

**MASTERARBEIT**

# **Konzeptionierung einer Balanced Scorecard für die Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg**

---

vorgelegt im Juni 2018 von  
**Saskia Schramm**

1. Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren  
2. Prüfer: Prof. Dr. Hardy Gundlach

---

in Zusammenarbeit mit der  
Commerzbibliothek der  
Handelskammer Hamburg

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Department Information  
Studiengang Information, Medien, Bibliothek

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**  
Hamburg University of Applied Sciences

**Konzeptionierung einer Balanced Scorecard für die  
Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg**



Masterarbeit vorgelegt von  
**Saskia Schramm**

## **Abstract**

Die nachfolgende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Konzeptionierung einer Balanced Scorecard für eine wissenschaftliche Spezialbibliothek, die Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg. Durch die Konzeptionierung soll der Commerzbibliothek der Einstieg ins Strategische Management erleichtert werden und für ein internes und externes Verständnis hinsichtlich der Zukunft der Bibliothek sorgen.

Dafür wurden aus der Literatur Best-Practice-Beispiele von anderen Bibliotheken und Unternehmen herangezogen sowie eine ausführliche Analyse der Commerzbibliothek durchgeführt. Bestandteile der Analyse waren grundlegende Statistiken, die aktuelle Zahlen der Bibliothek zeigen, eine SWOT-Analyse, eine Zielgruppenanalyse und eine finanzielle Aufstellung. Die Vorstellung des Leitbilds bildete den Übergang zur Strategiebildung.

Die Strategieentwicklung fand in einer einstündigen Gruppendiskussion mit zunächst sechs Mitarbeitern statt. Diese trugen mehrere Strategische Ziele passend zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard zusammen. Der daraus entwickelte Zwischenstand wurde in einer zweiten, vierzigminütigen Gruppendiskussion mit neun Mitarbeitern bewertet und überarbeitet.

Mit diesen Ergebnissen wurde die abschließende Balanced Scorecard erstellt. Darin enthalten sind mehrere gewünschte Ziele der Mitarbeiter, die durch ausgewählte Kennzahlen unterstützt werden. Auf Basis der bereits vorhandenen Statistiken und nach Absprache mit den Mitarbeitern wurden Vorgaben für die Ziele festgelegt, die es durch ebenfalls abgesprochene Maßnahmen zu erreichen gilt.

## **Schlagwörter**

Balanced Scorecard \* Betriebswirtschaftslehre \* Commerzbibliothek \* Controlling \* Gruppendiskussion \* Handelskammer Hamburg \* Leitbild \* Kennzahlen \* Mitarbeiterbeteiligung \* Situationsanalyse \* Strategieentwicklung \* Strategisches Management \* SWOT-Analyse \* Transparenz \* wissenschaftliche Bibliothek \* Zielgruppenanalyse

*„Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche, männliche und diverse Personen; alle sind gleichberechtigt angesprochen. Sollte ein geschlechtsneutraler Begriff verfügbar sein, wird versucht, diesen stattdessen zu verwenden.“*

## **Vorwort**

Seit meinem Praktikum im Bachelorstudium 2013 bin ich als Mitarbeiterin der Commerzbibliothek treu. Dort habe ich meine Leidenschaft zu Bibliotheken erst richtig kennengelernt und meinen Platz in der zukünftigen Arbeitswelt gefunden. Von Anfang an wurde ich liebevoll betreut, mein Feedback wurde immer wieder ernstgenommen und ich konnte mich in den Jahren in viele Projekte einbringen.

Umso mehr freut es mich, der Commerzbibliothek mit meiner Masterarbeit ein bisschen was zurückgeben zu können.

Ein besonderer Dank gilt daher der Bibliotheksleitung Sabine Lurtz-Herting, die meine Arbeit und den Gebrauch von allen Ressourcen und internen Daten der Bibliothek genehmigt hat. Weiterhin wurde ich tatkräftig von den Mitarbeitern unterstützt, die alle Fragen per Mail, Telefon oder im Flurgespräch von mir mit Freuden beantwortet und außerdem rege in zwei Gruppendiskussionen mitgewirkt haben.

Außerdem bedanke ich mich noch bei meiner Professorin Dr. Petra Düren, die mich schnell und kompetent zu jeder Zeit beraten hat.

Lübeck, Juni 2018

Saskia Schramm

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VI
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	VII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	VIII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
<b>1.1 Forschungsauftrag und Zielsetzung</b> .....	2
<b>1.2 Aufbau der Arbeit</b> .....	3
<b>1.3 Methodisches Vorgehen</b> .....	4
<b>2 Stand der Forschung</b> .....	8
<b>2.1 Strategisches Management</b> .....	8
<b>2.2 Balanced Scorecard</b> .....	12
2.2.1 Definition der Balanced Scorecard .....	12
2.2.2 Anwendungsbereich der Balanced Scorecard .....	13
2.2.3 Bestandteile und Funktionen der Balanced Scorecard .....	14
2.2.4 Beweggründe für und gegen die Einführung einer Balanced Scorecard .....	15
<b>3 Forschungsfragen</b> .....	18
<b>4 Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg</b> .....	20
<b>4.1 Vorstellung der Institution</b> .....	20
<b>4.2 Situationsanalyse der Commerzbibliothek</b> .....	22
4.2.1 Zahlen und Fakten zur Commerzbibliothek .....	23
4.2.2 SWOT-Analyse .....	25
4.2.3 Zielgruppenanalyse .....	31
4.2.4 Finanzielle Aufstellung .....	35
4.2.5 Vorstellung des Leitbilds .....	37
<b>4.3 Zusammenfassung der Situationsanalyse</b> .....	39
<b>5 Strategieentwicklung</b> .....	41
<b>5.1 Erste Gruppendiskussion mit Bibliotheksmitarbeitern</b> .....	41
5.1.1 Vorbereitung der ersten Gruppendiskussion .....	42
5.1.2 Durchführung der ersten Gruppendiskussion .....	43
5.1.3 Auswertung der ersten Gruppendiskussion .....	44
<b>5.2 Zwischenergebnis: Formulierung der Strategien</b> .....	51
<b>5.3 Zweite Gruppendiskussion mit Bibliotheksmitarbeitern</b> .....	56
5.3.1 Vorbereitung der zweiten Gruppendiskussion .....	57

5.3.2 Durchführung der zweiten Gruppendiskussion.....	57
5.3.3 Auswertung der zweiten Gruppendiskussion .....	58
<b>6 Konzeptionierung einer Balanced Scorecard für die Commerzbibliothek .....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard der Commerzbibliothek.....</b>	<b>62</b>
6.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive .....	64
6.1.1.1 Zielsetzung.....	64
6.1.1.2 Entwicklung der Kennzahlen.....	65
6.1.1.3 Formulierung der Maßnahmen .....	66
6.1.2 Kundenperspektive .....	68
6.1.2.1 Zielsetzung.....	68
6.1.2.2 Entwicklung der Kennzahlen.....	69
6.1.2.3 Formulierung der Maßnahmen .....	70
6.1.3 Finanzperspektive.....	71
6.1.3.1 Zielsetzung.....	71
6.1.3.2 Entwicklung der Kennzahlen.....	72
6.1.3.3 Formulierung der Maßnahmen .....	72
6.1.4 Prozessperspektive .....	73
6.1.4.1 Zielsetzung.....	74
6.1.4.2 Entwicklung der Kennzahlen.....	74
6.1.4.3 Formulierung der Maßnahmen .....	75
<b>6.2 Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....</b>	<b>76</b>
<b>6.3 Rückblick auf die Forschungsfragen .....</b>	<b>79</b>
<b>7 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>81</b>
<b>8 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Aufbau der Arbeit .....	3
Abbildung 2 - Lesesaal der Commerzbibliothek .....	21
Abbildung 3 – Einleitung zur Stärken-Schwächen-Umfragen .....	27
Abbildung 4 - Verteilung der Zielgruppen.....	35
Abbildung 5 - Erste Lern- und Entwicklungsperspektive .....	45
Abbildung 6 - Erste Kundenperspektive .....	47
Abbildung 7 - Erste Finanzperspektive.....	49
Abbildung 8 - Erste Prozessperspektive.....	50
Abbildung 9 - Ursache-Wirkungs-Beziehung 1 .....	77
Abbildung 10 - Ursache-Wirkungs-Beziehung 2.....	78
Abbildung 11 - Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	79

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 – Bewertungskriterien für die Stärken-Schwächen-Analyse ....	26
Tabelle 2 – Stärken-Schwächen-Profil .....	28
Tabelle 3 – SWOT-Portfolio.....	30
Tabelle 4 – Übersicht der Zielgruppen .....	33
Tabelle 5 - Zwischenergebnis Lern- und Entwicklungsperspektive .....	53
Tabelle 6 - Zwischenergebnis Kundenperspektive.....	54
Tabelle 7 - Zwischenergebnis Finanzperspektive .....	55
Tabelle 8 - Zwischenergebnis Prozessperspektive .....	56
Tabelle 9 - Endergebnis Lern- und Entwicklungsperspektive.....	64
Tabelle 10 - Endergebnis Kundenperspektive .....	68
Tabelle 11 - Endergebnis Finanzperspektive .....	71
Tabelle 12 - Endergebnis Prozessperspektive .....	73

## **Abkürzungsverzeichnis**

Balanced Scorecard	BSC
Commerzbibliothek	Cobi
Hamburg School of Business Administration	HSBA
Handelskammer Hamburg	HK
Mitarbeiter	MA

## 1 Einleitung

Die Anforderungen an Bibliotheken werden immer größer und vielfältiger. Ein begrenztes Budget, Personalmangel im Öffentlichen Dienst und weitere, nicht ausreichende Ressourcen sind in Bibliotheken nicht ungewöhnlich (vgl. Beamten-Infoportal 2018). Bryson (2004, S. 1) beschreibt die Situation, in der Öffentliche Institutionen agieren als „increasingly uncertain“, aber auch „more tightly interconnected“. Dadurch sind Veränderungen am System zumeist unvorhersehbar und haben oftmals chaotische Auswirkungen, die erst im Nachhinein festgestellt werden können.

Kortendieck (2017, S. 14 f.) identifiziert in Anlehnung an Schneider, Minnig und Freiburghaus (2007, S. 42 ff.) einige komplexere Anforderungen bzw. Herausforderungen an den Sozialen und Öffentlichen Bereich. Darunter sind neben den bereits erwähnten Punkten auch der schnelle Technologiewandel, die Bedienung von verschiedensten Interessengruppen und Stakeholdern, die Individuallösungen erfordern, wechselnde politische Verhältnisse, die Diskontinuität hervorrufen sowie eine allgemeine Komplexität, die größeren Problemen zugrunde liegt.

Zusätzlich zu diesen wachsenden Anforderungen stellt der Wettbewerbs- und Privatisierungsdruck ebenfalls eine gravierende Herausforderung dar. Angebote von privatwirtschaftlichen Unternehmen machen Bibliotheken Konkurrenz (vgl. Kortendieck 2017, S. 15).

Diese erschwerten Umstände erfordern von Bibliotheken umfangreiche Kompetenzen in Organisationsführung, um die noch vorhandenen Ressourcen optimal ausnutzen und die für die Institution richtigen Prioritäten setzen zu können.

Abhilfe schaffen sollen Management-Tools aus dem Privatsektor, die zur Professionalisierung beitragen sollen. Strategisches Denken, Unternehmens- und Personalführung sowie gründliche Finanzaufstellungen verhalfen Unternehmen seit Jahren zu erfolgreichen Firmenkonzepten. Diese Faktoren werden zum Teil bereits in Öffentlichen Einrichtungen eingesetzt, was nun aufgrund der Umstände immer verstärkter der Fall ist.

## **1.1 Forschungsauftrag und Zielsetzung**

Auch in der Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg (im Folgenden: Cobi) stehen Budget- und Personalkürzungen sowie weitere, interne Veränderungen an, die im Zuge der Plenarwahl im Januar 2017 in der Handelskammer Hamburg (im Folgenden: HK) begonnen haben. Zu diesem Zeitpunkt gewannen die sogenannten „Kammer-Rebellen“ die Wahl und wollen seitdem die Abschaffung der Pflichtbeträge für Hamburger Unternehmen herbeiführen, was massive Einschnitte in den Ausgaben zur Folge hat und weiterhin haben wird (vgl. Meyer-Wellmann 2017; Lauterbach 2017). Zuletzt in der Presse war ein Gutachten einer externen Unternehmensberatung, die die HK als „ineffizient“ einstuft. Auf dieser Grundlage werden weitere strukturelle Veränderungen eingeleitet, die die Arbeit in der HK und somit in der Cobi voraussichtlich stark verändern werden (vgl. Mester 2018).

Diesen Umständen zur Folge hat die Cobi beschlossen, sich ebenfalls professionellen Tools zu bedienen, um diesen strukturellen Veränderungen entgegenzukommen und sie möglichst in eine Richtung zu steuern, die von den Mitarbeitern (im Folgenden: MA) der Cobi mitbestimmt wurde.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, der Cobi den Einstieg ins Strategische Management zu erleichtern und den MA eine Grundlage zu liefern, mit der sie in Zukunft arbeiten können. Mit Hilfe von Beispielen aus der Literatur und der Mitwirkung der MA an der Zukunftsplanung soll die Konzeptionierung einer Balanced Scorecard (im Folgenden: BSC) gestaltet werden. Im nächsten Abschnitt wird näher auf den Aufbau der Arbeit eingegangen und welche Schritte bei der Konzeptionierung eine wichtige Rolle spielen, während im Kapitel 2.2 die BSC vorgestellt wird.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

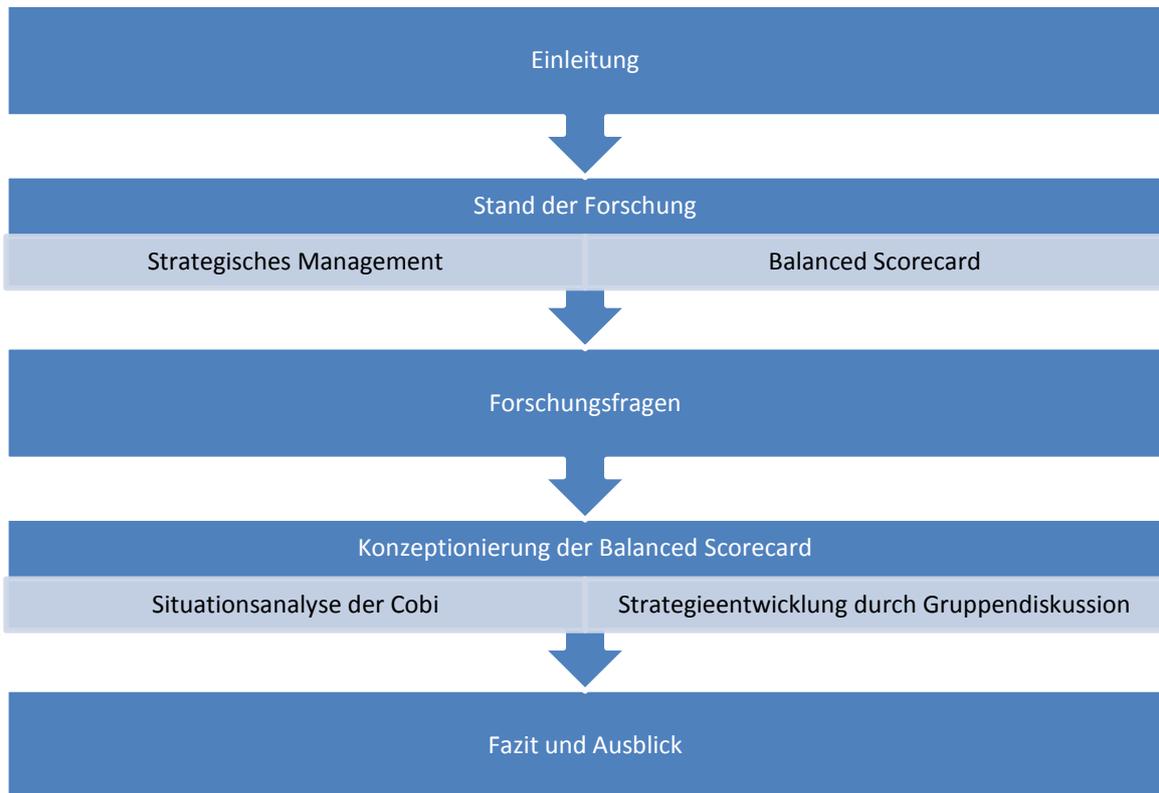


Abbildung 1 - Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Um das Ziel dieser Arbeit, den Einstieg ins Strategische Management, zu ermöglichen, bedarf es einiger chronologischer Schritte. Abbildung 1 stellt die Gliederung der Arbeit dar. Sie beginnt mit einer Einleitung, die die Relevanz des Themas hervorhebt und bereits das methodische Vorgehen erläutert. Der theoretische Teil der Arbeit wird hauptsächlich im zweiten Punkt, dem Stand der Forschung behandelt. Hier finden sich Definitionen sowie ausführliche Erläuterungen zum Strategischen Management und der BSC wieder. Zudem werden hieraus die Forschungsfragen, die den weiteren Verlauf der Arbeit begleiten werden, abgeleitet.

Für den hauptsächlich, praktischen Teil der Arbeit, der Konzeptionierung der BSC sind mehrere Schritte notwendig. Im vierten Kapitel wird dafür zunächst der Ist-Zustand der Cobi dargestellt. Diese wird durch eine SWOT-Analyse auf Stärken und Schwächen untersucht, sowie eine finanzielle Aufstellung und Zielgruppen-Analyse durchgeführt. Anschließend

werden zusammen mit den MA in einer Gruppendiskussion Strategien für die Zukunft der Bibliothek entwickelt und diskutiert. Im sechsten Kapitel soll mit Hilfe dieser Erkenntnisse die BSC erarbeitet werden. Zusätzlich zur Konzeptionierung der BSC werden hier die erarbeiteten Forschungsfragen abschließend beantwortet.

Das Fazit und der Ausblick bilden den Abschluss der Arbeit. Hier soll die Zusammenfassung Platz finden und mögliche weitere Schritte aufgezeigt werden, die der Konzeptionierung der BSC nachfolgen sollten oder könnten.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Damit die Zielsetzung sorgfältig und ordentlich erfüllt werden kann und der Forschungsauftrag im Sinne der Einrichtung ausgeführt wird, sollen einerseits bereits vorhandene Erfahrungen aus der Literatur genutzt werden und andererseits die MA der Cobi an der Entwicklung der BSC teilnehmen und die Chance erhalten, die Zukunft der Bibliothek mitgestalten zu können.

Um das zu gewährleisten, werden zunächst Grundlagen aus der Literatur erarbeitet, die als Basis für die weiterführende Arbeit gelten. Dazu gehören zusätzlich zu Definitionen auch Best-Practice-Beispiele der BSC in anderen privaten und Öffentlichen Einrichtungen.

Nach Sichtung der Literatur wird die Cobi näher beleuchtet. Dies geschieht mit Hilfe einiger strategischer Tools, die die aktuelle Situation analysieren sollen, um so den Ist-Zustand herauszukristallisieren. Dazu gehören eine SWOT-Analyse zur Abbildung der Stärken und Schwächen der Bibliothek, eine genaue Untersuchung der Zielgruppe sowie die Vorstellung des Leitbilds, das die Grundlage der Strategien bildet (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011).

Zur Einbindung und Mitgestaltung der Mitarbeiter soll die Strategieentwicklung in Form einer Gruppendiskussion geschehen. Gruppendiskussionen gehören zur Methode der Befragung und sind als Primärdatenerhebungsmethode definiert. Der klassische Fragebogen eignet sich in seiner

stringenten Abfragemethode nicht immer, um ausführliche Informationen zu erlangen. Eine Alternative bieten daher Gruppendiskussionen.

Eine Definition des Begriffs „Gruppendiskussion“ ist in der Literatur bei mehreren Autoren zu finden. Lamnek und Krell (2016, S. 384) beschreiben sie als „[...] ein Gespräch mehrerer Teilnehmer zu einem Thema, das der Diskussionsleiter benennt, und dient dazu, Informationen zu sammeln“. Oates und Alevizou (2018, S. 1) definieren sie mit den Worten von Kitzinger (1944) „Focus groups can be defined as ‚group discussions organised to explore a specific set of issues‘ with ‚the explicit use of the group interaction as research data“.

Wie diesen beiden Definitionen außerdem noch zu entnehmen ist, gibt es keine einheitliche Benennung von Gruppendiskussionen. Fokusgruppen, Fokusgruppendiskussionen, Fokusgruppeninterviews, Gruppendiskussion sowie im Englischen focus groups oder group discussions sind hier gängig und werden zumeist austauschbar verwendet (vgl. Eisend/Kuß 2017, S. 109; Lamnek/Krell 2016, S. 384; Oates/Alevizou 2018, S. 1 f.). In dieser Arbeit soll der Begriff „Gruppendiskussion“ verwendet werden.

Gruppendiskussionen sind in vielen unterschiedlichen Fällen einsetzbar. Bei wenigen Kenntnissen in einem Forschungsgebiet können Gruppendiskussionen explorativ genutzt werden, um „zentrale Aspekte zu benennen“, die im weiteren Forschungsverlauf erörtert werden sollen (Koschel/Kühn 2011, S. 31).

Der realitätsnahe Austausch in einer Diskussion mit mehreren Teilnehmern bietet im Vergleich zu Einzelinterviews wesentlich tiefere Einblicke bei geringerem Aufwand (vgl. Lamnek 2005, S. 84).

Für ein optimales Ergebnis gibt es einige Punkte, die bei der Durchführung einer Gruppendiskussion beachtet werden müssen, damit diese problemlos ablaufen kann.

Bei der Auswahl der Gruppenteilnehmer sollte darauf geachtet werden, dass diese einen gemeinsamen Nenner besitzen und basierend auf dieser Eigenschaft eine homogene Gruppe bilden. Das ist für eine positive Gruppendynamik unabdinglich. Andernfalls läuft die Diskussion Gefahr wie ein „Parallelinterview“ abzulaufen, bei dem die Teilnehmer nacheinander um

ihre Meinung gebeten werden, ohne dass ein angeregter Diskurs zu den gefragten Themen entsteht (vgl. Koschel/Kühn 2011, S. 53).

