit qualitativ richtigen und auch wichtigen Informationen versorgt werden. Und das möglichst schnell und lückenlos. Um das zu gewährleisten, müssen die internen Informationsprozesse optimiert werden. |
| Qualität der Aus-bildung sichern | Güte der Lehrlings- und Meisterausbildung sichern | Das Ziel der Handwerkskammer ist die optimale Ausbildung der zukünftigen Handwerker. Dazu benötigt man aber das richtige Umfeld und möglichst kleine Arbeitsgruppen. |
| Zielführende Beratung der Unternehmen | Deckung der laufen-den Kosten | Die Handwerkskammer finanziert sich über Beiragseinnahmen. Die Höhe hängt unter anderem vom Umsatz bzw. Gewinn des Unternehmens ab. So kann durch eine gute Beratung das Betriebsergebnis gesteigert werden und damit auch der zu zahlende Beitrag. |

| | | |
|---|---|---|
| Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Der Kunde soll die für ihn wichtigen Informationen möglichst schnell erhalten, um sie auch umsetzen zu können. Nur wenn aktuelle Informationen schnell übermittelt werden bleibt auch ihre Qualität erhalten. |
| Deckung der laufenden Kosten | Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Jeder Geschäftsbereich sollte sich durch die Beitragseinnahmen selbst finanzieren. Gelingt das, ist keine Querfinanzierung zwischen den Geschäftsbereichen mehr notwendig. |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Kundennähe sicherstellen | Nur durch genügend finanzielle Mittel können zusätzliche Außenstellen der Handwerkskammer geschaffen werden oder ein Call-Center aufgebaut werden. So kann die Kundennähe gewährleistet und verbessert werden. |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Die Erhöhung des Angebotes an Kursen verursacht erhebliche Kosten. Diese können nur aufgebracht werden, wenn genügend Rücklagen vorhanden sind. |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Zusätzliche Berater und neue Leistungen verursachen Kosten. Die Finanzierung dieser Maßnahmen kann nur durch Mittel aus den Rücklagen der Handwerkskammer erfolgen. |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Die Handwerkskammer informiert ihre Kunden über Politik und zeigt ihnen Möglichkeiten auf, selbst politisch aktiv zu werden. |

### 4.3 Bestimmung der Kennzahlen und deren Zielwerte für die Zielerreichung

Kennzahlen dienen dazu, etwas zu messen oder zu vergleichen. „Sie stellen Größen dar, die als Zahlen einen quantitativ messbaren Sachverhalt wiedergeben."[52] Sie sollen helfen zu entscheiden, ob die gesetzten strategischen Ziele erreicht wurden. Über das Messen von strategischen Zielen versucht man zudem, auf das Verhalten von Mitarbeitern einzuwirken und es in eine gewünschte Richtung zu lenken.[53] Durch die Messung der Zielerreichung lässt sich daher auch zielgerichtet steuern. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht mehr als zwei bis maximal drei Kennzahlen für die Messung eines Ziels eingesetzt werden, da somit eine eindeutige Beurteilung gewährleistet werden kann.

Für die Bestimmung der Kennzahlen ist es wichtig, dass dies durch Personen geschieht, welche die strategischen Ziele genau kennen und den Hintergrund der Ziele verstehen. Am besten eignen sich dafür die Personen, die den BSC Prozess von Anfang an begleitet haben. Je nach fachlichem Hintergrund empfiehlt es sich, die Manager individuell Kennzahlen für die sie betreffenden Bereiche bestimmen zu lassen. Die Auswahl der endgültigen Kennzahlen könnte dann während einer Gruppendiskussion erfolgen, an der sich alle Führungskräfte beteiligen sollten.

Folgende Kriterien sind bei der Auswahl der richtigen Messgrößen zu beachten: [54]

- Ist die Erreichung des gewünschten Ziels an der Messgröße ablesbar?

[52] Reichmann (1993), S. 16.
[53] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 197.
[54] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 200.



- Beeinflusst die Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung?
- Wie gut wird das betreffende Ziel durch die Messgröße abgebildet?
- Ist es möglich, die Messgröße eindeutig zu interpretieren?
- Kann man eine prinzipielle Erhebbarkeit gewährleisten?
- Wie ist die Beeinflussbarkeit der Zielgröße zu beurteilen? Kurzfristig oder langfristig?

Auf der Grundlage des erarbeiteten Zielsystems könnte das Management der Muster-Handwerkskammer die Kennzahlen für die BSC wie folgt festlegen:

| **Strategisches Ziel** | **Kennzahl** | **Anmerkungen** |
|---|---|---|
| **Kundenperspektive** | | |
| Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Fehlende Kurse pro Jahr in % | Es sollen die gewünschten, aber nicht realisierten Kurse pro Jahr erfasst werden. |
| | Neuangebotene Kurse pro Jahr | Die Anzahl der neu angebotenen Kurse in einem Jahr soll erfasst werden. |
| Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Fehlende Beratungsleistungen | Die zusätzlich gewünschten, aber nicht angebotenen Beratungsleistungen sollen registriert werden. |
| | Neuangebotene Beratungsleistungen pro Jahr | Die Anzahl der neu angebotenen Beratungsleistungen in einem Jahr soll erfasst werden. |
| Qualität der Ausbildung gewährleisten | Klassenstärke | Eine bestimmte Anzahl an Schülern in einer Klasse sollte nicht überschritten werden. |
| | Prüfungen | Tragen zur Kontrolle des Lernerfolges beitragen. |
| | Befragung der Schüler | Die Meinung der Schüler über die Ausbildung, Betreuung und Lehrinhalte soll am Ende eines Ausbildungsjahres erfasst werden. |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Kundenbefragung | Es soll halbjährlich eine Kundenbefragung abgehalten werden, um ein Feedback zu erhalten und Verbesserungen vornehmen zu können. |
| Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Kundenbefragung | Es soll jährlich eine Kundenbefragung durchgeführt werden, um ein Feedback zu erhalten und Verbesserungen vornehmen zu können. |
| Kundennähe sicherstellen | Erreichbarkeit | Der Kunde sollte möglichst immer einen Ansprechpartner für Probleme finden. |
| | Entfernung zum Kunden | Die räumliche Entfernung zum Kunden sollte eine bestimmte Strecke nicht übersteigen. |

| | | |
|---|---|---|
| **Finanzperspektive** | | |
| Deckung der laufenden Kosten | Gewinn | Gewinn ist definiert als Erlös minus Kosten. Wenn der Gewinn größer Null ist, sind die Kosten gedeckt. |
| Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen“ | Fehlbeträge | Welcher Geschäftsbereich benötigt zusätzliche finanzielle Mittel? |
| | Zuschüsse pro Jahr | In welcher Höhe werden zusätzliche finanzielle Mittel bereitgestellt und von welchen Geschäftsbereichen? |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Höhe der Rücklagen | Dient zur Messung der aktuellen Höhe der Rücklagen. |
| | Überschüsse pro Jahr | Die jährlich erwirtschafteten Überschüsse sollen erfasst werden. |
| **Prozessperspektive** | | |
| Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Zeitraum des Informationsaustausches | Erfassung der Dauer eines Kundengespräches. |
| | Beantwortungszeitraum | Es soll erfasst werden, wie lange es dauert, bis der Kunde eine Antwort erhält. |
| Zielführende Beratung für die Unternehmen | Insolvenzen | Anzahl der Unternehmen, die beraten wurden und dennoch Insolvenz beantragen mussten. |
| | Rentabilität der Unternehmen | Entwicklung der Rentabilität der Unternehmen nach einer Beratung. |
| Güte der Lehrlings- u. Meisterausbildung sichern | Prüfungen | Abschlussprüfungen um eine Qualifikation sicherzustellen. |
| | Zufriedenheit der Arbeitgeber | Befragung der Arbeitgeber, wie sie mit der Ausbildung ihrer Lehrlinge zufrieden sind. |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Bearbeitungsdauer | Messung der Dauer eines Verwaltungsprozesses. |
| Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Bearbeitungsdauer von Anfragen, Bearbeitung der Handwerksrolle und Lehrlingsrolle | Es soll die Dauer des Abteilungsübergreifenden Informationsflusses gemessen und erfasst werden. |
| **Potenzialperspektive** | | |
| Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Kurstage im Jahr | Der Dozent sollte eine gewisse Anzahl an Kurstagen pro Jahr vorweisen können. |
| | Anzahl der Zertifizierungen | Dozenten erhalten Zertifizierungen, die ihre Qualifikation nachweisen. |
| Ausbildungsstand der Berater sicherstellen | Kurstage im Jahr | Der Berater sollte eine gewisse Anzahl an Kurstagen pro Jahr vorweisen können. |
| Moderne zukunftsorientierte Ausstattung | Budget | Wie viel des jährlichen Budgets wurde verwendet? |
| | Zufriedenheitsindex | Messung der Zufriedenheit der Schüler bezüglich der Ausstattung. |



| | | |
|---|---|---|
| Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | Kündigungen | Anzahl der Mitarbeiter die von sich aus pro Jahr kündigen. |
| | Fehltage | Anzahl der Fehltage eines Mitarbeiters pro Jahr. |
| | Mitarbeiterzufriedenheitsindex | Dient der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit. Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 10 (unzufrieden). |
| Wissensmanagement aufbauen | Mehrbeiträge in der Datenbank | Erfassung der Neubeiträge pro Jahr. |
| | Anzahl der Experten | Erfassung der Anzahl der Experten, die bei dem Aufbau der Datenbank behilflich sind. |
| | Aktualisierungsstand der Datenbank | Erfassung der Beiträge, die nicht älter als ein Jahr sind. |
| | Abdeckung der Beratungsfelder | Erfassung, in wie weit die Inhalte der Datenbank die Beratungsfelder mit Informationen versorgen können. |

Nachdem die Kennzahlen für die Messung der strategischen Ziele festgelegt wurden, benötigt man noch **Zielwerte**. Sie dienen als Orientierung und zeigen, welches Niveau angestrebt wird. Ein strategisches Ziel ist erst durch die Festlegung eines Zielwertes vollständig beschrieben.[55] Es ist darauf zu achten, die gewünschten Zielwerte realistisch zu wählen (mit einem hohen Anspruchniveau aber dennoch erreichbar). Eine gute Möglichkeit für die Bestimmung der Zielwerte bietet sich in Einzel- oder Gruppengesprächen. So wird die Zustimmung der Verantwortlichen für die Ziele erreicht und eine Übernahme in das Zielvereinbarungssystem ermöglicht.

