

MODUL S7

KENNZAHLEN ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung	2
Baustein A: Ziele und Zielperspektiven	4
Baustein B: Zielauswahl	8
Baustein C: Kennzahlen bestimmen, formulieren und anwenden	9
Literatur, Medien, Links, Materialien.	13
Schnittstellen zu anderen Modulen	15
Impressum	16

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Modulbeschreibung

Kennzahlen sind ein wichtiges Instrument zur gezielten Steuerung eines Unternehmens. Unternehmensinhaber/-innen wollen sich mit ihrer Hilfe schnell darüber informieren, wie es in ihrem Unternehmen läuft und damit

- ▶ die Geschäftsentwicklung systematisch kontrollieren,
- ▶ notwendige Anpassungsmaßnahmen erkennen und
- ▶ die kurz-, mittel- und langfristige Planung vollziehen.

Auch für Handwerksbetriebe wird es immer bedeutender, einen schnellen und einfachen Überblick über den Unternehmenserfolg zu besitzen [Burger 2006].

Kennzahlen sind dabei nichts anderes als Zahlen, die in präziser und konzentrierter Form Aussagen über wichtige, zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen eines Unternehmens liefern. Sie sind eine Form des Controlling, die für viele Unternehmenszwecke einsetzbar ist [Probst 2004]. Hierzu zählen u.a.

▶ **Interne Steuerung**

Kennzahlen geben einen Rahmen für die aktuelle aber auch für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens. Hat ein Handwerksbetrieb beispielsweise in seiner Region einen Marktanteil von fünf Prozent mit einem Angebot seiner Leistung, so kann er sich zum Ziel setzen, diese um zwei Prozent zu erhöhen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

▶ **Berichtswesen**

Viele mittlere und größere Unternehmen, aber auch zunehmend kleine Unternehmen haben ein internes Berichtswesen – insbesondere wenn sie in Abteilungen organisiert sind – und können mit Kennzahlen Transparenz für alle Bereiche schaffen.

▶ **Banken**

Für Banken sind Kennzahlen ein wichtiges Kriterium für die Kreditvergabe.

▶ **Frühwarnung**

Mit zunehmendem Konkurrenzdruck und der Beschleunigung von Wirtschaftsprozessen wird das frühzeitige Erkennen von Gefahren und Chancen auch für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Steigen beispielsweise die Lohn-

Was sind Kennzahlen?

stückkosten, werden auch die Produkte eines Handwerksbetriebes immer teurer und es stellt sich die Frage, wann dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet ist. Kennzahlen können früh auf solche Entwicklungen und Handlungsbedarf hinweisen [BMWi 2000].

► Problembewältigung

Wenn ein Problem auftritt, sollte man Kennzahlen suchen, die das Problem mit messbaren Zahlen beschreiben. Dies trägt entscheidend zur Problembewältigung bei.

Kennzahlen dienen letztlich dazu, den Unternehmenserfolg zu überprüfen, sind damit aber eng mit der systematischen Bestimmung von Zielen verbunden. Denn: Ziele dienen in allen Bereichen als Regelgrößen eines Controlling.

Sich als Unternehmen Ziele zu setzen, mag vielfach von den Beteiligten als lästig empfunden werden. Es ist jedoch unverzichtbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Ziele führen dazu, die Kräfte und das Engagement der Beschäftigten auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Um unternehmensstrategisch bedeutsame Ziele zu finden, ist es von Vorteil, in unternehmensrelevanten Zielperspektiven zu denken. Hier sind neben der Perspektive Finanzen, insbesondere die Perspektiven Kunden/-innen, Prozesse sowie Potenziale zu betrachten. Dementsprechend besteht das Modul »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung« aus den folgenden Bausteinen:

- Baustein A: Ziele, Zielperspektiven,
- Baustein B: Zielauswahl,
- Baustein C: Kennzahlen bestimmen, formulieren und anwenden.

Ziele dienen als Regelgrößen
des Controlling.

Baustein A: Ziele und Zielperspektiven

Relevante Stichworte:

Bedeutung von Zielen, strategische Ziele, Zielperspektiven, Balanced Scorecard (BSC), Sustainability Balanced Scorecard (S-BSC)

In diesem Baustein erfahren Sie:

- welche Bedeutung Ziele haben,
- wie Sie Ziele formulieren können,
- welche Zielperspektiven für ein Unternehmen von Interesse sein können und
- wie Ziele der einzelnen Zielperspektiven miteinander in Beziehung stehen können.

