

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
an der FH CAMPUS 02

**Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits auf Basis einer Balanced Scorecard**  
am Beispiel der Michael Pachleitner Group GmbH

Betreuer:  
MMag. Dr. Michael Wenzig

Vorgelegt von:  
Stefanie Schrott, BA (1910532023)

Graz, 23.04.2021

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

---

Ort, Datum



---

Unterschrift  
Stefanie Schrott, BA

# Kurzfassung

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Analysetools zur operativen Steuerung in Form eines Kennzahlen-Cockpits. Das Unternehmen benötigt dieses Cockpit, um den Überblick über den gesamten Konzern zu behalten und bei möglichen negativen Entwicklungen rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Darüber hinaus beschäftigt sich diese Arbeit theoretisch mit den Charakteristiken der operativen Steuerung, dem Prozess der Strategieumsetzung und mit Kennzahlen im Allgemeinen.

Damit das Cockpit erstellt werden kann, muss zunächst eine Balanced Scorecard erarbeitet werden. Dazu wurden die strategischen Ziele des Kooperationspartners analysiert. Die Vision des Unternehmens ist es, der beste und innovativste Komplettanbieter im optischen Bereich zu sein. Um diese Vision zu erreichen, muss das Unternehmen strategische Ziele definieren. In diesem Zusammenhang hat sich die Michael Pachleitner Group (MPG) in einer Strategiesitzung auf fünf strategische Schwerpunkte geeinigt. Im Retail-Bereich will die MPG alle Vertriebskanäle der Optikbranche abdecken. Ein weiterer Schwerpunkt konzentriert sich auf die Stärkung der Kundenbeziehungen. Darüber hinaus soll die operative Exzellenz, die Kommunikation und das Kommitment zum Unternehmen verbessert werden. Die Markenbekanntheit sowie die Positionierung am Markt soll weiter ausgebaut werden. Der nächste Schritt bestand darin, diese langfristigen Ziele auf eine operative Ebene herunter zu brechen und die richtigen Kennzahlen zur Zielerreichung zu finden. Dafür wurden 16 Kennzahlen definiert, jedoch werden nur 10 im Cockpit dargestellt. Die Auswahl der Top-Kennzahlen wurde mit Hilfe einer Nutzwertanalyse getroffen. Dazu wurden sechs Kriterien definiert, anhand derer die Auswahl erfolgte. Diese wurden von sechs Teilnehmern einzeln bewertet und der Durchschnittswert für die endgültige Gewichtung der Kriterien herangezogen. Die Bewertung der Kennzahlen erfolgte auf Basis der Literatur. Sie wurden mit den Teilnehmern besprochen und angepasst. Im Zuge der Analyse wurden folgende zehn Kennzahlen für das Cockpit ausgewählt: die Umsatzentwicklung, die Umsatzrendite, die Eigenkapitalrendite, der Anteil am Neukundenumsatz, die Neukundenquote, der Umsatzanteil der Bestandskunden, die Retourenquote, der Cash Conversion Cycle, die Fehlzeitenquote und die Fluktuationsquote. Im Anschluss wurden Ziel- und Grenzwerte festgelegt und mögliche Gegenmaßnahmen vorgeschlagen. So kann beispielsweise der Umsatz durch den Ausbau des Vertriebsnetzes oder durch gezielte Werbemaßnahmen gesteigert werden. Der letzte Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Erstellung des Cockpits im Berichtssystem Evidanza. Am Ende der Arbeit können 5 Kennzahlen im Cockpit abgebildet werden. Für die restlichen fehlen noch entsprechende Felder im System, diese werden aber in Kürze ergänzt und das Cockpit wird bis Ende des Jahres mit diesen Kennzahlen vervollständigt.

# Abstract

This master thesis deals with the development of an analysis tool for operational control in the form of a key figure cockpit. The company needs this cockpit to maintain an overview of the entire group and to be able to respond with countermeasures in time in case of possible negative developments. In addition, this paper provides a theoretical analysis of the characteristics of operational management, the process of strategy implementation and the functions of key figures in general. In order to be able to create a cockpit, a balanced scorecard must first be created for the cooperation partner. This means, that the strategic goals have to be analyzed. The company's vision is to be the best and most innovative full-service provider in the optical industry. To achieve this vision, the company must define strategic goals. Therefore, the Michael Pachleitner Group (MPG) has agreed on five strategic priorities in a strategy meeting. The first of which relates to the retail segment, the MPG aims to cover all distribution channels in the optics sector from the producer to the end consumer. The second focuses on strengthening customer relationships. As a third strategic priority, the company will focus on operational excellence and the fourth is an improved and brand awareness and positioning in the market should be further developed. The last strategic priority focuses on people and culture. Communication within the company should be improved and commitment to the company must be further developed. The next step was to break down these long-term goals to an operational level and determine the best performance indicators to measure this goal achievement. Sixteen indicators were defined that fulfilled the requirements. These indicators were presented in a catalogue. They were explained and their selection was justified. Since only 10 key figures are to be presented in the key figure cockpit, the selection of the top key figures was made with the help of a utility value analysis. For this purpose, six criteria were defined on the basis of which the key figures were selected. These criteria were evaluated individually by 6 participants. The average value was used for the final weighting of the criteria. The indicators were evaluated on the basis of the literature. This was then discussed with the participants and adjusted if necessary. In the course of the analysis, the following ten key figures were selected for the cockpit: the turnover development, the return on sales, the return on equity, the share of new customer turnover, the new customer rate, the share of turnover of existing customers, the return rate, the cash conversion cycle, the absenteeism rate and the fluctuation rate. After the selection, target values and indifference ranges were set for the indicators and a selection of possible countermeasures was given. For example, turnover can be increased by expanding the distribution network or through targeted advertising measures. The final section of the paper deals with the creation of the cockpit in the reporting system Evidanza. At the end of the thesis, 5 key figures can be viewed in the cockpit. The corresponding fields are missing in the system for the remaining figures, however these will be added in the near future and the cockpit will be completed with these key figures by the end of the year.

# I. Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	1
2 Operative Steuerung in Unternehmen .....	8
2.1 Charakteristika der operativen Steuerung .....	8
2.2 Prozess der Strategieumsetzung .....	11
2.2.1 Grundverständnis zu Strategien .....	11
2.2.2 Erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis .....	12
2.3 Kennzahlen sind wesentlich für die Unternehmensführung .....	14
2.3.1 Arten von Kennzahlen .....	14
2.3.2 Funktionen von Kennzahlen .....	17
2.3.3 Anforderungen an Kennzahlen .....	17
2.3.4 Kennzahlen richtig berichten .....	19
3 Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard .....	22
3.1 Konzeptionelle Grundlagen der BSC .....	22
3.1.1 Voraussetzungen für die BSC .....	26
3.1.2 Die einzelnen strategischen Perspektiven .....	28
3.1.3 Ursachen-Wirkungsketten .....	32
3.2 Die Einführung der BSC im Unternehmen .....	33
3.3 Erstellung einer Balanced Scorecard für die MPG .....	35
3.3.1 Vision der MPG .....	35
3.3.2 Strategien der MPG .....	36
3.3.3 Ziele der MPG .....	39
3.3.4 Balanced Scorecard der MPG .....	40
4 Geeignete Messgrößen für die BSC .....	43
4.1 Informationsverfügbarkeitsanalyse .....	43
4.1 Finanzkennzahlen .....	45
4.2 Kundenkennzahlen .....	50
4.4 Prozesskennzahlen .....	55

4.5 Personalkennzahlen .....	58
5 Kennzahlenauswahl .....	62
5.1 Auswahl der Top-Kennzahlen .....	62
5.1.1 Vorbereitung und Gang der Nutzwertanalyse .....	62
5.1.2 Ergebnis Nutzwertanalyse .....	67
5.2 Ziel- und Grenzwerte für das Cockpit.....	68
5.3 Auswahl an möglichen Maßnahmen bei Fehlentwicklungen .....	70
5.4 Erstellung des Kennzahlen-Cockpits in Evidanza .....	72
6 Zusammenfassung und Resümee .....	81
Literaturverzeichnis .....	88
Anhang.....	92

## II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente Unternehmenssteuerung .....	10
Tabelle 2: Darstellung Ursachen-Wirkungskette BSC.....	32
Tabelle 3: Strategische Schwerpunkte nach Perspektiven .....	40
Tabelle 4: BSC der Michael Pachleitner Group .....	42
Tabelle 5: Informationsverfügbarkeitsanalyse.....	44
Tabelle 6: Finanzkennzahlen.....	46
Tabelle 7: Kundenkennzahlen .....	50
Tabelle 8: Prozesskennzahlen.....	56
Tabelle 9: Bewertungskriterien Nutzwertanalyse .....	64
Tabelle 10: Punkteschlüssel Nutzwertanalyse .....	66
Tabelle 11: Ziel- und Grenzwerte (anonymisiert) .....	69
Tabelle 12: Filter-Einstellungen Cockpit .....	74

# III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Zusammenhang Strategien, SWOT, BSC und Kennzahlen-Cockpit.....	5
Abbildung 2: Regelkreis des Controllings .....	8
Abbildung 3: Beispiel Gliederungszahl .....	15
Abbildung 4: Beispiel Beziehungszahl .....	15
Abbildung 5: Beispiel Indexzahl .....	15
Abbildung 6: Arten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen .....	16
Abbildung 7:Aufbau der BSC.....	24
Abbildung 8: Beispiel BSC-Map.....	25
Abbildung 9: Beispiel BSC-Matrix.....	26
Abbildung 10: Die Einführung der Balanced Scorecard .....	33
Abbildung 11: Brands MPG .....	38
Abbildung 12: Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge der strategischen Schwerpunkte .....	41
Abbildung 13: Gewichtete Kriterien .....	65
Abbildung 14: Ergebnis Nutzwertanalyse .....	67
Abbildung 15: Ausschnitt Reportingsystem.....	73
Abbildung 16: Ausschnitt dynamischer Zeitfilter .....	73
Abbildung 17: Cockpit-Tacho.....	74
Abbildung 18: Umsatzentwicklung im Cockpit .....	76
Abbildung 19: Umsatzrentabilität im Cockpit.....	77
Abbildung 20: Retourenquote im Cockpit .....	78
Abbildung 21: Eigenkapitalrentabilität im Cockpit .....	79
Abbildung 22: CCC im Cockpit .....	79



# IV. Formelverzeichnis

Formel 1: Umsatzentwicklung.....	46
Formel 2: Umsatzrentabilität.....	47
Formel 3: Deckungsbeitragsintensität.....	48
Formel 4: Liquiditätsgrad II.....	49
Formel 5: Eigenkapitalrentabilität.....	49
Formel 6: Anteil Neukundenumsätze.....	51
Formel 7: Neukundenquote.....	51
Formel 8: Umsatzanteil der Bestandskunden.....	52
Formel 9: Retourenquote.....	53
Formel 10: absoluter Marktanteil.....	54
Formel 11: ROMI.....	54
Formel 12: Cash Conversion Cycle.....	56
Formel 13: F&E-Rate.....	57
Formel 14: Fehlzeitenquote.....	59
Formel 15: Überstundenquote.....	59
Formel 16: Fluktuationsquote.....	60

# V. Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence, Begriff beschreibt das Reporting System Evidanza
BSC	Balanced Scorecard
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CFO	Chief Financial Officer
CHRO	Chief Human Ressource Officer
DIH	Days Inventory Held
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
F&E	Forschung und Entwicklung
G&V	Gewinn- und Verlustrechnung
KPI	Key Performance Indicator (= Kennzahl)
MPG	Michael Pachleitner Group
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz

# 1 Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits für die Michael Pachleitner Group GmbH (MPG). Im folgenden Kapitel werden die Ausgangssituation, die Problemstellung sowie die Abgrenzung zu anderen Themengebieten abgehandelt. Außerdem wird ein Überblick über die Vorgehensweise zur Erstellung der Arbeit und die angewandten Methoden gegeben.

Kennzahlen spielen im Bereich Controlling eine große Rolle. Mit ihnen lassen sich die Entwicklungen der einzelnen Bereiche sowie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens messen. Das Controlling liefert dem Management laufend zahlreiche aufgearbeitete Informationen zur wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens. Die Wichtigkeit dieser Informationen liegt darin beurteilen zu können, ob die Prozesse in der Produktion, beim Vertrieb oder in der Personalentwicklung auch auf die anvisierten Ziele zusteuern. Diese Beurteilung ist besonders essenziell für schnell wachsende oder sich im laufenden Wandel befindende Unternehmen. Kennzahlen und betriebswirtschaftliche Auswertungen sind somit für die Steuerung eines Unternehmens existenziell notwendig. Da kein Unternehmen darauf verzichten kann, ist es erforderlich sich mit dem Thema Kennzahlen näher auseinanderzusetzen.

Kennzahlen haben sowohl positive als auch negative Aspekte. Sie bilden ein Unternehmen detailliert ab und helfen dem Management das Unternehmen zu steuern und die Entscheidungsqualität zu verbessern. In der Praxis gibt es jedoch immer wieder Unternehmen, welche von einer Zahlungsunfähigkeit überrascht werden, obwohl sie sich laufend mit ihren Liquiditätskennzahlen befassen. Der Grund dafür liegt darin, dass Kennzahlen häufig falsch analysiert und interpretiert werden. Kennzahlen alleine sagen wenig aus, darum ist es wichtig sich in weiterer Folge genauer mit deren Analyse auseinanderzusetzen.

In der Literatur ist eine Vielzahl an Kennzahlen definiert. Welche Kennzahlen für ein Unternehmen wirklich wichtig sind ist jedoch eine individuelle Entscheidung des Managements und kann nicht pauschal festgelegt werden. Diese Entscheidung hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, wie beispielsweise von den vorgegebenen Unternehmenszielen. Es ist von großer Bedeutung, sich auf bestimmte Kennzahlen zu fokussieren, um nicht im Zahlenmeer zu versinken und einen guten Überblick zu behalten. Unternehmen sollten daher Kennzahlen nicht willkürlich einsetzen, sondern kritisch hinterfragen, welche Ziele erreicht und welche Strategien verfolgt werden wollen.

Die MPG ist ein österreichisches, eigentümergeführtes Unternehmen in der Optikbranche, das sich im ständigen Wandel und Wachstum befindet. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in

Graz und mehrere Standorte in Europa. Die MPG hat sich mit international bekannten Brillenmarken, einer modernen Glas-Produktion und einem innovativen Full-Service-Angebot für den Optik-Fachhandel als Komplettanbieter auf dem weltweiten Markt etabliert. Sie bietet Fachoptikern ein umfangreiches Angebot an Fassungen, Sonnenbrillen, Brillengläsern und Marketingkonzeptionen und auch spezialisierte Logistiklösungen. Der CEO hat das Unternehmen im Jahr 1984 als kleine Optikfirma von seinem Vater übernommen und hat sie seither kontinuierlich zur heutigen MPG mit aktuell etwa 1.000 Mitarbeitern aufgebaut.

Der Konzern bedient den Markt über verschiedene Funktionsbereiche. Die Michael Pachleitner Group ist die Konzernmutter und das Headquarter. Die Tochterunternehmen sitzen in Österreich, Deutschland, Dänemark, Frankreich, Italien, Hongkong und Tschechien.

Die operative Tätigkeit der MPG teilt sich in 5 Unternehmensbereiche: das Headquarter, MPG-Brands, SPECT, Retail und Glas.

Der Unternehmensbereich MPG-Brands unterteilt sich wiederum in drei Teilbereiche. Der erste Teilbereich befasst sich mit der traditionellen Optikbranche und Markenware. In Österreich, Deutschland, Frankreich und Großbritannien gibt es dazu ein eigenes Vertriebsteam, das vor Ort Optiker besucht und betreut. Alle anderen Länder werden durch Vertriebsmitarbeiter betreut, die weltweit an Optiker bzw. Distributionspartner verkaufen. Der zweite Teilbereich – intern unter Non Optik bekannt - beschäftigt sich mit dem Ein- und Verkauf von Sonnenbrillen und Lesehilfen als Massenware. Die Abnehmer sind große Ketten, wie z.B. Spar oder Hervis. Auch in diesem Bereich ist ein eigenes Team tätig, welches sich um die zentralen Verträge und Vereinbarungen, um Kunden und Lieferantenbetreuung sowie um die Organisation von Nachbestellungen für die Kunden kümmert. Der dritte Teilbereich – Private Label - ermöglicht es dem Kunden, aus über 10.000 vorrätigen Mustern seine individuellen Brillen inklusive eigenem Branding anfertigen zu lassen. Im Jahr 2011 erwarb die MPG zudem die Rechte der Lizenzmarke Red Bull Racing und erschuf den Unternehmensbereich SPECT, der Korrekionsfassungen, Sonnenbrillen und Schibrillen für die Optik- aber auch die Sportbranche designt und vertreibt.