Man sollte beachten, dass die Präsentation von Vergleichswerten hilft, die Akzeptanz der Zielwerte zu gewährleisten. Als Vergleichswerte können aktuelle Zahlen, Vergangenheitswerte, Benchmarks oder Kundenbefragungen herangezogen werden.

Der zeitliche Horizont der BSC Zielwerte umfasst üblicherweise drei bis fünf Jahre, analog zur strategischen Planung.[56] Zur Erfolgsüberwachung sollten jährliche Meilensteine gesetzt werden, um zu sehen ob man auf dem richtigen Weg zum angestrebten Zielwert ist. Wichtig ist, zu beachten, dass man nicht immer von einem linearen Verlauf der Zielwertentwicklung ausgehe darf, da dieser stark von den geplanten strategischen Maßnahmen beeinflusst wird.

Für die Muster-Handwerkskammer könnten sich folgende fiktiv gewählten Zielwerte anbieten:

[55] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 213.
[56] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 217.

| Strategisches Ziel | Kennzahl | Einheit | Zielwert |
|---|---|---|---|
| Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Fehlende Kurse pro Jahr | % | max. 20% |
| | Neuangebotene Kurse pro Jahr | # | 2 |
| Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Fehlende Beratungsleistungen pro Jahr | % | max. 20% |
| | Neuangebotene Beratungsleistungen pro Jahr | # | 2 |
| Qualität der Ausbildung gewährleisten | Klassenstärke | # | max. 30 |
| | Prüfungen | Noten | ∅ 2,5 |
| | Zufriedenheitsindex[57] der Schüler | # | 2-3 |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Zufriedenheitsindex der Kunden | # | 2-3 |
| Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Zufriedenheitsindex der Kunden | # | 2-3 |
| Kundennähe sicherstellen | Erreichbarkeit | Stunden | 16 |
| | Entfernung zum Kunden | Km | max. 20 |
| Deckung der laufenden Kosten | Gewinn | Euro | > 0 |
| Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Fehlbeträge | Mio. Euro | 0 |
| | Positiver DB der Kurse | Mio. Euro | >0 |
| | Zuschüsse pro Jahr | Mio. Euro | 0 |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Höhe der Rücklagen | Mio. Euro | 2 |
| | Überschüsse pro Jahr | Mio. Euro | 0,5 |
| Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Zeitraum des Informationsaustausches mit dem Kunden | Vermittlungen im Haus | 1 |
| | Beantwortungszeitraum | Stunden | 4 |
| Zielführende Beratung für die Unternehmen | Insolvenzen der beratenen Unternehmen | % | max. 10% |
| | Umsatzrentabilität der beratenen Unternehmen | % | +5% |
| Güte der Lehrlings- u. Meisterausbildung sichern | Prüfungen | Noten | ∅ 2,5 |
| | Zufriedenheitsindex der Arbeitgeber | # | 2-3 |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Bearbeitungsdauer der Verwaltungsprozesse | % | -10% |
| Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Bearbeitungsdauer von Anfragen, Bearbeitungsdauer bezüglich Handwerksrolle, Lehrlingsrolle | % | -10% |

[57] Zufriedenheitsindex: Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 10 (sehr unzufrieden).



| | | | |
|---|---|---|---|
| Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Kurstage im Jahr | Tage | 5 |
| | Zertifizierung der Dozenten | % | 70% |
| Ausbildungsstand der Berater sicherstellen | Kurstage im Jahr | Tage | 10 |
| Moderne zukunftsorientierte Ausstattung | Vorhandenes Budget pro Jahr | Euro | 50.000 |
| | Zufriedenheitsindex der Schüler | # | 2-3 |
| Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | Kündigungen der Mitarbeiter | % | -10% |
| | Fehltage | % | -10% |
| | Zufriedenheitsindex der Mitarbeiter | # | 2-3 |
| Wissensmanagement aufbauen | Mehrbeiträge in der Datenbank pro Jahr | % | +10% |
| | Anzahl der aktiven Experten | % | 90% |
| | Abdeckung der Beratungsfelder | % | 100% |
| | Aktualisierungsgrad / Beiträge nicht älter als ein Jahr | % | 80% |

Im nächsten Schritt müssen die Maßnahmen entwickelt werden, um die strategischen Ziele umzusetzen.