Die positive Gruppendynamik kann im Idealfall auch dafür sorgen, dass alle Teilnehmer gleichermaßen angeregt und motiviert werden mitzumachen. Eine negative Gruppendynamik kann sich verheerend auf das Gespräch auswirken und sollte unbedingt vom Moderator im Blick behalten werden. Einige gängige Effekte, die entstehen könnten, sind u.a. Verstrickungen in Einzelgespräche oder schneller Themenwechsel bei schleppender Diskussion und sollten vom Moderator beachtet werden (vgl. Lamnek/Krell 2016, S. 420). Einige weitere Gefahren, die während einer Gruppendiskussion entstehen können, sind beispielsweise fehlende Motivation, Konsensstreben, Gruppenpolarisierung, hohe Schweiger-Quote oder inhaltliche Abschweifungen (vgl. Koschel/Kühn 2011, S. 250 f.; Lamnek 2005, S. 84 f.).

Gruppendiskussionen profitieren von einer gut gebildeten Gruppe, sodass im Ergebnis der kollektive Wissensbestand abgebildet wird und nicht nur das Wissen einzelner Personen. In der anschließenden Analyse einer Gruppendiskussion können somit nicht nur Anregungen entstehen, sondern es können auch Wirkungszusammenhänge und Ursachenforschung betrieben werden. Es ist jedoch zu beachten, dass Aussagen in einer Gruppendiskussion grundsätzlich nur im Zusammenhang gültig sind und auf keinen Fall aus dem Kontext gerissen werden sollten (vgl. Koschel/Kühn 2011, S. 55). Zusätzlich muss bedacht werden, dass Generalisierungen aufgrund der geringen Gruppengröße nicht tragbar sind. Die Ergebnisse einer Gruppendiskussion können anschließend in einem Fragebogen oder Einzelinterviews vertieft werden (vgl. Oates/Alevizou 2018, S. 7 ff.).

Die Gruppendiskussion in der Cobi soll dafür sorgen, dass möglichst viele verschiedene Meinungen und Ideen zur Zukunftsgestaltung der Bibliothek zusammengetragen werden. Die homogene Gruppenbildung wird dadurch gewährleistet, dass alle Mitarbeiter in der HK und insbesondere in der Cobi tätig sind. Heterogen und durchmischt wird die Gruppe durch die

unterschiedlichen Fachgebiete und beruflichen Hintergründe, die jeder MA mit sich bringt. Es kann in der Cobi davon ausgegangen werden, dass während der Gruppendiskussion eine kollegiale und freundschaftliche Atmosphäre herrschen wird, sodass alle gemeinsam und ungehemmt teilnehmen können.

Bei den zuvor genannten Gefahren werden vermutlich nur wenige auf die Gruppendiskussion in der Cobi zutreffen, da alle Teilnehmer Kollegen sind und somit z.B. eine hohe Schweiger-Quote sehr unwahrscheinlich ist. Alle MA sind es gewohnt in regelmäßigen Meetings offen miteinander zu kommunizieren. Die einzigen Gefahren, die vom Moderator zu beachten sind, sind inhaltliche Abschweifungen vom Thema sowie Konsensstreben. Diese könnten bei einer zu freundschaftlichen oder lockeren Atmosphäre leicht gegeben sein, daher sollte verstärkt auf Professionalität und eine rege Diskussion geachtet werden. Zusätzlich können im Leitfaden bereits einige polarisierende Fragen vorbereitet werden, die die Gruppe zu einem Diskurs anregen. Der weitere Ablauf sowie die Durchführung und Auswertung sind in Kapitel 5 zu finden.

## **2 Stand der Forschung**

Im Folgenden Kapitel soll zunächst Strategisches Management als Zweig der Betriebswirtschaftslehre allgemein beleuchtet werden. Dazu zählen neben Definitionen und Erläuterungen zu einigen Bestandteilen auch eine Übersicht zu unterschiedlichen Methoden und Modellen, die Anwendung im Strategischen Management finden. Im Detail erfolgen dann erneut Definitionen und Erläuterungen zur Balanced Scorecard, die im Verlauf der Arbeit eine maßgebliche Rolle spielt. Schließlich wird mit den Beweggründen für die Einführung einer BSC in einer Einrichtung eine Überleitung zur Analyse der Cobi geschaffen.

### **2.1 Strategisches Management**

Harry Igor Ansoff gilt als der hauptsächliche Begründer und Namensgeber des Strategischen Managements. Bereits 1965 veröffentlichte er in „Corporate Strategy“, dass Strategisches Management durch Strategische Planung, Strategische Implementierung und die Fähigkeit des Unternehmens sich Veränderungen anzupassen und diese intern zu handhaben, definiert wird.

Im Laufe der Jahre widmeten sich u.a. Andrews (1971) und Porter (1985) ebenfalls den Forschungen in diesem Gebiet und legten weitere Grundsteine fürs Strategische Management, bis es sich zu Beginn der 1980er Jahre „in Praxis und Wissenschaft etabliert“ hat (vgl. Bea/Haas 2017, S. 7).

Da das Strategische Management nach Ansoff strikten Richtlinien folgt und durch strenge Planung erarbeitet wird, ist es nicht verwunderlich, dass es dazu auch Gegenströmungen gibt. Henry Mintzberg gilt als größter Gegenpol zum rationalen Planungsprozess, der nach Ansoff in Unternehmen stattfinden soll. In „Patterns in Strategic Formation“ (1978) beschreibt Mintzberg „emergent strategies“, also ungeplante Strategien, die aus dem Unternehmensalltag heraus entstehen und in den Strategischen

Planungsprozess einfließen sollten. Später entwickelte Mintzberg unterschiedliche „Schools of Thought“ - Denkweisen, die den Fokus auf ein bestimmtes Gebiet legen und von dort aus neue Strategien entwickeln. Beispielsweise wird in der „Design School“ das Augenmerk auf Innovation gelegt und die Entwicklung neuartiger Ideen (vgl. Mintzberg 1990).

Eine ausführlichere Erörterung der unterschiedlichen Strömungen im Strategischen Management würde innerhalb dieser Arbeit jedoch zu weit führen, weswegen hier nur auf Mintzbergs Werke verwiesen wird.

Obwohl Strategisches Management ein noch junges Konzept in der Betriebswirtschaftslehre ist, haben sich bereits mehrere Veränderungen im Verständnis gezeigt, was sich auch in den heutigen Definitionen widerspiegelt. Während Ansoff Strategisches Management 1965 noch nicht klar definiert und nur durch „verschiedene Arten von Entscheidungen“ umschreibt (Ansoff 1966, S. 16), benennt er bereits die meisten heute noch verwendeten Bestandteile des Strategischen Managements in seinem Werk. Dazu gehören die Zielplanung, die Analyse des Unternehmens auf Leistungspotenziale, die Strategiefestlegung und -implementierung sowie die Durchführung von Kontrollmaßnahmen (vgl. Ansoff 1966, S. 5 ff. + S. 18).

Zeitgenössische Autoren basieren ihre Definitionen auf diesen ursprünglichen Aspekten. Einige sollen hier zum besseren Verständnis des Begriffs erörtert werden. Es wird darauf geachtet, dass die Definitionen möglichst aktuell sind und unterschiedliche Fokusse legen.

Eine allgemeine Definition, die ohne Fokus auskommt, findet sich bei Welge, Al-Laham und Eulerich. Diese deuten an, dass es sich bei Strategischem Management um einen Prozess handelt, der mehrere Schritte umfasst, benennen diese Schritte in der Definition aber nicht eindeutig.

*„Strategisches Management soll definiert werden als ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht.“ (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 24)*

Im weiteren Verlauf des Werks der Autoren wird dennoch deutlich, welche Schritte sie dem Prozess zuordnen. Dazu gehören die strategische Zielplanung, die Analyse/Prognose, die Strategieformulierung und -bewertung, die Strategieimplementierung sowie die strategische Kontrolle (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. XIV ff.).

Bea und Haas hingegen liefern eine detailliertere Definition von Strategischem Management. Sie benennen konkret die einzelnen Aspekte, die ihrer Meinung nach unabdingbar dazu zählen. Neben den klassischen Bestandteilen kommen hier auch noch neuere Konzepte wie „Unternehmenskultur“ dazu.

*„Das Strategische Management befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung von Unternehmen unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen.“*  
(Bea/Haas 2017, S. 23)

Ein anderer Versuch Strategisches Management zu definieren, geschieht durch Müller-Stewens und Lechner. Diese fokussieren sich in ihrer Definition eher auf das Wie als auf die einzelnen Teilbereiche, die dem Strategischen Management zugeschrieben werden. Durch die Einbindung von „emergenten Initiativen“ wird deutlich, dass Ansoffs Planungsprozess mit der spontanen Entwicklung von Strategien aus dem Unternehmensalltag von Mintzberg kombiniert werden soll und dass sich diese Prozesse nicht entgegenstehen, sondern durchaus verbindet werden können.

*„Im Strategischen Management geht es somit um die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch geplante und emergente Initiativen sowie den Einsatz von Ressourcen, die zu einer einzigartigen Positionierung und möglichst dauerhaften Wettbewerbsvorteilen verhelfen.“* (Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 19)

Ein generell anderer Ansatz wird von Kortendieck verfolgt, der die Anwendungsmöglichkeiten von Strategischem Management im Sozialen und Öff-

fentlichen Bereich beschreibt. Somit passt er seine Definition ebenfalls unter diesem Aspekt an und legt den Fokus auf die Anpassbarkeit einer Einrichtung an die sich wandelnde Umwelt und die daraus folgende Existenzhaltung der Einrichtung.

*„Strategisches Management hat die Aufgabe, den Anpassungsbedarf einzuschätzen und für die Einrichtung zu reduzieren und gleichzeitig die Anpassungsfähigkeiten zu erhöhen, um langfristig die Existenz der Einrichtung unter Beibehaltung ihrer Einrichtungsphilosophie zu sichern.“* (Kortendieck 2017, S. 19)

Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll hauptsächlich mit der Definition von Bea und Haas (2017) gearbeitet werden. Diese umfasst neben den Aspekten Planung, Implementierung und Kontrolle, die bei fast jeder Definition zu finden sind, auch noch weitere Aspekte wie die Unternehmenskultur und Organisation. Wie im Kapitel 4 noch deutlicher werden wird, sind Unternehmenskultur und Organisation Aspekte, die in einer traditionellen Institution wie der Cobi bzw. der HK eine wichtige Rolle spielen.

Zudem lassen Bea und Haas die Möglichkeit offen, emergente Strategien zu einem späteren Zeitpunkt einarbeiten zu können, „die aus der Organisation oder der Unternehmenskultur heraus [...] entwickelt werden“ aufgrund von beispielsweise Ressourcenmangel für geplante Strategien (vgl. Bea/Haas 2017, S. 19). Dies wird über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, ist aber ein zukünftiger Punkt, für den Möglichkeiten eingeräumt werden sollten.

Aspekte, die für die Cobi im Vorfeld abgedeckt und sorgfältig geplant werden können, sind die klassischen von Ansoff: Zielplanung, Analyse und Strategiefestlegung. Die Implementierung soll nach Abschluss dieser Arbeit durchgeführt werden, während die Kontrollmaßnahmen noch ein wenig später erfolgen sollten. Diese können jedoch ebenfalls vorgeplant werden, sodass Arbeitsprozesse zur Evaluation bereits vorhanden sind.

Um diese Faktoren zu berücksichtigen und möglichst übersichtlich und verständlich für MA zu gestalten, sollte sich für eine Methode oder ein

Modell entschieden werden, das den Prozess des Strategischen Managements begleitet.

Dafür werden im nachfolgenden Kapitel Argumente und Erläuterungen angeführt, warum sich die Cobi bereits im Vorfeld für die Implementierung einer BSC entschieden hat.

## **2.2 Balanced Scorecard**

Wie bereits dem Titel zu entnehmen ist, wird sich im weiteren Verlauf der Arbeit für die Einführung einer Balanced Scorecard entschieden. Genauere Beweggründe für die Einführung der BSC erfolgen in Kapitel 2.2.4, nachdem die BSC detaillierter betrachtet, definiert und deren Anwendungsbereiche mit Beispielen aus der Praxis untersucht wurde.

### **2.2.1 Definition der Balanced Scorecard**

Im Gegensatz zum Strategischen Management gibt es von der Balanced Scorecard eine einheitlichere Definition. Dies liegt daran, dass die BSC noch ein junges Modell ist. Sie wurde erst 1990 von Kaplan und Norton entwickelt. Diese definieren ihr Modell wie folgt.

*„Die Balanced Scorecard bietet dem Management ein umfassendes Instrumentarium, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen. Viele Unternehmen haben eine Mission formuliert, um die Grundwerte und Auffassungen des Unternehmens allen Mitarbeitern mit auf den Weg zu geben.“ (Kaplan/Norton 2018, S. 23)*

Wesentlich kürzer und wie bei der Definition zum Strategischen Management fassen sich Welge, Al-Laham und Eulerich.

*„[Die BSC] übersetzt die Mission und Strategie eines Unternehmens in spezifische Ziele und Kennzahlen“ (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 843)*

In der Literatur finden sich bei unterschiedlichen Forschern allerdings verschiedene Bezeichnungen für die BSC. Scheinbar ist der Zweck und die Intention der BSC nicht verständlich genug. In einigen Werken wird die Funktion der BSC auf ein Minimum reduziert bzw. grob missverstanden, sodass der Eindruck entsteht, sie wäre nur ein Kennzahlensystem, wie es zum Teil von Bea und Haas beschrieben wird. Bea und Haas (2017) nennen die BSC aber auch ein „Controlling-Instrument“ (S. 23), ein „mehrdimensionales Kennzahlensystem“ (S. 78) und auch „ein über die Implementierung hinausgehendes Managementkonzept“ (S. 218).

Camphausen (2013) bezieht sich in seinen Bezeichnungen direkt auf die Entwickler der BSC, Kaplan und Norton, und nennt die BSC ein „Managementsystem“ (S. 182) sowie ein „Steuerungsmodell“ (S. 188).

Welge, Al-Laham und Eulerich (2017) verwenden ähnliche Begrifflichkeiten und nennen es ein „Management-Instrument zur Strategieimplementierung [sic]“ (S. 843).

### **2.2.2 Anwendungsbereich der Balanced Scorecard**

Seit Beginn der Entwicklung 1990 gewinnt die BSC immer mehr Beliebtheit, sodass sie in mehreren Unternehmen und Öffentlichen Einrichtungen Einzug erhalten hat. Diese sollen hier in einzelnen Aspekten untersucht werden, sodass einige Beispiele als Best Practice für die Cobi dienen können.

Konkrete Beispiele von BSC im privaten Sektor schwer zu finden, da die gesamte Strategie in der BSC offengelegt wird und Unternehmen ein besonderes Interesse daran haben, solche internen Informationen zu schützen.

Die reine Befragung, ob Unternehmen überhaupt eine BSC besitzen wurde jedoch von vielen Firmen auf unterschiedliche Studien beantwortet. Matlachowsky (2008, S. 45 ff.) hat diese Studien in seinem Buch zusammengetragen und ist auf eine Implementierungsquote in Deutschland von

7 % bis 50 % gestoßen. Es handelt sich dabei um 38 Studien, die von ungefähr 30 unterschiedlichen Autoren bzw. Autorentams in den Jahren 1998 bis 2005 durchgeführt wurden. International, besonders in den USA, sind es hingegen 20 % bis 43 %.

Für den Öffentlichen Bereich sollte die Balanced Scorecard hingegen angepasst werden. Dies wird u.a. von Horváth & Partners (2007, S. 385 ff.) empfohlen. Wie im nächsten Kapitel noch deutlicher wird, beschränken sich die Funktionen der BSC nicht auf monetäre Ziele, jedoch muss von der unternehmerischen Literatur mehr Abstand genommen werden. Einige Empfehlungen dazu sind bei Scherer und Alt (2002) zu finden.

### **2.2.3 Bestandteile und Funktionen der Balanced Scorecard**

Die BSC besteht aus vier unterschiedlichen Perspektiven. Diese bestehen klassisch aus der Finanz-, Prozess-, Kunden- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Horváth & Partners 2007, S. 41).

Innerhalb der Perspektiven werden jeweils Strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen bestimmt.

Die Strategischen Zielen bilden das Kernstück der BSC und sollten sorgfältig ausgewählt und bewertet werden. Sie werden meistens von der Vision bzw. Mission eines Unternehmens abgeleitet (vgl. Horváth & Partners 2007, S. 45 f.).

Die Kennzahlen werden den Zielen ansprechend angepasst. Sie sollten einfach und verständlich für die MA gewählt werden, aber dennoch konkret und zielführend sein. Es sollte eine „eindeutige Verantwortung“ mit der Kennzahl verbunden werden (vgl. Friedag/Schmidt 2014, S. 216 f.).

Des Weiteren helfen die Kennzahlen dabei, die Ziele strategisch zu kontrollieren und auch dafür zu sorgen, dass die Ziele eingehalten werden. Dafür sollte unterschiedliche Kennzahlen genutzt werden. Die Untertei-

lung erfolgt in Input- und Output-Kennzahlen, also beispielsweise Kosten für den Input und die Herstellung für den Output (Sturm 2015, S. 121). Außerdem gibt es noch die Unterscheidung von absoluten Kennzahlen und Verhältniszahlen (Sturm 2015, S. 125).

Die gewählten Vorgaben sollten möglichst auf bisherigen Statistiken basieren. Stehen keine Zahlen zur Verfügung, können auch Schätzungen basierend auf Erfahrungen abgegeben werden. Zur Verstärkung der Zahlen kann auch noch der Ist-Zustand angegeben werden (vgl. Horváth & Partners 2007, S. 214).

Maßnahmen sind konkrete Handlungen, die umgesetzt werden sollen und explizit dazu dienen, die Zahlen vom Istzustand auf die Vorgaben zu befördern. An der Maßnahmenentwicklung sollten die MA eines Unternehmens beteiligt werden (vgl. Horváth & Partners 2007, S. 223).

Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollten für die wichtigsten Ziele erstellt werden. Diese bringen Klarheit für den Zusammenhang von Zielen aus den unterschiedlichen Perspektiven und runden das Bild für die MA ab. Als übergeordnetes Diagramm sollte ebenfalls ein Ursache-Wirkungs-Diagramm angefertigt werden, das alle Strategischen Ziele umfasst (vgl. Scheld 2017, S. 135 ff.)

#### **2.2.4 Beweggründe für und gegen die Einführung einer Balanced Scorecard**

Gerade bei nicht gewinn-orientierten Institutionen und Non-Profit-Organisationen erfreut sich die BSC in den letzten Jahren immer größerer Beliebtheit. Ein ausschlaggebender Grund hierfür ist die Balance, die zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen gehalten wird (vgl. Kaplan/Norton 1998, S. 10). Auch wenn Finanzen in Öffentlichen Einrichtungen eine immer größere Rolle spielen und betriebswirtschaftlich professio-

nalisiert werden, haben diese Einrichtungen nicht die Gewinnmaximierung als langfristig wichtiges Ziel vor Augen.

Zudem bietet die BSC mit den vorstrukturierten vier Perspektiven und den Zusammenhängen zwischen Strategie und Strategieumsetzung eine optimale Möglichkeit, Mitarbeitern eine „strategische Bewusstseinsbildung“ zu erleichtern, sodass Widerstände gegen die Umsetzung abgebaut werden können und Transparenz gefördert wird (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 946 f.).

Dennoch sollte die Einführung einer BSC nicht unterschätzt werden. Während viele Punkte für die Implementierung sprechen, gibt es auch mehrere Risiken, die es im Vorfeld abzuwägen gilt.

Die Erstellung einer BSC ist mit einem großen Arbeitsaufwand verbunden, weil viele Aspekte bedacht und individuell für jede Organisation angepasst werden müssen. Dies ist im Tagesgeschäft nicht immer zeitlich machbar. Ein solch großes Projekt muss sorgfältig geplant werden (vgl. Scheld 2017, S. 154).

Zudem besteht die Gefahr, sich mit den Strategischen Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen „zu überlaufen“. Zu viele Ziele und insbesondere zu viele Kennzahlen fördern die Unsicherheit bei MA und sorgen im Gegensatz zur Intention einer BSC – Verständnis für MA zur Strategie schaffen – eher für Missverständnisse und Frustrationen (vgl. Scheld 2017, S. 155; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 859).

Passend dazu ist mangelnde Kommunikation ebenfalls ein Grund dafür, dass BSCs scheitern können. Sind die MA nicht genügend informiert, besteht die Gefahr, dass diese nichts mit der BSC anfangen können und sie womöglich gänzlich ablehnen (vgl. Scheld 2017, S. 154).

Abschließend sollte sich vor der Einführung bewusst sein, dass die BSC ein fortlaufendes Modell ist. Eine einmalige Implementierung schafft zwar den Grundstein fürs Strategische Management, jedoch muss die BSC permanent im Hinterkopf behalten werden. Regelmäßige Evaluationen und Anpassungen müssen vorgenommen werden, um der BSC gerecht zu

werden und Nutzen aus ihr ziehen zu können (vgl. Scheld 2017, S. 152 ff.). Ob die Cobi die Grundvoraussetzungen mitbringt, um eine BSC einführen zu können, wird nach Identifizierung der Forschungsfragen in Kapitel 4 untersucht.

### 3 Forschungsfragen

Aus Teilen der Einleitung wie dem Forschungsauftrag und dem Stand der Forschung können nun die Forschungsfragen entwickelt werden, die die Konzipierung der BSC für die Cobi begleiten werden.

Durch die bisher gewonnenen Informationen können drei große Fragen herauskristallisiert werden. Die erste Frage stellt sich direkt nach dem Stand der Forschung:

*Wie kann die Cobi den Veränderungen im allgemeinen Bibliotheksbereich und den Veränderungen speziell in der HK begegnen?*

Während ein Teil der Antwort bereits in der Bestätigung der Auswahl des Modells BSC steckt, führt diese Forschungsfrage noch ein wenig weiter und leitet somit zur nächsten, detaillierteren Frage.

*Welche Voraussetzungen müssen in der Cobi bestehen, damit die BSC erfolgreich konzipiert und für die Implementierung vorbereitet werden kann?*

Diese Frage steht sowohl für den Ausgangszustand in der Cobi, der noch zu analysieren ist, als auch für den Soll-Zustand, der zunächst idealerweise geschaffen werden muss, damit die BSC erfolgreich implementiert werden kann. Dass der Soll-Zustand nicht ohne Hilfe der MA erreicht werden kann, leitet zur dritten Forschungsfrage über.

*Mit welchen Mitteln können die Mitarbeiter der Cobi in den Entwicklungsprozess integriert werden?*

Aufgrund der Tatsache, dass diese Arbeit von einer einzelnen Person angefertigt und die Konzipierung einer BSC normalerweise von einem größeren Team durchgeführt wird, stecken in dieser Frage auch einige Sorgen der MA. Diese wollen an der Entwicklung beteiligt werden und sind an den Ergebnissen besonders interessiert, weil es sich um die Zukunftsorientierung in der Cobi handelt. Eine Form von Mitbestimmung und intensiver Kommunikation sollte daher auf jeden Fall gefunden werden.