Neben diesen operativen Tätigkeiten steuert die MPG auch Retail-Gesellschaften. In diesem Zusammenhang ist die strategische Partnerschaft mit der Optik Hallmann GmbH seit dem Jahr 2015 hervorzuheben. Die MPG verfolgt damit eine starke Expansions-Vision im deutsch-dänischem Markt.

Zu den verbundenen Unternehmen im Segment Brillenglas zählen die Schulz Optische Fabrik GmbH (Schulz) in Glücksburg/Deutschland und die Austrian Optic Technologies GmbH (AOT) in

Guntramsdorf in Österreich. Die Schulz ist in 2 Bereiche gegliedert, den Vertrieb und die Brillenglasproduktion. Im Bereich Vertrieb betreut ein eigenes Vertriebsteam den deutschen und dänischen Optiker. Ein wichtiger Bereich der Schulz GmbH ist die unternehmenseigene Brillenglasproduktion mit eigener Einschleifwerkstatt. Hier werden Brillengläser, die aufgrund der individuellen Fehlsichtigkeiten eines jeden Brillenträgers nicht über ein sogenanntes Lagerglas bedient werden können individuell gefertigt, veredelt und gefärbt. Zusätzlich hat der Optiker die Möglichkeit, die Tätigkeit des Einschleifens des Brillenglases in die Fassung an die Einschleifwerkstatt der Schulz auszulagern und somit das Produktionsrisiko für sich zu minimieren.

Weitere Unternehmen im Konzern sind die MPG France sarl in Frankreich und die Eyeglass 24 GmbH. Die MPG France wurde im Jahr 2013 gegründet um eine Vertriebsstruktur für den Fassungsverkauf an den französischen Optiker aufzubauen. Sie konzentriert sich auf den Vertrieb der Marken von MPG-Brands, SPECT und Robert La Roche Eyewear – die Gesellschaft selbst verkauft keine Waren. Eyeglass 24 ist auf den Online-Markt spezialisiert mit dem Ziel, Kunden ihre bereits bestehenden Fassungen neu zu verglasen.

Die MPG vergrößert sich laufend, darum ist es für sie wichtig einen betriebswirtschaftlichen Überblick über alle diese Unternehmensbereiche und Gruppenmitglieder zu behalten. Das bedeutet, dass die finanzielle Performance jedes einzelnen Bereiches überwacht und übersichtlich dargestellt werden muss. In weiter Folge können dadurch Abweichungen früh genug erkannt werden, um möglichen negativen Auswirkungen entgegenzuwirken. Dazu ist die Verwendung einer einheitlichen Datenbasis essenziell damit in den unterschiedlichen Bereichen bei Abweichungen die gleichen jedoch an den Bereich angepassten Maßnahmen eingeleitet werden können. Die Unternehmensgruppe muss dieselben langfristigen Ziele verfolgen, damit kein Zielkonflikt entsteht.

In der MPG werden aus verschiedenen Auswertungssystemen laufend und automatisiert per E-Mail detaillierte Reports, wie beispielsweise Umsatzreports oder Berichte über den Auftragseingang an die Unternehmensbereiche ausgeschickt. Diese dienen zur Kontrolle der Performance, aber auch als Basis für diverse Entscheidungen. Beispielsweise lässt sich aus diesen Reports ableiten, ob zusätzliche Vertreter eingestellt werden sollen. Sie erleichtern die monatliche Soll-Ist-Kontrolle und ermöglichen einen Vergleich der Performance der einzelnen Positionsvertreter. Derzeit ist ein sehr großes Volumen an Reports im Umlauf. Jeder Bericht beinhaltet wichtige Informationen und gibt Auskunft über einen bestimmten Bereich des Unternehmens. Bislang gibt es aber noch keinen Bericht, welcher der Geschäftsführung einen

schnellen Gesamtüberblick über den gesamten Konzern liefert. Es existiert noch kein Cockpit das grafisch darstellt, in welcher Lage sich das Unternehmen derzeit befindet.

Die Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensbereiche kommen laufend auf die Controlling-Abteilung zu und wünschen sich neue noch aussagekräftigere Reports für ihren Bereich. Mit der Zeit steigt der Arbeitsaufwand der Aufbereitung und Pflege dieser Berichte immer weiter an, da diese immer komplizierter und fehleranfälliger werden. Darüber hinaus sind in diesen Berichten kaum definierte Kennzahlen vorhanden. Diese werden von den Berichtsempfängern meist selbst ermittelt. Hierbei tritt häufig das Problem auf, dass eine falsche Datenbasis für die Berechnung herangezogen wird, weil die Daten der Reports oft vorgefiltert sind. Zum Beispiel gibt es Berichte, wie das Einzelbelegjournal oder den Auftragseingangs-Report in denen sogenannte Serviceartikel herausgefiltert werden da es zu ihnen keinen Warenbestand und somit auch keine Marge gibt. Hinter Serviceartikeln stehen keine echten Warenlieferungen sondern zum Beispiel interne Lizenzverrechnungen oder Werbekostenzuschüsse. Diese Umsätze sind in der Gewinn- und Verlustrechnung und im Monatsergebnis enthalten und müssen bei der Kennzahlenberechnung berücksichtigt werden. Somit kommt es zu Diskussionen, wenn vom Controlling und vom Unternehmensbereich selbst für dieselbe Kennzahl unterschiedliche Basiswerte herangezogen werden. Unter anderem kommt es vor, dass ungeeignete oder wenig aussagekräftige Kennzahlen für diverse Entscheidungen verwendet werden. Diese Key Performance Indicators (KPI) werden oft unterschiedlich interpretiert da es im Unternehmen keine einheitlichen Zielwerte gibt ab deren Überschreitung Maßnahmen gesetzt werden sollen.

In der MPG existiert noch kein Tool das Standardauswertungen oder Kennzahlen der einzelnen Bereiche übersichtlich darstellt. Teilweise verwenden die Tochterunternehmen sogar unterschiedliche Systeme, um ihre laufende Geschäftstätigkeit zu überwachen.

Das erwähnte Fehlen eines kennzahlenbasierten Analysetools führt zur Problemstellung, dass bei einem kontinuierlich wachsenden Konzern schnell der Gesamtüberblick verloren gehen kann. In weiterer Folge kann das zu Problemen in der Steuerung der Unternehmensgruppe führen. Es gestaltet sich schwierig, die Performance der einzelnen Gruppenmitglieder laufend im Auge zu behalten und dafür zu sorgen, dass alle dieselben Ziele verfolgen und kein Zielkonflikt entsteht.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines Analysetools in Form eines Kennzahlen-Cockpits zur operativen Steuerung der gesamten MPG. Das Cockpit soll im Reporting-System Evidanza aufgebaut werden. Dieses Tool soll der Controlling-Abteilung, den Geschäftsführern der verbundenen Unternehmen und dem Eigentümer dienen. Es schafft einen Gesamtüberblick und sorgt dafür, dass mögliche Fehlentwicklungen der Gruppe sofort erkannt werden können, da für

jede Kennzahl Zielwerte definiert werden. Sobald eine Zahl den dafür geplanten Rahmen unter- oder überschreitet sollen gegenwirkende Maßnahmen eingeleitet werden können. Diese Maßnahmen werden im Rahmen der Arbeit nur theoretisch bearbeitet, es werden mögliche Maßnahmen zur Gegensteuerung vorgeschlagen. Im Zuge der Erarbeitung des Cockpits stellt die Auflistung und Erläuterung geeigneter Kennzahlen ein Teilziel dieser Arbeit dar. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der operationalisierten Ziele des Unternehmens.

Um zu den geeigneten Kennzahlen für das Cockpit zu gelangen werden in erster Linie die Strategien der Michael Pachleitner Group näher betrachtet. Für den Kooperationspartner wird eine Balanced Scorecard (BSC) erstellt, welche die strategischen Ziele des Unternehmens zusammenfasst. Die Erstellung der BSC soll helfen die Vision, Mission und die Strategien in Kennzahlen zu übersetzen und messbar zu machen, so dass alle Mitarbeiter sie verstehen und über die Bedingungen für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg des Unternehmens informiert sind. Aus der BSC und den operativen Zielen der MPG werden geeigneten Kennzahlen für das Cockpit abgeleitet. Mit diesem Prozess soll sichergestellt werden, dass für alle relevanten Ziele geeignete Kennzahlen im Cockpit vertreten sind. Stellt sich heraus, dass bei den Zielen einen Anpassungsbedarf besteht, wird das aufgezeigt und umgehend an die zuständigen Personen weitergeleitet. Der Zusammenhang der angeführten Punkte ist in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.

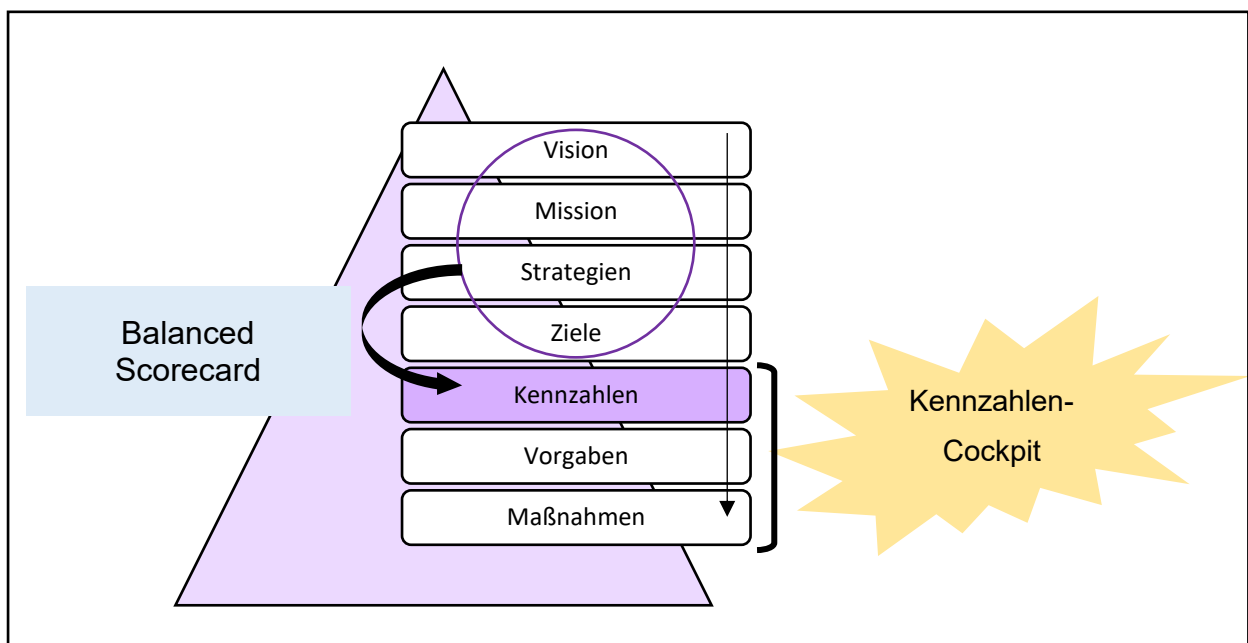


Abbildung 1: Zusammenhang Strategien, SWOT, BSC und Kennzahlen-Cockpit; Quelle: eigene Darstellung.

Im Zuge der Bearbeitung dieser Hochschulschrift sind folgende Detailfragen zu beantworten:  
Um eine BSC erstellen zu können ist zu klären, wie die Vision und Mission der MPG aussehen und welche Strategien und Ziele der Kooperationspartner verfolgt. Im Unternehmen gibt es derzeit noch keine Definitionen darüber, welche Kennzahlen sich zur Messung der Zielerreichung und für die Steuerung des Unternehmens eignen. Daher stellt sich die Frage welche Kennzahlen sich für das Analyse-Tool eignen und wie die Auswahl erfolgen soll. Danach ist zu klären welche Datenbasis als Bezugsgröße herangezogen wird, um die Kennzahlen am aussagekräftigsten darzustellen. Zudem wird bestimmt, in welchem Intervall die Kennzahlen ermittelt werden und wer für deren Zielverfolgung verantwortlich ist. Zur Darstellung der Kennzahlen im Cockpit wird erforscht wie die Sollwerte ermittelt und gesetzt werden können. Zusätzlich wird definiert ab welchem Grad der Zielabweichung gegensteuernde Maßnahmen eingeleitet werden sollen.

Zu Beginn der Arbeit wird theoretisch auf die operative Steuerung eines Unternehmens eingegangen. Dazu zählt die Charakterisierung von Strategien sowie deren Umsetzung. Darüber hinaus befasst sich die Arbeit als Grundlage des praktischen Teils mit Kennzahlen im Allgemeinen.

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Strategieumsetzung durch das Steuerungsinstrument der BSC. Einerseits werden die Grundlagen des Steuerungsinstrumentes näher betrachtet und andererseits erfolgt in diesem Teil der Arbeit die Erstellung der BSC für den Kooperationspartner. Dafür werden unter anderem die Vision und die strategischen Ziele der MPG analysiert.

Der Hauptteil der Arbeit fokussiert sich auf die Auswahl geeigneter Kennzahlen für das Cockpit. Kennzahlen, welche die operativen Unternehmensziele messbar machen, werden definiert und jede Kennzahl wird hinsichtlich ihrer Berechnung und Aussage erläutert. Darüber hinaus wird eine Auswahl an möglichen Maßnahmen bei Fehlentwicklungen vorgeschlagen. Um die Top-Kennzahlen für das Kennzahlensystem auszuwählen wird eine qualitative Erhebung in Form einer Nutzwertanalyse durchgeführt. Dazu werden Bewertungskriterien bzw. Anforderungen an die potentiellen KPIs definiert, welche im nächsten Schritt gewichtet und von den Verantwortlichen der verschiedenen Bereiche bewertet werden. Vorab werden ihnen die möglichen Kennzahlen präsentiert. Danach wird die Gewichtung der Kriterien bzw. die Bewertung der Kennzahlen in einem online-Meeting diskutiert. Die Kennzahlen mit den höchsten Bewertungen stellen die ausgewählten Top-Kennzahlen für das Cockpit dar. Im Anschluss werden für die Top-Kennzahlen Zielwerte definiert. In dem Kapitel wird außerdem die Umsetzung des Cockpits im Reporting-System Evidanza dokumentiert.



Das Kennzahlcockpit wird speziell auf die Bedürfnisse der MPG ausgerichtet, ein allgemeiner Leitfaden zur Einführung eines Kennzahlen-Cockpits gehört daher nicht zu den Zielen dieser Arbeit. Die Arbeit beschränkt sich auf die Ermittlung von Zielwerten und nicht auf die Darstellung von historischen Werten des Unternehmens. Dieses Cockpit wird für die Konzernmutter für die Bereiche Glas und Fassung erstellt. Die Darstellung von Kennzahlen für den Retail-Bereich wird in dieser Arbeit nicht behandelt.

Diese Arbeit ist für den Kooperationspartner von Relevanz da bisher kein Tool existiert das Standardauswertungen oder Kennzahlen einzelner Bereiche übersichtlich darstellt. Mithilfe des Kennzahlen-Cockpits lassen sich mögliche Defizite auf einen Blick erkennen und die MPG kann ihnen frühzeitig entgegensteuern bevor ein Zielkonflikt entsteht. Durch diese Arbeit wird die Verwendung einer einheitlichen Datenbasis und eine Harmonisierung der Ziele sichergestellt.

## 2 Operative Steuerung in Unternehmen

Das folgende Kapitel befasst sich mit den theoretischen Ansätzen der Arbeit. Die Charakteristika der operativen Steuerung und die Umsetzung der Strategien werden beschrieben. Darüber hinaus beschäftigt sich das Kapitel mit den allgemeinen Grundlagen von Kennzahlen. Diese spielen in der operativen Steuerung eine wesentliche Rolle und sind als Teil des Praxisoutputs von großer Bedeutung für diese Arbeit.