### 4.4 Entwicklung von Maßnahmen zur Umsetzung der BSC Ziele

Auch wenn die angestrebten Ziele der Handwerkskammer in die BSC aufgenommen worden sind, ist bis zur Erreichung dieser Ziele noch ein arbeitsintensiver Weg zurückzulegen. Für jedes einzelne strategische Ziel müssen **Maßnahmen** entwickelt werden, die helfen dieses Ziel bestmöglich umzusetzen und zu verwirklichen. Diese Maßnahmen zur Unterstützung der Umsetzung von strategische Ziele werden auch als **strategische Aktionen** bezeichnet. „Strategische Aktionen können (Inhouse-) Projekte, Aktivitäten oder sonstige Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäftes sein, die wesentliche Ressourcen (bspw. Managementkapazitäten, Fach-Know-how, Finanzmittel) beanspruchen."[58] Durch das Festlegen von strategischen Aktionen soll verhindert werden, dass ein Ziel vernachlässigt oder nicht optimal unterstützt wird. So kann eine BSC nur zu einem Erfolg führen, wenn alle strategischen Ziele durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden. Erst durch die Umsetzung der strategischen Aktionen können Veränderungen im Unternehmen bewirkt werden und die BSC beginnt zu leben. Erst dann wird der Anspruch der BSC „Translating Strategy into Action" erfüllt.[59]

Die Herleitung der strategischen Aktionen könnte wiederum in einem Workshop erfolgen, an dem Führungskräfte und Fachleute der einzelnen Bereiche beteiligt sein sollten. In Gruppendiskussionen könnten Fachleute zu ihren Aufgabenbereichen ge-

[58] Horvath & Partner (2001), S. 222.
[59] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 222.

eignete Maßnahmen erarbeiten. Ergebnisse der einzelnen Gruppendiskussionen können anschließend offengelegt, gemeinsam diskutiert, mit Zustimmung der Führungskräfte verabschiedet und in die BSC aufgenommen werden. Für jede Maßnahme sollte noch ein Verantwortlicher festgelegt werden, der die Umsetzung überwacht und fördert.[60]

Man sollte aber hierbei die Kosten für die strategischen Aktionen nicht unterschätzen. Jede Maßnahme zur Unterstützung und Verwirklichung strategischer Ziele der BSC verursacht Kosten. Es müssen für alle strategischen Aktionen genügend finanzielle Mittel bereitgestellt werden, um sie alle konsequent umsetzen zu können. Ist das nicht gewährleistet sollte eine Priorisierung der Maßnahmen erfolgen, da sonst die Gefahr besteht, dass zu viele strategische Aktionen anlaufen und nicht alle abgeschlossen werden können.[61] Idealerweise erfolgt eine Priorisierung der Maßnahmen nach Kosten und Nutzen. Die Maßnahmen werden entsprechend ihrer Priorität umgesetzt und verwirklicht.[62]

Bevor die Umsetzung strategischer Maßnahmen beginnt, sollte noch eine **detaillierte Planung**, entsprechend dem klassischen Projektmanagement, durch den Verantwortlichen erfolgen. Dabei sollte Folgendes beachtet und vorgenommen werden:[63]

- Wenn möglich sind von einzelnen strategische Aktione zu „Aktionspaketen" unter einheitlicher Leitung zusammenzufassen.
- Bestimmung der Projektteams.
- Beschreibung der Zielsetzung der strategischen Aktion.
- Definition des Zeitrasters für die Umsetzung der Aktion, mit Start- und Endtermin sowie wichtigen Meilensteinen.
- Unterteilung der strategischen Aktion in einzelne Projektschritte, in Phasenkonzepte und Arbeitspläne.
- Genaue Planung und Budgetierung des Ressourceneinsatzes.
- Dokumentation jeder strategischen Aktion.

Für die Umsetzung der strategischen Ziele der Muster-Handwerkskammer könnten folgende Maßnahmen hilfreich sein:

| **Strategisches Ziel** | **Strategische Aktion** | **Erläuterung** |
|---|---|---|
| **Kundenperspektive** | | |
| Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Kundenbefragung | Die Wünsche des Kunden in Erfahrung bringen. Welche zusätzlichen Fortbildungsmaßnahmen sind für ihn von Bedeutung? |
| | Einführung neuer Kurse | Die in den Umfragen ermittelten Kurse sollen auch im Fortbildungsprogramm der Handwerkskammer aufgenommen werden. |
| Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Kundenbefragung | Welche zusätzlichen Beratungsleistungen wünschen sich die Kunden? |
| | Einführung neuer Leistungen | Einführung neuer, gewünschter Beratungsleistungen in das Angebot der Handwerkskammer. |

[60] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 236.
[61] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 227.
[62] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 228.
[63] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 231.