*Wie kann die BSC langfristig in der Cobi Bestand haben?*

Die vierte Forschungsfrage zielt auf einen zukünftigen Zustand in der Cobi ab, in der die BSC hoffentlich bereits erfolgreich implementiert worden ist. Die BSC soll jedoch auf lange Sicht Bestand haben und die Cobi die nächsten paar Jahre begleiten. Dafür sollte sich bereits vor der Einführung überlegt werden, wie die BSC Einzug in den Alltag der MA erhält und sich dort verankert.

Diese vier Forschungsfragen bilden den Kern der Arbeit und sollten nicht aus den Augen verloren werden. Im Kapitel vor dem Fazit wird rückblickend resümiert, ob die Fragen hinreichend beantwortet werden konnten.

## **4 Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg**

Dieses Kapitel bildet den nächsten großen Baustein zur Konzeptionierung der BSC. Hierin geht es ausschließlich um die Cobi, den Rahmen, in dem die Cobi arbeitet, welche Ressourcen zur Verfügung stehen sowie weitere Faktoren und konkrete Informationen, die für die Strategische Planung von Bedeutung sind. Dies geschieht mit Hilfe einer SWOT-Analyse, einer Zielgruppenanalyse, der Beleuchtung des Budgets sowie der Vorstellung des Leitbilds. Das Kapitel wird mit einer kurzen Zusammenfassung der einzelnen Analysen und daraus resultierenden Informationen abgeschlossen.

### **4.1 Vorstellung der Institution**

1735 wurde die Commerzbibliothek von Hamburger Kaufleuten der Commerzdeputation, dem Vorgänger der Handelskammer Hamburg, für andere hanseatische Kaufleute gegründet. Von Beginn an war es das Ziel ausschließlich wirtschaftswissenschaftliche Bücher zu kaufen. Zudem wurden Reiseberichte, Atlanten und sonstige Literatur zu Navigationszwecken angeschafft.

Dieser Bestand wuchs über die Jahre auf ca. 120.000 Bände an, bevor 1943 94 % des Bestands im Krieg verbrannten. Der wertvolle, historische Bestand ist heute entsprechend klein und wurde 2008 der Stiftung Hanseatisches Wirtschaftsarchiv unterstellt (vgl. Commerzbibliothek 2018).

Ebenfalls im Jahre 2008 wurde die Hamburg School of Business Administration (im Folgenden: HSBA) gegründet, für die die Cobi zur Hochschulbibliothek ernannt wurde. Das hatte eine starke Umorientierung in der Zielgruppe zur Folge, da nun rund ein Drittel der Kunden Studierende bildeten (vgl. Anhang 01). 2011 gab es daraufhin einen großen Umbau, der die Bibliothek technisch als auch räumlich in die Moderne führte (vgl. Abbildung 2). Zusätzlich zum Umbau der Bibliothek belegt die Cobi

im Gebäude der HSBA einige kleine Räume. Dort steht die Präsenzliteratur aus der Lehrbuchsammlung für Studierende, Professoren und Dozenten.



*Abbildung 2 - Lesesaal der Commerzbibliothek (Quelle: Commerzbibliothek 2018)*

Der Bestand konnte seit Kriegsende wieder auf ungefähr 180.000 Bände aufgestockt werden. Der Fokus liegt dabei auf Lehrbüchern für die HSBA-Studierenden sowie auf praxisorientierte Literatur für Existenzgründer und Mitgliedsunternehmen der HK. Ein weiterer Fokus für letztere Zielgruppe sind außerdem Rechtskommentare, insbesondere aus dem Straf-, Steuer-, Handels- und Baurecht.

Zudem wird das Onlineangebot seit der modernen Orientierung stetig erweitert. Momentan stehen über 2.500 E-Books sowie die Datenbanken Business Source Premier, Statista und WISO zur Verfügung. Diese können über den Onlineservice Shibboleth nicht nur vor Ort, sondern auch zuhause genutzt werden (vgl. Shibboleth 2018). Für die HSBA stehen noch

einige weitere Datenbanken als Einzelplatzlizenz aus dem Bereich Shipping zur Verfügung. Weitere Details zum Bestand und der Zielgruppe folgen im Unterkapitel 4.2.2.

Auf der organisatorischen Ebene bildet die Cobi heutzutage zusammen mit dem Dokumentenmanagement eine Abteilung der HK. Unter der Leitung von Sabine Lurtz-Herting ist diese dem Bereich „Zentrale Aufgaben, Beteiligungsmanagement“ untergeordnet, der wiederum dem Segment „Menschen bilden“ angehört (vgl. Handelskammer Hamburg 2017). Die drei Segmente „Unternehmen beraten“, „Interessen bündeln“ und „Menschen bilden“, in die die HK eingeteilt ist, werden im Unterkapitel 4.2.4 noch einmal eine wichtige Rolle spielen, da diese die Grundpfeiler des Leitbilds stellen.

In der Cobi arbeiten zurzeit acht Mitarbeiter, die sich 6,15 Vollzeitäquivalente teilen. Dazu kommen ein Auszubildender sowie drei studentische Hilfskräfte. Aufgrund der geringen Anzahl der MA und der Zahl der zu bewältigenden Aufgaben, hat jeder MA sein eigenes Fachgebiet. Dazu zählen neben den klassischen Bibliotheksaufgaben wie Erwerbung, Katalogisierung, Signieren und Ausleihe auch Umgang mit dem historischen Bestand, IT- und E-Services-Pflege, Öffentlichkeitsarbeit, Kundenakquise und Koordination mit Partnern.

## **4.2 Situationsanalyse der Commerzbibliothek**

Im folgenden Kapitel soll auf die aktuelle Situation in der Cobi eingegangen werden, um daraus Schlüsse für die Zukunft und für die geplanten Strategien ziehen zu können.

Zunächst werden einige Zahlen zur Cobi zusammengetragen. Dazu zählen beispielsweise die Räumlichkeiten, die Anzahl der Ausleihen und Besucher sowie die bearbeiteten Anfragen.

Die internen Ressourcen werden mit einer Stärken-Schwächen-Analyse abgebildet, während die externen Faktoren in Chancen und Risiken festgehalten werden. In einer übersichtlichen Darstellung wird daraus die SWOT-Analyse (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, S. 168 f.).

Eine weitere Analyse, die einen externen Faktor im Speziellen untersucht, ist die Zielgruppenanalyse. Für einen Dienstleister und eine nicht-gewinnorientierte Institution bilden die Kunden der Cobi eine der wichtigsten Entscheidungsgrundlagen. Die Segmentierung der Kunden in möglichst klare Gruppen ist daher besonders wünschenswert (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, S. 124 f.).

Darauf folgt eine finanzielle Aufstellung der Cobi, in der das Budget näher beleuchtet wird. Dabei sind feste, jährliche Ausgaben sowie freies Budget für die Zukunftsplanung von Bedeutung.

Schließlich soll das Leitbild beschrieben werden, das von der HK vorgegeben wird. Die Vision und Mission sollen auch auf die Bibliothek übertragen und bei der Planung der künftigen Strategien mit einbezogen werden.

#### **4.2.1 Zahlen und Fakten zur Commerzbibliothek**

Die Cobi besitzt zurzeit 36 Arbeitsplätze, von denen fünf mit PCs ausgestattet sind. Es stehen außerdem zwei weitere Stehplätze mit PCs als Recherchemöglichkeiten zur Verfügung. Ein Arbeitsraum ermöglicht die Gruppenarbeit. Mit einem Buchscanner können eigene Scans angefertigt werden.

Die Cobi hat wöchentlich für 50 Stunden geöffnet; montags bis donnerstags von 10-20 Uhr, freitags und samstags jeweils von 10-15 Uhr (vgl. Commerzbibliothek 2018).

Dieses Angebot im Lesesaal wird täglich von durchschnittlich 50 Kunden genutzt. Monatlich ergibt das ca. 1.200 Kunden (vgl. Anhang 02).

An der Ausleihe sind täglich weitere Besucher zu verzeichnen. Dort werden täglich ca. 25 Bücher ausgeliehen. Insgesamt werden monatlich unge-

fähr 600 Medien entliehen. Dazu kommen monatlich ca. 2300 Onlinezugriffe auf die Datenbanken und E-Books (vgl. Anhang 03, 04).

Anfragen per Mail, Telefon und persönlich summieren sich im Monat auf ca. 600 Stück (vgl. Anhang 05). Zu den Anfragen gehören sowohl kurze Orientierungsfragen als auch umfangreiche Rechercheberatungen, sodass sich die aufgebrauchte Zeit zwischen einigen Sekunden und einigen Stunden hält. Bibliothekarische Auskünfte, die die Rechercheberatungen beinhalten, werden von den regulären MA durchgeführt. Diese stehen montags bis donnerstags von 10-16 Uhr und freitags von 10-15 Uhr im Lesesaal zur Verfügung. Die restlichen Stunden der Öffnungszeiten werden von den studentischen Hilfskräften abgedeckt.

Die Zahlen der Lesesaalbesucher sowie die Anfragen werden manuell von den MA gezählt. Aufgrund von menschlichen Fehlern werden diese Zahlen in der Statistik geringfügig bearbeitet und mit einem Faktor von 10 % nach oben korrigiert. Die Ausleihzahlen sind hingegen akkurat, da diese mit dem Ausleihprogramm der Cobi erfasst und ausgelesen werden (vgl. Anhang 03, 05).

Die Dependance im Gebäude der HSBA besitzt längere Öffnungszeiten als die Bibliothek. Sie öffnet montags bis freitags von 07.30-21.00 Uhr und samstags von 07.30-16.00 Uhr. Dort stehen einige Einzelarbeitsplätze sowie Gruppenarbeitsräume bereit. Die Lehrbuchsammlung vor Ort ist Präsenzliteratur und somit nicht ausleihbar. Kopien können dennoch vor Ort gemacht werden (vgl. HSBA 2018).

Die Dependance wird täglich von ungefähr 35 Studierenden besucht, monatlich ergibt das durchschnittlich 840. Aufgrund der Tatsache, dass kein Personal vor Ort ist und die Zahlen mit einem Bewegungsmelder an der Tür erfasst werden, sind diese nicht sonderlich akkurat. Pauschal wird die Gesamtzahl für mehrmalige Besuche einer einzelnen Person an einem Tag daher durch fünf geteilt (vgl. Anhang 05).

### 4.2.2 SWOT-Analyse

Die vollständige SWOT-Analyse erfordert zwei Schritte. Zunächst wird eine ausführliche Stärken-Schwächen-Analyse mit Hilfe der MA der Cobi durchgeführt. Das sorgt bereits im Analyseprozess für mehr Transparenz bei den MA, die bei der Gruppendiskussion noch einmal zur Sprache kommt (vgl. Bea/Haas 2017, S. 61). Anschließend folgt die Ergänzung der Chancen und Risiken im SWOT-Portfolio bzw. der SWOT-Matrix, da in der Literatur unterschiedliche Begriffe zu finden sind (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, S. 170 f.; vgl. Scheld 2017, S. 194).

Zunächst werden für die Stärken-Schwächen-Analyse einige Erfolgsfaktoren, die es zu bewerten gilt, festgelegt. Dies erfolgt u.a. auf Grundlage von Kerth, Asum und Stich (2011, S. 112) und Welge, Al-Laham und Eulerich (2017, S 360 ff.). Da die vorgegebenen Bereiche für Unternehmen konzipiert wurden, sind nicht alle auf den Bibliotheksalltag anzuwenden. „Produktion“ und „Produkt“ werden bspw. durch Erwerbung und Dienstleistungen ersetzt. Zu den acht ausgewählten Bereichen werden jeweils drei Erfolgsfaktoren selektiert (vgl. Tabelle 1).

Organisation	Interne Kommunikation
	Interne Abläufe
	Transparenz
Personal	Fachliche Qualifikation
	Teamgeist
	Individuelle Motivation
Führung	Qualität der Entscheidungen
	Delegation
	Kontrolle
Dienstleistungen	Dienstleistungsportfolio
	Preis-Leistungs-Verhältnis
	Innovation

Öffentlichkeitsarbeit	Image
	Online-Präsenz
	Werbung
Nutzer/innen	Beschwerdemanagement
	Treue
	Diversifikation
Erwerbung	Qualität der Auswahl
	Flexibilität
	Lieferanten
Finanzen	Höhe des Budgets
	Verwendungszweck
	Mitbestimmungsrecht

*Tabelle 1 – Bewertungskriterien für die Stärken-Schwächen-Analyse (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

Die Erfolgsfaktoren sollen mit einer einfachen Notenskala von 1-6 bewertet werden. Die Nutzung einer Notenskala erleichtert die Beurteilung für die MA, da jeder mit diesem System vertraut ist; 1-2 ist eine positive Ausprägung, 3-4 eine neutrale, während 5-6 eine negative darstellt.

Die Umfrage wird mit Hilfe von Google Formulare erstellt. Mit einem Link lässt sich die Umfrage leicht per Mail allen MA zuschicken. Ein kurzer Einleitungstext erklärt den Zweck der Umfrage. Anschließend folgen untereinander die Bereiche mit den jeweiligen, zu bewertenden Faktoren auf der Notenskala von „sehr gut“ bis „ungenügend“ (vgl. Abbildung 3).

# Umfrage zu Stärken und Schwächen der Cobi

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich würde mich freuen, wenn ihr euch 5 Minuten Zeit nehmt, um diesen Fragebogen auszufüllen. Es geht darum, dass ihr euch Gedanken zu den folgenden Begriffen in Bezug auf die Cobi macht und versucht einzuschätzen, wie wir dort jeweils aufgestellt sind. Das ist für die Analyse und die Zukunftsarbeit in der Cobi wichtig, denn so können wir Stärken und Schwächen bei uns erkennen.

Die "Fragen" sind in thematische Blöcke eingeteilt, die immer nach dem gleichen Schema verlaufen. Die einzelnen "Fragen" werden nur aus einigen Begriffen bestehen und ihr müsst diese anhand von Schulnoten bewerten. Bitte achtet darauf, dass ihr nicht für die Handelskammer, sondern nur für die Cobi antwortet.

Eure Antworten werden selbstverständlich anonym behandelt und werden am Ende nur als Durchschnittswert aller Antworten dargestellt. Individuelle Ergebnisse werden nicht zu sehen sein.

Danke für eure Teilnahme und liebe Grüße von  
Saskia

\* Erforderlich

## Organisation

### Interne Kommunikation \*

	1	2	3	4	5	6	
seht gut	<input type="radio"/>	ungenügend					

Abbildung 3 – Einleitung zur Stärken-Schwächen-Umfragen (Quelle: eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Umfrage werden in einem Stärken-Schwächen-Profil dargestellt (vgl. Tabelle 2). Dafür wird zunächst aus allen Antworten ein Mittelwert für den jeweiligen Erfolgsfaktor gebildet. Aus den drei Mittelwerten eines Bereichs wird erneut ein Mittelwert errechnet, der in der Tabelle auch abgebildet wird. Die detailliertere Analyse, in der auch die einzelnen Mittelwerte der Erfolgsfaktoren abgebildet sind, findet sich in Anhang 06.

Bereiche	Gewichtung			Beurteilung (Mittelwert)					
	niedrig	mittel	hoch	1	2	3	4	5	6
Organisation	X				2,39				
Personal		X			1,85				
Führung		X			2,03				
Dienstleistungen			X		2,39				
Öffentlichkeitsarbeit		X				3,21			
Nutzer/innen			X		2,03				
Erwerbung		X		1,21					
Finanzen		X			2,3				

*Tabelle 2 – Stärken-Schwächen-Profil (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

Von den MA werden mit einer Ausnahme sämtliche Bereiche sehr gut oder gut eingeschätzt, was darauf schließen lässt, dass die Cobi dort bereits kompetent aufgestellt ist und in der Vergangenheit möglichen Schwächen entgegengewirkt hat. Lediglich bei der Öffentlichkeitsarbeit ist mit einem Mittelwert von 3,21 ein eher neutrales Ergebnis zu sehen.

Bei den meisten Bereichen stellen die Gesamtergebnisse auch die Mittelwerte der einzelnen Erfolgsfaktoren gut dar. Jedoch gibt es hier einige Ausreißer, denen besondere Beachtung geschenkt werden sollte, da hier die tatsächlichen Stärken und Schwächen zu finden sind.

Zunächst werden die Stärken näher betrachtet. Dazu kann im Bereich Personal eine besonders positive Bewertung beim „Teamegeist“ gefunden werden. Mit einem Mittelwert von 1,45 ist hier eine klare Stärke zu sehen. Eine weitere Stärke ist bei den Nutzer/innen zu finden. Dort wird das Beschwerdemanagement besonders positiv von den MA wahrgenommen (1,27).

Bei der Erwerbung ist schon mit dem Gesamtmittelwert von 1,21 eine definitive Stärke vorzufinden. Dies überträgt sich logischerweise auch auf die einzelnen Faktoren, sodass die Qualität (1,36) und die Flexibilität in der Auswahl (1), sowie die Zufriedenheit mit den Lieferanten (1,27) als Stärke gesehen werden kann.

Die Schwächen der Cobi liegen u.a. bei der Organisation. Hier fällt der Mittelwert von „Interne Abläufe“ mit 3,55 in die neutrale Bewertung.

Dies gilt ebenfalls für die „Diversifikation“ im Bereich Nutzer/innen mit einer Bewertung von 3.

Beim „Preis-Leistungs-Verhältnis“ fällt die Beurteilung von 3,09 ebenfalls in den neutralen Bereich. Der Blick in die Einzelantworten (1, 1, 1, 3, 3, 5, 5, 4, 3, 4, 4) lässt jedoch deutlich werden, dass hier aus unterschiedlichen Perspektiven geantwortet wurde. Für Kunden sind die Preise äußerst vorteilhaft, weswegen vermutlich die drei sehr guten Bewertungen zustande kamen; aus Sicht der Cobi sind die Preise jedoch unvorteilhaft.

Der Bereich Öffentlichkeitsarbeit ist sehr gespalten in den Ergebnissen. Während das Image grundsätzlich als gut (1,91) betrachtet wird, ist die Onlinepräsenz mit dem Mittelwert 4,73 als einziger Faktor negativ ausgeprägt. Die Werbung reiht sich mit einer neutralen Beurteilung (3) in die Mitte ein.

Der zweite und externe Part der SWOT-Analyse – die Chancen und Risiken – wird direkt in das SWOT-Portfolio übertragen (vgl. Tabelle 3). Aufgrund der Tatsache, dass externe Daten, wie z.B. Daten von Konkurrenten, schwierig zu beschaffen sind, werden diese hier von einer Person zusammengetragen (Kerth/Asum/Stich 2011, S. 115, 171; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 460). Aus diesen und forschungsökonomischen Gründen wird hier auf eine umfangreiche Umweltanalyse verzichtet.

<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Qualifikation</li> <li>• Teamgeist</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Erwerbung</li> <li>• Gut ausgebautes Onlineangebot</li> <li>• Innovationsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortschreitende Digitalisierung</li> <li>• Wachsende Studierendenzahlen</li> <li>• Neue Studiengänge an der HSBA</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Abläufe</li> <li>• Onlinepräsenz</li> <li>• Homogenität in der Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotheken mit ähnlichem Profil im Umfeld</li> <li>• Steigende Kosten bei Lizenzgebühren (E-Books, Datenbanken)</li> </ul>

*Tabelle 3 – SWOT-Portfolio (Quelle: eigene Darstellung)*

Zu den Chancen zählt neben der fortschreitenden Digitalisierung auch die wachsende Anzahl an Studierenden. Diese ist mit 2,85 Mio. immatrikulierter Studierender im Wintersemester 2017/2018 auf einem Rekordhoch (vgl. Statista 2017). Zusätzlich zu der allgemeinen Anzahl der Studierenden baut die HSBA insbesondere ihr Programm stetig aus, sodass momentan sieben Bachelor- und acht Masterstudiengänge zur Verfügung stehen (vgl. HSBA 2018).

Risiken liegen hauptsächlich durch die Bibliothekslandschaft in Hamburg vor. Direkte Mitbewerber um die Studierenden sind die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (im Folgenden: ZBW), die wirtschaftswissenschaftliche Fachbibliothek der Universität Hamburg (im Folgenden: WiWi), sowie die Bibliotheken der privaten Hochschulen wie bspw. die Bibliothek der Kühne Logistics University. Die ZBW und WiWi besitzen eine ebenso zentrale Lage, sind jedoch mit respektive 4,43 Mio. und 365.000 Medien wesentlich umfangreicher als die Cobi aufgestellt. Zusätzlich bieten die beiden Bibliotheken maßgeblich mehr Arbeitsplätze und vielfältigere Services (vgl. ZBW 2017; WiWi 2018).

Ein weiteres Risiko liegt in den Kosten für Lizenzierungen. Dazu gehören E-Books, Datenbanken und weitere digitale Services wie Shibboleth, die im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung vermehrt abgedeckt werden müssen (vgl. Anhang 07).

### **4.2.3 Zielgruppenanalyse**

Die Zielgruppenanalyse trägt neben der Nutzung für Marketingmaßnahmen auch zur (Weiter-)Entwicklung möglicher Dienstleistungen, die auf bestimmte Zielgruppen abgestimmt sind, bei (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, S. 124 f.). Von den MA wird die Diversifikation der Zielgruppen in der Stärken-Schwächen-Analyse eher als neutral betrachtet, sodass hier eine genauere Analyse helfen kann, diesen Punkt entweder zu bestätigen oder zu verneinen.

Für die Analyse sind vier Schritte durchzuführen. Zunächst wird der Markt segmentiert, d.h. welche Kunden lassen sich in Gruppen mit gleichen Merkmalen zusammenfassen. Daraufhin wird analysiert, welche Zielgruppen momentan von der Cobi angesprochen werden. Im dritten Schritt wird betrachtet, welche Zielgruppen noch angesprochen werden können und wie das geschehen kann. Der vierte und letzte Schritt besteht aus Maßnahmen, die den dritten Schritt umsetzen sollen (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, S. 127).

Der vierte Schritt entfällt für diese Zielgruppenanalyse jedoch vorerst. Der Grund dafür liegt darin, dass jegliche Maßnahmen, die in der Cobi durchgeführt werden sollen, in die BSC integriert und von den Strategien abgeleitet werden sollen. Ob die Zielgruppenerweiterung eine Strategie sein wird, soll in der Gruppendiskussion von den MA entschieden werden (s. Kapitel 5).