Bedeutung von Zielen

Ziele sind von hoher Bedeutung, wenn der Erfolg eines Unternehmens dokumentiert werden soll. Ziele sollen den Unternehmensinhaber/-innen ...

- ▶ ... als Meilenstein für Verbesserungen von Ergebnissen und Prozessen des Unternehmens dienen,
- ▶ ... Probleme aufzeigen und helfen
- ▶ ... Lösungsalternativen für ein erkanntes Problem zu erarbeiten,
- ▶ ... Informationen auf ihre Bedeutung für das Unternehmen hin überprüfbar werden lassen sowie
- ▶ ... Mitarbeiter/-innen eine eindeutige Orientierung für ihre Handlungen bzw. Entscheidungen vor »Ort« geben.

Zielformulierung

Ziele zu formulieren ist nicht einfach. Grundsätzlich kann man folgendes beachten: Wichtig beim Finden und Formulieren von Zielen ist, dass diese individuell, eindeutig und realistisch sind und auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens abgestimmt.

Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse überprüfbar sind. Es empfiehlt sich daher bei der Zielformulierung eine Präzisierung:

- ▶ hinsichtlich ihres Inhaltes [Was soll erreicht werden?],
- ▶ ihres angestrebten Ausmaßes [Wieviel soll erreicht werden?],
- ▶ ihres Zeithorizontes [Wann soll das Ziel erreicht werden?] sowie
- ▶ ihres Geltungsbereichs [Für welchen Bereich (Geschäftsfeld/Region etc.) soll das Ziel/die Ziele gelten?].

S7-A1: Ziele, Zielperspektiven
und Zielauswahl

Zur Formulierung von Zielen
siehe auch das Modul S4
»Marketing-Konzept«, Modul
S5 »Prozessmanagement«
sowie Modul S1 »Leitbild/Strategie«.

Zielperspektiven mit strategischen Zielen verbinden

Wenn man Ziele aus vorher festgelegten Strategien ableitet, dann spricht man von strategischen Zielen. Strategische Ziele lassen sich oft den Zielperspektiven eines Unternehmens zuordnen bzw. aus diesen ableiten.

Eine Möglichkeit der Anordnung von Zielperspektiven eines Unternehmens ergibt sich aus dem theoretischen Ansatz der Balanced Scorecard [Kaplan/Norton 1997]. Hiernach ergeben sich Unternehmensziele in den folgenden vier Bereichen [Probst 2001, Boguslawski 2005]:

► Finanzen

In der Finanzperspektive wird der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmensstrategie gemessen. Hier werden Unternehmensziele in Finanzzahlen, wie zum Beispiel Gewinn, Rentabilität oder auch der Kapitalstruktur (Eigen- vs. Fremdfinanzierung) ausgedrückt. Fragestellungen können sein:

- Welche Kapitalstruktur streben wir an?
- Wie können wir notwendige Investitionen des Unternehmens aus dem Cash-flow finanzieren?

► Kunden/-innen

Die Kundenperspektive beinhaltet Ziele in Bezug auf den Marktauftritt, der Marktpositionierung und/oder der Wahrnehmung der eigenen Unternehmensleistungen durch die Kunden/-innen. Fragestellungen können unter anderem sein:

- Wie wollen wir von unseren Kunden/-innen wahrgenommen werden?
- Welche Zielkunden/-innen und –märkte brauchen wir? (Wer sind unsere Wunschkunden/-innen?)
- Wie können wir dauerhaft ertragreiche Beziehungen zu unseren Kunden/-innen aufbauen?

► Prozesse

In dieser Perspektive werden die Prozesse betrachtet, die bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie eine herausragende Rolle spielen, aber auch Prozesse, die beispielsweise vollkommen neu in einem Unternehmen aufgebaut werden müssen. Fragestellungen können sein:

- Bei welchen Prozessen müssen wir herausragend sein, um für unsere Zielkunden/-innen attraktiv zu sein?
- Wie müssen wir die Prozesse steuern, um möglichst effizient zu sein und Kosten sowie Ressourcen zu schonen?
- Warum dauert in einem konkreten Fall die Bearbeitung einer Bestellung so lange?
- Warum funktioniert der Service nicht?

Balanced Scorecard als Hilfsmittel zum Ordnen von Zielen.

Siehe auch das Modul S2
»Kundenbedürfnisse«.