| | | |
|---|---|---|
| Qualität der Ausbildung gewährleisten | Genügend Kurse | Es sollen genügend Kurse für alle Interessenten angeboten werden. |
| | Kleine Klassen | Die Anzahl der Schüler in einer Klasse soll nicht zu groß sein. |
| | Intensive Betreuung | Die Schüler sollten die Möglichkeit haben, auch nach Kursende Fragen zu stellen. |
| Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Infobroschüren | Durch Informationsmaterial soll der Kunde immer mit aktuellen Neuigkeiten versorgt werden. |
| | Internetseiten | Der Kunde kann sich über alle wichtigen Neuigkeiten selbständig informieren. |
| Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Politische Information | Kunden sollen über ihre Möglichkeiten, sich politisch zu engagieren, aufgeklärt werden. |
| | Besetzung möglicher Mandate | Es soll dafür gesorgt werden, alle möglichen politischen Mandate der Handwerkskammer zu besetzen (Vollversammlung..). |
| Kundennähe sicherstellen | Servicetelefon | Ansprechstation für die Kunden bei Fragen, die immer erreichbar ist. |
| | Beratungsbüro | Anlaufstelle für Kunden, die eine spezielle Beratung wünschen. |
| | Service-Center | Anlaufstelle für Kunden bei Problemen oder Fragen. |
| **Finanzperspektive** | | |
| Deckung der laufenden Kosten, | Beiträge kalkulieren | Es soll eine Kostendeckung durch Beitragseinnahmen erreicht werden. |
| | Sponsoring | Einnahmen durch Sponsoren. |
| Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Eigene Kostenrechnung | Getrennte Kostenrechnungen für Bereiche einführen, um Defizite zu erkennen. |
| | Cost Center | Einführung von Cost Centern um Kostenverantwortung zu erreichen. |
| Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Sonderzahlungen | Zusätzliche Einnahmen durch einmalige Sonderzahlungen. |
| | Werbeeinnahmen | Zusätzliche Einnahmen von Werbepartnern. Einnahmen durch Werbung / Sponsoring. |
| **Prozessperspektive** | | |
| Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Informationszentrum | Zentrale Anlaufstelle für Kunden mit Fragen oder Problemen. |
| Zielführende Beratung für die Unternehmen | Einsatz kompetenter Berater | Nur gute Berater können die Probleme der Kunden lösen und informieren. |
| | Bereitstellung geeigneten Informationsmaterials | Um Probleme zu vermeiden können die Kunden der HWK Informationsmaterial anfordern. Sie erhalten dann das für sie richtige Material. |
| Güte der Lehrlings-u. Meisterausbildung sichern | Aktuelle Lehrmittel | Die verwendeten Bücher und sonstigen Lehrmittel sollten dem aktuellen Stand entsprechen. |
| | Modernisierung des Lehrplans | Technische Neuerungen und Anwendungen, wie in der Praxis gebräuchlich, sollten im Lehrplan vertreten sein. |
| Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Einführung einer einheitlichen Datenbank | Durch den Zugriff aller Mitarbeiter auf eine einheitliche EDV Datenbank kann die Effizienz der Verwaltungsprozesse verbessert werden. |

| | | |
|---|---|---|
| Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Auftragszentrum | Das Auftragszentrum ist für die Bearbeitung ganz bestimmter Aufgaben zuständig. Dadurch wird eine zentrale Anlaufstelle geschaffen ,die eine schnellere Abwicklung erreicht. |
| **Potenzialperspektive** | | |
| Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Ständige Weiterbildung | Weiterbildungsmaßnahmen informieren die Dozenten über Neuerungen und aktuelle Anwendungen. |
| Ausbildungsstand der Berater sicherstellen | Ständige Weiterbildung | Weiterbildungsmaßnahmen bringen die Berater auf den neuesten Stand und geben nützliche Anregungen. |
| Moderne zukunftsorientierte Ausstattung | Modernisierung der Ausstattung und Räumlichkeiten | Eine gute Ausbildung ist nur in angemessenen Räumlichkeiten und mit der entsprechenden Ausstattung möglich. |
| Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | Entwicklungsperspektiven | Zufriedenheit durch Karrieremöglichkeiten, Übertragung von mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz. |
| | Prämien, Anreize | Ausflüge, Schulungen, Geschenke oder Gehaltszuschläge erhöhen die Zufriedenheit. |
| | BVW | Mitarbeiter können Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen. |
| Wissensmanagement aufbauen | Vernetzung von Kammern | Alle Kammern können auf dieselben Informationen zugreifen. So wird ein einheitlicher Informationsstand gewährleistet. |
| | Data Warehouse | Hilft das gesammelte Wissen zu Nutzen und für alle zugänglich zu machen. |
| | Expertengruppen | Experten helfen mit ihrem Wissen die Datenbanken zu füllen. |

## 4.5 Präsentation der BSC für die Muster-Handwerkskammer

Nachdem alle Schritte, wie in den Abschnitten 4.1 bis 4.4 beschrieben, bewältigt werden, ist die BSC damit vollständig erarbeitet. Es sind hiermit alle notwendigen Informationen für eine Neuausrichtung zusammengetragen worden.
Im Folgenden ist die BSC, welche beispielhaft für diese Handwerkskammer erarbeitet wurde, dargestellt:



| | Strategische Ziele | Maßnahmen | Kennzahlen | Zielwerte |
|---|---|---|---|---|
| **Kundenperspektive** | Lücken im angebotenen Fortbildungskatalog schließen | Kundenumfragen nach gewünschten Kursen, Einführung zusätzlicher neuer Kurse | fehlende Kurse im jährlichen Fortbildungsangebot, neuangebotenen Kurse pro Jahr | max. 20% fehlende Kurse, 2 neuangebotene Kurse pro Jahr |
| | Lücken in den angebotenen Beratungsleistungen schließen | Kundenumfragen nach gewünschten Beratungsleistungen, Einführung neuer Beratungsleistungen, technische Unterstützung der Beratung erhöhen | fehlende Beratungsleistungen pro Jahr, neuangebotene Beratungsleistungen pro Jahr | max. 20% fehlende Beratungsleistungen, 2 neuangebotene Beratungsleistungen pro Jahr |
| | Qualität der Ausbildung gewährleisten | Genügend Kurse, kleine Klassen, intensive Betreuung | Klassenstärke, Prüfungen, Zufriedenheitsindex der Schüler | max. 30 Kursteilnehmer, Notendurchschnitt 2,5, Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Qualität der Information für den Kunden sicherstellen | Infobroschüren, Internetseiten | Zufriedenheitsindex der Kunden | Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Politische Vertretung der Betriebe im Kammerbezirk | Informationsveranstaltungen für die Betriebe, Gewährleistung der Besetzung möglicher Mandate | Zufriedenheitsindex der Kunden | Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Kundennähe sicherstellen | Servicetelefon, Beratungsbüros, Service-Center | Erreichbarkeit, Entfernung zum Kunden | Erreichbarkeit 16 Stunden am Tag, max. 20km Entfernung zum Kunden |

| | Strategische Ziele | Maßnahmen | Kennzahlen | Zielwerte |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Finanzperspektive** | Deckung der laufenden Kosten | Beiträge kalkulieren, Sponsoring | Gewinn | Gewinn größer Null |
| | Keine Querfinanzierung, „BTZ auf eigenen Beinen" | Eigene Kostenrechnung für jeden Bereich, Aufbau von Cost Center bzw. Profit Center | Fehlbeträge, DB der Kurse, Zuschüsse pro Jahr | keine Fehlbeträge, DB der Kurse größer Null, keine Zuschüsse |
| | Bildung von Rücklagen um Serviceleistungen zu erhöhen | Werbeeinnahmen, Sonderzahlungen | Höhe der Rücklagen, Überschüsse | 2 Mio. Euro Rücklagen, pro Jahr 0,5 Mio. Euro Überschüsse |
| | | | | |
| **Prozessperspektive** | Verkürzung der Informationszeit zum Kunden | Informationszentrum | Zeitraum des Informationsaustausches, Beantwortungszeitraum | Nur 1 Vermittlung bis der richtige Ansprechpartner gefunden ist, Beantwortungszeitraum max. 4 Stunden |
| | Zielführende Beratung für die Unternehmen | Einsatz kompetenter Berater, Bereitstellung geeigneten Informationsmaterials | Insolvenzen der beratenen Unternehmen, Umsatzrentabilität der Unternehmen | 10% insolvente Unternehmen trotz Beratung, Steigerung der Umsatzrentabilität um 5% nach Beratung |
| | Güte der Lehrlings-u. Meisterausbildung sichern | aktuelle Lehrmittel, Modernisierung des Lehrplans | Prüfungen, Zufriedenheit der Arbeitgeber | Notendurchschnitt 2,5, Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Verkürzung / Verbesserung der Verwaltungsprozesse | Einführung einer Einheitlichen EDV Datenbank | Bearbeitungsdauer | Senkung der Bearbeitungsdauer um 10% |
| | Sicherstellung / Beschleunigung der internen Informationsprozesse | Auftragszentrum | Bearbeitungsdauer von Anfragen, Bearbeitungsdauer der Handwerksrolle, Lehrlingsrolle | Senkung der Bearbeitungsdauer um 10% |



| | Strategische Ziele | Maßnahmen | Kennzahlen | Zielwerte |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Potenzialperspektive** | Ausbildungsstand der Dozenten sicherstellen | Ständige Weiterbildung | Kurstage in Jahr, Zertifizierung der Dozenten | 5 Kurstage pro Jahr, 70% der Dozenten sollten Zertifizierungen besitzen |
| | Ausbildungsstand der Berater sicherstellen | Ständige Weiterbildung | Kurstage in Jahr | 10 Kurstage pro Jahr |
| | Moderne zukunftsorientierte Ausstattung gewährleisten | Modernisierung der Ausstattung und Räumlichkeiten | Budget, Zufriedenheitsindex der Schüler | jährliches Budget 50.000 Euro, Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | Entwicklungsperspektiven, Prämien, Anreize, BVW | Kündigungen, Fehltage, Zufriedenheitsindex der Mitarbeiter | Kündigungen und Fehltage der Mitarbeiter –10%, Zufriedenheitsindex 2-3 |
| | Wissensmanagement aufbauen | Vernetzung von Kammern, Data Warehouse, Expertengruppen | Mehrbeiträge pro Jahr, Anzahl der Experten, Abdeckung der Beratungsfelder, Aktualisierungsgrad/ Beitrage nicht älter als ein Jahr | 10% Mehrbeiträge pro Jahr, 90% der Experten sollen ihr Wissen einbringen, 100% Abdeckung der Beratungsfelder, 80% der Beiträge nicht älter als ein Jahr |

# 5. Weiterführende Aufgaben

## 5.1 Anpassung der BSC für nachgelagerte Organisationseinheiten

Da die ausgewählten Visionen und Strategien der BSC im gesamten Unternehmen umgesetzt werden sollen, reicht jedoch eine BSC alleine nicht aus, sondern es bedarf einem vernetzten Systems von Balanced Scorecards auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Der Aufbau diese Systems erfolgt durch das so genannte Herunterbrechen der BSC.[64] Dieser Vorgang kann in zwei Richtungen erfolgen:[65]

- Horizontal: Weitere Unternehmenseinheiten auf der selben Ebene werden eingebunden.
- Vertikal: Weitere Führungsebenen werden eingebunden (sog. Herunter- oder Heraufbrechen).