Laut Statistischem Bundesamt haben sich in Hamburg im Wintersemester 2016/2017 in ausgewählten, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen ca. 22.000 Studierende immatrikuliert (vgl. Anhang 08). Diese sind

alle potenzielle Kunden der Cobi, jedoch wird der Großteil dieser Studierenden an der Universität Hamburg immatrikuliert sein, weswegen diese die umfangreiche WiWi nutzen werden.

Eine weitere Gruppe Studierender anderer Hochschulen könnte von den privaten Institutionen kommen, dort sind beispielsweise die Kühne Logistics University, die Northern Business School oder die International School of Management zu nennen. Die meisten verfügen über eigene Bibliotheken, aufgrund von eingeschränkten Ressourcen ist es jedoch durchaus möglich mit spezifischen Angeboten Studierende für die Cobi zu gewinnen.

Die Studierenden der HSBA sind in der Cobi als Hochschulbibliothek automatisch für den Verlauf ihres Studiums registriert.

Ebenfalls mit den Studierenden zusammenzufassen, sind Dozenten sowie Professoren der jeweiligen Hochschulen, die grundsätzlich die gleichen Literatur-Bedürfnisse haben wie die Studierenden.

Personen aus Weiterbildungsschulen bilden ebenfalls eine eigene Zielgruppe, die sich jedoch stark mit den Bedürfnissen der Studierenden überschneidet. Sie unterscheiden sich hauptsächlich im Alter sowie in der Art und Weise, wie Informationen vermittelt werden sollten. Besonders die Teilnehmer des Weiterbildungsangebots der HK sind hierbei eine ansprechbare Gruppe.

Um intern zu bleiben, und in direkter Umgebung der Cobi nach Nutzergruppen zu suchen, können Mitarbeiter der HK ebenfalls als Zielgruppe bewertet werden. Diese haben je nach Aufgabengebiet unterschiedliche Bedürfnisse, passen dabei aber gut mit den Bedürfnissen der Mitgliedsunternehmen zusammen. Die HK betreut zurzeit ungefähr 160.000 Mitgliedsunternehmen, die potenziell alle auch Nutzer in der Cobi werden könnten. Eine sich stark überschneidende Gruppe sind die ehrenamtlich aktiven Personen in der HK. Diese sind als Prüfer für Auszubildende und in diversen Ausschüssen und Gremien tätig.

Eine Zielgruppe, die ebenfalls durch HK-Affiliation zustande kommt, sind die Existenzgründer. Gegenüber der Cobi liegt das Beratungszentrum für Existenzgründer, sodass nicht nur inhaltliche, sondern auch physische Nähe zur Zielgruppe gegeben ist.

Zusammenfassend können daher vier Zielgruppen identifiziert werden. Die Tabelle 4 stellt die Zielgruppen übersichtlich dar. Wie bereits erwähnt überschneiden sich die Bedürfnisse der Weiterbildungsteilnehmer mit denen der Hochschulangehörigen, es gibt jedoch genügend Unterschiede, sodass sich hier eine eigene Zielgruppe anbietet.

Eine weitere Überschneidung ist zwischen der HK-Direkt und der HK-Zukunftsgruppe zu erkennen. Die MA der HK arbeiten in allen Bereichen, die die Hamburger Wirtschaft tangieren, sodass einige MA auch den Bedürfnissen der Existenzgründer entsprechen.

Zielgruppenname	Einzelne Nutzergruppen
Hochschulangehörige	HSBA-Studierende
	Studierende anderer Hochschulen
	Professoren
	Dozenten
	Weiterbildungsteilnehmer
Weiterbildung	
HK-Direkt	Mitgliedsunternehmen
	Ehrenamt
	HK-Mitarbeiter
HK-Zukunft	Existenzgründer

Tabelle 4 - Übersicht der Zielgruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Die Cobi deckt diese Zielgruppen und einzelnen Nutzergruppen mehr oder weniger gut ab. In Anhang 01 ist die hier referenzierte Übersicht zu finden. Sie enthält die aktuell gültigen Ausweise nach Nutzergruppen sortiert.

Die erste Zielgruppe, die Hochschulangehörigen, ist auch die zurzeit größte. Rechnet man die einzelnen Nutzergruppen zusammen, kommt man auf 1.219 gültige Leserausweise und weitere 91 gültige aus der Weiterbildung. HK-Direkt ist mit 922 gültigen Leserausweisen die zweitgrößte Gruppe. Die Existenzgründer kommen nur auf 46 gültige Leserausweise, jedoch muss hier bedacht werden, dass die Inhaber der Leserausweise nach Gründung ihres Unternehmens automatisch Mitgliedsunternehmen der HK sind. Die Anzahl an Existenzgründern sollte also möglichst konstant bleiben, während die Anzahl der Mitgliedsunternehmen kontinuierlich steigen sollte, was im Anhang 01 auch deutlich zu sehen ist.

Durch die Abbildung 4 wird die Verteilung der Nutzergruppen noch einmal klar dargestellt. Während die Nutzergruppen zunächst gut verteilt aussehen, da die beiden Haupt-Zielgruppen ungefähr jeweils die Hälfte einnehmen, sollte überlegt werden, ob der Anteil der Mitgliedsunternehmen nicht erhöht werden kann. Momentan spiegeln diese 17,3 % der Gesamtkunden wider. Diese Zahl ist jedoch sehr trügerisch, da dies lediglich 499 gültigen Ausweisen entspricht. Wie bereits erwähnt, betreut die HK jedoch über 160.000 Unternehmen, von denen nicht einmal ein Bruchteil die Cobi nutzt.

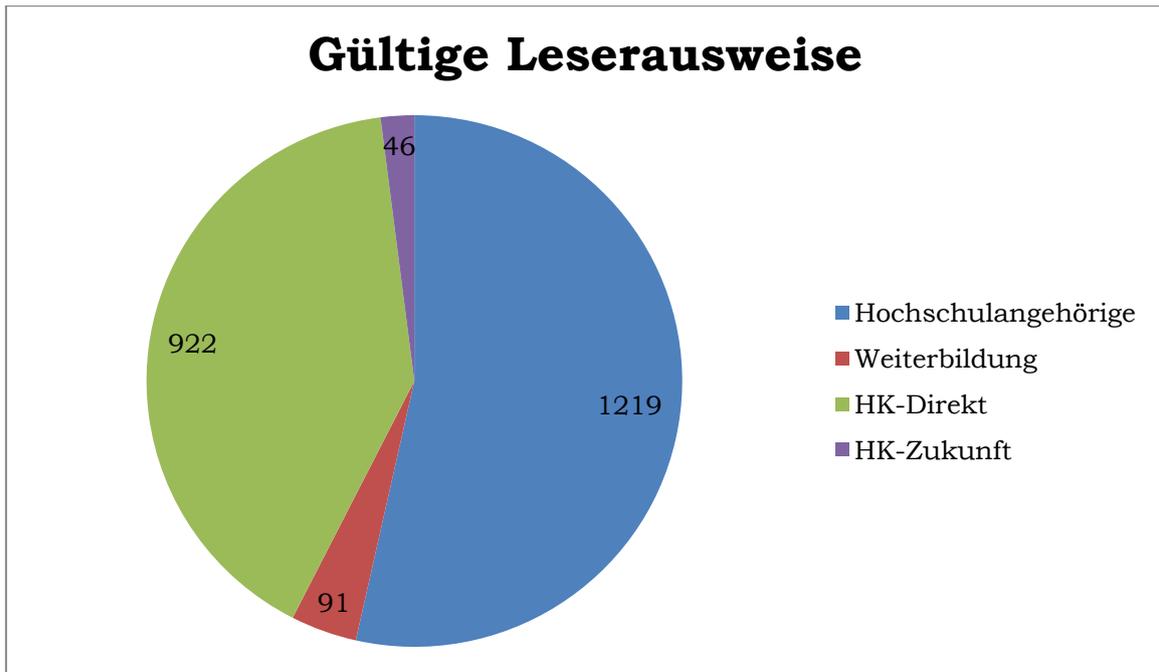


Abbildung 4 - Verteilung der Zielgruppen (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.2.4 Finanzielle Aufstellung

Die Cobi wird von den Mitgliedsbeiträgen der Hamburger Unternehmen finanziert, die Teil der HK sind. Ein Gesamtetat sowie Personalkosten stehen für den Zweck dieser Arbeit nicht zur Verfügung. Jedoch können mehrere einzelne Ausgaben und Einnahmen betrachtet werden, die Aufschluss über das Gesamtbudget der Cobi geben.

Die Einnahmen sind in der Cobi sehr überschaubar. Sie werden durch die Kopier-, Jahres-, Mahn- und Vormerkgebühren generiert, belaufen sich im Jahr 2017 auf 7950,94 €. Für 2018 sind in den ersten fünf Monaten 3976,70 € erwirtschaftet worden. Im Vergleich sind das für 2017 monatlich durchschnittlich 662,58 € und 2018 795,34 € (vgl. Anhang 09).

Während die Steigerung im Durchschnitt tendenziell sehr gut aussieht, ist diese vermutlich auf die Einführung eines neuen Kassensystems Ende 2016 zurückzuführen. Alle MA mussten sich zunächst an die neue Software gewöhnen, was zur Folge hatte, dass viele Buchungen nicht getätigt

wurden und das eingenommene Geld einfach in die Kasse gelegt worden ist. Das macht den Vergleich zwischen 2017 und 2018 nicht möglich.

In beiden Jahren ist jedoch bereits deutlich zu sehen, dass die Haupteinnahmequellen bei den Jahresbeiträgen und den Mahngebühren liegen. Mahngebühren sind generell nicht beeinflussbar, daher sollte sich in Zukunft darauf konzentriert werden, neue Kunden zu akquirieren, um die Einnahmen aus Jahresbeiträgen zu steigern. Eine weitere Möglichkeit ist die Erhaltung der Kunden, sodass diese die Bibliothek ein weiteres Jahr nutzen.

Die einsehbaren Ausgaben der Cobi sind im Gegensatz zu den Einnahmen wesentlich umfangreicher. Die Kosten für die notwendigen Bibliothekssysteme belaufen sich jährlich auf 24.180 €. Darin sind der Anschluss und die Nutzung des GBV (Gemeinsamer Bibliotheksverbund), die Nutzung für Shibboleth, die Kosten für die CobiApp sowie die Wartung des RFID-Systems zur Sicherung von Medien enthalten (vgl. Anhang 07, 10).

Die Ausgaben für Datenbanken stellen den größten Posten dar. WISO, Kompass, die Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Statista, Business Source Premier sowie die E-Book-Library ergeben jährliche Ausgaben von 78.900 €.

Interne Datenbanken wie Juris und Beck online werden nur von den Mitarbeitern der Cobi für die Kunden genutzt und werden über den Dachverband der HK, den DIHK bezogen. Dennoch laufen die Kosten für diese Lizenzierungen über die Cobi. Insgesamt sind das weitere 29.000 €.

Wie in Kapitel 4.1 bereits erwähnt, gibt es einige Einzelplatzlizenzen für Datenbanken, die für die HSBA intendiert sind. Das sind die vier Datenbanken Informa, Clarkson, IMO-Vega und Containerization. Zusammen sind das weitere 6.250 € jährliche Lizenzierungsgebühren (vgl. Anhang XY).

Genaue Erwerbungs Ausgaben liegen fürs ganze Jahr nicht vor. Ein durchschnittlicher Monat ist allerdings in Anhang 11 zu finden. Die Literatur wird grundsätzlich über Approvalpläne erworben, die mit zwei unter-

schiedlichen Buchhändlern in Hamburg bestehen. Für die nötige Fachkompetenz werden die Approvalpläne zusätzlich mit zwei MA aus der HK sowie einem Professor der HSBA besprochen. Für April 2018 wurde Literatur im Wert von 1.280,42 € gekauft.

Die Dependance im Gebäude der HSBA wird regelmäßig mit Präsenzliteratur bestückt. Die Kosten variieren stark von Jahr zu Jahr und sind schwer einzuschätzen. 2017 wurde Literatur im Wert von 3.108,16 € gekauft. 2016 waren es aufgrund von mangelnder Kooperation lediglich 553,03 € (vgl. Anhang 12).

Insgesamt belaufen sich die jährlichen, durchschnittlichen Ausgaben auf ca. 155.000 €.

#### **4.2.5 Vorstellung des Leitbilds**

Um zu verstehen, worauf es bei einem Leitbild bzw. einer Vision und Mission ankommt, folgt zunächst eine Definition von Benussi (2015, S. 141).

*„Es geht bei Vision, Mission und Leitbild nicht um eine scharf getrennte Definition eines Zielzustands, sondern um ein von allen geteiltes Gefühl, das damit zum Ausdruck gebracht wird. Dieses geteilte Gefühl stellt sich in einem gemeinsam erlebten Prozess ein. Es kann demnach nur von denen empfunden werden, die in irgendeiner Weise in den Prozess integriert werden.“*

Das Leitbild der HK wurde 2016 vorgestellt und soll bis mindestens 2020 gültig sein. Zu finden ist es unter Handelskammer Hamburg (2016). Zunächst wird das Leitmotiv „Wir handeln für Hamburg!“ von zehn allgemeinen Leitsätzen begleitet. Darin geht es hauptsächlich um die Förderung der Hamburg Wirtschaft und einzelner Teilbereiche. Auf diesen Leitsätzen basierend sind drei Ressorts entstanden, die die einzelnen Aufgaben der HK beschreiben. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, teilen diese drei Ressorts die HK in drei Oberbereiche ein: „Unternehmen beraten“, „Interessen

bündeln“ und „Menschen bilden“. Unter „Unternehmen beraten“ ist die Funktion der HK zu verstehen, gerade für Existenzgründer als Hilfestellung zu fungieren. Aber auch mittelständische und größere Unternehmen erhalten fachkompetente Beratungen. „Interessen bündeln“ zielt hauptsächlich auf den politischeren Auftrag der HK ab. Nämlich die Interessen der Wirtschaft gegenüber beispielsweise dem Senat zu vertreten. Unter „Menschen bilden“ verbirgt sich eine weitere hoheitliche Aufgabe: die Betreuung von Auszubildenden sowie die Durchführung von Prüfungen. Aber auch weitere Bildungsangebote zählen zu diesem Ressort, darunter ist auch die Cobi, die Wissen vermitteln soll.

Die aktuelle Vision und Mission der HK wurde am 08. Dezember 2017 den MA der HK vorgestellt. Einige Monate im Voraus wurde die Überarbeitung der bisherigen Versionen angekündigt. Wie von Benussi beschrieben, wurden diese gemeinsam in mehreren Workshops und einer umfangreichen Umfrage erarbeitet. In Handelskammer Hamburg (2017b) ist das Ergebnis zu finden.

In Bezug auf die Cobi sind jedoch nur einige Passagen übertragbar, da die HK mehrere, auch gesetzliche, Aufgaben übernimmt. Die Vielfalt in der Vision und Mission ist daher entsprechend umfangreich.

*„Bei Nachwuchsfachkräften wecken wir schon vor dem Berufseinstieg die Neugier auf Praxiserfahrungen und Wirtschaftswissen.“* Dieser Part beschreibt die Cobi in ihrer Kernaufgabe – Wissen an ihre Kunden vermitteln. Aufgrund der Tatsache, dass die Cobi ebenfalls eine Hochschulbibliothek ist, wird dies bereits vor dem Berufseinstieg umgesetzt.

*„Wir richten unser Handeln an [den] Bedürfnissen [der Mitglieder] aus [...] und bereiten den Boden für Unternehmertum, Existenzgründer und Start-Ups.“* Da die Cobi jedoch nicht nur Studierende bedient, sondern insbesondere auch Existenzgründer zu ihren Kunden zählt, wird der nächste Satz ebenfalls optimal von der Cobi umgesetzt.

*„Wir arbeiten partnerschaftlich, niedrighschwellig und digital.“* In Bezug auf Kunden arbeitet die Bibliothek stets zuvorkommend und freundlich, was

in diesem Fall als „partnerschaftlich“ interpretiert werden könnte. Ebenso bestehen Kooperationen mit anderen Abteilungen in der HK. Die Niedrigschwelligkeit steht seit Umbau der Cobi in eine moderne Bibliothek immer wieder zusammen mit digitalem Arbeiten im Vordergrund. Deutlich zu sehen ist dies beim Angebot Shibboleth, das Kunden die Nutzung der Datenbanken von außerhalb der Bibliothek auf einfache Weise ermöglicht. *„Mit den von unseren Mitgliedsunternehmen bereitgestellten Mitteln gehen wir wirtschaftlich und verantwortungsvoll um.“* Die Mittel, die der Cobi zur Verfügung stehen, werden immer im Sinne der Kunden der Cobi investiert. Allerdings besteht dort definitiv Verbesserungspotenzial, indem Ausgaben öfters kontrolliert und evaluiert werden.

### **4.3 Zusammenfassung der Situationsanalyse**

Zusammenfassend kann für die Cobi gesagt werden, dass die Voraussetzungen, um eine BSC einführen zu können, erfüllt werden. Obwohl es noch einige Schwächen in der Organisation gibt, wie der SWOT-Analyse zu entnehmen ist, überwiegen die Stärken in einigen wichtigen Punkten. Allen voran stellen die Mitarbeiter für Veränderungen ein wichtiges Glied dar, ohne die Wandlungen gar nicht erst möglich wären. Teamgeist und Innovationsbereitschaft sind jedoch Eigenschaften, die in der Cobi belegbar großgeschrieben werden.

Dass die Cobi bereits die Identifizierung der Zielgruppen abgeschlossen hat, wurde zwar von keinem MA vermutet, reduziert jedoch die Anzahl an Strategischen Zielen und darauffolgenden Maßnahmen. Um eine neue Zielgruppe ansprechen zu können, werden normalerweise größere Anstrengungen im Netzwerken, Marketing und der Ausrichtung fällig. Der Entfall dieser Anstrengungen sollte eine wesentlichere Erleichterung im andauernden Managementprozess darstellen.

Finanziell ist die Cobi solide aufgestellt. Auch wenn in den letzten beiden Jahren aufgrund der anhaltenden Umbruchsstimmung in der HK vieles gekürzt werden musste, hat die Cobi die Chance für sich genutzt und Be-

stände ausgiebig evaluiert. Somit konnten zum größten Teil die Hauptausgaben für die Datenbanken und der Erwerbungssetat erhalten bleiben. Bei den Einnahmen besteht allerdings definitiv Potenzial nach oben, so dass hier bereits das erste Strategische Ziel erfasst werden kann.

Die Anbindung an die HK als Abteilung und durch das Leitbild sollte die Cobi nicht als Einschränkung, sondern als Stärke ansehen. Aufgrund des Rückhalts durch die HK ist es der Cobi zurzeit möglich, unzählige Projekte umzusetzen und sich von anderen, öffentlich finanzierten Bibliotheken durch Innovation und ein modernes Ambiente abzusetzen.

## 5 Strategieentwicklung

Die wichtigste Grundlage für eine BSC, wie im Stand der Forschung erläutert, sind die richtigen Strategien. Diese sollten im Idealfall schon Teil der Organisation sein, können jedoch alternativ noch vor Konzeptionierung der BSC erarbeitet werden (vgl. Scheld 2017, S. 148). Um die spätere Einführung der BSC zu vereinfachen und Mitarbeiter in die strategische Planung einzubinden, sollten diese den Entwicklungsprozess der Strategien aktiv mitgestalten. Das fördert sowohl die Transparenz der Planung als auch die Arbeitsteilung, sodass nicht alle Entscheidungen von einer Führungsposition getroffen werden (vgl. Bea/Haas 2017, S. 61; Welge/Allaham/Eulerich 2017, S. 831, 859).

Hierfür werden im Folgenden zwei Gruppendiskussionen mit den Bibliotheksmitarbeitern geführt.

Die erste wird lediglich von einem kurzen Vortrag eingeleitet und einem groben Leitfaden begleitet, um die Mitarbeiter nicht im Vorfeld bereits zu beeinflussen. Sie soll rein explorativ gestaltet sein.

Die zweite Gruppendiskussion stellt eine Feedbackschleife und eine Vertiefung dar. Hierin werden die aufgearbeiteten Ergebnisse der ersten Diskussionsrunde reflektiert, bewertet und ggf. anschließend angepasst.

### 5.1 Erste Gruppendiskussion mit Bibliotheksmitarbeitern

Die erste Gruppendiskussion mit den Mitarbeitern der Cobi hat die Ideengenerierung und Zukunftsorientierung zum Ziel. Es soll herausgefunden werden, wie die MA die Cobi zurzeit sehen und welche Ziele ihnen besonders wichtig sind. Zudem kann auch herauskristallisiert werden, in welchen Bereichen des Strategischen Managements die MA noch nicht genügend geschult sind.

### 5.1.1 Vorbereitung der ersten Gruppendiskussion

Die erste Gruppendiskussion zur Erarbeitung der Strategien findet am 08. März 2018 um 10 Uhr im Besprechungsraum der Cobi mit sechs Mitarbeitern statt. Diese werden per Mail (vgl. Anhang 13) und Ankündigung in der wöchentlichen Abteilungsbesprechung dazu eingeladen. Zusätzlich wird vom internen, geteilten Kalender Gebrauch gemacht, sodass dieser Zeitraum für die MA mit einem Termin geblockt ist. Mittwochs um 10 Uhr wird deswegen ausgewählt, da im Vorfeld die wöchentliche Abteilungsbesprechung stattfindet, zu der alle MA erscheinen.

Vor Beginn der Tonaufnahme müssen alle Beteiligten der Aufnahme zustimmen. Sie werden auch über die Anonymisierung jeglicher Daten informiert (vgl. Koschel/Kühn 2011, S. 62).

Als Einstieg in die Diskussion und zur generellen Themenorientierung wird ein kurzer Vortrag vorbereitet. Wie von Lamnek (2005, S. 84) beschrieben, erleichtert der Stimulus den Beginn der Diskussion und es kann auf dessen Grundlage gestartet werden. Darin enthalten sind eine Vorstellung von Strategischem Management, der Methode BSC sowie die kurze Darstellung der Vision/Mission der HK. Anschließend folgt der Diskussionsteil, der durch die Präsentation bildlich begleitet wird. Dazu dienen unausgefüllte Vorlagen der einzelnen Perspektiven als Unterstützung während der Diskussion, um Zwischenergebnisse festzuhalten (vgl. Anhang 14).

Der Leitfaden für die Gruppendiskussion soll nur als grobe Richtlinie dienen und keinesfalls stringent abgearbeitet werden. In einer Gruppendiskussion ist es wichtig, eine Dynamik entstehen zu lassen, in der sich die Teilnehmer frei anhand des vorgegebenen Themas unterhalten können. Nicht nur die Teilnehmer sollten zwanglos miteinander diskutieren können, sondern auch der Moderator, der mitunter spontan und vertiefend nachfragen muss. Diese Spontanität wird in der Literatur mehrfach empfohlen wie in Koschel und Kühn (2011, S. 98 ff.) sowie Dammer und Szymkowiak (2008, S. 103).