Siehe auch das Modul S5
»Prozessmanagement«.

► Potenziale

In dieser Perspektive geht es vor allem um die Kompetenzen der Beschäftigten eines Unternehmens, deren Zufriedenheit im Unternehmen, deren Motivation, den Umgang mit Weiterbildung im Unternehmen und – zu guter letzt – um die Fähigkeit zu Veränderungen. Fragestellungen können unter anderen sein:

- Welche Kompetenzen müssen wir aufbauen, damit wir unsere Unternehmensstrategie verwirklichen können sowie künftigen Herausforderungen gewachsen sind?
- Wie können wir die Motivation unserer Beschäftigten steigern?
- Wie können wir unser Wissen managen?

In all diesen Perspektiven werden strategische Ziele auf der Grundlage des zuvor entworfenen Unternehmensleitbildes aufgestellt und verfolgt.

Sustainability Balanced Scorecard (S-BSC)

Der beschriebene Grundansatz einer Balanced Scorecard kann in Richtung eines nachhaltigen Wirtschaftens weiterentwickelt werden, wenn zusätzlich noch die sozialen und ökologischen Aspekte berücksichtigt werden [Schaltegger 2002]. Grundsätzlich kann zwischen drei Vorgehensweisen zur Einbeziehung dieser Aspekte unterschieden werden [Kirchgeorg 2004]:

► Eingliederungsvariante:

Umwelt- und Sozialaspekte werden in die klassischen Perspektiven Finanzen, Kunden/-innen, Prozesse und Potenziale integriert.

► Ergänzungsvariante:

Die klassischen vier Perspektiven werden durch eine fünfte nicht-marktliche Perspektive ergänzt.

► Ableitungsvariante:

Von den klassischen vier Perspektiven wird eine eigene Sustainability Balanced Scorecard abgeleitet, die nur Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt.

Kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks ist sowohl die Ergänzungs- als auch die Ableitungsvariante nicht zu vermitteln, weil es von Betriebsinhaber/-innen und Beschäftigte als zusätzlicher Aufwand wahrgenommen wird und zur Ablehnung führt. Daher haben sich bereits im Bereich der Managementsysteme, wo man eine Unterteilung in Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagementsysteme vor-

S7-A2: Strategische
Ziele bestimmen

Zur Entwicklung eines Leit-
bildes siehe Modul S1:
»Leitbild/Strategie«

S-BSC: Soziale und ökolo-
gische Aspekte ergänzen.

Für das Handwerk: Soziale und
ökologische Aspekte integrativ
ergänzen.

findet, integrierte Managementsystem-Ansätze herausgebildet [Schwerdtle 1999, WHKT 1999, WHKT o.J.]. Für einen S-BSC-Ansatz folgt daraus, dass er im Handwerk nur erfolgreich sein kann, wenn man die oben erwähnte Eingliederungsvariante wählt. Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard müssen also daraufhin untersucht werden, inwieweit soziale und ökologische Aspekte neben den ökonomischen zu berücksichtigen sind.

S7-A3: Zielperspektiven
erweitern

Baustein B: Zielauswahl

Relevante Stichworte:

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Zielauswahl mit Hilfe der Portfoliotechnik

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie man Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennt und darauf aufbauend
- Ziele für ein Unternehmen mit Hilfe der Portfoliotechnik auswählen kann.

Nachdem man eine Reihe von strategischen Zielen in den Zielperspektiven (siehe Baustein A) aufgestellt hat, besteht ein erster weiterer Schritt darin, sich die Ziele in ihrer Wechselwirkung untereinander anzusehen. Dieser Schritt ist wichtig, um die gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Ziele zu verdeutlichen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen und damit eine Auswahl an geeigneten strategischen Zielen treffen zu können.

Eines ist vollkommen klar: Man wird nicht alle Ziele gleichermaßen auswählen und verfolgen können. Dies würde zum einen die zeitlichen und personellen Möglichkeiten des Unternehmens übermäßig binden und zum anderen könnte es auch bedeuten, dass man gegensätzliche Ziele mit dem gleichen Elan verfolgt. Es gilt also:

- ▶ Schwerpunkte zu setzen und
- ▶ sich auf wenige Ziele zu konzentrieren.