### 2.1 Charakteristika der operativen Steuerung

Ein Unternehmen zu steuern bedeutet, das System auf ein zuvor ausgewähltes Ziel auszurichten.<sup>1</sup> Voraussetzungen zur Gestaltung einer operativen Unternehmenssteuerung sind von der Unternehmensführung erstellte quantifizierbare Zielsetzungen. Diese dienen als Basis damit Controlling-Aufgaben durch Controlling-Instrumente verwirklicht werden können. Das operative Controlling beschreibt somit die Verfolgung der Zielerreichung und die Setzung von gegenwirkenden Maßnahmen bei Abweichungen. Diese Tätigkeiten werden in der Literatur im Regelkreis des Controllings definiert und als Phasen des operativen Controllings bezeichnet.<sup>2</sup>

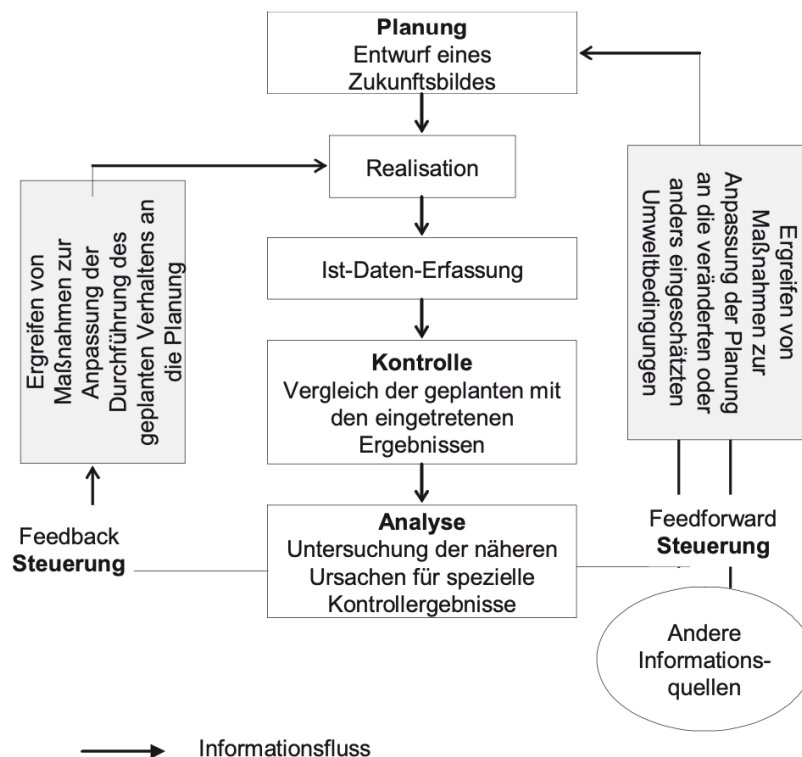


Abbildung 2: Regelkreis des Controllings; Quelle: BUCHHOLZ (2013), S.22.

Abbildung 2 beschreibt den Regelkreis des Controllings und stellt dessen 4 Phasen grafisch dar.

<sup>1</sup> Vgl. FRANZ/ WINKLER (2006), S.3.

<sup>2</sup> Vgl. SCHROETER (2002), S.77.

**Planung:** Die Planung stellt einen Willensbildungsprozess dar. Dieser beschreibt einerseits die Ausrichtung der Planung am Zielsystem des Unternehmens und andererseits die Eignung aller Beteiligten in einem Unternehmen, um diese Ziele zu erreichen. Mithilfe der Planung soll erreicht werden, dass alle einem Unternehmen zugehörigen Personen in den Planungsprozess miteinbezogen werden und am selben Strang ziehen. Des Weiteren wird mit der Planung ein angestrebter Zustand in der Zukunft formuliert und ist somit unter anderem definiert als die gedankliche Vorwegnahme des künftigen Handelns. Demzufolge werden im Planungsprozess mögliche Handlungen zur Erreichung des gewollten Zustandes aufgelistet.<sup>3</sup> Der Einsatz der Planung dient dazu, die Auswirkungen des Handelns besser abschätzen zu können und etwaige Fehlentscheidungen zu vermeiden.<sup>4</sup>

**Kontrolle:** Während die Planung als ein Instrument der Willensbildung definiert wird, dient die Kontrolle als Willenssicherung. Bei der Kontrolle werden Abweichungen zu den Plänen ermittelt, der Ist-Zustand wird dem Plan-Zustand gegenübergestellt. Hierfür können verschiedene Kontrollobjekte herangezogen werden:

- Ergebnisse im Vergleich zu Planwerten
- Verfahren, Prozesse und Abläufe
- Verhalten
- Verluste im Vergleich zu Risikowerten

Kontrollen werden vom Controlling durchgeführt, um zeitnah Zielverfehlungen erkennen zu können.

**Analyse:** Die Analyse ist eine Untersuchung der konkreten Ursachen für die in der Kontrolle festgestellten Abweichungen. Dabei werden folgende Anforderungen an die Analysefunktion gestellt. Erstens müssen die Ergebnisse objektiv nachvollziehbar sein. Das bedeutet, dass auf gleicher Informationsbasis verschiedene Personen zum selben Ergebnis kommen würden. Zweitens können diese Analysen nicht vollkommen standardisiert werden. Sie müssen jeweils dem zu untersuchenden Sachverhalt angepasst werden, um zuverlässige Ergebnisse liefern zu können.<sup>5</sup> Mithilfe dieser aufbereiteten Informationen werden Führungskräfte informiert und bezüglich weiterer Vorgehensweisen beraten.<sup>6</sup>

**Steuerung:** Steuerung bedeutet ein System bewusst und aktiv zu beeinflussen. Ein gewollter Zustand soll durch eine laufende Kontrolle und Eingriffe von außen hergestellt werden. Die

---

3 Vgl. BUCHHOLZ (2013), S.23.

4 Vgl. SCHROETER (2002), S.78.

5 Vgl. BUCHHOLZ (2013), S.25f.

6 Vgl. SCHROETER (2002), S.78.

Steuerungsfunktion wird einerseits über Maßnahmen zur Anpassung der Planung und andererseits über Maßnahmen zur Anpassung der Umsetzung konkretisiert. Das Controlling ist dafür zuständig, die Maßnahmen zur aktiven Einflussnahme vorzubereiten und das Management mit der Bereitstellung der entscheidungsrelevanten Informationen zu unterstützen.<sup>7</sup> Die Aufgabe der Steuerung ist somit eine vorrausschauende Lenkung des Verhaltens von Personen oder Prozessabläufen, damit negative Abweichungen korrigiert werden und das geplante Ziel dennoch erreicht werden können.

Für diese angeführten Phasen der Unternehmenssteuerung steht den Führungskräften ein breiter Instrumentenkasten zur Verfügung. Die wichtigsten Instrumente für das operative Controlling werden in folgender Tabelle dargestellt:

Instrumente der Planung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>• Prozesskostenrechnung</li> <li>• Investitionsrechnung</li> <li>• Budgetierung</li> <li>• Beyond Budgeting</li> <li>• Soll/Ist-Vergleich</li> <li>• Operative Liquiditäts- und Finanzrechnung</li> <li>• Bereichscontrolling</li> </ul>
Instrumente der Informationsversorgung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtswesen &amp; Reporting</li> <li>• Gewinnschwellenanalyse</li> </ul>
Instrumente zur Kontrolle:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckungsbeitragsrechnung</li> <li>• Früherkennungswerkzeuge</li> </ul>

*Tabelle 1: Instrumente Unternehmenssteuerung, Quelle: in Anlehnung an HUEBERT/ GUMPETSBERGER/ SCHÜTZINGER/ SCHÜTZINGER (2010), S.19.*

Die Verantwortung für die Einführung und die Pflege eines solchen Werkzeugs obliegt dem Controlling. Die Anwendung muss umsetzbar, verständlich und benutzerfreundlich gestaltet werden. Neben diesen Instrumenten stellen Kennzahlen-Cockpits eine weitere beliebte Variante zur operativen Unternehmenssteuerung dar.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Vgl. BUCHHOLZ (2013), S.33ff.

<sup>8</sup> Vgl. HUEBER/GUMPETSBERGER/ SCHÜTZINGER/ SCHÜTZINGER (2010), S.18f.

## 2.2 Prozess der Strategieumsetzung

Nachfolgend wird in groben Zügen beschrieben, was unter einer Strategie zu verstehen ist und wofür ein Unternehmen diese braucht. Des Weiteren befasst sich das Kapitel damit, wie eine Strategie umgesetzt werden kann und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen.

### 2.2.1 Grundverständnis zu Strategien

Unternehmen sind heutzutage ständig mit plötzlichen Veränderungen konfrontiert. Sie stehen vor immer größer werdenden Herausforderungen aufgrund sich permanent ändernder Marktentwicklungen, des Wegfalls von Eintrittsbarrieren sowie immer kürzer werdender Produktlebenszyklen. Damit sich die Unternehmensführung erfolgreich diesen Herausforderungen stellen kann, muss sie in der Lage sein, das Unternehmen aktiv zu steuern. Das bedeutet, dass zukünftige Trends und Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden müssen. Das gelingt ihnen mithilfe von Strategien, denn diese werden als Maßnahmenbündel zur Zielerreichung verstanden. Diese Maßnahmen stehen zueinander im Verhältnis und beeinflussen sich gegenseitig. Sie verfolgen das Ziel, Erfolgspotentiale zu schaffen, zu erhalten und auszubauen, um langfristig erfolgreich zu sein. Es geht also darum die richtigen Dinge zu tun. Die operative Tätigkeit setzt in weiterer Folge den Schwerpunkt auf der richtigen Umsetzung der Aufgaben.<sup>9</sup>

Im Unternehmen werden Strategien auf mehreren Ebenen definiert. Auf oberster Ebene steht die Unternehmensstrategie, diese ist als Gesamtstrategie des Unternehmens zu sehen. Sie äußert sich beispielsweise als Kostenführerschaft oder als Differenzierungsstrategie. In der Unternehmensstrategie werden grundsätzlich die Marschrichtungen einer Organisation für die nächsten drei bis fünf Jahre sowie die Leitplanken für das zukünftige Handeln festgelegt. Sie definiert die zukünftigen Handlungsfelder eines Unternehmens, in denen das Unternehmen langfristig tätig sein will. Mit der Unternehmensstrategie werden Entscheidungen über Absichten, Schwerpunkte und Prioritäten gefällt. In der nächsten Ebene werden Geschäftsbereichsstrategien bezogen auf die Geschäftsbereiche oder die strategischen Geschäftsfelder definiert. Darunter sind die funktionalen Strategien als abgeleitete Strategien der einzelnen Funktionsbereiche wie z.B. Marketingstrategie oder Produktstrategie zu finden. Die Unterscheidung der Strategien auf den verschiedenen Ebenen ist von großer Bedeutung, damit auf der richtigen Ebene Strategiearbeit geleistet werden kann. Strategische Entscheidungen

---

<sup>9</sup> Vgl. SCHERMANN/ SILLER/ VOLCIC (2013), S.142.

beeinflussen die zukünftige Entwicklung der Organisation und bilden die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und das konkrete Handeln im operativen Geschäft.<sup>10</sup>

In der unternehmerischen Praxis entstehen Strategien entweder geplant, in einem strukturierten Strategiefindungsprozess oder ungeplant im Zuge der Strategiebearbeitung bzw. -umsetzung. Neben dem Strategieprozess gehören zur Formulierung einer perfekten Strategie auch Kreativität, Mut und das Überschauen des eigenen Tellerrandes. Ein formalisierter Prozess bringt jedoch den Vorteil, dass die Vorgehensweise nachvollziehbar ist und eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Umfeld und dem Unternehmen stattgefunden hat. Der Strategiefindungsprozess besteht üblicherweise aus vier Phasen: der strategischen Analyse, der Strategie-Konzeption, der Strategie-Implementierung und der strategischen Kontrolle.<sup>11</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings nicht näher auf die Strategiefindung eingegangen, der Fokus liegt auf der erfolgreichen Umsetzung einer Strategie.

### 2.2.2 Erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis

In der Praxis werden Strategien häufig in Form von Projekten umgesetzt und im Unternehmen implementiert. Deshalb ist auch das Projektmanagement ein wesentlicher Punkt der Strategieumsetzung. Laut Literatur wird ein Strategiej Projekt in folgende vier Phasen unterteilt:<sup>12</sup>

- den Wandel vorbereiten
- Kick-Off: Prozesseinstieg
- Roll-Out: Energie ins System bringen
- Verstetigung und Konsolidierung

#### **Den Wandel vorbereiten**

In erster Linie muss das Bewusstsein geschaffen werden, worum es überhaupt geht. Probleme und Motive für den Wandel sollen anerkannt und verstanden werden. Es gilt möglichst früh Debatten zu initiieren, dabei kann das Entwerfen von Szenarien und Simulationen helfen. Ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit der Vorbereitung des Wandels ist die Benennung, Kategorisierung und die Einschätzung der Stakeholder, denn eine möglichst realistische Einschätzung ihrer materiellen und politischen Unterstützung ist für die Strategieumsetzung von großer Bedeutung. Teilweise sollte das Unternehmen schon vor dem Projektstart die Unterstützung der Stakeholder sicherstellen und das Kernteam, das vom Wandel betroffen sein wird bestimmen. Zusätzlich sollte vor dem offiziellen Projektstart ein Grobkonzept für die

---

<sup>10</sup> Vgl. HAAKE/ SEILER (2017), S.1ff.

<sup>11</sup> Vgl. SCHERMANN/ VOLCIC (2010), S.296f.

<sup>12</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS/ LECHNER (2016), S.500ff.

Strategieumsetzung vorliegen, dazu ist es zweckmäßig einen Masterplan mit Meilensteinen, Projektstrukturen und Netzpläne zu entwickeln.

### **Kick-Off: Prozesseinstieg**

In dieser Phase wird das Projekt offiziell in Angriff genommen. Im Prozesseinstieg wird zunächst die Ausgangssituation beschrieben und danach gezielte Aktionsbündel zur Zielerreichung. Zusätzlich beginnt in dieser Phase das Projektmanagement.<sup>13</sup> Dazu wird eine Projektorganisation eingerichtet und ein detaillierter Masterplan aufgestellt. In Zuge dessen wird unter anderem bestimmt, ob es eine Vollzeitprojektleitung geben wird, wer diese übernimmt und welche Organisationseinheiten vertreten sein werden.<sup>14</sup>

### **Roll-Out: Energie ins System bringen**

In dieser Phase kommt das Projekt erst richtig ins Rollen. Ab hier ist es von Vorteil ein Projekt-Logbuch zu führen und alle Erfolge bzw. Misserfolge zu dokumentieren. In diesem Zusammenhang sollte auch hinterfragt werden, inwieweit die Unternehmensführung bereit ist, sich dem Wandel zu unterziehen und als Vorbild zu agieren. Das Thema Kommunikation ist während des gesamten Prozesses essentiell für die erfolgreiche Implementierung einer Strategie. Deren Botschaft muss immer wieder wiederholt werden, bis sie sich in den Köpfen aller Beteiligten verankert hat. Jeder Mitarbeiter soll die Relevanz des Wandels erkennen und verstehen.

### **Verstetigung und Konsolidiert**

Die Strategieumsetzung und der damit verbundene Wandel des Unternehmens sollte in der letzten Phase des Implementierungsprojektes weitgehend verstanden und akzeptiert werden. Somit werden die Vorstellungen, wie die Zukunft mit der neuen Strategie aussehen kann klarer. Die Herausforderungen dieser Phase liegen darin, dass der Implementierungsprozess an Energie und Schwung verliert und leicht ins Stocken geraten kann. Das hat den Grund, dass die Promotoren sich mit der Zeit anderen Aufgaben zuwenden und das bereits Erreichte möglicherweise noch nicht nachhaltig gesichert wurde, da in der Praxis häufig ein Zeitdruck besteht und parallel schon andere Projekte bearbeitet werden. Der Schwerpunkt der Aktivitäten dieser Phase sollten auf dem Implementierungsplan liegen und darauf die Kommunikation bezüglich der Strategie unvermindert fortzusetzen. Dazu gehört auch laufend auf die bereits erreichten Erfolge hinzuweisen, diese sollten sich bereits deutlich im Tagesgeschäft anhand operativer und marktbezogener Kennzahlen zeigen. Ist das nicht der Fall, sollten umgehend

---

<sup>13</sup> Vgl. SCHERMANN/ SILLER/ VOLCIC (2013), S.140ff.

<sup>14</sup> Vgl. KUSTER/ BACHMANN/ HUBER/ HUBMANN/ LIPPMANN/ SCHNEIDER/WITSCHI/ WÜST (2019), S.61ff.

Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Ziel dieser Phase ist es, die aus dem Projekt hervorgehenden Sonderaufgaben im normalen Tagesgeschäft des Unternehmens zu verankern und die Strategie umzusetzen.<sup>15</sup>

## 2.3 Kennzahlen sind wesentlich für die Unternehmensführung

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen geben in kompakter Form Auskunft über die momentane Situation und die Entwicklung eines Unternehmens, für die meistens eine Vielzahl an Einzelinformationen vorliegen.<sup>16</sup> Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen von Kennzahlen.

### 2.3.1 Arten von Kennzahlen

Kennzahlen werden häufig als Messwerte bezeichnet. Sie können in unterschiedlichen Formen auftreten, man unterscheidet sie nach absoluten Zahlen, Verhältniszahlen oder nach Richtzahlen.