Aus diesem Grund besteht der Leitfaden nur aus der Präsentation, die im Zentrum der Diskussion stehen. Die vier Perspektiven der BSC sollen einen natürlichen Leitfaden bilden.

### **5.1.2 Durchführung der ersten Gruppendiskussion**

Zu Beginn wird von der Moderation ein kurzer Vortrag gehalten. Die Präsentation soll den Zweck der Gruppendiskussion für alle verdeutlichen und mit der Wiederholung des Leitbilds der HK verknüpfend als Überleitung zum Diskussionspart fungieren.

Eine tiefere Vorstellung der Masterarbeit ist im Vortrag nicht nötig, da dies bereits im Vorfeld in Mitarbeitergesprächen und einer Abteilungsbesprechung geschehen ist.

Die Grundlage für die Strategieentwicklung in der Cobi bildet die Vision und Mission der HK, die im Kapitel 4.2.5 bereits vorgestellt wurde.

Die viergeteilte Form der BSC ermöglicht eine natürliche Strukturierung, sodass die vier Perspektiven nacheinander behandelt werden können. Es wird mit der Lern- und Entwicklungsperspektive begonnen, da dies den Einstieg in die Diskussion erleichtern soll, weil Mitarbeiter dort ihre eigene berufliche Entwicklung planen, sodass auch jeder dazu etwas zu sagen haben sollte (vgl. Asum/Kerth/Stich 2011, S. 240). Darauf folgen die Kundenperspektive, die in der Cobi aufgrund der Nicht-Gewinn-Orientierung als die zentralste gilt; die Finanzperspektive, bei der nach Leitbild verantwortungsvoll mit den Mitteln umgegangen werden soll (vgl. Handelskammer Hamburg 2017b) und die Prozessperspektive, die die vorangegangenen mit Planung und Optimierung der Prozesse unterstützen soll (vgl. Asum/Kerth/Stich 2011, S. 240).

Während der Diskussion sollte durch den Moderator – sofern möglich – darauf geachtet werden, dass Ideen und Kritik zu einer Perspektive abgeschlossen sind, bevor zur nächsten übergegangen wird, um Sprünge und Nachfragen zwischen den Perspektiven zu vermeiden.

Der Schlussteil wird von einer kurzen Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse eingeleitet. Im Idealfall sollte diese durch die Co-Moderation geschehen, die während der Diskussion den Überblick über die Themen behalten hat. Da diese Diskussion lediglich von einer Moderatorin durchgeführt wird, werden alle Aufgaben von derselben Person übernommen. Im Anschluss an die Zusammenfassung gibt es für jeden Teilnehmer die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen und weitere Anregungen zu nennen, die zuvor keinen Platz in der Diskussion gefunden haben.

Da nicht nur keine Co-Moderation, sondern auch kein Protokollant anwesend ist, wird die Diskussion aufgenommen, sodass keine wichtigen Ergebnisse verloren gehen und die Moderation sich auf die Leitung der Diskussionsrunde fokussieren kann.

Zur späteren Auswertung werden neben der Tonaufnahme (vgl. Anhang 15), die in einem Transkript niedergeschrieben wird (vgl. Anhang 16), auch die wichtigsten Punkte in der Präsentation während der Gruppendiskussion festgehalten (vgl. Anhang 14). Dies ist für die MA und die Auswertung von Vorteil, da besprochene Ergebnisse gemeinsam formuliert werden. Zudem kann die Auswertung anhand der vier Perspektiven der BSC erfolgen.

### **5.1.3 Auswertung der ersten Gruppendiskussion**

Die Auswertung der ersten Gruppendiskussion erfolgt auf Basis der Tonaufnahme bzw. des Transkripts. Zusätzlich werden die festgehaltenen Ergebnisse aus der Präsentation herangezogen. Diese werden für eine bessere Lesbarkeit in Abbildung 5-8 dargestellt.

Aus technischen Gründen sind ungefähr die ersten fünf Minuten der Tonaufnahme nicht zu gebrauchen. Störgeräusche durch nebeneinander liegende Smartphones resultierten in einer unbrauchbaren Aufnahme. Der Fehler wurde jedoch schnell behoben, sodass bis auf die Einleitung alles vom Gespräch einwandfrei aufgezeichnet wurde.

Durch diesen Umstand und die Unerfahrenheit der Moderation war der Anfang der Gruppendiskussion stockend und verlief nicht so flüssig, wie er hätte sein können. Dennoch wurde die Einleitung von den MA aufmerksam verfolgt und die kurze Präsentation aufgrund des Themas ernst genommen. Nach den Erläuterungen zur BSC folgte für die MA der Diskussionspart.

Begonnen wurde, wie bereits erwähnt, mit der Lern- und Entwicklungsperspektive, um den MA die Chance zu geben, sich in die Diskussion einzufinden. Zur persönlichen Entwicklung im Rahmen der Arbeit hat sich zumeist jeder bereits Gedanken gemacht, sodass hier Strategische Ziele leichter zu erarbeiten sein sollten. Als Beispiel wurde von der Moderation die Weiterbildung vorgegeben, bei der MA fachbezogen gefördert werden sollten. Weitere Punkte, die genannt und aufgenommen wurden, waren den Entwicklungsstand von anderen Bibliotheken kennenzulernen, um anschließend eventuell auch Ideen in der Cobi umsetzen zu können. Außerdem soll aus Feedback von Kunden gelernt werden und Netzwerke gepflegt werden, um auch von dort Ideen zur Entwicklung aufnehmen zu können.

<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>
<i>Wie können wir auch in Zukunft eine Befriedigung unserer Kundenbedürfnisse sicherstellen?</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mitarbeiter (fachbezogen) fördern</li><li>✓ Entwicklungsstand der Bibliotheken kennen und evtl. umsetzen</li><li>✓ Feedbackbezogenes Lernen</li><li>✓ Netzwerke pflegen</li></ul>

Abbildung 5 - Erste Lern- und Entwicklungsperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

Bei der Kundenperspektive kamen zunächst einige Missverständnisse bezüglich der Leitfrage unter der Überschrift auf. Um diese Irritation schnell zu eliminieren, hat sich die Moderation dazu entschieden, die Frage zu löschen, weswegen im Endergebnis keine Leitfrage, die die Perspektive beschreibt, mehr vorhanden ist.

Dennoch konnten für diese Perspektive zahlreiche Ideen für Strategische Ziele von den MA gewonnen werden. Neue Kunden aus bestimmten Zielgruppen zu akquirieren, ist bereits seit einiger Zeit Thema in der Cobi. Gerade deswegen ist es sinnvoll, dieses Ziel fest in der BSC zu verankern.

Ein Punkt, der dem feedbackbezogenen Lernen ähnelt, ist das Beschwerdemanagement, jedoch ist in diesem Fall die Perspektive zu beachten. In der Lern- und Entwicklungsperspektive geht es darum, was die MA in Zukunft besser machen können, während es in der Kundenperspektive darauf abzielt, Kunden trotz Beschwerden zufrieden zu stellen.

Um Kunden zufriedenstellen zu können, sollte auch das digitale Angebot, das eine Stärke der Cobi ist, weiter ausgebaut werden. Dazu kommt auch das Ziel der leichteren Ansprechbarkeit und Vermittlung von Informationen. Das soll sich nicht nur auf Öffnungszeiten, sondern auch auf unterschiedliche Kommunikationswege beziehen.

All diese Ziele sind jedoch nicht ohne ausreichende Personalressourcen umzusetzen, daher wurde das ebenfalls aufgenommen. Außerdem soll das vorhandene Personal sinnvoll an den richtigen Stellen eingesetzt werden.

Als von den MA als nicht-realisiertes Ziel eingestuft, sind ausreichende Räumlichkeiten. Aufgrund der begrenzten Räumlichkeiten in der Cobi gibt es nur einen einzigen Gruppenraum, der beinahe dauerhaft belegt ist. In der Bibliothek ist aber nicht mehr Platz vorhanden, sodass dieses Ziel zwar wünschenswert, aber nicht realistisch ist.

Kundenbindung und -pflege ist ein realistischeres Ziel. Es ist im Interesse der Bibliothek, die Kunden, die sich einmal angemeldet haben, auch für einige Jahre zu halten.

Außerdem sollte darüber nachgedacht werden, ob die Identifizierung von neuen Zielgruppen sinnvoll ist und wer konkret angesprochen werden kann.



Abbildung 6 - Erste Kundenperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

Bei der Finanzperspektive haben sich die MA zunächst schwer getan, so dass von der Moderation einige Nachfragen und Nachdenkzeiten eingeleitet werden mussten. Dennoch kamen letztlich einige vielversprechende Ideen zusammen.

Klassische Ziele wie Kosten senken und Einnahmen generieren waren fast selbstverständlich und wurden nicht intensiv diskutiert. Der Punkt Personalausstattung überdenken zielt hauptsächlich auf die Qualifikation der MA ab. Beispielsweise könnten die Stunden, die von studentischen Hilfskräften betreut werden, weiter ausgeweitet werden, sodass Personal für andere Aufgaben frei wird oder gekürzt werden könnte.

Um mit den vorhandenen Finanzen sinnvoll umzugehen, sollten Prioritäten gesetzt werden. Bevor Projekte oder größere Anschaffungen getätigt werden, sollte der Nutzen einer solchen eingängig studiert werden.

Auch wenn Digitalisierung momentan im Bibliotheksbereich ein populäres Thema ist und die Cobi diese ebenfalls vorantreiben möchte, sollte sie auch sinnvoll eingesetzt werden. Dieser Punkt schließt sich dem Prioritätensetzen an und soll darauf hinweisen, dass nicht genutzte Literatur

auch digital immer noch nicht genutzte Literatur bleibt und wertvolle Ressourcen dafür nicht verschwendet werden sollten.

Das Ziel die Raumnutzung zu optimieren, bezieht sich lediglich auf weitere Kooperationen innerhalb der HK. Während die Stiftung Hanseatisches Wirtschaftsarchiv und das Dokumentenmanagement bereits den Lesesaal der Cobi für ihre Kunden mit benutzen, könnte dies noch auf das Innovations- und Patentzentrum ausgeweitet werden. Das Zentrum besitzt einige kleinere Räumlichkeiten in der HK. Bei einer kooperativen Nutzung könnten diese beispielsweise als gewünschte Gruppenräume umfunktioniert werden, während einzelne Kunden des Zentrums den Lesesaal nutzen könnten.

Dies deckt sich mit dem nächsten Ziel, die Kooperationen ausweiten. Darunter sind jedoch nicht nur interne Kooperationen, sondern auch externe gemeint. Für größere Datenbanklizenzen sollten Kooperationen in Betracht gezogen werden, um diese für alle beteiligten finanzierbarer zu machen.

Der letzte Punkt, Bestandskonsolidierung, wurde in der Diskussion nicht weiter besprochen, meint aber vermutlich das Reduzieren und Aussondern von Beständen, die nicht genutzt werden. Dadurch wird nicht nur Platz gespart, der in künftigen Jahren gebraucht wird, sondern auch Kosten, indem beispielsweise fortlaufende Zeitschriften abbestellt werden. Das macht Gelder frei, um andere Prioritäten setzen zu können.

Finanzperspektive
<i>Wie beurteilen die Kapitalgeber unsere gegenwärtige Position?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kosten senken</li> <li>✓ Personalausstattung überdenken</li> <li>✓ Einnahmen generieren</li> <li>✓ Prioritäten setzen</li> <li>✓ Digitalisierung (sinnvoll) vorantreiben</li> <li>✓ Raumnutzung optimieren</li> <li>✓ Kooperationen ausweiten</li> <li>✓ Bestandskonsolidierung</li> </ul>

*Abbildung 7 - Erste Finanzperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

Bei der Prozessperspektive kamen schneller gute Ideen für Strategische Ziele zusammen. Sie wurde als letzte Perspektive gewählt, da die vorigen durch Prozesse umgesetzt werden, die es in dieser Perspektive zu optimieren gilt.

Während die Digitalisierung in der Finanzperspektive darauf abzielt, Kosten zu sparen, soll in der Prozessperspektive Zeit gespart werden, indem bestimmte Workflows ohne Medienwechsel digital ablaufen. Im bisherigen Zustand bei der Erwerbung ist es beispielsweise so, dass zwischen Onlinebestellungen, Papierrechnungen, verschiedener Bibliothekssoftware sowie HK-Software gewechselt werden muss. Während es nicht möglich ist, die Arbeitsprozesse in der Bibliothekssoftware zu beeinflussen, ist es durchaus im Rahmen, den Wechsel zwischen online und Papier zu unterbinden und gänzlich auf online umzustellen.

Daran anschließend wurde auch das nächste Ziel genannt, nämlich die Services der Cobi möglichst einheitlich online nutzen zu können. Das gilt insbesondere für die Anmeldung, für die die Kunden bisher noch persönlich vorbeikommen müssen. In Zukunft wäre jedoch eine Lösung wünschenswert, bei der Kunden das Datenbankangebot der Cobi ohne persönliches Erscheinen im Lesesaal zur Verfügung gestellt bekommen.

Weitere Ziele, die sich in einigen Aspekten überschneiden, ist die Pflege von Qualitäts- und Wissensmanagement, was in der Sicherstellung von Vertretungen resultieren sollte. Aufgrund der kleinen Größe der Bibliothek müssen viele Kollegen in Urlaubs- und Krankheitsfällen Aufgaben übernehmen, von denen sie im Normalfall nie eine machen müssten. Daher sind strukturierte Arbeitsprozesse, wie sie durch Qualitätsmanagement sichergestellt werden, unabdinglich. Zusätzlich ist die Erfassung von Erfahrungen durch organisiertes Wissensmanagement sehr wichtig für Vertretungen aller Art.

Der letzte Punkt umfasst die Anbindung an die HK. Die Cobi ist in ihrer Funktion als Hochschulbibliothek vielen MA der HK fremd und wird nicht immer als voller Teil der HK angesehen, die sich mit den wirtschaftlichen Belangen der Hamburger Unternehmen auseinandersetzt. Eine engere Bindung würde intern für mehr Akzeptanz und ein größeres Verständnis für die Bibliothek sorgen.

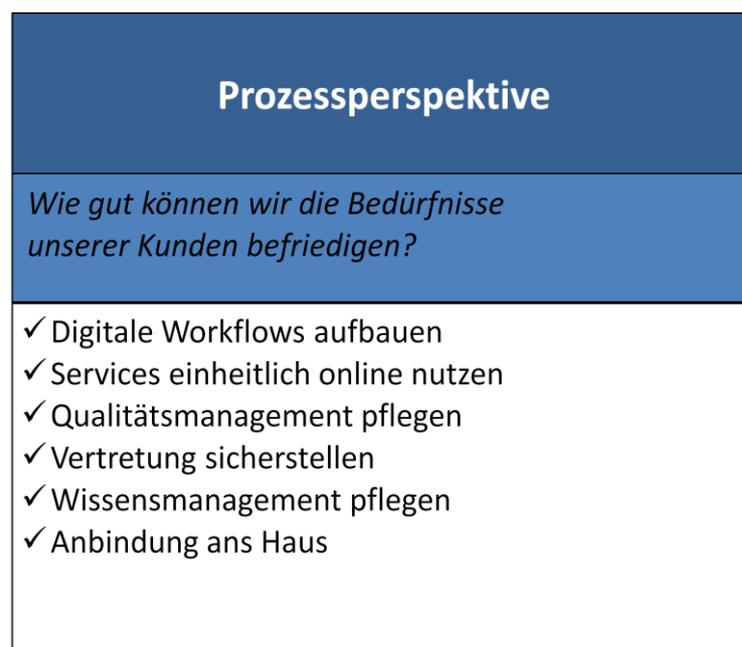


Abbildung 8 - Erste Prozessperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

Und obwohl viele sehr gute Vorschläge für Strategische Ziele zusammengekommen sind und die Gruppendiskussion als erfolgreich gewertet wer-

den kann, ist abschließend noch einige Kritik am Verlauf der ersten Diskussion anzumerken.

Obgleich in Kapitel 1.3 davon ausgegangen wird, dass aufgrund der kollegialen Stimmung jeder aktiv an der Diskussion teilnehmen würde, sind einige wortkarg geblieben und trugen nicht viel zu den Zielen bei. Dort hätte von der Moderation eventuell mit einigen speziellen Fragen nachgehakt werden können. Zusätzlich - wie im Zwischenergebnis noch deutlich wird - wurde nicht darauf geachtet, dass es sich bei den Vorschlägen um Strategische Ziele handelt, sodass hier noch eine Nachbearbeitung vorgenommen werden muss.

Zudem wurde das Gesagte von der Moderation zu sehr für die Punkte in den Perspektiven abstrahiert, sodass Informationen verlorengegangen sind und die ursprüngliche Intention verfremdet wurde. Besonders deutlich wird das in der ersten Perspektive, wo von einer Teilnehmerin feedbackgezogenes Lernen vorgeschlagen wurde, woraus zuerst Beschwerdemanagement entstanden ist. Erst nach weiteren Erklärungen wurde die richtige Formulierung gewählt.

Zum Abschluss wurde von der Moderation schlichtweg vergessen, eine Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse zu liefern. Denn obwohl die Ergebnisse zwischendurch schriftlich festgehalten wurden, hätte das Zeigen und kurze Erläutern der zusammengetragenen Ziele ein rundes Ende gebildet.

## **5.2 Zwischenergebnis: Formulierung der Strategien**

Die Tabellen 5-8 sind auch in der Präsentation im Anhang 17 zu finden. Hier werden sie für eine bessere Lesbarkeit ebenso eingefügt. Begründungen, weswegen die Strategischen Ziele ausgewählt wurden und was genau damit erreicht werden soll, folgen ausführlich in Kapitel 6.

In diesem Kapitel soll hauptsächlich auf die zweite Gruppendiskussion vorbereitet werden, d.h. welche Unklarheiten bei den Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen bestehen. Zudem soll der Konsens der MA zu den Zielen eingeholt werden.

Das Zwischenergebnis nach der ersten Gruppendiskussion besteht zunächst aus den ausgewählten Strategien der Abbildungen 5-8. Die Strategien werden nach den SMART-Kriterien (vgl. Besser 2015, S. 34) überarbeitet und für die weitere Arbeit zum Teil neu formuliert. Um die BSC nicht zu unübersichtlich werden zu lassen, wird sich auf realistischere und zu priorisierende Ziele beschränkt, da die Vorschläge der MA in der ersten Gruppendiskussion teilweise so umfangreich ausfielen, dass sie nicht alle in der BSC Platz finden bzw. in einigen Fällen auch nicht für die BSC geeignet sind. Bei der Überprüfung einiger Vorschläge wird deutlich, dass es sich nicht immer um Strategische Ziele handelt. Insgesamt wurden zehn Strategische Ziele festgelegt.

In Ergänzung zu den Strategischen Zielen werden passende Kennzahlen ausgesucht. Diese sind zur Hälfte durch bereits vorhandene Zahlen in der Cobi gut abzudecken. Von den zwölf ausgewählten Kennzahlen müssen jedoch sechs ganz neu erhoben werden. Dies ist auch der Grund, weswegen nur zwölf Kennzahlen insgesamt ausgewählt wurden. Für die MA der Cobi ist diese Art von Controlling neu, daher ist aufgrund von möglicher Überforderung von einer Vielzahl an Kennzahlen abzuraten.

Die zu erreichenden Vorgaben sind daher nur zur Hälfte tatsächlich statistisch untermauert. Die anderen sechs Vorgaben basieren auf Erfahrungen und Schätzungen. In der zweiten Gruppendiskussion sollte hier besonders darauf geachtet werden, dass die Zahlen mit allen MA besprochen werden, um mehr Schätzungen einzuholen und auf realistische Vorgaben zu kommen.

Ebenfalls zu überprüfen sind die ausgewählten Maßnahmen. Diese sollten nach Machbarkeit und Sinnhaftigkeit beurteilt werden.

Bei der Lern- und Entwicklungsperspektive ist besonders das zweite Ziel „Entwicklungsstand anderer Bibliotheken studieren“ unsicher. Die Anzahl an Treffen und Austauschen mit anderen Bibliotheken sagt noch nichts über die Qualität der Treffen bzw. die eingeholten Informationen aus. Ebenso ist die Maßnahme dazu „Kontakte pflegen“ vage formuliert und bedarf Feedback von den MA.

<b>Perspektive</b>	<b>Strategische Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>Vorgaben</b>	<b>Maßnahmen</b>
<b>Lernen und Entwicklung</b>	Kontinuierliche Verbesserung der Mitarbeiter	Weiterbildungsquote	> 90 %	Für Teilzeiter auf lokale Angebote zugreifen
	Entwicklungsstand anderer Bibliotheken studieren	Anzahl Austausch mit anderen Bibliotheken  Teilnahme an bibliotheksübergreifenden Treffen	??  Anzahl besuchter Vorträge	Kontakte pflegen  Teilnahme am Bibliothekars tag erhöhen
	Feedbackbezogenes Lernen	Umsetzungsquote des Feedbacks	Mind. 50 %	Kundenumfrage durchführen

*Tabelle 5 - Zwischenergebnis Lern- und Entwicklungsperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

Die Kundenperspektive ist im Gegensatz zur Lern- und Entwicklungsperspektive schon wesentlich deutlicher formuliert. Die Ziele sind klar dargestellt und die Kennzahlen einfach zu verstehen. Bisher konnten keine Vorgaben fürs zweite Ziel auf Basis von vorhandenen Daten formuliert werden, aber es wird vermutet, dass es möglich ist, diese Zahlen speziell aus dem Bibliothekssystem auszulesen. In dieser und der vorigen Per-

spektive stimmen zwei Maßnahmen überein, nämlich eine Kundenumfrage durchführen. Wie in der Situationsanalyse deutlich wird, fehlt konkretes Kundenfeedback und vieles beruht im Hinblick auf Kundenwünsche auf reine Spekulation. Während eine Kundenumfrage ein umfangreiches Projekt ist, sind die Ergebnisse einer solchen umso wertvoller für die zukünftige Planung.