Um diesen zwei oben genannten Punkten näher zu kommen, bietet sich wiederum die Anwendung der Portfoliotechnik an. Über ein Portfolio der Wettbewerbsrelevanz und der Handlungsnotwendigkeit kann man die strategischen Ziele einordnen und auswählen (siehe Abbildung 1). Diejenigen Ziele, die eine hohe Wettbewerbsrelevanz haben und bei denen nach Einschätzung der Unternehmensführung auch eine hohe Handlungsnotwendigkeit besteht, sollten vorrangig betrachtet werden.

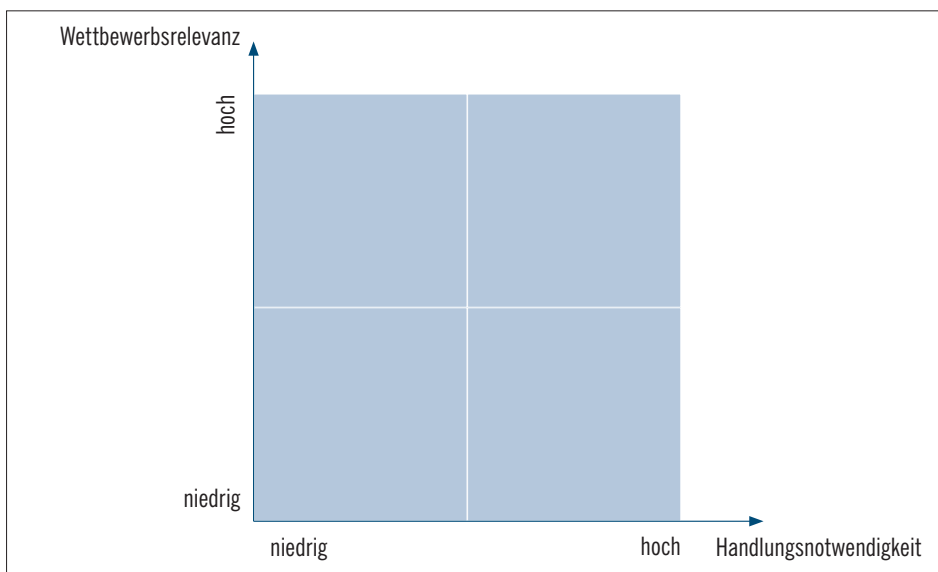


Abbildung 1: Portfolio Wettbewerbsrelevanz – Handlungsnotwendigkeit

S7-B1: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen

S7-B2: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Beschäftigte

Zur grundsätzlichen Erklärung der Methode der Portfoliotechnik siehe Modul S3 »Zukunftsfähige Geschäftsfelder«.

S7-B3: Zielauswahl mit Hilfe eines Portfolios

Baustein C: Kennzahlen bestimmen, formulieren und anwenden

Relevante Stichworte:

Anforderungen an Kennzahlen, relative vs. absolute Kennzahlen,
Vorgehen zur Bestimmung von Kennzahlen

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was Sie bei der Bestimmung und Formulierung von Kennzahlen beachten sollten,
- den Unterschied zwischen relativen und absoluten Kennzahlen,
- wie Sie Kennzahlen anwendungsorientiert aus strategischen Zielen entwickeln können.

Kennzahlen sollen den Grad der Zielerreichung kenntlich machen. Zur Bestimmung von Kennzahlen sollten die für die einzelnen Perspektiven (Finanzen, Kunden/-innen, Prozesse, Potenziale) Gesamt-Verantwortlichen sowie die für die konkrete Umsetzung zuständigen Beschäftigten des Unternehmens hinzugezogen werden.

Anforderungen an Kennzahlen

Damit Kennzahlen darüber hinaus aber auch ihren Zweck erfüllen können, bedarf es noch einiger zusätzlicher Anforderungen.

Eine erste wesentliche Anforderung an Kennzahlen für ein Unternehmen besteht darin, vor allem relative Kennzahlen zu verwenden. Kennzahlen lassen sich in relative und absolute Zahlen unterteilen [DGQ 1999]. Absolute Zahlen sind die jeweiligen Einzelzahlen, also beispielsweise der Umsatz, der Gewinn oder die Zeitdauer.

Die relativen Zahlen setzen dagegen mindestens zwei Aspekte ins Verhältnis zueinander. Man kann unterscheiden zwischen (Siehe Abbildung 2):

- ▶ Gliederungszahlen (Die Beobachtungszahl wird durch die Bezugzahl in derselben Maßgröße dividiert)
- ▶ Beziehungszahlen (Zwei gleichrangige, aber wesensverschiedene Größen mit gleichem Bezugspunkt (z.B. Raum/Zeit) werden in ein Verhältnis zueinander gesetzt)
- ▶ Indexzahlen (Hierbei werden zwei gleichgeordnete und gleichartige Größen mit nur einem Unterscheidungsmerkmal zueinander in Beziehung gesetzt).