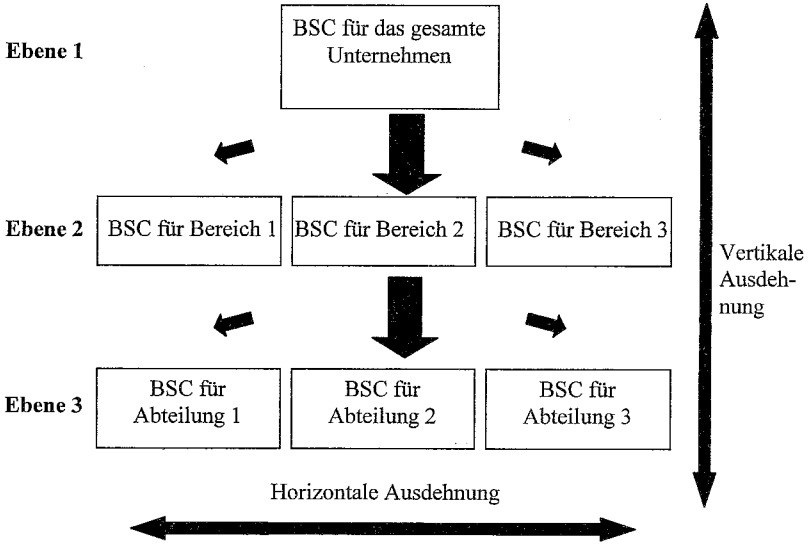



**Abbildung 10: Herunterbrechen der BSC**

Das weitere Vorgehen hierfür hängt dabei von dem ursprünglichen Projektdesign ab. Im Fall der betrachteten Handwerkskammer wurde eine BSC für die gesamte Organisation erstellt. Im nächsten Schritt sollte die BSC auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden.
Mit diesem Schritt des Herunterbrechens der BSC werden folgende Zielsetzungen verfolgt:[66]

- Ausgewogene Teilziele für nachgelagerte Einheiten erarbeiten,

[64] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 238.
[65] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 239.
[66] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 246.



- den Strategiebeitrag der einzelnen Einheiten abzubilden,
- Aufgaben und Verantwortung zu delegieren,
- Mitarbeiter mit den Unternehmens- und Abteilungszielen zu identifizieren,
- strategiebezogenes, eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter zu fördern,
- strategische Steuerung der Ressourcen durch Aktionsorientierung.

Das Herunterbrechen sollte entsprechend der Organisationsstruktur erfolgen. Für die Umsetzung dieses Vorgangs stehen folgende Methoden zur Auswahl, die auch kombiniert werden können:[67]

- *Eigenständige Formulierung der Strategie und der Ziele.*
  Die BSC der übergeordneten Bereiche gibt einen strategischen Rahmen vor, innerhalb dessen eine eigenständige BSC für den betrachteten Bereich formuliert wird.
- *Strikte Ableitung der Ziele.*
  Der übergeordneten BSC werden die Ziele entnommen, die der betrachtete Bereich unterstützen kann. Sie bilden die strategische Ausrichtung und werden entsprechend dem Vorgehen einer BSC Entwicklung konkretisiert.
- *Übernahme der BSC mit Anpassung der Zielwerte und der strategischen Aktionen.*
  Die BSC enthält Ziele, die für alle Bereiche gültig sind, und es werden nur individuelle Zielwerte und strategische Aktionen für die nachgelagerten Bereiche bestimmt.
- *Kombinieren von übergeordneten und individuellen Zielen.*
  Für den betrachteten Bereich passende Ziele werden aus der übergeordneten BSC übernommen und ergänzend werden strategisch bedeutsame Ziele individuell für den Bereich entwickelt.

## 5.2 Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes der BSC

Mit einer einmaligen Erstellung der BSC ist es ebenfalls nicht getan. Die BSC muss in die Steuerungs- und Managementsysteme eines Unternehmens integriert werden. Nur so kann ihr voller Nutzen ausgeschöpft werden. Bei einmaliger Anwendung der BSC wird höchstens ein Drittel ihres Potenzials genutzt.[68]

Dieses Integrationsziel kann mit der Verzahnung der BSC mit der strategischen Planung beginnen. In diesem jährlich ablaufenden Prozess werden die Ziele und die Richtung der Unternehmensentwicklung festgelegt. Das ist der Input, den die BSC braucht. So werden hierbei jährlich die strategischen Ziele der BSC aktualisiert.