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Kunden</b>	Hervorragende Kundenzufriedenheit	Umfrageergebnis	> 80 % bei sehr guter und guter Bewertung	Kundenumfrage durchführen
	Kunden langfristig binden	Verlängerte Bibliotheksausweise	??	Mails an Kunden mit ablaufendem Ausweis als Erinnerung schicken
	Neue Kunden akquirieren	Anzahl Neuanmeldungen	80/Monat (aktuell: 76/Monat)	Anmeldeverfahren digital verfügbar machen

*Tabelle 6 - Zwischenergebnis Kundenperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

In der Finanzperspektive wurden lediglich zwei Ziele ausgewählt. Aufgrund der Nicht-Gewinn-Orientierung liegt hier nicht der alleinige Fokus. Dass Gewinne trotzdem gesteigert werden sollten, um sich vor Geldgebern rechtfertigen zu können, macht es zu einem Strategischen Ziel.

Zudem soll in Anlehnung an das Leitbild der HK verantwortungsvoll mit den vorhandenen Finanzen umgegangen werden, was sich im zweiten Ziel widerspiegelt. Hier soll versucht werden, Prioritäten bei den Ausgaben zu setzen. Dazu muss regelmäßig evaluiert werden, ob die bisherigen Ausgaben noch sinnvoll sind und wo eventuell adjustiert werden muss.

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Finanzen</b>	Gewinne steigern	Gewinnwachstum	> ?? %	Erhöhung der Jahresbeiträge Kostenpflichtige Serviceangebote
	Prioritäten bei Ausgaben setzen	Anzahl der Evaluationen	1x/Quartal	Datenbanknutzung und Nutzung des fortlaufenden Bestands regelmäßig evaluieren

*Tabelle 7 - Zwischenergebnis Finanzperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

Die Prozessperspektive hat ebenfalls nur zwei Strategische Ziele. Einerseits soll die Produktivität der MA erhöht werden. Dies soll verstärkt durch gänzlich digitalisierte Workflows geschehen, sodass nicht zwischen mehreren Medien gewechselt werden muss. Ausgedrückt wird dies durch die Bearbeitungszeit pro Medium. Diese Kennzahl gilt sowohl für die Bearbeitung in der Erwerbung, Katalogisierung als auch für die Ausleihe. Dieser Kennzahl sollte in der zweiten Gruppendiskussion besondere Beachtung geschenkt werden, weil sie enorm aufwändig zu erheben ist. Jeder MA muss prinzipiell jeden seiner Arbeitsabläufe zeitlich festhalten, damit sie am Ende in einer Durchschnittszeit resultieren.

Das zweite Ziel in dieser Perspektive „Lückenlosen Service garantieren“ umfasst drei genannte Wünsche der MA in der ersten Diskussionsrunde.

Hierin sind Wissensmanagement, Qualitätsmanagement sowie der Wunsch nach einer regelten Vertretung enthalten. Aufgrund dieses Umfangs hat das Ziel auch zwei verschiedene Kennzahlen. Einerseits sollen Zugriffe auf das interne Wiki ausgewertet werden, da die MA nicht immer alle Informationen parat haben und daher in Anleitungen o.Ä. nachlesen müssen. Andererseits sollen die erfolglosen gegen die erfolgreichen Beratungen gerechnet werden, um einen hoch qualitativen Service zu garantieren. Dabei sollte die Vorgabe unter 0,1 liegen, d.h. nur jede zehnte Beratung darf erfolglos bleiben.

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Prozesse	Produktivität der MA erhöhen	Bearbeitungszeit/ Medium	??	Workflows digitalisieren
	Lückenlosen Service garantieren	Zugriffe aufs Wissensmanagement (Wiki)  Anzahl der erfolglosen Beratungen/ Anzahl der erfolgreichen Beratungen	??  < 0,1	Wiki aktuell halten  Arbeitsanleitungen quartalsweise überprüfen

Tabelle 8 - Zwischenergebnis Prozessperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

### 5.3 Zweite Gruppendiskussion mit Bibliotheksmitarbeitern

In der zweiten Gruppendiskussion wird das zuvor erarbeitete Zwischenergebnis als Grundlage genutzt und in einer Präsentation aufbereitet (vgl. Anhang 17). Durch den zeitlichen und gedanklichen Abstand zwischen den beiden Diskussionen sollen weitere Erkenntnisse gewonnen und die

bisherigen Strategien noch einmal kritisch hinterfragt werden. Diese Iterationsschleife verstärkt die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen noch einmal bei den MA (vgl. Scheld 2017, S. 134).

### **5.3.1 Vorbereitung der zweiten Gruppendiskussion**

Die zweite Gruppendiskussion findet in einem Abstand von acht Wochen am 02. Mai 2018 um ca. 09.30 Uhr erneut im Besprechungsraum der Cobi statt. Dieses Mal ist die Gruppendiskussion ein Teil der wöchentlichen Abteilungsbesprechung, sodass explizite Einladungen, abgesehen von der ersten, nicht weiter notwendig sind. Es wurde insbesondere darauf geachtet, dass Mitarbeiter, die der ersten Diskussion nicht beiwohnen konnten, dieses Mal dabei sind, damit bei einer Mitarbeiterzahl von neun Personen sich niemand bei einer zukunftsorientierten Besprechung ausgeschlossen fühlt.

Alle Mitarbeiter müssen erneut der Aufnahme der Gruppendiskussion zustimmen und werden darüber informiert, dass die Ergebnisse anonymisiert werden.

Als Leitfaden dient dieses Mal, wie bereits erwähnt, die erarbeiteten Strategien aus der vorigen Gruppendiskussion. Diese wurden in Kapitel 5.2 aufgearbeitet und sollen nun durch die Mitarbeiter bewertet, angepasst und ergänzt werden.

### **5.3.2 Durchführung der zweiten Gruppendiskussion**

Der Ablauf dieser Gruppendiskussion ähnelt der ersten. Das Stimulus-Material besteht bei der zweiten Gruppendiskussion aus der Rekapitulation der ersten Diskussion sowie der vorläufigen BSC aus Kapitel 5.2.

Aufgrund des zeitlichen Abstands ist die Rekapitulation sowohl für die neuen als auch die Mitarbeiter aus der ersten Gruppendiskussion wichtig, damit alle auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Auf einem Bildschirm wird die vorläufige BSC präsentiert und verbleibt dort für Ergänzungen während der Diskussion (vgl. Anhang 17).

Die natürliche Strukturierung der BSC wird auch hier wieder als Leitfaden genutzt, sodass die Perspektiven nacheinander kritisch betrachtet werden. Zum Abschluss wird die Gruppendiskussion von der Moderation zusammengefasst und es bleibt am Ende Zeit für Fragen und Anregungen, die während der Diskussion keinen Platz gefunden haben.

### **5.3.3 Auswertung der zweiten Gruppendiskussion**

Die Auswertung der Diskussion erfolgt erneut mit Hilfe der Tonaufnahme (vgl. Anhang 18) und des Transkripts (vgl. Anhang 19). Da sich in den Tabellen 5-8 aus dem Zwischenergebnis nicht viel während der Diskussion veränderte, wird hier auf eine wiederholte Darstellung verzichtet.

Die einzelnen Ziele innerhalb der Perspektiven wurden generell sehr gut von den MA aufgenommen, sodass hier keine Veränderungen stattfanden. Obwohl nicht alle Ziele aus der ersten Gruppendiskussion eingebettet wurden, waren alle MA mit der Auswahl und der Gewichtung der Ziele zufrieden. Lediglich einige Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen wurden angepasst, die im Folgenden näher ausgeführt werden.

Bei der Lern- und Entwicklungsperspektive wurde beim Ziel Mitarbeiter fördern die geschätzte Vorgabe von 90 % Weiterbildungsquote pro Jahr deutlich in Frage gestellt. Realistischer sind eher 20 %. Zusätzlich kamen Zweifel auf, ob die Maßnahme verstärkt auf Weiterbildungsangebote in Hamburg zu achten, machbar ist. Aus Erfahrung waren sich alle einig, dass gute Angebote in der Umgebung schwierig zu finden sind.

Weitere Veränderungen sind beim Ziel Feedbackbezogenes Lernen durchzuführen. Hier muss ebenfalls die Umsetzungsquote des Feedbacks von 50 % auf schätzungsweise 20 % herabgesetzt werden. Bei der Umsetzung kommt es auch sehr auf die Art des Feedbacks an - Anschaffungswünsche sind wesentlich einfacher zu bedienen als Wünsche nach räumlichen Veränderungen.

Als vorgeschaltete Maßnahme zum Feedbackbezogenem Lernen ist es vor allem auch erst einmal notwendig, das Feedback systematisch zu erfassen. Bisher handelt es sich nur um Erfahrungsberichte einzelner MA, die sehr subjektiv ausfallen können.

Die vorgeschlagene Maßnahme, eine Kundenumfrage durchzuführen, wurde von der Idee her sehr gut aufgenommen, allerdings kamen in Zeiten der Datenschutz-Grundverordnung Zweifel auf, wie einfach eine solche Umfrage zu bewältigen ist. Es wurde jedoch erkannt, dass eine Kundenumfrage dringend nötig ist, da sich kein MA an die letzte erinnern kann. Eine von HSBA-Studierenden durchgeführte Umfrage kam zur Sprache, in der die Cobi in einem kurzen Abschnitt ebenfalls zu bewerten war. Dort hat sie unter den Studierenden sehr gut abgeschnitten.

Bei der Besprechung der Kundenperspektive kam ebenfalls eine Kundenumfrage zur Sprache, um die allgemeine Kundenzufriedenheit zu erfassen. Da die Bibliothek lediglich zur Hälfte aus HSBA-Studierenden besteht, ist die Idee hier noch einmal bestärkt worden.

Das Ziel der Kundenbindung wurde ebenfalls sehr positiv aufgenommen. Die Anzahl verlängerter Ausweise kann über das Bibliothekssystem abgerufen werden, was eine Erfassung dieser Kennzahl erleichtert. Zusätzlich wurde vorgeschlagen als zweite Vorgabe die Verlängerungen pro Kunde aufzunehmen. Eine Vorgabe sehe dann so aus, dass ein Kunde seinen Ausweis mindestens einmal verlängern muss. Damit würde er die Cobi zwei Jahre lang nutzen.

Lediglich die Maßnahme, Kunden mit ablaufendem Ausweis eine Erinnerungsmail zu schicken, erweist sich als schwierig. Ein automatisierter Vorgang zwischen Bibliothekssystem und Mailverschicken wäre optimal,

jedoch zu diesem Zeitpunkt noch nicht umsetzbar. Zusätzlich kommt hier erneut die Datenschutz-Grundverordnung zum Tragen, da man ohne Einverständnis keine Mails an Kunden versenden darf. In Zukunft sollte dieser Fall auf dem Anmeldebogen zumindest für neue Kunden geklärt werden.

Beim dritten Ziel, der Kundenakquirierung, wurde lediglich die Maßnahme als relativ unrealistisch klargestellt. Während Neukunden sich bereits online anmelden können, ist aufgrund mehrerer Faktoren wie der Authentifizierung eine komplette Onlineanmeldung nicht möglich. Als Alternative wurde von den MA vorgeschlagen, Services offensiver anzubieten. Dafür kämen eine Schulung oder eine strukturierte Arbeitsanleitung in Frage.

Bei den Zielen der Finanzperspektive gab es nur Nachfragen und Anregungen für die zweite Kennzahl bzw. die zweite Maßnahme. Evaluationen durchzuführen, um Prioritäten bei den Ausgaben zu setzen, kam generell gut an, allerdings sind solche Bestandsevaluationen sehr aufwändig und nicht regelmäßig zu bewerkstelligen. Lediglich für den Onlinebestand ist dies einfach machbar.

Daraus entstand eine alternative Maßnahme, die die Diskrepanz zwischen Print- und Onlinebestand untersuchen soll. Es wird vermutet, dass online andere Medien genutzt werden als im Printbestand, sodass hier Verlagerungen der Ausgaben zur einen oder anderen Seite möglich sind. Dafür sollte zunächst eine solche Untersuchung durchgeführt werden, um zu schauen, welche Bestandsfelder online beispielsweise wesentlich mehr genutzt werden.

Die vorgeschlagenen Ziele aus der ersten Gruppendiskussion zur Prozessperspektive ließen sich am einfachsten abbilden, was die MA positiv überrascht hat.

Die Produktivität der MA durch die Aufnahme der Bearbeitungszeit pro Medium wurde zunächst sehr negativ aufgenommen. Allerdings konnte die Moderation die MA davon überzeugen, dass es nicht darum geht, die

MA streng zu kontrollieren, sondern um Vorgänge zu standardisieren und allen zugänglich zu machen. Positiv wurde daran hingegen aufgenommen, dass man mit diesen Kennzahlen nicht nur standardisiert, sondern auch eine Argumentationsgrundlage für ausreichende Personalressourcen schafft. Als vorangehendes Beispiel kann das Dokumentenmanagement, mit dem die Cobi eine Abteilung bildet, gesehen werden, da die MA diese Kennzahl gerade erst für mehrere Vorgänge bestimmt haben.

In Anlehnung an die Maßnahmen aus den vorigen Perspektiven ist es hier auch wieder als Maßnahme vermerkt, dass vollständig digitale Arbeitsprozesse die Produktivität steigern.

Das Ziel des lückenlosen Services hat zwei unterschiedliche Kennzahlen bekommen, da das Ziel auch sehr divers ausgelegt werden kann. Die erste Kennzahl, Zugriffe aufs Wiki, erwies sich leider als unnötig komplex, da nur eine Gesamtzugriffszahl ausgelesen werden kann. Bei einer regelmäßigen Überprüfung müsste jeweils die Differenz berechnet werden.

Die passende Maßnahme, das Wiki aktuell zu halten, wurde sogar als zu einfach aufgenommen. Besser wäre hier eine richtige Pflege des Wikis, bei der auch noch nicht vorhandene Arbeitsanleitungen o.Ä. eingearbeitet werden sollten.

Bei der zweiten Kennzahl müssen zunächst nicht nur die Beratungen im Lesesaal gezählt werden, sondern diese auch in erfolgreiche und nicht erfolgreiche geteilt werden, damit die Zahl berechnet werden kann. Die regelmäßige Pflege der Arbeitsanleitungen im Qualitätsmanagement wird bereits zum Teil umgesetzt, sodass hier Kapazitäten für die Umsetzung von anderen Maßnahmen bestehen.

Auf ein weiteres Zwischenergebnis wird hier im Gegensatz zur ersten Gruppendiskussion verzichtet, weil diese Informationen direkt ins vorläufige Endprodukt dieser Masterarbeit fließen und in Kapitel 6 die BSC bilden.

## **6 Konzeptionierung einer Balanced Scorecard für die Commerzbibliothek**

Im folgenden Kapitel wird die vorläufige BSC für die Cobi konzipiert. Da sich die BSC fortlaufend verändern sollte, ist dies lediglich für den Zweck dieser Arbeit die finale Form. Insbesondere die Vorgaben sowie die Maßnahmen sollten, wie von mehreren Autoren empfohlen, kontinuierlich weiterentwickelt und den Bedürfnissen der Bibliothek angepasst werden. Dabei sollte auch nicht davor zurückgeschreckt werden, die Strategischen Ziele zu adjustieren. Dafür soll hier nochmal auf die Definition des Strategischen Managements von Bea und Haas (2017) verwiesen werden, die explizit darauf hinweisen, dass Strategien sich auch aus dem Unternehmensalltag heraus entwickeln und in die Planung integriert werden können.

Nach der Konzipierung folgen zwei Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die die Ziele der Cobi miteinander verbinden und noch einmal deutlich machen, dass die Perspektiven nicht einzeln, sondern als Ganzes zu betrachten sind. Ebenfalls folgt ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, das alle Ziele in einer Abbildung darstellt. Dieses verdeutlicht wie die Beziehungen die übergeordnete und steuernde Ebene, die die BSC einnehmen kann.

Das letzte Unterkapitel fasst die Ergebnisse zusammen, indem die Forschungsfragen von Beginn der Arbeit beantwortet werden.

### **6.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard der Commerzbibliothek**

Die vier gewählten Perspektiven der BSC für die Cobi entsprechen den klassischen. Eine frei gestalterische und individuelle Lösung ist zwar grundsätzlich sehr gut, aber für nicht strategisch geschulte MA wie in der Cobi könnte dies zu Schwierigkeiten führen. Die Best-Practice-Beispiele können viele Inspirationen bringen, die zumeist ebenfalls mit den klassi-

schen Perspektiven arbeiten. Von einer individuellen Abwandlung ist zu Beginn daher abzusehen.

In nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Perspektiven genauer betrachtet und Begründungen sowie Erläuterungen für die Zielsetzung, die Kennzahlen und die Maßnahmen geliefert. Dafür werden die bisherigen Erkenntnisse aus der Literatur, der Analyse und den Gruppendiskussionen zusammengefasst.

Grundsätzlich wird in der Literatur empfohlen nicht mehr als fünf bis zwanzig Ziele pro Perspektive zu wählen (vgl. Scheld 2017, S. 128). Diese Anzahl ist jedoch im Zusammenhang mit einer gesamten Unternehmens-Scorecard zu sehen - die Scorecard für einen kleineren Geschäftsbereich des Unternehmens fällt daher entsprechend kleiner aus (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S 469 f.). Für die Cobi werden zwei bis drei Ziele pro Perspektive gewählt, sodass die Menge für die acht MA auch überschaubar bleibt und diese sich nicht einer Vielzahl von Aufgaben entgegensehen.

Des Weiteren sind in der Literatur nicht mehr als drei Kennzahlen pro Ziel empfohlen (vgl. Scheld 2017, S. 131 f.), woran sich für die BSC der Cobi auch gehalten wird. Je nach Komplexität des Ziels werden eine oder zwei Kennzahlen ausgewählt. Diese Kennzahlen und daraus resultierenden Vorgaben sollten möglichst von Fakten untermauert werden, allerdings sind auch Schätzungen aus Erfahrungswerten zulässig (vgl. Scheld 2017, S. 132).

### 6.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Lernen und Entwicklung</b>	Kontinuierliche Verbesserung der Mitarbeiter	Weiterbildungsquote	> 20 %	Für Teilzeiter auf lokale Angebote zugreifen
	Entwicklungsstand anderer Bibliotheken studieren	Anzahl Austausch mit anderen Bibliotheken	10 Kontakte	Kontakte pflegen
		Teilnahme an bibliotheksübergreifenden Treffen	2 - 5 Vorträge	Teilnahme am Bibliothekars tag erhöhen
Feedbackbezogenes Lernen	Umsetzungsquote des Feedbacks	10 - 20 %	Kundenumfrage durchführen  Feedback systematisch erfassen	

*Tabelle 9 - Endergebnis Lern- und Entwicklungsperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

#### 6.1.1.1 Zielsetzung

Die Lern- und Entwicklungsperspektive umfasst drei unterschiedliche Strategische Ziele. Zunächst wird ein klassisches Ziel aufgenommen - die kontinuierliche Verbesserung der MA. Die MA decken das ganze Tagesge-

schäft und zum Teil noch darüber hinausgehende Aufgaben ab. Da sich die Bibliothek in ihrer Software sowie weiteren Ansprüchen stetig verändert, sollten die MA die Chance bekommen, sich ebenso weiterzuentwickeln.

Den Entwicklungsstand anderer Bibliotheken studieren ist das nächste Strategische Ziel, das sich von den MA gewünscht wurde. Hinter diesem Ziel stecken mehrere Beweggründe. Zunächst sollen hier Kontakte geknüpft und Netzwerke gepflegt werden. Außerdem kann von den Beispielen anderer Bibliotheken viel gelernt werden, sodass einige erfolgreiche Veränderungen eventuell auch für die eigene Bibliothek adaptiert werden können.

Das dritte und letzte Strategische Ziel dieser Perspektive ist das feedback-bezogene Lernen. Das Feedback von Kunden sollte nicht nur möglichst umgesetzt werden (s. Kundenperspektive), sondern es sollten aus den Vorschlägen auch eigene Lehren gezogen werden, sodass MA in Zukunft besser darauf reagieren können.

#### ***6.1.1.2 Entwicklung der Kennzahlen***

Zur Überprüfung des ersten Ziels wurde die Weiterbildungsquote ausgewählt. Sie erfasst die Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, pro Jahr. Diese sollte bei mindestens bei 20 % liegen, wünschenswert wäre jedoch eine höhere Quote. Bezogen auf die Cobi und deren acht MA würde dies bedeuten, dass mindestens zwei MA pro Jahr auf eine Fortbildung gehen müssen. Diese Zahl scheint realistisch und finanzierbar zu sein.

Für das zweite Ziel sind zwei Kennzahlen angedacht, die sich jedoch sehr ähneln. Die erste besteht aus den gezählten Kontakten mit anderen Bibliotheken, insbesondere denen aus der direkten Umgebung. Im Hamburg

befinden sich mehrere wirtschaftswissenschaftliche Bibliotheken, allen voran die ZBW sowie die WiWi, mit denen sich der intensivere Austausch lohnen könnte. Daher sind zehn Kontakte im Jahr mit externen Bibliotheken durchaus machbar.

Des Weiteren sollen die Kontakte auf übergreifenden Bibliothekstreffen erhöht werden. Während der Einzelaustausch hilfreich sein kann, bieten Vorträge auf größeren Plattformen die Möglichkeit nicht nur zu Netzwerken, sondern auch die inhaltlichen Themen näher zu studieren. Hier wird der Besuch von zwei bis fünf Vorträgen angedacht. Diese Zahl beruht aber rein auf Schätzungen, sodass hier Überarbeitungspotenzial vorhanden ist.

Beim feedbackbezogenen Lernen wird wiederum auf eine Quote zugegriffen. Es handelt sich um die Umsetzungsquote des Feedbacks. Je nach Art des Feedbacks sollten möglichst 10 - 20 % davon umgesetzt werden. Die Zahlen erscheinen relativ niedrig, doch aus Erfahrung der MA kommt oftmals auch unrealisierbares Feedback von den Kunden, das aus Zeit-, Kosten- oder Platzgründen nicht machbar ist.

### ***6.1.1.3 Formulierung der Maßnahmen***

Um die 20 % Weiterbildungsquote in den Vorgaben zu erreichen, sollte insbesondere auf lokale Angebote geachtet werden. Die acht MA der Cobi teilen sich 6,15 Vollzeitäquivalente, was auf viele in Teilzeit arbeitende Personen hindeutet. Für diese kommen aus Zeitgründen weit entfernte Maßnahmen nicht in Frage. Ein Monitoring der gängigen Weiterbildungswebseiten wird daher zusätzlich empfohlen.

Das zweite Ziel ist in den Maßnahmen relativ simpel. Um die zehn Kontakte pro Jahr mit anderen Bibliotheken zu erreichen, sollten die vorhandenen Kontakte gepflegt werden. Das kann von Telefonaten zu Einladungen zu Ausstellungseröffnungen reichen und ist daher absichtlich allgemein gehalten. Bei acht MA sollte jedoch einmal pro Jahr jeder in intensiveren

Kontakt mit einer anderen Bibliothek gekommen sein, um sich auszutauschen.