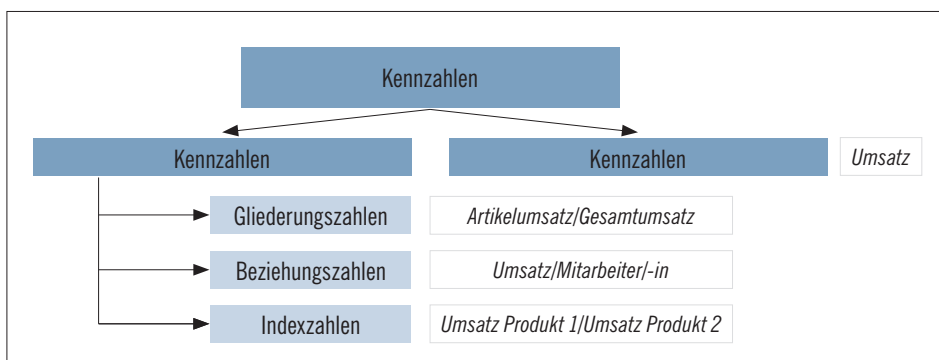


Abbildung 2: Absolute und relative Kennzahlen mit einigen Beispielen [Quelle: DGQ 1999].

S7-C1: Kennzahlenspeicher

S7-C2: Was sind Kennzahlen

Der Vorteil relativer Zahlen liegt vor allem darin, dass sie aussagekräftiger sind und sich daraus leichter Tendenzen ablesen lassen. Beispielsweise gibt die Kennzahl »Umsatz« alleine wenig Hinweise darauf, was verändert werden könnte, um den Umsatz zu verbessern. Weitere Anforderungen an Kennzahlen lassen sich ebenfalls aus folgender Abbildung 3 ableiten.

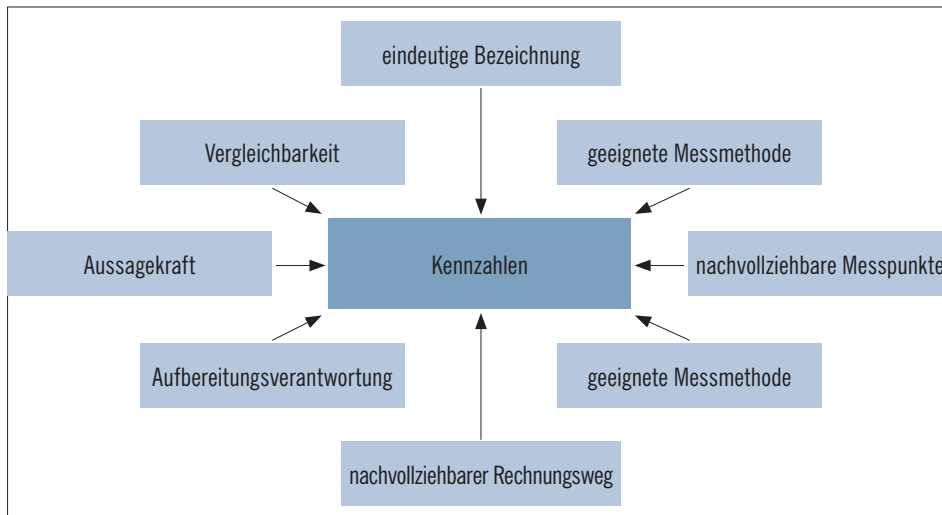


Abbildung 3: Weitere Anforderungen an Kennzahlen [Quelle: DGQ 1999]

Weiter eingrenzen lassen sich Kennzahlen, wenn sie aufgrund verschiedener Kriterien überprüft werden, die sich aus den Forderungen an die Wirtschaftlichkeit der Erhebung, an die Steuerung durch die Kennzahlen und an die Nutzung der Kennzahlen knüpfen. Die Kriterien lassen sich anhand eines Fragenkatalogs beispielhaft benennen (vgl. Abbildung 4).