#### **Absolute Zahlen**

Absolute Zahlen werden auch als Grundzahlen bezeichnet. Sie können direkt aus der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden. Dabei handelt es sich um Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte. Beispiel für Grundzahlen sind der Bilanzgewinn, Forderungen aus Lieferungen und Leistung oder Umsatzerlöse. Diese Kennzahlen stellen noch keine komprimierte Information dar, sie müssen erst mit anderen Zahlen verglichen werden, um Aussagekraft zu erhalten.<sup>17</sup>

#### **Verhältniszahlen**

Verhältniszahlen setzen zwei absolute Zahlen in Beziehung zueinander. Somit können betriebswirtschaftliche Zusammenhänge identifiziert und aussagekräftige Informationen abgeleitet werden. Sie werden häufig für die Bilanzanalyse verwendet. Bei Verhältniskennzahlen werden drei grundlegende Formen unterschieden. Es gibt Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen.<sup>18</sup>

- **Gliederungszahlen** setzen eine Teilmasse der dazugehörigen Gesamtmasse in Relation. Somit geht es bei dieser Form um ein anteiliges Verhältnis, das in Prozent ausgedrückt wird. Sie haben gegenüber absoluten Zahlen den Vorteil, dass Größenordnungen klar dargestellt werden können. Ein Beispiel für eine Gliederungskennzahl stellt die

---

<sup>15</sup> Vgl. SCHERMANN/ SILLER/ VOLCIC (2013), S.140ff.

<sup>16</sup> Vgl. VOLLMUTH/ ZWETTLER (2013), S.6.

<sup>17</sup> Vgl. JUNG (2011), S.156.

<sup>18</sup> Vgl. VOLLMUTH/ ZWETTLER (2013), S.10ff.



Eigenkapitalquote dar. Hier wird das Eigenkapital als Teilmasse mit dem Gesamtkapital in Beziehung gesetzt.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Abbildung 3: Beispiel Gliederungszahl, Quelle: eigene Darstellung.

- **Beziehungszahlen** setzen wesensverschiedene absolute Zahlen zueinander in Beziehung. Zwischen diesen absoluten Zahlen muss jedoch ein innerer Zusammenhang bestehen. Beziehungszahlen erleichtern das Verständnis für bestimmte Zusammenhänge, dadurch können Einflüsse besser identifiziert werden. Für die Ermittlung dieser Zahlen müssen die verwendeten Größen nicht dieselbe Dimension aufweisen. Ein Beispiel für eine Beziehungskennzahl ist der Deckungsgrad 1, er besagt wieviel Prozent des Anlagevermögens durch das Eigenkapital gedeckt ist.

$$\text{Deckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Abbildung 4: Beispiel Beziehungszahl, Quelle: eigene Darstellung.

- **Indexzahlen** werden auch als Messzahlen bezeichnet. Sie setzen gleichartige, aber zeitlich oder räumlich getrennte Massen zu einer Basismasse in Beziehung. Eine Indexzahl gibt an, um wie viel Prozent sich ein bestimmter Wert innerhalb einer gewissen Zeit verändert hat. Zum Beispiel kann mit einer Indexzahl geprüft werden, wie sich die Umsatzerlöse verschiedener Jahre im Vergleich zum Basisjahr entwickelt haben.

	2019	2020	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	250 Mio EUR	255 Mio EUR	2%

Abbildung 5: Beispiel Indexzahl, Quelle: eigene Darstellung.

## Richtzahlen

Richtzahlen bezeichnen die Messgrößen eines Unternehmens, welche mit den Durchschnittszahlen einer Branche oder eines Marktes verglichen werden. Zum Beispiel kann der durchschnittliche Zinssatz des Kapitalmarktes als Maßstab für die Beurteilung der Gesamrentabilität des Unternehmens herangezogen werden. Der durchschnittliche Zinssatz beziffert welche Rendite das gesamte Kapital des Unternehmens im Geschäftsjahr gebracht hat.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. VOLLMUTH/ ZWETTLER (2013), S.12.

Neben der Unterscheidung nach ihrer statistischen Form, gibt es noch weitere Kriterien anhand deren Kennzahlen unterschieden bzw. in Kategorien eingeteilt werden können. Kennzahlen können zum Beispiel danach definiert werden, ob sie für einen bestimmten abgegrenzten Sektor gelten, oder in jedem betrieblichen Bereich gebildet und eingesetzt werden können. In diesem Fall spricht man von **lokalen- und globalen Kennzahlen**. Beziehen sich Kennzahlen auf bestimmte Ziele, werden diese als **monetäre Kennzahlen** bezeichnet. Hierbei wird zwischen Rentabilitäts-, Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen unterschieden. Ihnen gegenüber stehen die **nicht-monetären Kennzahlen**. Eine weitere Differenzierung bezieht sich auf die Frage, ob die Kennzahl Einfluss auf das Ergebnisziel des Unternehmens hat. In diesem Zusammenhang wird von **Leading- bzw. Vorlauf-Kennzahlen** gesprochen. Berichten Kennzahlen lediglich über das Ergebnis ohne es zu beeinflussen handelt es sich um **Lagging- bzw. Nachlauf-Kennzahlen**. Darüber hinaus können Kennzahlen nach ihrem Anwendungsbereich kategorisiert werden. Zum Beispiel gibt es Finanzkennzahlen, Markt- und Kundenkennzahlen, Prozesskennzahlen, Mitarbeiterkennzahlen und Innovationskennzahlen.<sup>20</sup> Diese Kategorien finden sich auch in den Perspektiven einer Balanced Scorecard wieder. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht weiterer Möglichkeiten bzw. Systematisierungsmerkmale nach denen betriebliche Kennzahlen kategorisiert werden können.

Systematisierungsmerkmal	Arten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen						
betriebliche Funktionen	Kennzahlen aus dem Bereich						
	Beschaffung	Logistik	Produktion	Absatz	Personal	Finanzen	
statistisch-methodisch	Absolute Zahlen				Verhältniszahlen		
	Einzelzahlen	Summen	Differenzen	Mittelwerte	Beziehungszahlen	Gliederungszahlen	Indexzahlen
quantitative Struktur	Gesamtgröße				Teilgröße		
zeitliche Struktur	Zeitpunktgröße				Zeitraumgröße		
inhaltliche Struktur	Wertgröße				Mengengröße		
Erkenntniswert	Kennzahlen mit						
	selbständigem Erkenntniswert				unselbständigem Erkenntniswert		
Quellen im Rechnungswesen	Kennzahlen aus der						
	Bilanz		Buchhaltung		Kostenrechnung		Statistik
Elemente des ökonomischen Prinzips	Einsatzwerte		Ergebniswerte		Maßstäbe aus Beziehungen zwischen Einsatz- und Ergebniswerten		
Gebiet der Aussage	gesamtbetriebliche Kennzahlen				teilbetriebliche Kennzahlen		
Planungsgesichtspunkte	Soll-Kennzahlen				Ist-Kennzahlen		
Zahl der beteiligten Unternehmen	einzelbetriebliche Kennzahlen		Konzernkennzahlen		Branchenkennzahlen		
Umfang der Ermittlung	Standardkennzahlen				betriebsindividuelle Kennzahlen		
Leistung des Betriebes	Wirtschaftlichkeitskennzahlen				Kennzahlen über die finanzielle Sicherheit		

Abbildung 6: Arten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, Quelle: MEYER (2011), S. 7.

20 Vgl. WEBER/ SCHÄFFER (2016), S.178f.

### 2.3.2 Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen dienen dazu, Informationen zu verdichten, Schwachstellen aufzuzeigen und Abweichungen zu signalisieren.<sup>21</sup> Somit erfüllen sie in der Praxis sehr unterschiedliche Funktionen. Sie reichen von der Schaffung von Aufmerksamkeit bis hin zur Kontrolle in Kennzahlen ausgedrückter Ziele. Zu den wichtigsten Funktionen der Kennzahlen zählen die Anregungsfunktion, die Operationalisierungsfunktion, die Vorgabefunktion, die Steuerungsfunktion sowie die Kontrollfunktion.<sup>22</sup>

- **Anregungsfunktion:** Laufend erfasste Kennzahlen dienen der Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen. Ist ein Wert auffällig, können sofort entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.
- **Operationalisierungsfunktion:** Kennzahlen können dazu dienen, konkrete Ziele messbar und greifbar zu machen. Diese Funktion bildet die Grundlage für die Erfolgsbewertung und alle weiteren Funktionen.
- **Vorgabefunktion:** Die Vorgabefunktion knüpft an die Operationalisierungsfunktion an. Sie wird verwendet, um unternehmerischen Teilbereichen spezifische Zielwerte vorzugeben. Bei Abweichungen von den vereinbarten Zielwerten können sofort entsprechende Entscheidungen abgeleitet und getroffen werden.
- **Steuerungsfunktion:** Komplexe Steuerungsprozesse und Sachverhalte können durch die Verwendung von Kennzahlen vereinfacht werden. Sie unterstützen die Entscheidungsträger mit komprimierten Informationen.
- **Kontrollfunktion:** Die Kontrollfunktion ermöglicht eine laufende Überwachung der Kennzahlenwerte. Soll-Ist-Vergleiche und die daran anknüpfenden Abweichungsanalysen zeigen, ob der Zielwert erreicht wurde. Mithilfe dieser Funktion wird der Handlungsbedarf des Managements aufgezeigt.

### 2.3.3 Anforderungen an Kennzahlen

SIEPER und SYSKA haben 1990 eine Umfrage zum Thema Kennzahlen durchgeführt. Aus dieser Umfrage ergaben sich Bewertungskriterien bzw. allgemeine Anforderungen an

---

<sup>21</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 160.

<sup>22</sup> Vgl. WEBER/ SCHÄFFER (2016), S.178f.

Kennzahlen. Erst wenn diese erfüllt sind können die KPIs die oben genannten Funktionen erfüllen.<sup>23</sup>

- **Validität:** Eine Kennzahl muss die Leistungsmerkmale und Sachverhalte genau erfassen und bewerten.
- **Präzision:** Wird dieselbe Kennzahl mehrmals gemessen, muss bei gleichem Sachverhalt immer dasselbe Ergebnis herauskommen. Somit sind die Ergebnisse reproduzierbar.
- **Objektivität:** Eine Kennzahl muss die Ausprägungen der Sachverhalte möglichst genau widerspiegeln.
- **Multidimensionalität:** Die Merkmale eines Sachverhaltes müssen sich in mehreren Bewertungsdimensionen darstellen lassen.
- **Aussagefähigkeit:** Kennzahlen müssen fehlerfrei und zweckgeeignet sein. Bei ihrer Definition ist auf eine starke Aussagekraft zu achten.
- **Aktualität:** Zur Kennzahlenberechnung sollen stets aktuelle Informationen herangezogen werden. Außerdem muss ein eindeutiger Bezug zwischen der Kennzahl und der zugrundeliegenden Datenquelle hergestellt werden.
- **Allgemeine Verständlichkeit und Einfachheit:** Kennzahlen müssen einfach und nachvollziehbar gehalten werden. Jeder interessierte Dritte soll ihren Sinn und Zweck verstehen, das erleichtert die tägliche Handhabung und führt zur allgemeinen Akzeptanz der Kennzahl.
- **Vergleichbarkeit:** Kennzahlen sollen in erster Linie im eigenen Betrieb miteinander verglichen werden. Im nächsten Schritt sollen aber auch Vergleiche mit anderen Unternehmen möglich sein, um sich mit dem Wettbewerb zu benchmarken und somit Verbesserungspotentiale aufzuzeigen.

In der Praxis beziehen sich die Anforderungen an Kennzahlen vor allem auf die **Benutzerfreundlichkeit**, die **Qualität** der zugrundeliegenden Daten und die **Flexibilität**. Darum werden häufig Interpretationshilfen zu einzelnen Kennzahlen bzw. auch zu Kennzahlensystemen zur Verfügung gestellt. Außerdem ist in der Praxis besonders darauf zu achten, dass die Verwendbarkeit eines Kennzahlensystems auch dann sichergestellt ist, wenn sich die

---

<sup>23</sup> Vgl. SYSKA (1990), S.44ff.

zugrundeliegenden betrieblichen Abläufe ändern. Ein Kennzahlensystem ist zu arbeitsintensiv, wenn bei jeder Änderung eine Neukonzeption vorgenommen werden muss.<sup>24</sup>

### 2.3.4 Kennzahlen richtig berichten

Um die Messgröße beurteilen und Vergleiche zu anderen Kennzahlen ziehen zu können, reicht allein die Ermittlung der Kennzahl nicht aus. Kennzahlen müssen in einer für sie geeigneten Art dargestellt werden. Das folgende Kapitel beschäftigt sich somit mit den verschiedenen Möglichkeiten der Darstellung sowie mit der Vergleichbarkeit von Kennzahlen.

#### **Darstellung von Kennzahlen**

Bei der Darstellung von Kennzahlen, sowie auch im Berichtswesen allgemein, gilt als oberstes Ziel, das Management in die Lage zu versetzen Entscheidungen für die Entwicklung des Unternehmens zu treffen. Das bedeutet, dass die Informationen bei ihnen richtig ankommen müssen und die wichtigsten Aussagen sollen wahrgenommen und verstanden werden damit auf ihnen aufbauend ergebnisverbessernde Maßnahmen gesetzt werden können. In der Praxis haben sich daher folgende Grundprinzipien der Gestaltung bewährt:<sup>25</sup>

- Bei der Darstellung von Kennzahlen oder Berichten ist darauf zu achten, dass Angaben zur Leseart gemacht werden. Das bedeutet Einheits- und Zeitangaben müssen auf allen Berichten vorhanden sein.
- Das Verwenden einer einheitlichen Schriftart und Schriftgröße ermöglicht eine leichte Lesbarkeit.
- Grafiken, Basiszahlen und Kommentare sollten möglichst immer auf derselben Seite stehen, damit der Leser einen guten Überblick bekommt.
- Farben sollten möglichst sparsam eingesetzt werden.

Des Weiteren dürfen bei der Darstellung von Kennzahlen die Bezeichnungen und Legenden nicht vergessen werden. Der Berichtsempfänger muss sofort erkennen können, worum es sich handelt ohne sich vorab in das Thema einlesen zu müssen. Werden bei der Darstellung Tabellen verwendet, sind die Spaltenköpfe rechtsbündig anzuordnen und die Reihenfolge der Spalten ist einzuhalten. Um Missverständnissen vorzubeugen werden Planwerte immer vor den Ist-Werten dargestellt und Einzelmonate vor den kumulierten Werten. Handelt es sich bei den dargestellten Werten um Daten aus der Bilanz, ist vorab festzulegen wie diese dargestellt werden sollen. Zum Beispiel können Passivposten ohne oder mit negativem Vorzeichen abgebildet werden.<sup>26</sup>

---

24 TAVASLI (2008), S. 172.

25 WANICZEK (2009), S. 94.

26 WANICZEK (2009), S. 95ff.

Häufig wird bei der Darstellung von Werten und Kennzahlen auf Ampel-Modelle zurückgegriffen. Diese unterstützen die Lesbarkeit und weisen rasch auf einen möglichen Handlungsbedarf hin. In der Praxis haben sich dafür zwei verschiedene Modelle etabliert: <sup>27</sup>

- **„good guy/ bad guy“-Modell:** In diesem Modell gelten die Werte entweder als gut oder als schlecht. Die guten Werte werden in grün abgebildet und die schlechten in Rot. Der Berichtsadressat hat somit zwar einen schnellen Überblick, jedoch wird er auf jede noch so kleine Abweichung hingewiesen und die Funktion das Wesentliche zu erkennen geht verloren.
- **Klassisches Ampel-Modell:** In diesem Modell werden Abweichungen in Prozent dargestellt. Dabei werden Ist-Werte mit Planwerten verglichen und deren Abweichungen entsprechend gefärbt. Positive Abweichungen werden grün, negative rot und alles dazwischen wird gelb dargestellt.

Grundsätzlich sind bei der Ampel-Darstellung vorab ein paar Entscheidungen zu treffen. Erstens ist festzulegen ab wann die Ampel anschlagen soll, d.h. wie breit der Korridor werden soll. Zweitens stellt sich die Frage, ob ein globaler Korridor gebildet werden soll oder ob differenzierte für einzelne Kennzahlen zugelassen werden.