Ein besonders großes und lohnenswertes bibliotheksübergreifendes Treffen stellt der jährliche Bibliothekarstag dar. Um den Ist-Zustand anderer Bibliotheken zu studieren, könnte hier die Teilnahme durch Cobi-MA erhöht werden. Gleichzeitig haben die Vorträge auch einen weiterbildenden Charakter, sodass hier Netzwerkpflge und Fortbildung verbunden werden kann.

Das letzte Ziel soll durch eine Kundenumfrage umgesetzt werden. Um überhaupt Feedback zu bekommen, sollte nicht nur in sporadischen Kundengesprächen darum gebeten werden, sondern dieses auch speziell erfragt werden. Diese Maßnahme wird mit einem Ziel in der Kundenperspektive kombiniert, damit ein solcher Arbeitsaufwand auch lohnend ist. Außerdem sollte das Feedback systematisch erfasst werden. Bisher beschränkt sich die Feedbackerfahrung auf subjektive MA-Einschätzungen. Durch die strukturierte Erfassung soll ein System geschaffen werden, das Feedback auch zusammenfasst, sodass beispielsweise konkrete Aktionen für sich häufende Kritik durchgeführt werden können.

## 6.1.2 Kundenperspektive

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Kunden</b>	Hervorragende Kundenzufriedenheit	Umfrageergebnis	> 80 % bei sehr guter und guter Bewertung	Kundenumfrage durchführen
	Kunden langfristig binden	Verlängerte Bibliotheksausweise	150	Mails an Kunden mit ablaufendem Ausweis als Erinnerung schicken
	Neue Kunden akquirieren	Anzahl Neuanmeldungen	80/Monat	Service offensiver anbieten

Tabelle 10 - Endergebnis Kundenperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

### 6.1.2.1 Zielsetzung

In der Kundenperspektive wurden ebenfalls drei Strategische Ziele identifiziert. Zu allererst soll die allgemeine Kundenzufriedenheit hervorragend werden. Bisher ist dieses schwierig zu gewichten, da die Einschätzungen wiederum von subjektiven MA-Wahrnehmungen herrühren. Eine konkrete Zahl ist daher für die Zukunft besonders wichtig.

Nach der Kundenzufriedenheit sollen die Kunden außerdem langfristig an die Bibliothek gebunden werden. Wenn die Kunden die Bibliothek schon für ein Jahr genutzt haben, ist es nur im Interesse der Cobi, dass sie diese

auch weiterhin nutzen. Neue Kunden anzusprechen, ohne Marketing wie die Cobi es macht, stellt eine große Herausforderung dar. Daher sollten lieber bereits vorhandene Kunden von der fortwährenden Nutzung der Bibliothek überzeugt werden.

Trotz dieses Aufwands ist ein weiteres Strategisches Ziel die Kundenakquirierung. Wie in der Zielgruppenanalyse festgestellt wurde, besitzt die Cobi bereits genügend Ansprechgruppen. Allerdings wäre beispielsweise die Nutzungserhöhung durch Mitgliedsunternehmen sehr interessant für die Cobi. Bisher stellen die HSBA-Studierenden mit 31,7 % die größte Nutzergruppe dar. Mitgliedsunternehmen nehmen mit 17,3 % einen hinteren Platz ein (vgl. Anhang 01).

#### **6.1.2.2 *Entwicklung der Kennzahlen***

Fürs erste Ziel sollen die Umfrageergebnisse aus der bereits erwähnten Kundenumfrage herangezogen werden. Während 80 % bei guter oder sehr guter Bewertung viel klingt, sollte diese Zahl für die Cobi machbar sein. Die Stärken der Cobi liegen eindeutig in der Kundenbetreuung und dem angebotenen Service, sodass die Cobi für Externe ein hervorragendes Image besitzen sollte.

Die Kundenbindung lässt sich am einfachsten mit Hilfe der verlängerten Bibliotheksausweise erfassen. Im Gegensatz zu den spekulativen Zielen bisher können hier die Statistiken eine konkretere Vorgabe liefern. Im Jahr 2017 wurden 121 Ausweise verlängert. Für 2018 können für die ersten fünf Monate bereits 77 verlängerte Ausweise registriert werden (vgl. Anhang 09). Bei einer Hochrechnung aufs ganze Jahr kommt man im Idealfall auf ca. 170 Ausweisverlängerungen. Also die Vorgabe von 121 auf 150 Verlängerungen zu gehen, scheint sehr realistisch zu sein.

Die Akquirierung von neuen Kunden wird ebenfalls durch eine einfache Zahl kontrolliert. Hierfür werden die monatlichen Neuanmeldungen aus dem Bibliothekssystem ausgelesen. Der Durchschnitt für die Jahre 2017 und 2018 liegt bei 76 Anmeldungen im Monat (vgl. Anhang 09). Diese Zahl sollte durch wachsende Studierendenzahlen gut auf 80 pro Monat zu steigern sein.

### **6.1.2.3 Formulierung der Maßnahmen**

Wie bereits in der vorigen Perspektive für mehr Feedback angedacht, soll auch hier für die Kundenzufriedenheit eine Kundenumfrage durchgeführt werden. Eine solche Umfrage zu erstellen, ist mit einem großen Aufwand verbunden, weswegen man im Vorfeld wichtige Themen erfassen sollte, die in der Umfrage platziert werden sollen.

Für die Kundenbindung ist angedacht, eine Erinnerungsmail für den ablaufenden Ausweis zu verfassen. Wie in der Auswertung der Gruppendiskussion bereits erwähnt, gestaltet sich dies momentan schwierig. Die Kunden müssen diesen Mails aus rechtlichen Gründen im Voraus explizit zustimmen. Außerdem wäre eine Automatisierung des Prozesses durch die fehlende Schnittstelle zwischen Bibliothekssystem und Mailprogramm nicht möglich. Während der erste Kritikpunkt zumindest für zukünftige Kunden durch einen Hinweis auf dem Anmeldeformular behoben werden kann, gestaltet sich die Automatisierung schwieriger. Dennoch sollte diese unrealistischere Maßnahme nicht gestrichen werden, da sie einen enormen Fortschritt bedeuten würde.

Für das letzte Ziel sollten die MA der Cobi im Lesesaaldienst und an der Ausleihe offensiver den Service anbieten. Das soll nicht bedeuten, dass jeder Kunde damit „überrannt“ werden soll, sondern dass Kunden, die sowieso Literatur suchen oder um Recherchehilfe bitten, eine Neuanmeldung ans Herz gelegt wird.

### 6.1.3 Finanzperspektive

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Finanzen</b>	Gewinne steigern	Gewinnwachstum	> 10 %	Erhöhung der Jahresbeiträge Kostenpflichtige Serviceangebote
	Prioritäten bei Ausgaben setzen	Anzahl der Evaluationen	1x/Monat	Datenbanknutzung regelmäßig evaluieren Untersuchung Nutzung E-Medien versus Printbestand

*Tabelle 11 - Endergebnis Finanzperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)*

#### 6.1.3.1 Zielsetzung

Die beiden Ziele in der Finanzperspektive sind eher klassische Ziele und häufiger in BSCs zu finden. Zunächst sollen die Gewinne gesteigert werden. Obwohl die Cobi keinen expliziten Fokus auf die Finanzen legt und sich die Bibliothek niemals selbst finanzieren könnte, sollten mit den Einnahmen zumindest einige Kosten abgedeckt werden.

Weil die Bibliothek sich nie rentieren wird, ist es daher umso wichtiger, dass mit den vorhandenen Finanzen verantwortungsvoll umgegangen wird. Das gebietet nicht nur das Leitbild der HK, sondern auch die Pflicht gegenüber den Kunden, die einen optimalen Service geboten bekommen sollen.

### **6.1.3.2 Entwicklung der Kennzahlen**

Die erste Kennzahl besteht aus dem Gewinnwachstum in Prozent. Damit kann über die Jahre gut verglichen werden, inwiefern die Cobi ihre Einnahmen erhöhen konnte. Die Vorgabe von 10 % basiert auf den vorhandenen Daten. Im Jahr 2017 wurden knappe 8.000 € eingenommen, bis Ende Mai 2018 waren es bereits fast 4.000 €. Geht man von einer proportionalen Hochrechnung aus, sollten ungefähr 9.000 € für 2018 eingenommen werden - die Gewinnsteigerung von 10 % ist daher ambitioniert, aber in Kombination mit weiteren Strategischen Zielen machbar.

Für das zweite Ziel musste eine neue Kennzahl gefunden werden. Aufgrund der Tatsache, dass die Cobi kein umfangreiches Rechnungs- oder Ausgabensystem nutzt, können Veränderungen bei den Ausgaben nur schwer nachvollzogen werden. Daher sollte die Anzahl der durchgeführten Evaluierungen, um die Ausgaben zu lenken, aufgenommen werden. Ob und inwiefern dann eine Umorientierung stattfindet, muss auf Grundlage der Evaluation entschieden werden. Prinzipiell sollte eine Überprüfung der Finanzen jedoch monatlich stattfinden.

### **6.1.3.3 Formulierung der Maßnahmen**

Um das Gewinnwachstum erreichen zu können, sollte erfasst werden, ob die Konditionen zur Nutzung der Cobi noch aktuell sind. Die 5 € bzw. 20 € Jahresbeitrag sollten mit Aufnahmegebühren von anderen Bibliotheken verglichen werden und gegebenenfalls angepasst werden. Des Weiteren sollte überlegt werden, welche Services die Bibliothek kostenpflichtig anbieten könnte. Ein Beispiel dafür ist das Angebot von umfangreicheren Rechercheanfragen.

Das komplexere Ziel, Prioritäten bei den Ausgaben zu setzen, bedarf mindestens zwei Maßnahmen. Während die regelmäßige Evaluation des Printbestandes enorm aufwändig ist und zuletzt das Projekt der Halbjahrespraktikantin war (vgl. Anhang XY), kann die Nutzungsüberprüfung der Datenbanken regelmäßig geschehen. Zusätzlich zur Datenbankevaluierung sollte eine Untersuchung durchgeführt werden, in welchen Bestandsbereichen häufiger Print- bzw. Onlinemedien genutzt werden. Durch diese Informationen können Erwerbungen gezielter und den Bedürfnissen der Kunden entsprechend getätigt werden.

#### 6.1.4 Prozessperspektive

Perspektive	Strategische Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Prozesse	Produktivität der MA erhöhen	Bearbeitungszeit/pro Medium	individuell	Workflows standardisieren und digitalisieren
	Lückenlosen Service garantieren	Zugriffe aufs Wissensmanagement (Wiki)  Anzahl der erfolglosen Beratungen/Anzahl der erfolgreichen Beratungen	(zu ermitteln)  < 0,1	Wiki aktuell halten  Arbeitsanleitungen quartalsweise überprüfen

Tabelle 12 - Endergebnis Prozessperspektive (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kerth/Asum/Stich 2011)

#### **6.1.4.1 Zielsetzung**

In der Prozessperspektive konnten zwei weitere Ziele identifiziert werden, die beide mit mehr Aufwand verbunden sind. Die Produktivität der MA erhöhen ist dabei das erste Ziel. Hiermit sollen die MA nicht nur generell mehr in gleicher Zeit schaffen, sondern auch auf standardisierte Arbeitsprozesse zurückgreifen, sodass diese identisch von jedem MA durchlaufen werden. Abkürzungen bzw. Verlängerungen bestimmter Arbeitsabläufe sind zwar kritisch zu hinterfragen, aber im Tagesgeschäft nicht immer hilfreich.

Außerdem soll den Kunden gegenüber ein lückenloser Service gewährleistet werden. Damit gehen zwei unterschiedliche Herangehensweisen einher - das Qualitätsmanagement sowie das Wissensmanagement. Um den Service von allen MA gleichmäßig kompetent zu gestalten, müssen auch alle MA Zugriff auf dieselben Informationen haben. Diese Kombination wird bereits zum Teil in der Cobi umgesetzt, besitzt jedoch noch weiteres Potenzial.

Wie mit dem letzten Ziel deutlichen werden sollte, schließt dieses den Kreis zur Lern- und Entwicklungsperspektive aufgrund der Tatsache, dass für einen lückenlosen Service die MA auch geschult werden müssen. Diese Zusammenhänge werden im nächsten Kapitel, den Ursache-Wirkungs-Beziehungen näher dargestellt.

#### **6.1.4.2 Entwicklung der Kennzahlen**

Mit der Kennzahl zur Erfassung der Produktivität der MA wird voraussichtlich die umfangreichste Arbeit für die MA der Cobi verbunden sein. Jeder einzelne Arbeitsprozess im Tagesgeschäft muss über mehrere Wochen hinweg von unterschiedlichen MA zeitlich und schrittweise erfasst werden. Die daraus resultierende Bearbeitungszeit/Medium bzw. die Be-

arbeitszeit/Kunde ist daher für jeden Ablauf individuell und sollte erst nach Erfassung und Bewertung der Zeiten in Vorgaben übersetzt werden, da zunächst noch keine Grundlagen für solche Annahmen bestehen.

Für die Gewährleistung des lückenlosen Services werden zwei unterschiedliche Kennzahlen genutzt. Wie schon in der Zieldefinierung angedeutet, stecken hinter dem Servicegedanken sowohl Qualitäts- als auch Wissensmanagement.

Für das Wissensmanagement können die Zugriffe aufs interne Wiki aus gelesen werden. Vorgaben sind zurzeit ohne konkrete Zahlen noch nicht möglich. Tendenziell sollten die Zugriffe in „normalen“ Zeiten stagnieren, während sie bei Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretung zunehmen sollten, weil nicht jeder MA jeden Arbeitsprozess der vertretenden Aufgaben kennt. Für das Qualitätsmanagement sollten erfolglose und erfolgreiche Beratungen erfasst werden. Eine erfolgreiche Beratung besteht bereits darin, wenn dem Kunden in irgendeiner Form weitergeholfen werden konnte, dabei zählt auch der Verweis auf naheliegende Bibliotheken oder Hinweise, wo die gewünschten Informationen alternativ vorhanden sein könnten, sollte die Cobi dazu keine haben. Die errechnete Kennzahl sollte sich in jedem Fall zwischen 0 und 1 befinden, da alles über eins eine Mehrzahl an erfolglosen Beratungen bedeutet. Aufgrund von Erfahrungen der MA sollte sich die Kennzahl bei möglichst 0,1 befinden. Damit wäre jede zehnte Beratung erfolglos.

#### **6.1.4.3 Formulierung der Maßnahmen**

Aufgrund des Umfangs des ersten Ziels, das die MA vermutlich mehrere Monate beschäftigen lang wird, ist die passende Maßnahme dazu vorerst allgemein gehalten und sollte erst zu einem späteren Zeitpunkt spezifiziert bzw. durch eine andere ersetzt werden. Die Arbeitsprozesse zu standardisieren und soweit wie möglich zu digitalisieren, ist in dem Aufwand, die Kennzahl akkurat zu erfassen, schon beinahe mit inbegriffen. Die Arbeits-

prozesse sollten nach Aufnahme der Zahlen eine klar gegliederte Anleitung erhalten, an die sich die MA aus der Cobi halten sollten, um die eigene Produktivität zu steigern.

Die Maßnahmen, um das zweite Ziel zu erfüllen, überschneiden sich zum Teil mit der Maßnahme für das erste Ziel. Um die Nutzung des Wikis zu optimieren, sollten regelmäßig die eingepflegten Informationen überprüft werden. Dazu zählt auch das Einpflegen neuer Informationen, die bisher noch nicht im Wiki enthalten sind.

Mit den vorigen beiden Maßnahmen verknüpft sollen im Qualitätsmanagement ebenfalls regelmäßige Überprüfungen der vorhandenen Arbeitsanleitungen durchgeführt werden. Das stellt die Vertretung von absenten MA sicher und führt zu kompetenteren Auskünften im Service.

## **6.2 Ursache-Wirkungs-Beziehungen**

Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollen die eben wichtigsten Strategischen Ziele in einen übergeordneten Zusammenhang bringen (vgl. Scheld 2017, S. 128). Da jeweils nur zwei bis drei Ziele pro Perspektive festgelegt wurden, folgen hier lediglich zwei Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Um alle Ziele deutlich darstellen und für MA zu verdeutlichen, wird nach den Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch ein Diagramm erstellt, das alle Ziele umfasst (vgl. Scheld 2017, S. 135 ff.).

Beide Ursache-Wirkungs-Beziehung leiten von der Lern- und Entwicklungsperspektive über zur Prozessperspektive. Von dort aus wird die Kundenperspektive abgedeckt, bevor die Ziele schließlich in der Finanzperspektive ihre Auswirkung zeigen.

In der ersten Ursache-Wirkungs-Beziehung wird davon ausgegangen, dass die Weiterbildung der MA und das Lernen aus Feedback Auswirkungen auf einen lückenlosen Service garantieren. Der lückenlose Service sorgt dafür, dass Kunden besonders zufrieden sind und somit längerfristig

Kunde der Bibliothek bleiben werden. Finanziell sorgt das zunächst für die Steigerung der Einnahmen. Zusätzlich können durch Informationen aus dem Feedback Prioritäten bei den Ausgaben gesetzt werden.

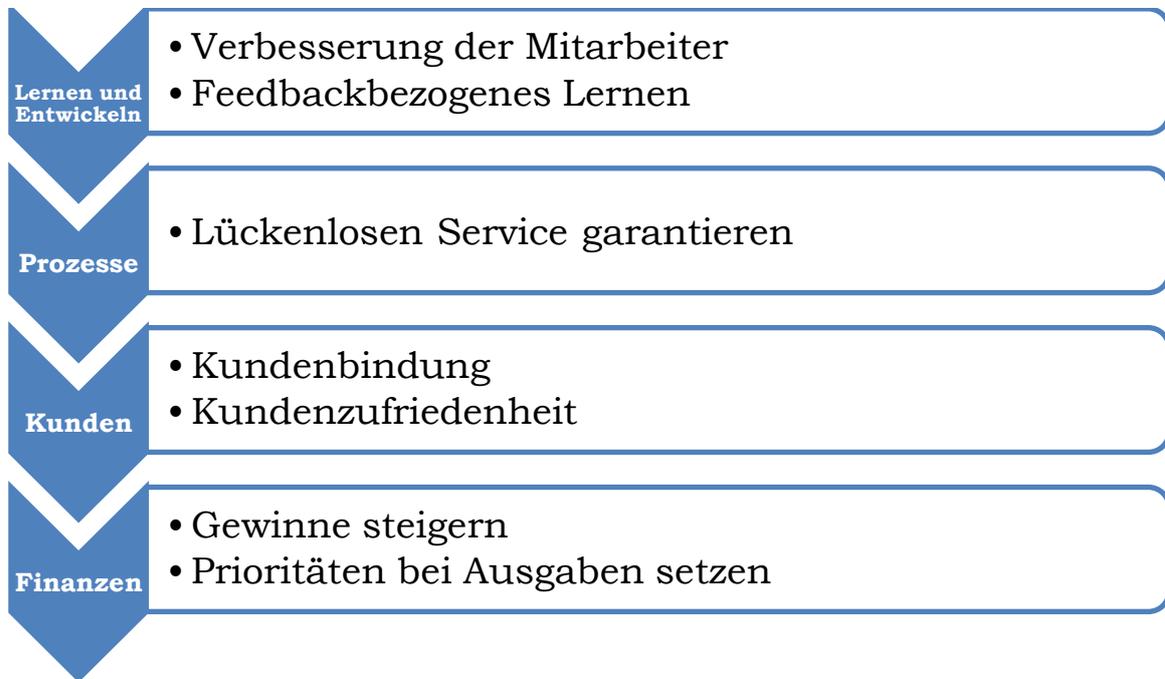


Abbildung 9 - Ursache-Wirkungs-Beziehung 1 (Quelle: eigene Darstellung)

In der zweiten Ursache-Wirkungs-Beziehung werden die übrigen Strategischen Ziele miteinander verbunden. Durch Ideengewinnung und Austausch mit anderen Bibliotheken können neue Services angeboten werden. Diese locken neue Kunden an, die sich in der Cobi anmelden. Das steigert wiederum die Gewinne. Außerdem sorgen neue Kunden dafür, dass andere Prioritäten bei den Ausgaben gesetzt werden müssen, da unterschiedliche Kundengruppen und verschiedene Bedürfnisse haben.

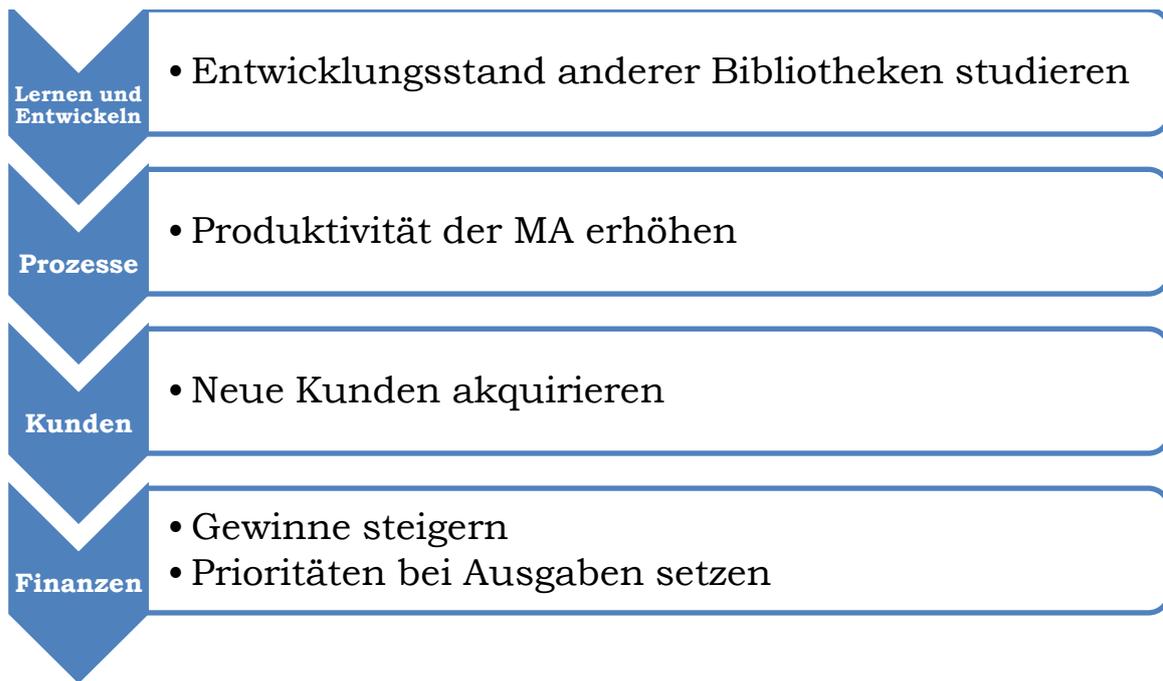


Abbildung 10 - Ursache-Wirkungs-Beziehung 2 (Quelle: eigene Darstellung)

Die einzelnen Perspektiven interagieren ebenfalls miteinander, sodass es sinnvoll ist, ein Ursache-Wirkungs-Diagramm zu erstellen, das den Gesamtüberblick verdeutlicht (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 846). Die Perspektiven sind hierin erneut von Lernen und Entwickeln über Prozesse und Kunden zu den Finanzen hin sortiert. Dieses Diagramm ist bisher nur vorläufig und muss in einer erneuten Feedbackschleife von den MA der Cobi bewertet werden. Dabei sollten insbesondere die Prioritäten der Ziele besprochen werden, die in der Regel einer solchen Übersicht beigefügt werden (vgl. Scheld 2017, S. 135 ff.)