Für die Arbeit mit und die Bestimmung von Kennzahlen empfiehlt es sich darüber hinaus auch noch folgende Punkte zu beachten [Probst 2004]:

► **Kennzahlen mit Maßnahmen verbinden**

Es gilt: Zweck ist nicht das Messen, sondern das Finden von Maßnahmen, die Zahlen zu verbessern. Kennzahlen sind immer ein Schritt, um aktiv zu werden.

► **Aktuelle Kennzahlen verwenden**

Um Maßnahmen zur Verbesserung einleiten zu können, sollten vor allem aktuelle Zahlen verwendet werden.

► **Arbeiten mit Kennzahlen organisieren**

Kennzahlen sollen regelmäßig Diskussionsthema sein und in die betriebliche Arbeit eingebracht werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass der aktuelle Stand sowie die aktuellen Entwicklungen der Kennzahlen regelmäßig

Fazit: Relative Zahlen sind aussagekräftiger als absolute Zahlen.

Auf die Aktualität der Kennzahlen achten.

Forderungen an die Wirtschaftlichkeit der Erhebung:	
Verfügbarkeit	Ist die Kennzahl richtig und laufend verfügbar?
Erhebungsaufwand	Ist die Kennzahl mit angemessenem Aufwand erhebbar?
Nutzen für die Steuerung des Unternehmens	Entspricht der Aufwand, der mit der Erhebung verbunden ist, dem Nutzen für die Steuerung?
Dauerhaftigkeit der Daten	Ist die Kennzahl dauerhaft (nicht einmalig) und gleichartig zu erheben und zu führen?
Forderungen an die Steuerung durch Kennzahlen:	
Zielbezogen	Unterstützt die Kennzahl die Überwachung/Verfolgung des festgelegten Ziels?
Steuerungsrelevant	Bildet die Kennzahl einen Sachverhalt ab, für den Steuerung überhaupt notwendig ist?
Beeinflussbar	Bildet die Kennzahl einen Sachverhalt ab, der von Nutzer/-innen der Kennzahl beeinflussbar ist?
Forderungen an die Nutzung der Kennzahl:	
Verständlich, eindeutig	Ist die Aussage der Kennzahl für die Nutzer/-innen der Kennzahl eindeutig und verständlich? Welche Aussage trifft die Kennzahl?
Mit geringem Aufwand zu interpretieren	In welchem Umfang erfordert die Anwendung der Kennzahl Erläuterungen und Hintergrundinformationen?
Glaubwürdige Datengrundlage	Ist die Aussage, die die Kennzahl trifft, für den Empfänger glaubwürdig, und ist die Datengrundlage der Kennzahl vertrauenswürdig?

Abbildung 4: Mögliche Fragen zur Ermittlung und Überprüfung von Kennzahlen. [Quelle: WHKT o.J.]

in einem Betrieb veröffentlicht werden und eine Rückmeldung der zuständigen Beschäftigten hierzu kurze Zeit später eingeholt wird.

► Kennzahlen der Konkurrenz kennen

Die Entwicklung von Kennzahlen kann durch die allgemeine Marktlage beeinflusst sein. Nicht nur deswegen ist es wichtig zu wissen, wie es um die typischen Kennzahlen konkurrierender Unternehmen steht. Auch gibt das Wissen um die Kennzahlen der Konkurrenz – auch in anonymisierter Form – einen wichtigen Hinweis, wo man selbst im Wettbewerb steht.

Um Kennzahlen auf dieser Grundlage zu entwickeln und anzuwenden, bietet sich folgendes Vorgehen an:

Schritt 1: Strategische Ziele

Zunächst ist ein formuliertes strategisches Ziel herauszugreifen.

Schritt 2: Kennzahl als Messgröße festlegen

Anschließend ist die Frage zu beantworten, welche Kennzahl einen Fortschritt beschreiben könnte.

Betriebsvergleiche für
verschiedene Handwerke
in NRW gibt es unter
www.lgh-betriebsvergleiche.de.

Schritt 3: Feststellung der Ist-Situation

Die Ist-Situation muss zugrunde gelegt werden und dient dabei meist als Ausgangsbasis für alles Weitere.

Schritt 4: Bestimmung der Soll-Situation

Kurz: In welchem Zeitraum soll was erreicht werden?

Schritt 5: Maßnahmen festlegen

Festlegung der Maßnahmen, die durchgeführt werden sollen, um eine Verbesserung zu erreichen.