### **Vergleichsmaßstäbe für die Auswertung von Kennzahlen**

Wie schon erwähnt reicht die bloße rechnerische Ermittlung einer Kennzahl nicht aus um aus ihnen einen Nutzen zu generieren. Viel wichtiger ist deren Interpretation. In der Praxis haben sich für bestimmte Kennzahlen Faustregeln entwickelt, zum Beispiel, dass die Eigenkapitalquote stets über 8% liegen soll. Jedoch ist es nicht immer sinnvoll sich blind auf diese Maßstäbe zu verlassen. So gibt es auch Branchen, wie beispielsweise Banken, bei denen eine Eigenkapitalquote von 10%-20% immer noch zu wenig sein könnte oder andere bei denen sogar eine negative Quote typisch ist. Die größte Schwierigkeit liegt darin, sinnvolle Maßstäbe für die Interpretation der Kennzahlen zu finden. In der Literatur und Praxis haben sich dafür drei Vergleichsmaßstäbe entwickelt, die typischerweise für eine solche Interpretation herangezogen werden können. Jeder Vergleichsmaßstab hat seine eigenen Vor- und Nachteile und jeder von ihnen ist mit gewissen Grenzen verbunden, darum werden sie typischerweise parallel angewendet.<sup>28</sup>

### **Soll-Ist-Vergleich**

Der Soll-Ist-Vergleich gilt als zentrales Steuerungselement, um Informationen aufzubereiten und in weiterer Folge Entscheidungen zu treffen. Die Idee dabei ist, den ermittelten Wert für eine

---

<sup>27</sup> WANICZEK (2009), S. 120ff.

<sup>28</sup> BAUMÜLLER/ KREUZER (2014), S. 98.

Kennzahl einem Soll- bzw. Planwert gegenüberzustellen. Somit lässt sich aus der Abweichung herauslesen, ob die Zielvorgaben erfüllt, nicht erfüllt oder sogar überfüllt wurden. Diese Informationen dienen als Entscheidungsgrundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und eine zielorientierte Führung. Zielvorgaben werden meist individuell von einzelnen Personen, wie etwa von Führungskräften vorgegeben. Sie können einerseits frei gewählt werden, andererseits aber auch auf Basis von anderen Vergleichsmaßstäben abgeleitet werden. In gewissen Bereichen und Branchen geben Gesetze Zielwerte vor, mit denen sie gewisse Anforderungen an Unternehmen stellen wie zum Beispiel bei URG-Kennzahlen. Darüber hinaus gibt es Banken, die für Kreditvergaben die Erreichung gewisser Kennzahlen voraussetzen.<sup>29</sup>

### **Zeitreihenvergleich**

Beim Zeitreihenvergleich wird die Ausprägung einer Kennzahl mit der aus den Vorjahren verglichen. Das Unternehmen kann somit erkennen, ob es heute besser oder schlechter dasteht. Das Problem beim Zeitreihenvergleich liegt darin, dass er nur auf eine relative Entwicklung fokussiert ist. Es kann keine Aussagen darüber gemacht werden welcher absolute Wert angestrebt werden soll. Somit ist es schwierig festzustellen, ob ein besserer Wert auch schon ein guter Wert ist. Der Zeitreihenvergleich bietet folgende Vorteile gegenüber den anderen Vergleichsmaßstäben: Bilanzpolitische Maßnahmen können aufgedeckt und außerordentliche Effekte der einzelnen Perioden besser ersichtlich gemacht werden. In der Regel wird für den Vergleich ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren herangezogen, allerdings muss die Vergleichbarkeit der Perioden gewährleistet sein.

### **Betriebsvergleich**

Der Betriebsvergleich stellt den herausforderndsten aller Vergleichsmaßstäbe dar, hier werden die ermittelten Kennzahlen in Bezug zu den Ergebnissen anderer Unternehmen gesetzt. Somit ergibt sich eine relative Positionierung des Unternehmens. Dieser Maßstab ist besonders dann aussagekräftig, wenn es keinen absoluten Maßstab zur Beurteilung gibt. Damit wird erläutert was für das Unternehmen möglich ist, bzw. was möglich gewesen wäre. Der Betriebsvergleich ist der Unternehmensbewertung sehr ähnlich.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> BAUMÜLLER/ KREUZER (2014), S. 99.

<sup>30</sup> BAUMÜLLER/ KREUZER (2014), S. 100ff.

## 3 Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen sowie die Voraussetzungen zur Erstellung einer BSC erläutert. Dazu zählen unter anderem die konzeptionellen Grundlagen der BSC, die Voraussetzungen, die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sowie die Einführung der BSC im Unternehmen. Der Fokus dieses Kapitels liegt anschließend auf der Erstellung einer BSC für den Kooperationspartner. In diesem Zusammenhang wird das normative Managements der MPG näher analysiert.

### 3.1 Konzeptionelle Grundlagen der BSC

Der Grund für die Entwicklung einer BSC lag in der Kritik, dass der Erfolg einer Unternehmensstrategie ausschließlich an finanziellen Messgrößen gemessen wurde. Diese Messgrößen berichten nur über die Vergangenheit. Erfolgsrelevante Treiber des zukünftigen Erfolges wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter, Prozesse, Technologien oder Innovationen wurden außer Acht gelassen. Somit wurde dem Management mit der Zeit bewusst, dass um die gesamte Wertschaffung eines Unternehmens beurteilen zu können diese einseitige, monetäre Orientierung erweitert werden muss.<sup>31</sup> Daher wurde im Jahre 1992 von Kaplan und Norton das Steuerungsinstrument Balanced Scorecard entwickelt.<sup>32</sup> Die BSC legt im Vergleich zu anderen Management-Tools einen sehr praxisnahen Ansatz vor und bietet einige Vorteile. Beispielsweise fördert sie das strategische Denken und schafft eine einheitliche Sicht auf die Unternehmung. Jeder Mitarbeiter und jede Abteilung erkennt durch die hohe Transparenz den Stellenwert und die Auswirkungen ihrer jeweiligen Arbeit an der Zielerreichung der Organisation.<sup>33</sup> Ein weiterer Vorteil der BSC stellt die Einbindung in den strategischen Lernprozess eines Unternehmens dar. Wird sie zum Teil einer strategischen Lernkonzeption, verschafft sie dem Management die Möglichkeit zur Überwachung, Anpassung oder sogar zur Änderung der Strategie.<sup>34</sup> Die BSC stellt ein Rahmengerüst zur Verfügung, das die Strategie aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet:

- Finanzielle Strategie
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Ressourcen- bzw. Potenzialperspektive

Das Konzept der BSC und ihre vier Perspektiven lassen sich folgendermaßen begründen:

---

31 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.389.

32 Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.40.

33 Vgl. GERMANN (2018), S.6.

34 Vgl. FELDBAUER-DURSTMÜLLER (1998), S.380.



Die Bedeutung des finanziellen Erfolges steht außer Frage, da letztendlich jede Strategie auf den finanziellen Erfolg abzielt. Jedoch ist stets der Markterfolg ausschlaggebend für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens und der Unternehmensstrategie, da die finanziellen Mittel auf Dauer nur aus dem Markt generiert werden können. Diese finanziellen Flüsse kommen von zufriedenen und loyalen Kunden. Die Kundenzufriedenheit stellt somit eine zentrale Voraussetzung für den finanziellen Erfolg dar. Ein langfristiger Markterfolg kann aber nur durch vorab erbrachte und auf den Markt abgestimmte Prozesse gewährleistet werden. Diese Prozesse sind branchenabhängig und können beispielsweise kundenorientierte Entwicklungsprozesse, stabile und kostengünstige Produktionsprozesse oder zeiteffiziente Logistikprozesse sein. Damit Prozesse die Voraussetzungen für den strategischen Markterfolg erfüllen können, benötigen sie wiederum entsprechende Ressourcen und Potenziale um ein hohes Niveau zu gewährleisten. Solche Potenziale beziehen sich sowohl auf Mitarbeiter als auch auf die technische Infrastruktur und das Arbeitsklima.

Im Zuge der Erarbeitung einer BSC werden für jede dieser vier Perspektiven eigene Ziele, Messgrößen und strategische Maßnahmen definiert. Maßnahmen in diesem Zusammenhang können beispielsweise Aktionen, Projekte oder Initiativen sein. Die strategischen Ziele der Perspektiven lassen sich aus der Unternehmensvision und der strategischen Stoßrichtung ableiten.<sup>35</sup> Um in weiterer Folge die Zielerreichung zu steuern werden Messgrößen definiert. Diese dienen unter anderem dazu, die Kommunikation der Unternehmensstrategie zur Ausrichtung persönlicher, abteilungsübergreifender und unternehmensbezogener Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Zur Sicherstellung der Zielerreichung werden den einzelnen Zielen strategische Aktionen zugeordnet.<sup>36</sup> Jede Aktion hat von Beginn an eine Terminvorgabe sowie einen Verantwortlichen hinterlegt. Das Rahmengerüst der BSC wird anhand folgender Abbildung nochmals dargestellt.

---

<sup>35</sup> Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.389f.

<sup>36</sup> Vgl. GERMANN (2018), S.17.

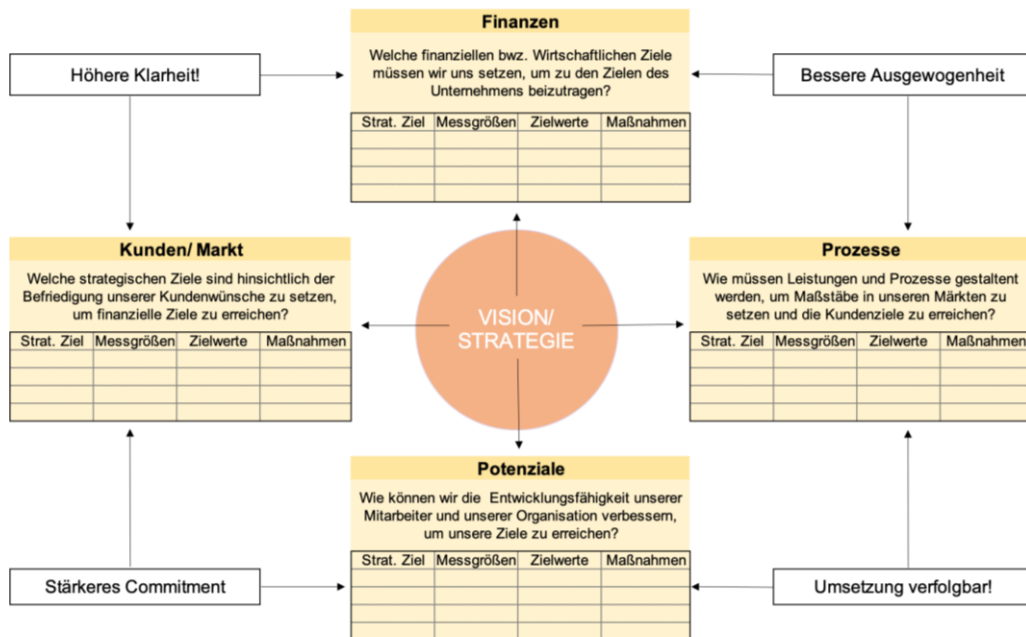


Abbildung 7: Aufbau der BSC, Quelle: in Anlehnung an MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.390.

Die Basis des Rahmenkonzeptes bildet die Vision und die daraus abgeleiteten Stoßrichtungen. Zum besseren Verständnis wird ein Beispiel auf Kundenebene angeführt:<sup>37</sup>

- Ziel: Marktführer in Europa
- Messgröße: relativer Marktanteil
- Leistungsziel: 30% erreichen
- Strategische Aktion: Implementierung eines Key Account Managements.

DIE eine richtige BSC für alle Unternehmen gibt es nicht. Vielmehr muss sie für jedes Unternehmen auf dessen spezifische Situation hin entwickelt werden. Im Zusammenhang mit den Perspektiven ist daher zu erwähnen, dass in der Praxis häufig BSCs mit mehr als vier Perspektiven entwickelt werden<sup>38</sup>. Diese müssen aber kritisch hinterfragt werden. Die BSC soll dem Management den Arbeitstag als strategische Landkarte zur Orientierung als „inneres Auge“ erleichtern. Da jede Ebene meist mehrere Ziele, Messgrößen und Aktionen aufweist neigen BSCs dazu, in der fertig ausgearbeiteten Form zu komplex und umfangreich zu sein. Somit weisen bereits Scorecards mit fünf Perspektiven häufig 25 und mehr Ziele auf. So eine umfangreiche BSC wird allerdings niemand in Erinnerung halten und ist kaum wirksam. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Ziele der BSC nicht losgelöst nebeneinanderstehen, sondern durch Ursachen-Wirkungsbeziehungen mittelbar miteinander verknüpft sind. Das bedeutet, dass die Erreichung

37 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.390.

38 Vgl. GERMANN (2018), S.17.

eines strategischen Zieles die Erreichung eines anderen fördern soll. Nur durch diese Verknüpfung der Ziele wird die Strategie ausreichend vollständig beschrieben. Die Ursachen-Wirkungsbeziehungen werden im Laufe dieser Arbeit in einem eigenen Kapitel beschrieben.<sup>39</sup>

Die grafische Darstellung einer BSC kann in verschiedenen Varianten erfolgen. Einerseits kann eine Balanced Scorecard Map, auch Strategielandkarte genannt, erstellt werden. Diese bildet die Ursache-Wirkungsbeziehungen ab und zeigt welche Ziele miteinander verbunden sind.<sup>40</sup> In der folgenden Grafik sind die beiden strategischen Schwerpunkte des Unternehmens, die Stoßrichtungen qualitatives Wachstum und Ertragssteigerung farblich gekennzeichnet.

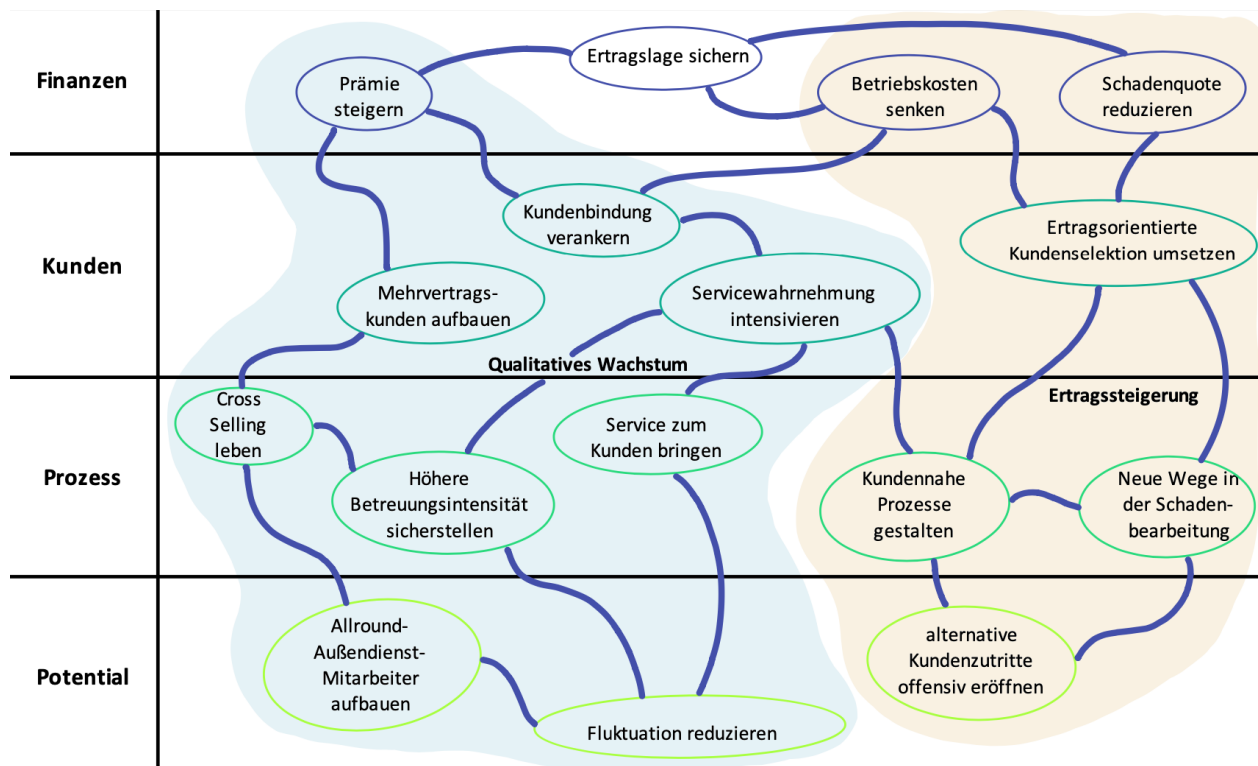


Abbildung 8: Beispiel BSC-Map, Quelle: in Anlehnung an MUSSNIG W./ MÖDRITSCHER G. (2019), S.393.

Andererseits kann die Darstellung in Form einer Balanced Scorecard Matrix erfolgen. In der Matrix können zwar keine Ursache-Wirkungsketten abgebildet werden, jedoch können dafür zusätzlich zu den strategischen Zielen weitere Detailinformationen dokumentiert werden. Während in der BSC Map nur Ziele abgebildet werden, können in der BSC Matrix pro Perspektive die einzelnen strategischen Ziele, die dafür notwendigen Messgrößen und Kennzahlen, die konkreten Zielwerte für einen bestimmten Planungshorizont und die daraus abgeleiteten Maßnahmen beschrieben werden. Hier ein Beispiel einer BSC in Matrixform:<sup>41</sup>

39 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.391.