Im Prinzip wurden für dieses Ursache-Wirkungs-Diagramm die beiden vorigen Beziehungen zusammengefasst, sodass sie in einer Übersicht zu sehen sind. Aufgrund der geringeren Anzahl der Strategischen Ziele insgesamt ist es fast schon empfehlenswert, aktiver mit dieser Übersicht zu arbeiten. Die Beziehungen sind dafür da, die wichtigsten Ziele heraus zu kristallisieren - im Fall der Cobi sind es jedoch wenige Ziele, die fast alle die gleiche Gewichtung bekommen sollten.

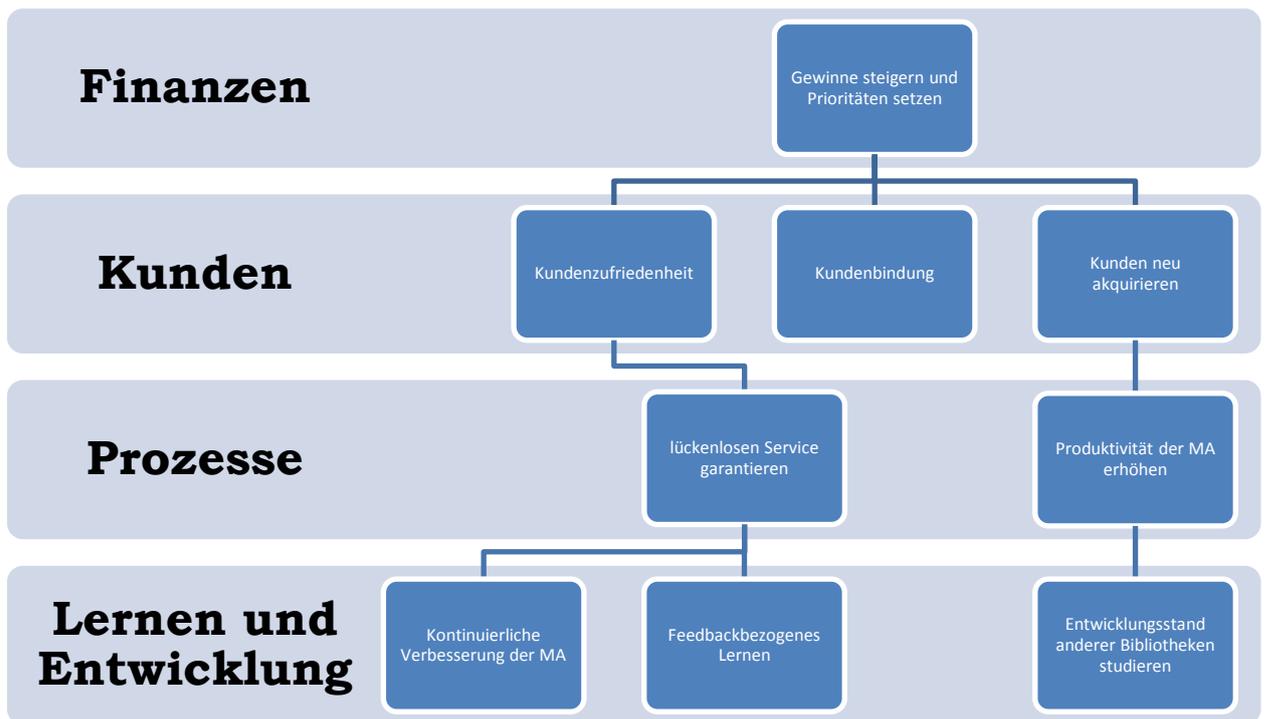


Abbildung 11 - Ursache-Wirkungs-Diagramm (Quelle: eigene Darstellung)

(Anm. d. Autorin: Zur besseren Lesbarkeit bitte auf den Anhang 20 zugreifen. Zusätzlich soll vom lückenlosen Service eine Linie zur Kundenbindung vorhanden sein.)

Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen und das Ursache-Wirkungs-Diagramm sollten nach weiteren Iterationsschleifen überarbeitet werden, da sich eventuell die Prioritäten der Ziele oder auch die Ziele ändern können.

### 6.3 Rückblick auf die Forschungsfragen

Abschließend soll hier noch einmal auf die vier Forschungsfragen aus dem dritten Kapitel eingegangen werden, um zu überprüfen, ob diese zur Genüge beantwortet werden konnten.

*Wie kann die Cobi den Veränderungen im allgemeinen Bibliotheksbereich und den Veränderungen speziell in der HK begegnen?*

Die Antwort besteht aus einer Feststellung, die die Cobi bereits für sich erkannt hat, jedoch noch nicht in der Lage war, umzusetzen. Die Führung und die MA der Cobi waren sich bewusst, dass große Veränderungen durch unterschiedliche Umstände auf sie zukommen. Doch statt diese über sich ergehen zu lassen, wollten die MA proaktiv den Veränderungsprozess mitbestimmen, was darin resultierte, eine BSC einführen zu wollen.

*Welche Voraussetzungen müssen in der Cobi bestehen, damit die BSC erfolgreich konzipiert und für die Implementierung vorbereitet werden kann?*

Die Voraussetzungen für die Cobi zur Implementierung der BSC konnten in dieser Arbeit sehr vielseitig beantwortet werden. Der beschriebene Ist-Zustand sah besser aus, als von den MA erwartet, sodass der Soll-Zustand greifbarer erschien. Dass jedoch zunächst keine konkrete Strategie für die Cobi vorlag, erwies sich im Nachhinein in Kombination mit der nächsten Forschungsfrage, als Vorteil für die Cobi. Die Entwicklung der Strategischen Ziele erfolgte rein durch die MA, die aktiv an zwei Gruppendiskussionen teilnahmen und die Zukunft der Cobi selbst in die Hand nahmen, wie es auch ursprünglich die Vision für die BSC war.

*Mit welchen Mitteln können die Mitarbeiter der Cobi in den Entwicklungsprozess integriert werden?*

Neben den Gruppendiskussionen brachten sich viele MA zusätzlich in informellen Flurgesprächen oder durch Bereitstellung von Daten, Informationen zu Arbeitsabläufen und anderen Hilfestellungen ein.

*Wie kann die BSC langfristig in der Cobi Bestand haben?*

Wie im nachfolgenden Kapitel im Ausblickspart noch deutlich wird, besitzt die Cobi bereits einige Stärken, die die Implementierung erleichtern. Dass die MA rege an der Entwicklung der BSC beteiligt waren und ihnen alle Informationen aus dieser Arbeit zur Verfügung stehen, sollten dies gute Grundvoraussetzungen sein, damit die BSC nicht nach wenigen Wochen bereits wieder vergessen wird.

## 7 Fazit und Ausblick

Auf Grundlage von umfangreicher Literatur, die bereits zu diesem Thema vorhanden ist, konnten die ersten Schritte in Richtung Implementierung einer BSC gemacht werden. Die Best-Practice-Beispiele waren besonders hilfreich im Hinblick auf Anwendungsmöglichkeiten und Erforschung der Vielseitigkeit, die durch die BSC abgedeckt werden kann.

Die Analysen, die mit Hilfe von vorhandenen Statistiken durchgeführt werden konnten, sind nicht nur für die BSC wichtig, sondern auch für die Cobi im Allgemeinen. Den MA ist zwar die Wichtigkeit von Zahlen und Fakten bewusst, weswegen auch umfangreiche Statistiken vorhanden sind, allerdings finden im Tagesgeschäft oftmals solch weiterreichende Analysen keinen Platz. Für die Strategische Planung sind diese Informationen jedoch unabdinglich.

Die MA der Cobi gaben in den beiden Gruppendiskussionen wertvolle Anstöße und umfangreiches Feedback, auf dessen Basis die BSC erfolgreich konzipiert werden konnte.

Diese besteht schlussendlich aus den ausgewählten Strategischen Zielen der MA. Aufgrund der bereits erwähnten umfangreichen Statistiken sind viele Kennzahlen, die zur Kontrolle der Ziele genutzt werden, leicht für die MA zu verstehen und zu nutzen. Einige weitere Kennzahlen wurden sinnvoll für die Ziele ausgewählt und den MA vorgestellt. Die Maßnahmen, um die Vorgaben der Ziele zu erreichen, wurden ebenfalls durch die MA auf Machbarkeit überprüft und gewichtet.

Letztlich verhilft die BSC den MA auch zu einem geschulteren Blick in Bezug auf die Strategische Ausrichtung der Bibliothek, was bis zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich der Führungsebene vorbehalten war. Und während noch einige Lücken im Verständnis bei den MA vorhanden sein dürften, sollten diese im Verlauf der anstehenden Implementierung geklärt werden.

Denn obwohl mit dieser Masterarbeit schon ein Grundstein für die Strategische Planung in der Cobi geschaffen werden konnte, stehen auch in Zukunft noch viele Veränderungen bevor. Allen voran die konkrete Implementierung der BSC, was der nächste Schritt in der Bibliothek sein sollte. Um eine möglichst glatte Einführung zu gewährleisten, sollte die offene Kommunikation und Transparenz, die bisher vorherrschte, beibehalten werden. Ein zusätzlicher Bereich, mit dem sich für die BSC beschäftigt werden sollte, ist das Changemanagement. Dieses beschreibt kleine und große Veränderungen in Unternehmen bzw. Institutionen und versucht, mit strukturierten Prozessen diesen Wandel leichter umzusetzen.

Ein weiterer Punkt, der den Rahmen der Arbeit überschritten hätte, ist die Durchführung von vielfältigeren Analysen. In der Cobi liegt, wie im SWOT-Profil deutlich wird, viel Potenzial, das sinnvoll genutzt werden sollte. Eine umfangreiche Umweltanalyse, in der auch externe Daten mitbewerbende Bibliotheken abdecken, sollte den Blick auf künftige Strategische Ziele und Maßnahmen schärfen. Für den internen Bereich ist eine Unternehmenskulturanalyse zu erwägen, die die Strukturen innerhalb der Cobi und der HK beleuchtet.

Abschließend ist jedoch zu sagen, dass der Teamgeist und Zusammenhalt der Mitarbeiter sowie die interne Kommunikationsfreudigkeit der Cobi einen großen Vorteil bei der Zukunftsplanung verschaffen. Zusätzlich ebnet die Innovationsbereitschaft, neue Dienstleistungen wie Shibboleth anzubieten und sich großen Veränderungen wie dem Wandel von kleiner Spezialbibliothek zu mittelgroßer Hochschulbibliothek, den Weg in die Zukunft und lässt die Bibliothek durch die hohe Anpassbarkeit niemals den Faden verlieren.

## 8 Literaturverzeichnis

### **Andrews 1971**

Andrews, Kenneth Richmond. The Concept of Corporate Strategy. 1. Aufl. Dow Jones-Irwin, 1971.

### **Ansoff 1965**

Ansoff, Harry Igor. Corporate Strategy. New York, 1965

### **Ansoff 1966**

Ansoff, Harry Igor. Management-Strategie [Dt. Übers. v. Helmut Folchert]. Moderne Industrie, 1966.

### **Beamten-Infoportal 2018**

Beamten-Infoportal. 2018. Personalmangel im Öffentlichen Dienst. In: Beamten-Infoportal [online]. [Zuletzt abgerufen: 02.06.18]. Verfügbar unter: <https://beamten-infoportal.de/magazin/wissen/personalmangel-im-oeffentlichen-dienst/>

### **Bea/Haas 2017**

Bea, Franz Xaver und Jürgen Haas. Strategisches Management. 9. Aufl. Konstanz [u.a.]: UVK, 2017. ISBN: 978-3-825-28707-8

### **Benussi 2015**

Benussi, Swantje. Die Synthese von Strategie, Vision und Mission. In: Vision - Mission - Werte : Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung. Werther, Dagmar (Hrsg.). S. 141-166. Weinheim [u.a.]: Beltz, 2015. ISBN: 978-3-407-36584-2

**Besser 2015**

Besser, Ralf. ... Dann führen wir mal Werte ein ... In: Vision - Mission - Werte : Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung. Werther, Dagmar (Hrsg.). S. 16-27. Weinheim [u.a.]: Beltz, 2015. ISBN: 978-3-407-36584-2

**Bryson 2004**

Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations, 3. Aufl. San Francisco, 2004

**Camphausen 2013**

Camphausen, Bernd. Strategisches Management : Planung, Entscheidung, Controlling. Berlin: de Gruyter, 2013.

**Commerzbibliothek 2018**

Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg. 2018. Homepage. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 08.05.18]. Verfügbar unter:  
[https://www.hk24.de/servicemarken/ueber\\_uns/hk\\_gruppe/commerzbibliothek](https://www.hk24.de/servicemarken/ueber_uns/hk_gruppe/commerzbibliothek)

**Dammer/Szymkowiak 1998**

Dammer, Ingo und Frank Szymkowiak. Die Gruppendiskussion in der Marktforschung : Grundlagen, Moderation, Auswertung – ein Praxisleitfaden. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1998. ISBN: 353-113-317-9

**Eisend/Kuß 2017**

Eisend, Martin und Alfred Kuß. Grundlagen empirischer Forschung : Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. ISBN: 978-3-658-09704-2

**Friedag/Schmidt 2014**

Friedag, Herwig, R. und Walter Schmidt. Balanced Scorecard - einfach konsequent. Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen. 1. Aufl. Freiburg: Haufe, 2014. ISBN: 978-3-648-05600-4

### **Handelskammer Hamburg 2016**

Handelskammer Hamburg. 2016. Leitbild 2016-2020. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 05.05.18]. Verfügbar unter:

[https://www.hk24.de/servicemarken/ueber\\_uns/leitbild-2016\\_2020/3357224](https://www.hk24.de/servicemarken/ueber_uns/leitbild-2016_2020/3357224)

### **Handelskammer Hamburg 2017a**

Handelskammer Hamburg. 2017. Organigramm. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 08.05.18]. Verfügbar unter:

[https://www.hk24.de/blob/hhikhk24/servicemarken/ueber\\_uns/organisationhk/1140314/3499e78179fed00ade3d8830bfc47739/organigramm-data.pdf](https://www.hk24.de/blob/hhikhk24/servicemarken/ueber_uns/organisationhk/1140314/3499e78179fed00ade3d8830bfc47739/organigramm-data.pdf)

### **Handelskammer Hamburg 2017b**

Handelskammer Hamburg. 2017. Vision und Mission. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 10.05.18]. Verfügbar unter:

<https://www.hk24.de/blob/hhikhk24/produktmarken/interessenvertretung/3937220/79e4e26b2b9a2886d434637ebb7342dd/vision-mission-handelskammer-data.pdf>

### **Horváth & Partners 2007**

Horváth & Partners (Hrsg.). Balanced Scorecard umsetzen. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007. ISBN: 978-3-7910-2521-6

### **HSBA 2018**

Hamburg School of Business Administration. 2018. Homepage. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 17.05.18]. Verfügbar unter: <https://www.hsba.de/>

### **Kaplan/Norton 1996**

Kaplan, R. S. und D. P. Norton. The Balanced Scorecard. Boston, 1996.

**Kaplan/Norton 2018**

Kaplan, R. S. und D. P. Norton. Balanced Scorecard : Strategien erfolgreich umsetzen. Sonderausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2018. ISBN: 978-3-7910-4168-1

**Kerth/Asum/Stich 2011**

Kerth, Klaus, Heiko Asum und Volker Stich. Die besten Strategietools in der Praxis : Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 5. erw. Aufl. München: Hanser, 2011. ISBN: 978-3-446-42705-1

**Kitzinger 1944**

Kitzinger, J. The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants. In: Sociology of Health and Illness 16, S. 27-43. ISSN: 1467-9566

**Kortendieck 2017**

Kortendieck, Georg. Strategisches Management im Sozialen Bereich : Analyseinstrumente, Strategien, Planungshilfen. Walhalla Fachverlag, 2017.

**Koschel/Kühn 2011**

Koschel, Kay-Volker und Kühn, Thomas: Gruppendiskussion : ein Praxis-Handbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer, 2011. ISBN: 978-3-531-16921-7

**Lamnek 2005**

Lamnek, Siegfried: Gruppendiskussion : Theorie und Praxis. 2. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz, 2005. ISBN: 3-8252-8303-8

**Lamnek/Krell 2016**

Lamnek, Siegfried und Claudia Krell. Qualitative Sozialforschung. 6. überarb. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz, 2016. ISBN: 978-3-621-28269-7

### **Lauterbach 2017**

Lauterbach, Jörn. 2017. Wie sich die Handelskammer Hamburg kaputt siegt. In: Die Welt [online]. 18. Februar. [Zuletzt abgerufen: 02.06.2018].

Verfügbar unter:

<https://www.welt.de/regionales/hamburg/article162184011/Wie-sich-die-Handelskammer-Hamburg-kaputt-siegt.html>

### **Matlachowsky 2008**

Matlachowsky, Philip. Implementierungsstand der Balanced Scorecard : Fallstudienbasierte Analyse in deutschen Unternehmen. In: Research in Management Accounting & Control. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN: 978-3-8349-0850-6

### **Mester 2018**

Mester, Volker. 2018. Gutachten: Handelskammer Hamburg ist ineffizient. In: Hamburger Abendblatt [online.]. 03. Mai. [Zuletzt abgerufen: 02.06.18].

Verfügbar unter:

<https://www.abendblatt.de/hamburg/article214185237/Gutachten-Handelskammer-Hamburg-ist-ineffizient.html>

### **Meyer-Wellmann 2017**

Meyer-Wellmann, Jens. 2017. Handelskammer: Die "Rebellen" übernehmen die Macht. In: Hamburger Abendblatt [online]. 17. Februar. [Zuletzt abgerufen: 02.06.2018]. Verfügbar unter:

<https://www.abendblatt.de/hamburg/hamburg-mitte/article209643633/Kammer-Rebellen-uebernehmen-die-Handelskammer.html>

### **Mintzberg 1978**

Mintzberg, Henry. Patterns in Strategic Formation. In: Management Science 24, 1978, S. 934-948. ISSN: 1526-5501

**Mintzberg 1990**

Mintzberg, Henry. Strategy Formation: Schools of Thought. In: Friederichson, J. E. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management. London 1990, S. 105-235.

**Müller-Stewens/Lechner 2016**

Müller-Stewens, Günter und Christoph Lechner. Strategisches Management : Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2016.

**Oates/Alevizou 2018**

Oates, Caroline J. und Panayiota J. Alevizou. Conducting focus groups for Business and Management Students. London [u.a.]: Sage, 2018. ISBN: 978-1-47394-821-1

**Porter 1985**

Porter, Michael E. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York [u.a.], 1985.

**Scherer/Alt 2002**

Scherer, Andreas Georg und Jens Michael Alt (Hrsg.). Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002. ISBN: 3-7910-2043-9

**Schneider/Freiburghaus 2007**

Schneider, J., Ch. Minnig und M. Freiburghaus. Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern, 2007.

**Shibboleth 2018**

Shibboleth. 2018. Homepage. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 08.05.18]. Verfügbar unter: <https://www.shibboleth.net/>

### **Statista 2017**

Statista. 2017. Zahl der Studierenden auf Rekordhoch. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 17.05.18]. Verfügbar unter:

<https://de.statista.com/infografik/12037/zahl-der-studenten-an-hochschulen-in-deutschland/>

### **Sturm 2015**

Sturm, Christian. Ausgestaltung von Kennzahlensystemen in der Projektarbeit. In: Mit Kennzahlen zum Erfolg : Projekte, Programme und Portfolios systematisch steuern. Kütz, Martin und Reinhard Wagner (Hrsg.). 1. Aufl. Düsseldorf: Symposium, 2015. ISBN: 978-3-86329-651-3

### **Welge/Al-Laham/Eulerich 2017**

Welge, Martin K., Andreas Al-Laham und Marc Eulerich. Strategisches Management : Grundlagen, Prozess, Implementierung. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. ISBN: 978-3-658-10647-8

### **WiWi 2018**

Die Bibliothek der Universität Hamburg. 2018. Die Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften. [Online]. [Zuletzt abgerufen: 17.05.18]. Verfügbar unter: <https://www.wiso.uni-hamburg.de/bibliothek/ueber-die-bibliothek/standorte/fb-wiwi.html>

### **ZBW 2017**

Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften. 2017. Zahlen und Fakten zur ZBW. [Online.] [Zuletzt abgerufen: 17.05.18]. Verfügbar unter: <https://www.zbw.eu/de/ueber-uns/profil/zahlen-und-fakten/>

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang\_01\_Gültige\_Leseausweise\_Monatsstatistik

Anhang\_02\_Tagesstatistik 2018

Anhang\_03\_GBV LBS Auswertung

Anhang\_04\_Cobi-DB-Nutzung

Anhang\_05\_Jahresstatistik\_2018

Anhang\_06\_Umfrage\_Stärken\_Schwächen\_Antworten

Anhang\_07\_Kosten-eMedien

Anhang\_08\_Studierende\_Hamburg\_Wiwi\_WS1617

Anhang\_09\_Einnahmen 2016-18

Anhang\_10\_Kosten-für-notwendige-Bibliothekssysteme-jährlich

Anhang\_11\_April\_Erwerbung\_Cobi

Anhang\_12\_Kosten-für-Dependanceliteratur

Anhang\_13\_Einladungsmail

Anhang\_14\_PPP\_Balanced Scorecard\_01

Anhang\_15\_Aufnahme\_Cobi\_01

Anhang\_16\_Transkript\_01

Anhang\_17\_Balanced Scorecard\_02

Anhang\_18\_Aufnahme\_Cobi\_02

Anhang\_19\_Transkript\_02

Anhang\_20\_Ursache-Wirkungs-Diagramm

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Lübeck, den 05.06.2018