Schritt 6: Verantwortlichkeit bestimmen

Damit ein Ziel erreicht werden kann, bedarf es eines sogenannten »Kümmersers«/ einer »Kümmernerin«. In einem Unternehmen ist den Beschäftigten, die für die in den strategischen Zielen angesprochenen Unternehmensbereiche zuständig sind, die Verantwortung für die Durchführung der festgelegten Maßnahmen und die Zielerreichung zuzuweisen. Daher empfiehlt es sich auch von vornherein alle möglicherweise zu beteiligenden Beschäftigten in den Prozess der Findung strategischer Ziele miteinzubeziehen.

Beispiel für die Schrittfolge aus einem Malerbetrieb:

1. **Strategisches Ziel:**
Materialeinsatz optimieren.
2. **Kennzahl als Messgröße festlegen**
Kennzahl: Material-Einsatz im Verhältnis zum Materialeinkauf
3. **Ist-Situation:**
75 Prozent des eingekauften Materials wird auch tatsächlich eingesetzt.
4. **Soll-Situation:**
Steigerung auf 80 Prozent.
5. **Maßnahmen:**
 - a) *Mengenermittlung verbessern,*
 - b) *Materialeinsatzplanung effizienter gestalten.*
6. **Verantwortlichkeit:**
Materialeinkäufer/Meister

Tipp: Einen guten Überblick über mögliche Kennzahlen in den Zielperspektiven Finanzen, Kunden/-innen, Prozesse und Potenziale bietet [Preißner 2007].

**S7-C3: Kennzahlen
entwickeln**

Literatur, Medien, Links, Materialien

Literatur

Verwendete Literatur

Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) (2000): Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen, Bonn/Berlin.

Burger, T. (2006): Management Cockpit – Unterstützung von Kennzahlen durch eine effiziente Visualisierung, München.

Boguslawski, A.v./Ardelt, B. (2005, Hg.): Sustainable Balanced Scorecard. Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen, Eschborn.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (1999): Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen. Umsetzung von EFQM Excellence – Qualität messbar machen, Berlin/Wien/Zürich.

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

Kirchgeorg, M. (2004): Vom Öko-Controlling zum Nachhaltigkeits-Controlling mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Bensberg, F. u.a. (2004, Hg.); Trendberichte zum Controlling, Heidelberg, S. 371-391.

Probst, H.J. (2001): Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Landsberg.

Probst, H.J. (2004): Kennzahlen leicht gemacht. Welche Zahlen wirklich zählen?, Landsberg.

Schaltegger, S. u.a. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Berlin.

Schwerdtle, H. (1999): Prozeßintegriertes Management – PIM. Ein Modell für effizientes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement, Berlin u.a.

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT) (1999): Leitfaden zur Einführung »Integrierter Managementsysteme« in Handwerksbetrieben, Düsseldorf.

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT) (o.J.): Managementsysteme in Handwerksbetrieben. Ein Leitfaden zur Einführung Prozessorientierter Integrierter Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks, Düsseldorf.

Weiterführende Literatur

Horvath & Partners (2004, Hg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.

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

Preißner, A. (2007): Balanced Scorecard anwenden, 2. Aufl., München.

Scheibeler, A.W. (2003): Balanced Scorecard für KMU. Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, Berlin.

Links

www.lgh-betriebsvergleiche.de

Materialien

Baustein A: Ziele, Zielperspektiven und Zielauswahl

S7-A1: Ziele, Zielperspektiven und Zielauswahl

S7-A2: Strategische Ziele bestimmen

S7-A3: Zielperspektiven erweitern

Baustein B: Kennzahlen bestimmen, formulieren und anwenden

S7-B1: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen

S7-B2: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Beschäftigte

S4-B3: Zielauswahl mit Hilfe eines Portfolios

Baustein C: Kennzahlen bestimmen, formulieren und anwenden

S7-C1: Kennzahlenspeicher

S7-C2: Was sind Kennzahlen)

S7-C3: Kennzahlen entwickeln

Schnittstellen zu anderen Modulen

Das Modul S7 »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung« hat Schnittstellen zu folgenden Modulen:

B2: »Selbst-Check Handwerk«

S1: »Leitbild/Strategie«

S2: »Kundenbedürfnisse«

S4: »Marketing-Konzept«

S5: »Prozessmanagement«

S8: »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)«.

Impressum

- Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)
Sternwartstrasse 27–29
40223 Düsseldorf
Tel: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de
Internet: www.handwerk-nrw.de
- Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten
- Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
- Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.
- Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).