40 Vgl. PROBST/ WIEDEMANN (2013), S.117.

41 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.394.

Balanced Scorecard					
	Strategische Ziele	Messgrößen (KPI)	Zielwerte 2008	Maßnahmen (Actions)	Verantwortung
<b>Finanzen</b>	Schaffung überdurchschnittlichen Ertragswachstum, Förderung des organischen Wachstums, ...	Wertbeitrag, ROE, Organischer Umsatz gesamt, ...	45 Mio. € 12 % 900 Mio. € ...	Schulung Top Management zum Wertmanagement-Konzept ...	xxx
<b>Kunden</b>	Deutlicher Ausbau des Service-Anteils, Klarere Positionierung als Premiumanbieter, ...	Umsatzanteil Service, Kundenanteil mit bedeutendem Serviceanteil, Imagewert (Skala 1-10), ...	55% 70% 8,5 Punkte ...	Projektgruppe "Service" etablieren, Marketingplan reformieren, Zielkundenliste neu gestalten, ...	xxx
<b>Prozesse</b>	Effektivierung der Vertriebsprozesse, Förderung der Zusammenarbeit, Produktkomponenten standardisieren und modularisieren, ...	Vertrieb über neue Kanäle, Prozesskostenindex, Bewertung Zusammenarbeit, Gleichteil-Anteil, Anzahl Module, ...	30% - 20% 80% 66% 350 ...	Konzepterarbeitung "Vertrieb 2008", Einführung Prozesskostenrechnung, Modul-Strategie vorbereiten, ...	xxx
<b>Potential</b>	Schaffung wachstumsgerechter IT-Strukturen, Sicherstellung strategiegerechter Kompetenzen, Wir bieten ein inspirierendes Arbeitsklima, ...	Information Capital Readiness Index (ICR), Human Capital Readiness Index (HCR), Motivationswert (Befragung), Fluktuationsrate, ...	90 Punkte, 75 Punkte, 85%, < 7% ... ...	Überarbeitung IT-Strategie, Qualifizierungsoffensive 2005, Aktionsprogramm "Wertschätzung Mitarbeiter", ...	xxx

Abbildung 9: Beispiel BSC-Matrix, Quelle: in Anlehnung an MUSSNIG W./ MÖDRITSCHER G. (2019), S.394.

Bei der Erstellung und Einführung der BSC stellt sich oftmals die Frage, inwieweit diese auf Bereiche oder Geschäftsfelder heruntergebrochen werden soll. Grundsätzlich ist es vorstellbar für jeden Bereich eine eigene Scorecard zu entwickeln. Jedoch wird aus der Literatur heraus empfohlen zuerst eine BSC auf Gesamtunternehmensebene anzusetzen und erst in weiterer Folge ein Roll-out auf die verschiedenen Bereiche vorzunehmen.

### 3.1.1 Voraussetzungen für die BSC

Die BSC bietet unter anderem eine Darstellungsform für Strategien, welche die Umsetzungswahrscheinlichkeit der angestrebten Ziele erhöht. Darum ist in erster Linie wichtig, ein solides Verständnis dafür zu haben, was dargestellt und dann auch umgesetzt werden soll. Das bedeutet, dass die BSC auf einer bereits ausreichend präzise entwickelten Strategie basiert und erst entwickelt werden kann, wenn vorab ein Strategiefindungsprozess stattgefunden hat. Die Erstellung einer BSC ohne Strategie wäre vergleichbar mit dem Bau eines Hauses ohne Fundament.

Wie bereits zuvor beschrieben, ist die BSC auch ein Instrument zur Präzisierung der Strategie. Daher zeigt sich oftmals erst in der Bearbeitung, dass man im Rahmen der Strategieformulierung bestimmte Überlegungen nicht berücksichtigt hat. Diese müssen während des BSC-Prozesses bearbeitet werden. Somit stellt sich die Frage, welche grundsätzliche strategische Entwicklungsarbeit geleistet werden muss, um eine BSC erarbeiten zu können. Vor dem Erstellungsprozess müssen zwar nicht alle strategischen Fragen im Detail ausgearbeitet werden,

jedoch sollten wesentliche Grundpositionen geklärt sein.<sup>42</sup> Zu diesen notwendigen Grundpositionen gehören die Unternehmensvision, die strategische Positionierung sowie die einzelnen Stoßrichtungen des Unternehmens. Diese stellen die Mindestvoraussetzung für die Erarbeitung einer BSC dar und sollen auf entsprechenden strategischen Analysen basieren und aufgrund der daraus resultierenden Erkenntnisse entwickelt worden sein.<sup>43</sup> Wird die Voraussetzung zur Erstellung einer BSC in den gesamten Entwicklungsprozess integriert kann die Vorgehensweise folgendermaßen dargestellt werden.<sup>44</sup>

1. Vision und Strategie klären → **Strategische Stoßrichtung**
2. Strategische Ziele pro Perspektive festlegen und verknüpfen → **Strategische Ziele**
3. Messgrößen bestimmen → **Messgrößen**
4. Zielwerte abstimmen → **Zielwerte**
5. Maßnahmen selektieren → **Strategische Aktionen**

Eine BSC alleine kann aber niemals die Unternehmensvision, das Leitbild des Unternehmens oder die Führungsgrundsätze ersetzen. Vielmehr stecken diese strategischen Richtungsentscheidungen das Umfeld ab und konkretisieren die strategische Ausrichtung auf der die BSC entwickelt werden soll.<sup>45</sup>

Die Verknüpfung mit der operativen Steuerung eines Unternehmens bringt wichtige Begleitmaßnahmen für den Einsatz einer BSC und somit für eine erfolgreiche Unternehmensführung mit sich. Eine dieser Begleitmaßnahmen ist die **Mittelfristplanung**. Diese basiert auf dem Prinzip den Fokus nicht nur auf eine, sondern mehrere Planungsperioden zu legen. Die Mittelfristplanung wird häufig im Zusammenhang mit der rollierenden Budgetierung angewandt. Bei dieser Methode wird die nächste Planungsperiode ausgeplant und weitere Planungsperioden werden zumindest mit ihren Eckwerten berücksichtigt. Bei der Mittelfristplanung handelt es sich bei einer Planungsperiode um Jahre bei der Budgetierung beispielsweise um Quartale oder Monate. Das hat den Vorteil, dass zum Beispiel ungewollte Budgetallokationseffekte vermieden werden.<sup>46</sup> Die Vorgehensweise der rollierenden Budgetierung kann somit Lücken zwischen der operativen und strategischen Steuerung stark reduzieren und den Planungsprozess im Ganzen zeitlich und inhaltlich stark verkürzen.

---

42 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.394.

43 Vgl. HÜGENS (2008), S.42.

44 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.395ff.

45 Vgl. NAGEL/ WIMMER (2014), S.353f.

46 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 397.

Eine intensive **Kommunikation** ist ebenfalls essentiell für den erfolgreichen Einsatz einer BSC. Idealerweise sollten alle Mitarbeiter im Unternehmen Kenntnis über die Ziele und Maßnahmen des Steuerungsinstrumentes haben und laufend darüber informiert werden. Diese interne Kommunikation sollte auch in Mitarbeitergespräche einfließen. Somit können die einzelnen Beiträge zur Zielerreichung genauer ausdiskutiert und an ein Anreizsystem geknüpft werden.

Der Umgang mit der BSC stellt einen Lernprozess dar. Es empfiehlt sich nicht, sofort bei erstmaligem Einsatz einer BSC eine fertige BSC-Software-Lösung zu implementieren da dadurch der Gestaltungsspielraum erheblich eingeschränkt wird. Zu Beginn ist es sinnvoller auf einfache Lösungen, wie zum Beispiel auf Tabellenkalkulationen im Excel zurückzugreifen, da die Anzahl der Zielwerte einer neu konzeptionierten BSC überschaubar sein sollten und Tabellenkalkulationen somit zweckmäßiger sind.

Im Zusammenhang mit der erfolgreichen Implementierung einer BSC müssen Projektmanagement-Ansätze wie beispielsweise das Projektcontrolling herangezogen werden. Die pro Ziel definierten Maßnahmen einer BSC stellen zumeist Projekte dar. Das Unternehmen hat somit einen Handlungsraum von rund 10-15 konkreten Projekten, die auch entsprechend im Sinne des Projektmanagements zu planen und zu steuern sind.

Will ein Unternehmen die BSC als ein strategisches Performance-Management-System verankern, müssen diese Begleitmaßnahmen aufeinander abgestimmt sein, denn all diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass eine BSC erfolgreich umgesetzt wird.<sup>47</sup>

### 3.1.2 Die einzelnen strategischen Perspektiven

Wie bereits beschrieben übersetzt die BSC die Vision und die Strategie des Unternehmens in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt. Die erste Ebene ist die **finanzielle Perspektive**, an ihr kann der Erfolg oder Misserfolg einer Strategie gemessen werden.<sup>48</sup> Durch diese Ebene kann herausgefunden werden, ob das letztendliche Ziel jeder Strategie realisiert werden konnte nämlich das Erreichen eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolges.<sup>49</sup> Anhand der Finanzziele des Unternehmens können in weiterer Folge die Ziele und Kennzahlen der anderen BSC-Perspektiven festgelegt werden. Die Finanzperspektive dient somit als monetäres Endziel für die Ziele und Kennzeichen aller anderen Perspektiven. Darum

---

47 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 398f.

48 Vgl. SCHALTEGGER/ DYLLIK (2002), S.80.

49 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 400.

empfiehlt Kaplan/Norton bei der Auswahl der Ziele und Kennzahlen dieser Perspektive zu beginnen.<sup>50</sup>

Beispiele für mögliche Ziele der finanziellen Perspektive können sein:

- Steigerung des Unternehmenswertes
- Erreichung einer überdurchschnittlichen Rentabilität
- Durchsetzung eines höheren Preisniveaus
- Schaffung liquider Reserven
- Minimierung von Risiken und Kosten
- Sicherstellung des rentablen Wachstums
- Nachhaltige Erhöhung der Wertschöpfung

Die Ziele der finanziellen Perspektive können jedoch nicht einfach aus einem umfangreichen Ziel-Katalog entnommen oder von anderen Unternehmen abgeschaut werden. Diese sollten vielmehr einzeln in einem eigens dafür zusammengestellten Team diskutiert und definiert werden. Beispielsweise kann die Steigerung des Unternehmenswertes für ein börsennotiertes Unternehmen eine relevante Zielsetzung sein. Für ein mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen stellt jedoch eher die Erhaltung der finanziellen Unabhängigkeit ein strategisches Ziel dar. Häufig fließen die verschiedenen finanziellen Ziele einer BSC in einem zentralen finanziellen Ziel zusammen. Dieses Ziel könnte sein: den Umsatz zu erhöhen durch eine höhere Marktdurchdringung, den Umsatz zu erhöhen durch eine regionale Ausdehnung oder die Kostensenkung durch Synergieeffekte. Gemeinsam fließen diese Teilziele zu einem zentralen Ziel der langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens zusammen.

Die **Kundenperspektive** konzentriert sich auf den Marktauftritt und die Marktpositionierung. Das Unternehmen hat zu überlegen welcher Zielgruppe es sich zuwenden möchte und welchen Nutzen es diesen Kunden anbietet.<sup>51</sup> Es stellt sich die Frage wie das Unternehmen vom Kunden wahrgenommen werden will und welche Ziele sich aus den Kundenanforderungen ergeben mit deren Umsetzung wiederum die Erreichung der Finanzziele begünstigt wird.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.46.

<sup>51</sup> Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 400.

<sup>52</sup> Vgl. GERBERICH/ SCHAEFER/ TEUBNER (2006), S.41.

Beispiele für mögliche Zielsetzungen der Kundenperspektive können sein:<sup>53</sup>

- Steigerung der Anzahl der langfristigen Kundenbeziehungen
- Aufbau einer starken Markposition in den Zielsegmenten
- Erreichung einer hohen Akquisitionsquote bei Neukunden
- Erreichung einer hohen Markdurchdringung
- Aufbau eines Images als Komplettanbieter
- Erreichung einer hohen Wiedererkennungsrates am Point of Sale
- Senkung der Reklamationsquote

Die Zielsetzungen der Kundenperspektive können beispielsweise durch Messgrößen wie Kundenrentabilität oder Marktanteile in den Zielsegmenten gemessen werden. Vorab muss jedoch eine gründliche Marktforschung betrieben werden um die Wünsche der einzelnen Kunden- bzw. Marktsegmente in Bezug auf Preis, Qualität, Funktionalität, Image, Ruf und Service herauszufinden.<sup>54</sup>

Die Literatur verweist noch auf ein weiteres Bündel von Kennzahlen, die sogenannten Leistungstreiber der Kundenergebnisse. Leistungstreiber sind im Gegensatz zu reinen Ergebniskennzahlen Frühindikatoren. Diese liefern Anhaltspunkte für die zukünftige Unternehmensentwicklung und beantworten die Frage, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit, Treue und einen hohen Marktanteil zu erreichen.<sup>55</sup>

Die Auswahl von Zielen und Kennzahlen sollte drei Eigenschaften berücksichtigen damit es dem Management möglich ist, sich auf ein Leistungsangebot zu konzentrieren, das speziell auf die Zielsegmente des Unternehmens ausgerichtet ist. Diese drei Eigenschaften setzen sich zusammen aus: Produkt- und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen und Image bzw. Reputation. Jedoch ist die Auswahl von Zielen und Kennzahlen immer zu hinterfragen. In einem Unternehmen kann zum Beispiel die Servicequalität von großer Bedeutung sein während ein anderes einen ganz anderen Schwerpunkt setzt. Wie bereits angesprochen stellt die BSC auch hier keine Schablone dar, sondern muss unternehmensbezogen und individuell gestaltet werden.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 400.

<sup>54</sup> Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.62.

<sup>55</sup> Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.63.

<sup>56</sup> Vgl. ESCHENBACH/ HADDAD (1999), S.68.



Nachdem die Ziele und Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche Perspektive und für die Kundenperspektive definiert wurden steht die Leitfrage der **Prozessperspektive** im Fokus. Es stellt sich die Frage, wie die Prozesse des Unternehmens gestaltet werden sollen, um die Markt- und Kundenziele und damit die finanziellen Ziele zu erreichen.<sup>57</sup> Der Prozessperspektive kommt somit im Rahmen der BSC eine wesentliche Transferfunktion zu. Sie ist dafür zuständig, strategierelevante Ressourcen oder strategierelevante Potentiale in Markterfolge zu verwandeln. In dieser Perspektive geht es nicht darum, alle bestehenden Prozesse darzustellen, sondern um eine Fokussierung auf die Prozesse, die für die Strategieumsetzung von großer Bedeutung sind und auch häufig neu entwickelt werden müssen.<sup>58</sup> So kann es in einem Unternehmen beispielsweise eine Strategie zur Befriedigung von Anteilseignern oder Kundenerwartungen geben, die dank der BSC dazu führt, dass die Prozessqualität, die Prozessgeschwindigkeit oder die Wertschöpfung des Prozesses verbessert wird.<sup>59</sup>

Beispiele für mögliche Zielsetzungen der Prozessperspektive können sein:<sup>60</sup>

- Verkürzung der Entwicklungszeiten
- Aufbau strategischer Partnerschaftsnetzwerke
- Aufbau eines schlagfertigen Franchisenetzes
- Reduktion der Komplexität logischer Prozesse
- Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes
- Sicherstellung eines durchgängigen Delegationsprozesses

In der vierten Perspektive, der **Ressourcen- bzw. Potentialperspektive** werden die Ziele hinsichtlich der Mitarbeiter und Potenziale näher betrachtet, um mit ihnen die Ziele der obersten Ebene zu verwirklichen.<sup>61</sup> Die Literatur sieht in dieser Perspektive die Fähigkeit eines Unternehmens sich durch Lernen weiterzuentwickeln. Darum wird sie auch häufig als Lern- bzw. Entwicklungsperspektive bezeichnet. Der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens liegt darin, die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitarbeiter zu Nutzen. So sollten Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Leistungen für den Kunden von den Mitarbeitern kommen, da diese direkt mit den internen Prozessen und den Kunden zu tun haben.<sup>62</sup> Diese Perspektive der BSC sorgt dafür, dass bezüglich des Wissens und der Fähigkeit der Mitarbeiter explizit Ziele und Kennzahlen definiert werden, die die Potenziale der Mitarbeiter fördern. Durch Investitionen in Personalweiterbildung, Informationstechnologie und in andere Organisationsabläufe werden

---

57 Vgl. GERBERICH/ SCHAEFER/ TEUBNER (2006), S.41.

58 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 400.

59 Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.70.

60 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S. 400.