Um die Fortschritte der BSC zu überwachen und zu kontrollieren ist es notwendig, frühzeitig zu erkennen, ob alles planmäßig läuft. Treten Abweichungen auf, müssen die Strategie und Maßnahmen erneut überprüft werden. Dafür benötigt man immer die aktuellen Werte der Kennzahlen. Es ist die Aufgabe des Controlling, diese Werte zu beschaffen und mit den Zielwerten zu vergleichen. So kann der Stand der BSC Aktivitäten immer überwacht werden. Der Bereich Controlling muss sich allerdings auf diese neue Zusatzaufgabe einstellen und eventuell neue Informationssysteme einrichten, um die nötigen Werte für die Kennzahlen zu erhalten. Das Control-

[67] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 248 ff.
[68] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 276.

ling stellt also einen sehr wichtigen Bereich für die BSC Nutzung dar, und sollte deswegen ebenfalls eng mit der BSC verknüpft werden.

Durch den kontinuierlichen Einsatz der BSC kann auch das Berichtswesen optimiert werden. So ist es nicht sinnvoll, alle möglichen Daten in einen Bericht zu packen und dem Management zu präsentieren. Dies ist auf Grund der modernen und zunehmend automatisierten Datenbeschaffung immer häufiger der Fall. Umso wichtiger wird es, dem Management die richtige Information zur Verfügung zu stellen. Hierbei unterscheidet man drei verschiedene Arten von Informationen.[69] Die analytische Information wird zur Entscheidungsfindung benötigt. Die operative Information ist wichtig für die Steuerung des laufenden Geschäftsbetriebes. Es handelt sich hierbei um diagnostische Experten-Informationen. Und schließlich die strategische Information, die zur Stärkung der Wettbewerbskraft dient. Da die BSC eine vorformatierte Berichtgestalt besitzt, können die Daten weitgehend elektronisch eingearbeitet werden und müssen nur noch stellenweise manuell ergänzt werden.[70] So verhilft die BSC zu einem informativen und schlanken Berichtswesen.

[69] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 316.
[70] Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 318.



## Literaturverzeichnis


Friedag, Herwig R./ Dr. Schmidt Walter (2001): My Balanced Scorecard, 2. Auflage, Freiburg i. Br. 2001.

Friedag, Herwig R./ Dr. Schmidt Walter (1999): Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999.

Friedag, Herwig R. (2000): Gute Vorsätze – und dann wieder nichts gewesen?, in: Controller Magazin, 3/2000.

Handwerkskammer für München und Oberbayern (2002): Organisations- und Geschäftsverteilungsplan, Stand 01.05.2002, München 2002.

Harengel, J/ Hess, T. (1999): Entwicklung einer Balanced Scorecard, in: Kostenrechnungspraxis, 4/1999, S.239-245.

Horstmann, Walter (1999): Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Controlling, Heft 4/5 1999, S. 193-199.

Horvath, P./ Gleich, R. (1998): Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie, in: ZWF, 11/1998, S. 562-568.

Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 5/1998, S. 39-48.

Horvath, P. (1999): Richtig verstanden ist Balanced Scorecard das künftige Managementsystem, in: FAZ vom 30.08.1999, S. 29.

Horvath & Partner (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart 2001.

Hopp, H. / Göbel, A. (1999): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 1999.

Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston 1996.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2001): The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston 2001.

Kaufmann, L. (1997): Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, 8/1997, S. 421 –427.

Kämpf, R./ Hinkel, A./Katzelnik, O./ Weigel A.: Implementierung der Balanced Scorecard, in: www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/bsc-teil3.htm, Stand 06/2002.

Küpper, H. (2001): Controlling, 3. Auflage, Stuttgart 2001.

Norton, D.P./ Kappler, F. (2000): Balanced Scorecard Best Practices, in: Controlling, 1/2000, S. 15-22.

Pfaff, D. (1998): Balanced Scorecard, in: Handelszeitung, 25/1998.

Probst, H.-J. (2001): Balanced Scorecard leicht gemacht, Wien/Frankfurt 2001.

Reichmann, Thomas (1993): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Auflage, München 1993.

Schedler, K./Proeller, I. (2000): New Public Management, Bern 2000.

Scherer, Andreas Georg/ Alt, Jens Michael (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002.

Schuhmacher, Thomas (2001): Theorie und Praxis der Balanced Scorecard, in: Bindereport, Nr. 4, 2001, S.21.

Sure, M./Haselgruber, B. (1999): Balanced Scorecard – ein Strategisches Instrument zur Unternehmenssteuerung, in: FB/IE, Nr. 1, 1999, S. 4f.

Thom, N./ Ritz, A. (2002): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2002.

Weber, J./Schäffer, U. (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 4/1998, S. 341-365.

Weber, J./ Schäffer, U. (1999): Führung im Konzern mit der Balanced Scorecard, in: Kostenrechnungspraxis, 3/1999, S. 153-157.

Weber, J./ Schäffer, U. (1999): Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden 1999.

Weber, J./ Schäffer, U. (2000): Einführung der Balanced Scorecard – 8 Erfolgsfaktoren, in: Controller Magazin, 1/2000.

Weber, J. (1998): Macht der Zahlen, in: managermagazin, 12/1998, S. 185-187.

Weller, Udo (2000): Die Balanced Scorecard, in: www.orga-fit.de/texte, Stand 8/2002.

Zentralverband des deutschen Handwerks (1994): Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung), Bergisch Gladbach 1994.