61 Vgl. GERBERICH/ SCHAEFER/ TEUBNER (2006), S.41.

62 Vgl. KAPLAN/ NORTON (1997), S.122.

Voraussetzungen für konsequentes Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter geschaffen. Da diese Investitionen und Verbesserungen keine unmittelbare Auswirkung auf das operative Ergebnis haben, werden sie jedoch oftmals von den Unternehmen vernachlässigt. Gerade in diesem Bereich verdeutlicht die BSC, wie wichtig auch langfristige Investitionen für die Zukunft eines Unternehmens sind, um langfristig bestehen zu können.<sup>63</sup>

Beispiele für mögliche Zielsetzungen der Ressourcen- bzw. Potentialperspektive können sein:<sup>64</sup>

- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Kontinuierliche Verbesserungen
- Senkung der Mitarbeiterfluktuation
- Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen
- Schaffung einer neuen technologischen Infrastruktur

### 3.1.3 Ursachen-Wirkungsketten

Wie bereits im Grundlagenkapitel der BSC beschrieben, sind die strategischen Ziele einer BSC durch Ursachen-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft. Das bedeutet, dass die Erreichung eines strategischen Ziels auf einer bestimmten Perspektiveebene die Erreichung eines anderen auf der nachgelagerten Ebene fördert.<sup>65</sup> Beispielsweise kann das Ziel der Potenzialperspektive sein ein Customer-Relationship-Management umzusetzen. Durch diese Umsetzung wird in der Prozessperspektive das Ziel einer kürzeren Durchlaufzeit der Aufträge gefördert und in der Kundenperspektive das Ziel einer rascheren Kundenbetreuung. Die schnellere Betreuung führt wiederum in der Finanzperspektive dazu, die Umsatzsteigerung durch eine höhere Anzahl an Kundenaufträgen pro Kunde zu erreichen.

Perspektive	Ziel
<b>Potentialperspektive</b>	Customer-Relationship-Management umsetzen
<b>Prozessperspektive</b>	Kürzere Durchlaufzeiten der Aufträge
<b>Kundenperspektive</b>	Raschere Kundenbetreuung
<b>Finanzperspektive</b>	Umsatzsteigerung durch höhere Anzahl an Aufträgen pro Kunde

Tabelle 2: Darstellung Ursachen-Wirkungskette BSC, Quelle: eigene Darstellung.

Das Denken in Perspektiven und das Verknüpfen dieser dokumentiert somit die erfolgsrelevanten Zusammenhänge der Strategieumsetzung. In erster Linie werden wie im obigen Beispiel separate, strategierelevante und perspektivenübergreifende Ursachen-Wirkungszusammenhänge entwickelt. Im Anschluss werden diese den strategischen Stoßrichtungen

63 Vgl. ESCHENBACH/ ESCHENBACH / KUNESCH (2008), S.160.

64 Vgl. NAGEL/ WIMMER (2014), S.356.

65 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.391.

zugeordnet und miteinander verbunden, um zu einer BSC zu gelangen. Strategische Stoßrichtungen stellen Schwerpunkte der Strategien dar, Beispiele dafür sind die Ertragssteigerung oder ein qualitatives Wachstum. Zu beachten ist allerdings, dass eine BSC nicht das gesamte Wettbewerbsgeschehen einer Branche darstellt. Beispielsweise können Konkurrenzreaktionen oder konjunkturelle Schwankungen Einfluss auf die Messgrößen der BSC haben, diese werden im Konzept aber nicht abgebildet. Es werden nur jene Wirkungsgrößen und Hebel abgebildet, mit deren Hilfe man denkt die eigene Strategie im Wettbewerbsfeld umsetzen zu können. Deshalb ist auch nicht jedes Ziel mit jedem Ziel verbunden. Bei diesen Ziel-Beziehungen handelt es sich außerdem nicht um mathematische Verknüpfungen, die berechnet werden können, sondern um zweckorientierte und nachvollziehbare Argumentationslinien, die darauf abzielen Strategien tiefgehend zu durchdenken.<sup>66</sup>

### 3.2 Die Einführung der BSC im Unternehmen

Die Entwicklung und die Einführung einer BSC im Unternehmen erfolgt allgemein in 4 Schritten und ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

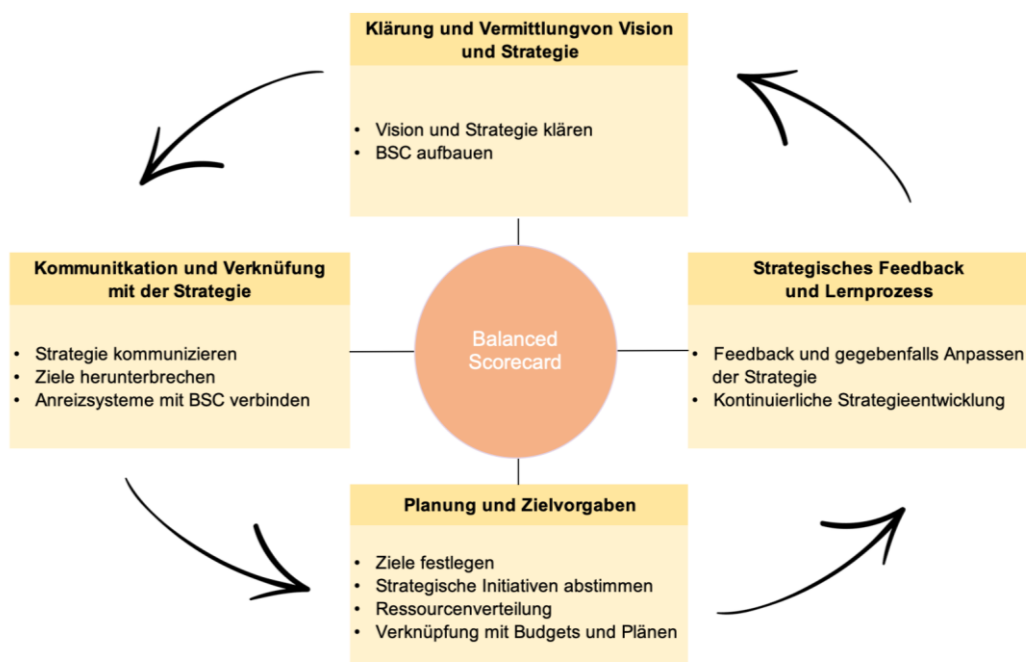


Abbildung 10: Die Einführung der Balanced Scorecard, Quelle: in Anlehnung an NAGEL R./Wimmer R. (2014), S.356.

Im ersten Schritt müssen die Voraussetzungen für eine BSC gegeben sein. Wie schon anfangs erwähnt muss zumindest die Vision und die Unternehmensstrategie definiert sein. Danach wird die BSC erstellt. Um mit deren Hilfe tatsächlich langfristige Strategien verfolgen zu können

<sup>66</sup> Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.392.

müssen pro Perspektive 3 Betrachtungsebenen eingenommen werden damit die Prioritäten der einzelnen Bereiche transparent werden und im besten Fall ausbalanciert werden können. Dazu zählen strategische Ziele, Messgrößen und Maßnahmen. Um in der Praxis geeignete Messgrößen auswählen zu können gibt es Kontrollfragen, die sich ein Unternehmen stellen sollte:<sup>67</sup>

- Kann die Messgröße wirklich feststellen, ob das angepeilte Ziel erreicht wurde?
- Beeinflusst diese Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung?
- Kann der Zielverantwortliche diese Messgröße beeinflussen?
- Gibt die Messgröße Ursache-Wirkungszusammenhänge wieder?
- Kann die Messgröße aktuell überhaupt gemessen werden?
- Gibt es einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem gewünschten Verhalten und der Messgröße?
- Gibt es Vergangenheitswerte für diese Messgröße?
- Ist sie formal und inhaltlich auf die übergeordneten Messgrößen abgestimmt?

Stehen die Messgrößen und die Aktionen für die BSC fest sollten im nächsten Schritt alle Mitarbeiter im Unternehmen über verschiedene Medien, wie beispielsweise Firmenzeitschriften, Workshops, Rundmails usw. über die BSC und deren Ziele informiert werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, immer eine Verknüpfung zu den strategischen Zielen herzustellen. Ansonsten kann die BSC in den Augen der Mitarbeiter den strategischen Aspekt verlieren und wird lediglich als ein neues Reportingsystem verstanden. Der wichtigste Part des Kommunikationsprozesses besteht darin, die BSC-Ziele auf alle Ebenen des Unternehmens herunterzubrechen d.h. auf Eigentümerebene, auf der Ebene der Geschäftsfelder, auf der Ebene der Dienstleistungsbereiche sowie auf alle Teams und Einzelpersonen. Dabei werden für jede Ebene jene Ziele ausgewählt, die für ihre Steuerung relevant sind. Außerdem können in diesem Schritt auch Anreizsysteme mit den BSC-Zielen verknüpft werden damit diese wirklich von allen Mitarbeitern verstanden und verfolgt werden.

Im nächsten Schritt bildet die BSC eine gute Grundlage um Strategien und Ziele mit der Planung und Budgetierung zu verknüpfen. Häufig wird die Planung kurzfristig angelegt und unzureichend mit den erforderlichen strategischen Investitionen für den Aufbau von Potentialen verbunden. In diesem Zusammenhang unterstützt die BSC beispielsweise die Ressourcenplanung, denn aus der BSC lassen sich bereits für das nächste Jahr Budgetprioritäten ableiten. Zudem sind für das kommende Jahr Messlatten und Meilensteine zu definieren mit denen man alle Ziele der BSC-Perspektiven überprüfen kann.

---

<sup>67</sup> Vgl. NAGEL/ WIMMER (2014), S.358.

Der letzte Schritt der BSC-Einführung beschreibt das strategische Feedback. Im Strategischen Managementprozess wird die Komplexität der Strategien und Ziele häufig reduziert, damit diese vom gesamten Unternehmen verstanden und gelebt werden können. Es besteht damit aber die Gefahr, dass im Endeffekt die falschen Ereignisse, Phänomene und Faktoren beobachtet werden. Daher ist es wichtig, mit Hilfe einer strategischen Überlegung den Blick immer wieder zu öffnen und externe sowie interne Entwicklungen so breit wie möglich zu betrachten. Durch diesen strategischen Überblick der BSC wird einerseits ersichtlich, ob die Ziele erreicht wurden und andererseits kann das Unternehmen überprüfen, ob einmal getroffene Grundannahmen und Erwartungen nach wie vor ihre Gültigkeit haben oder überarbeitet werden müssen. Somit bietet die BSC die Möglichkeit zeitnah die Wirksamkeit der Strategie zu beobachten und sie an veränderte Umstände anzupassen bzw. sie zu erneuern.<sup>68</sup>

### 3.3 Erstellung einer Balanced Scorecard für die MPG

Dieses Kapitel befasst sich mit dem normativen Management der MPG. Im Folgenden wird die strategische Ausrichtung des Unternehmens näher betrachtet. Dazu zählen zum einen die Vision und zum anderen die Strategien, mit denen die Vision eines Tages erreicht werden soll. Aufbauend auf das Kapitel zwei und diese Analyse der Strategien wird eine BSC für die MPG erarbeitet.

#### 3.3.1 Vision der MPG

Eine Vision gewährt einen Blick in die Zukunft, sie soll ausdrücken was ein Unternehmen anstrebt zu sein. Die grundsätzliche Funktion einer Vision ist es die MitarbeiterInnen zu motivieren, ihr Engagement zu gewinnen und damit ihre Leistungen zu verbessern.<sup>69</sup> Die Unternehmensvision stellt einen wichtigen Bestandteil des strategischen Managements dar und ist zumeist der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie.<sup>70</sup> In diesem Zusammenhang sollte die Vision drei Aufgaben erfüllen, um wirksam zu sein:

- Sinn stiften,
- Orientierung geben und
- das Energieniveau stärken.

Einen Sinn geben bedeutet, dass die MitarbeiterInnen ihre tägliche Arbeit als Teil einer größeren Aufgabe wahrnehmen. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass sich die Lebensbedingungen

---

68 Vgl. NAGEL/ WIMMER (2014), S.359ff.

69 Vgl. JOHNSON/ SCHOLLES/ WHITTINGTON (2009), S.212.

70 Vgl. MOSER/ EISELSBERG (2020), S.80.

der KundInnen verbessert.<sup>71</sup> Die gelebte Vision soll Kräfte bündeln, um bei Störungseinflüssen auf das Unternehmen dennoch die Unternehmensziele zu erreichen.

Die Vision der Michael Pachleitner Group lautet:

*„Wir möchten für unsere Geschäftspartner der beste und innovativste Komplettanbieter im optischen Bereich sein. Bei unseren Produkten legen wir unser Augenmerk daher nicht nur auf optimale Qualität und Funktionalität, sondern auch auf besonders ansprechendes Design. Außerdem arbeiten wir konsequent daran, noch besser zu werden – sowohl durch den Einsatz neuester Technologien und durch das richtige Gespür für Trends als auch durch die Ausweitung unserer Serviceleistungen.“<sup>72</sup>*

Die Vision des Unternehmens wird bereits im ersten Satz dargestellt. Sie besagt, dass die MPG in Zukunft der beste und innovativste Komplettanbieter im optischen Bereich sein möchte. Dieses Ziel ist einfach und klar formuliert. Damit es garantiert zu keinen Missverständnissen kommt, wird in dem darauffolgenden Satz beschrieben welche Kriterien erfüllt sein müssen um der beste und innovativste Komplettanbieter zu sein, nämlich optimale Qualität und Funktionalität sowie ein ansprechendes Design. Außerdem werden in diesem Absatz bereits die Strategien der MPG angedeutet, mit denen die Vision eines Tages erreicht werden soll. Dabei handelt es sich um den Einsatz von neuster Technologie, dem richtigen Gespür Trends zu erkennen und die Ausweitung der Serviceleistungen.

Die Vision ist für alle Mitarbeiter und auch Kunden auf der Website des Kooperationspartners gut ersichtlich und grafisch ansprechend dargestellt. Sie kann von jedem jederzeit gelesen werden. Somit ist sichergestellt, dass jeder im Unternehmen die Vision kennt und auf dasselbe Ziel zusteuert.

### 3.3.2 Strategien der MPG

Im Frühjahr 2020 wurde in der MPG ein Strategiefindungsprozess durchgeführt. Nach mehreren Strategiemeetings haben sich der Geschäftsführer und das teilnehmende Team auf fünf Strategieschwerpunkte geeinigt, welche die Zielerreichung bzw. die Erreichung der Vision vorantreiben sollen.

---

71 Vgl. MUSSNIG/ MÖDRITSCHER (2019), S.211.

72 O.V. (2020), Onlinequelle [15.11.2020], S.1.

Diese fünf Schwerpunkte setzen sich zusammen aus:

1. Retail-Segment
2. B2B-Segment
3. Operational Excellence
4. Brands & Products
5. People & Culture

### **Retail-Segment**

Die Strategie im Retail-Segment besagt, dass die MPG im Bereich Optik alle Absatzkanäle vom Produzenten bis zum Endverbraucher sichern möchte. In Österreich ist die MPG als Großhändler der Optikbranche bekannt und das soll sich vorerst auch nicht ändern. Die Gruppe will nicht zum Konkurrent seiner Kunden werden und dadurch möglicherweise wichtige Kunden verlieren. Vielmehr geht es hier darum die bereits bestehenden Anteile der Hallmann GmbH in Deutschland auszubauen und im Retail-Segment stärker zu werden. Im Detail sollen das organische und anorganische Wachstum der Hallmann GmbH vorangetrieben werden und die internen Abläufe verbessert werden. Des Weiteren stehen die Personalentwicklung und die Digitalisierung im Vordergrund. Somit ist die MPG in der gesamten Wertschöpfungskette vertreten. Sie fungiert als Produzent, Großhändler und Verkäufer an den Konsumenten.

### **B2B-Segment**

Die Strategie des B2B-Segments lautet: Kundenbeziehungen im Optik- und im Non-Optik-Bereich weiterzuentwickeln und auszubauen. Damit wird sichergestellt, dass das Kerngeschäft der Gruppe nicht aus den Augen verloren wird. Die Glas-, Fassungs-, Sonnenbrillen- und Healthcareprodukte sollen gezielt auf die Kundensegmente ausgerichtet werden. Das bedeutet, dass sich der Vertrieb auf fünf Bereiche konzentrieren wird.

Optik: Verkauf von Gläsern UND Fassungen an Optiker

Handel: Verkauf von Lesehilfen und Sonnenbrillen in Supermärkten, Drogerien, Modegeschäften, etc.

Sporthandel: Verkauf von Sport- und Schibrillen

Health: Verkauf von Healthcareprodukte wie Masken oder Schutzbrillen für den Gesundheitsbereich und öffentlichen Sektor

Luxury: Verkauf von Luxusprodukten der Marke Robert La Roche

Des Weiteren sollen die Dienstleistungstunden der Gruppe ausgebaut werden. Dazu zählen zum Beispiel die Einschleifwerkstatt und die Logistik. Die Digitalisierung stellt auch im B2B-Segment einen wichtigen Punkt dar und soll laufend verbessert werden.

### Operational Excellence

Im Schwerpunkt Operational Excellence stehen die Weiterentwicklung der Prozesse, Systeme und das Group Service als Support für das B2B- und B2C-Geschäft im Fokus. Zum einen soll das Kundencenter zusammengeführt werden um die Kunden optimal beraten zu können. Bisher gab es für die Bereiche Frames, Lenses und Retail getrennte Ansprechpersonen und Systeme. Im Zuge der Weiterentwicklung der Systeme soll das ERP-System SAP alle Unternehmensbereiche miteinander verknüpfen. Die bisher verwendeten Systeme sollen durch ein einheitliches System abgelöst werden. Alle Group-Prozesse sollen in diesem Schwerpunkt betrachtet und laufend verbessert werden.

### Brands & Products

Eine weitere Strategie beschäftigt sich mit der Positionierung der strategisch relevanten Marken der Gruppe. Die MPG vertreibt Produktmarken in den Bereichen Health, Frames, Lenses und Retail. Die Markenbekanntheit sowie die Positionierung dieser Marken soll weiter ausgebaut werden.



Abbildung 11: Brands MPG, Quelle: eigene Darstellung.

### People & Culture

Die Strategie im Schwerpunkt People & Culture lautet: eine gemeinsame Identität und Experience zu schaffen. Im Vordergrund stehen die Kommunikation im Unternehmen sowie das Arbeitsumfeld allgemein. Für das Unternehmen ist es von großer Bedeutung, dass alle Mitarbeiter



am gleichen Wissensstand sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Kommunikation soll ausgebaut werden, dafür wird unter anderem eine online Plattform erstellt, welche für alle Mitarbeiter zugänglich ist und alle relevanten Informationen beinhaltet.

### 3.3.3 Ziele der MPG

Die Strategien der MPG wurden im Weiteren in Zuge eines Führungskräfte-Workshops auf operative Ziele heruntergebrochen. Diese Ziele sollen in den nächsten 3 Jahren bis 2023 erreicht werden. Die Ziele wurden einerseits für die MPG allgemein und andererseits für die Schwerpunkte B2B und Retail B2C definiert.

#### **Ziele der MPG allgemein**

Bis 2023 wurde für die MPG ein Umsatzziel von 210 Millionen Euro festgelegt. Des Weiteren soll ein EBIT von mindestens 21 Millionen Euro erreicht werden. Durch die künftige Synergienutzung zwischen den Geschäftseinheiten soll eine Kosteneinsparung von mindestens 10% erreicht werden. In Bezug auf die Kunden der MPG wird ein Wachstum im Endkundensegment von 50% angestrebt. Dabei wird der Fokus auf ertragsstarke Kundensegmente gerichtet um die Finanzziele zu erreichen. Im Bereich der Unternehmensprozesse sollen bis 2023 alle laufenden Projekte zur Erreichung der operativen Excellence abgeschlossen sein. Darüber hinaus wird bis 2023 an der Umsetzung eines Franchisekonzeptes im B2B- und B2C-Bereich gearbeitet. Des Weiteren soll bis 2023 ein starkes Commitment zur MPG erreicht werden und die soziale Verantwortung im Unternehmen soll gelebt werden. Die neue Führung soll bis dorthin etabliert sein.

#### **Ziele im B2B-Bereich**

Im B2B-Bereich wird bis 2023 ein Umsatz von 130 Millionen Euro angestrebt sowie ein EBIT von mindestens 10%. Durch die Synergienutzung innerhalb des B2B und in Verbindung mit B2C soll ebenfalls eine Kosteneinsparung von 10% erreicht werden. Im Kunden-Bereich setzt sich die MPG das Ziel, dass die Marktsegmentierung bis 2023 umgesetzt ist und klare Strategien in den Segmenten entwickelt wurden. Ein weiteres Ziel der MPG ist die Erhöhung der Kundenquote aus Asien und der USA auf mindestens 10%.

#### **Ziele Retail B2C**

Im Retail-Bereich liegt das Umsatzziel bis 2023 bei 80 Millionen Euro. Das EBIT soll wieder 10% betragen. Des Weiteren werden eine stabile Eigenkapitalquote sowie eine Kosteneinsparung von 10% durch die Synergienutzung mit dem B2B-Bereich angestrebt. Bis 2023 soll in Bezug auf die Kunden eine Roadmap mit KPIs erarbeitet werden und eine Kundenzufriedenheit von 99%

erreicht werden. Dazu soll das Customer-Relationship-Management (CRM) ausgebaut werden, ein CRM-Verhältnis Adressen zu Kontakten von 4:1 wird angestrebt. Zum Thema Franchise-Konzept sollen im B2C-Bereich bis 2023 mindestens 70 Franchisepartner aufgebaut werden.

### 3.3.4 Balanced Scorecard der MPG

Die strategischen Ziele der MPG bilden die Grundlage für die weitere strategische Planung. Im folgenden Abschnitt werden die Perspektiven der BSC definiert, für welche im weiteren Verlauf die Strategie in Ziele heruntergebrochen wird. Dabei handelt es sich um qualitative Zielsetzungen, welche die langfristige Ausrichtung widerspiegeln und deren Einhaltung schwer überprüft werden kann. Um die Zielerreichung dennoch überprüfen zu können werden dafür operationalisierte Ziele abgeleitet, für die in weiterer Folge Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen bestimmt werden. Die strategischen Ziele decken einen Planungshorizont von drei Jahren ab. Wie ausgangs beschrieben wird das Cockpit und somit die BSC nur für den B2B Bereich und nicht für den Retail-Bereich erstellt, somit sind im Folgenden keine Ziele des B2C Bereichs enthalten.

Bei der Auswahl der Unternehmensbereiche orientiert sich das Unternehmen an den vier klassischen Perspektiven der BSC: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potentialperspektive. Die definierten strategischen Schwerpunkte der MPG können wie folgt den Perspektiven zugeordnet werden:

<b>Perspektiven</b>	<b>strategische Schwerpunkte der MPG</b>
<b>Finanzen</b>	Marktführerschaft als Komplettanbieter
<b>Kunden</b>	Kundenbeziehungen weiterentwickeln und ausbauen
	Produkte gezielt auf Kundensegmente ausrichten
	Zusammenführung Kundencenter
<b>Prozesse</b>	Prozesse und Systeme weiterentwickeln und optimieren
	Dienstleistungen ausbauen
	Digitalisierung verbessern
<b>Potential</b>	Kommunikation und Arbeitsumfeld verbessern
	Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung erhöhen

*Tabelle 3: Strategische Schwerpunkte nach Perspektiven, Quelle: eigene Darstellung.*

Der Kooperationspartner profitiert von der Erstellung einer BSC dahingehend, dass es dem Unternehmen ermöglicht wird, sowohl die Strategie zu beschreiben als auch nicht-finanzielle Faktoren und deren Abhängigkeit zum Finanzergebnis bzw. der Zielerreichung darzustellen.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Vgl. PALM (2003), S. 76.

Innerhalb der definierten Ziele können somit Ursachen-Wirkungszusammenhänge aufgedeckt werden. Diese werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

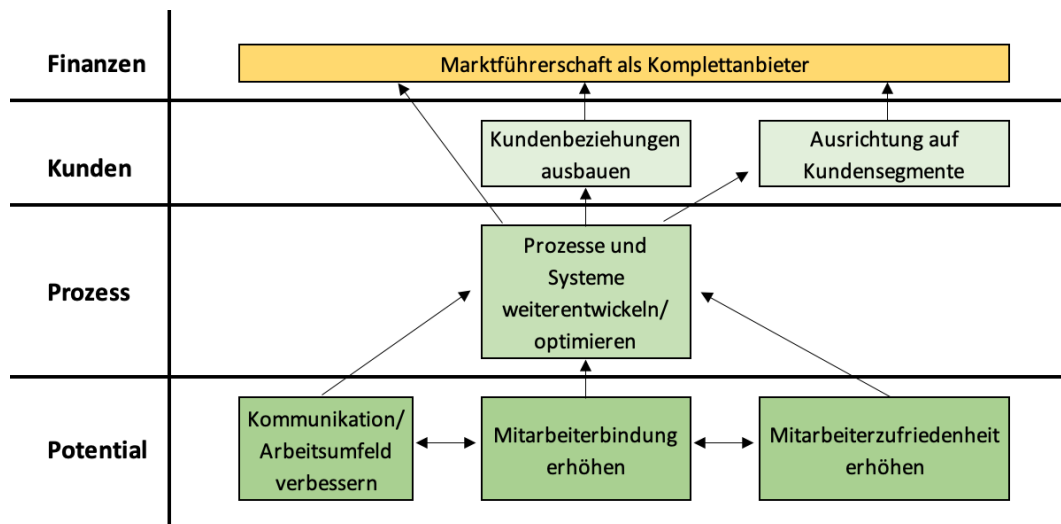


Abbildung 12: Ursachen-Wirkungszusammenhänge der strategischen Schwerpunkte, Quelle: eigene Darstellung.

Durch die Ursachen-Wirkungszusammenhänge werden die Auswirkungen der einzelnen Schwerpunkte aufeinander abgebildet. Die finanzielle Zielsetzung reflektiert den gewünschten Sollzustand des Unternehmens, welcher bereits in der Unternehmensvision beschrieben wurde. Die MPG möchte in Zukunft der beste und innovativste Komplettanbieter auf dem Markt sein und somit die Marktführerschaft als Komplettanbieter übernehmen. Diese Marktführerschaft wird durch die Weiterentwicklung und Optimierung der Prozesse und Systeme erreicht. Des Weiteren haben Prozessoptimierungen einen positiven Einfluss auf den Ausbau von Kundenbeziehungen und auf die Ausrichtung auf Kundensegmente, denn effizientere Prozesse eröffnen in Verbindung mit Digitalisierung neue Wege Kundenbeziehungen zu pflegen. Zufriedene Kunden haben ebenfalls Einfluss auf das finanzielle Ziel der Marktführerschaft. Die Verbesserung von Kommunikation und dem Arbeitsumfeld stehen in direkter Verbindung mit der Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Ziele beeinflussen sich gegenseitig. Kompetente und zufriedene Mitarbeiter sind für die Umsetzung effizienter Prozesse essentiell. Mitarbeiter verfügen über das notwendige Wissen im operativen Bereich und sollen deshalb an das Unternehmen gebunden werden.

Aus den qualitativen und strategischen Zielen werden in weiterer Folge operationalisierte Ziele abgeleitet. Bei diesen operationalisierten Zielen handelt es sich um Einzelziele, die laufend überprüft werden können. Sie haben einen operativen Charakter. Bei deren Festlegung ist darauf zu achten, dass die angestrebte Marktposition auch sinnvoll durch Kennzahlen ausgedrückt

werden kann.<sup>74</sup> Pro Bereich wurden 2-3 Ziele definiert. Die folgende Abbildung zeigt die ausgearbeitete BSC des Kooperationspartners inkl. möglicher Kennzahlen. Die Ableitung sowie die Erläuterung der Kennzahlen erfolgen im nächsten Kapitel.

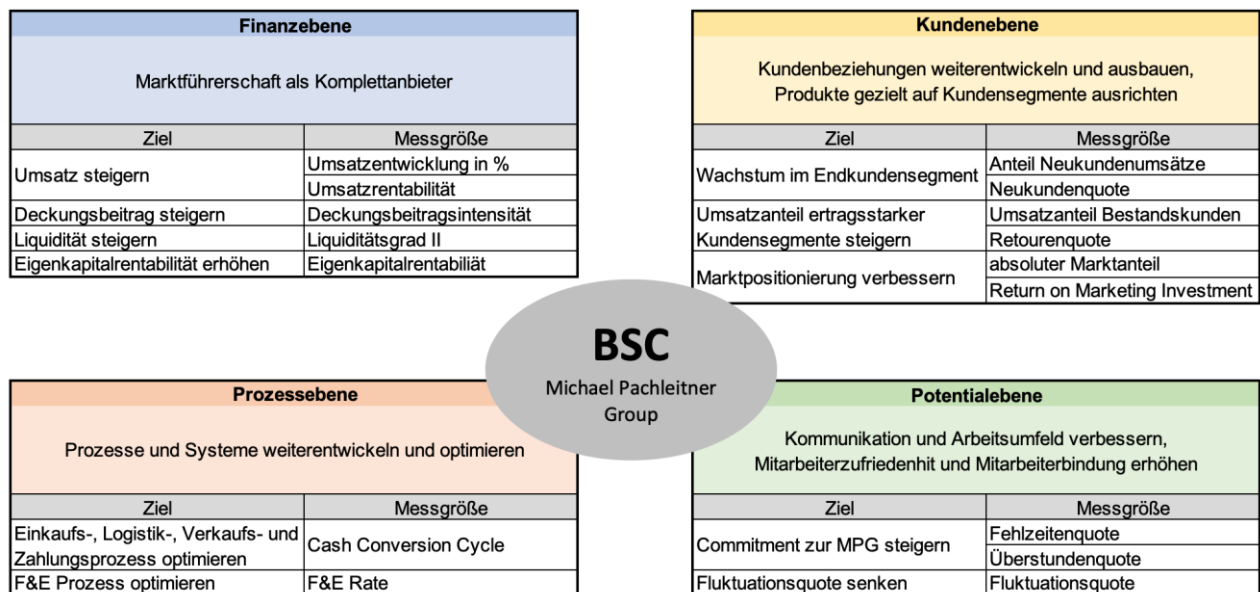


Tabelle 4: BSC der Michael Pachleitner Group, Quelle: eigene Darstellung.

Wie bereits erwähnt dient die Definition von operativen Zielen dazu, die strategischen Ziele messbar und überprüfbar zu machen. Um die Marktführerschaft als Komplettanbieter erreichen zu können, muss die MPG den eigenen Marktanteil durch Steigerung des Umsatzes erhöhen. Ein höherer Umsatz wirkt sich zudem positiv auf die Deckungsbeiträge und in weiterer Folge auf das EBIT aus. Ein weiteres Thema im Zusammenhang mit Finanzen ist die Kosteneinsparung durch die Synergienutzung zwischen den Geschäftseinheiten des Kooperationspartners. Voraussetzungen für die Gewinnerhöhung ist die Steigerung der Kundenrentabilität bzw. die Stärkung und der Ausbau der Kundenbeziehungen. Dazu ist es wichtig im Endkundensegment zu wachsen und den Neukundenanteil zu steigern. Die strategischen Ziele der Prozessebene können durch den Abschluss diverser Projekte erreicht werden. Auf der Potentialebene sollen die Kommunikation sowie das Arbeitsumfeld allgemein verbessert werden und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht werden. Deshalb wird das Ziel verfolgt, das Commitment zur MPG zu steigern und die Fluktuationsquote zu senken. Zusätzlich soll eine neue Führung etabliert werden und dadurch die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Für diese operationalisierten Zielsetzungen werden im weiteren Verlauf der Arbeit Messgrößen ausgewählt, diese basieren einerseits auf den dafür definierten Bewertungsgrößen und andererseits auf Literaturempfehlungen.

74 Vgl. PEEMÖLLER (2005), S. 121.

## 4 Geeignete Messgrößen für die BSC

Dieses Kapitel befasst sich damit, die Ziele der MPG messbar zu machen. Zuerst wird eine Informationsverfügbarkeitsanalyse durchgeführt, um die Wirtschaftlichkeit der Kennzahlen zu gewährleisten. Je nach Verfügbarkeit der Daten werden im Anschluss Finanzkennzahlen, Prozesskennzahlen, Kundenkennzahlen sowie Personalkennzahlen ausgewählt. Die Kennzahlen werden ausführlich beschrieben und begründet. Um den Informationsgehalt der Messgröße zu erhöhen, werden ausschließlich Verhältniszahlen dargestellt. Sie besitzen eine höhere Aussagekraft als Absolut- oder Indexkennzahlen.

### 4.1 Informationsverfügbarkeitsanalyse

Die Systeme der MPG werden dahingehend untersucht, welche Daten aktuell zur Verfügung stehen, um darauf aufbauend geeignete Kennzahlen zu berechnen. Zum Großteil werden die Auswertungen der MPG aus dem Reportingsystem Evidanza gezogen. Dieses Programm erhält seine Daten aus 2 Vorsystemen: dem ERP-System des Kooperationspartners - Microsoft Dynamics AX – und Lens Logic 3, einer Software zur Verwaltung von optischen Gläsern. Beide Systeme übertragen jeden Abend die Daten ins Evidanza, daher sind auch immer nur Auswertungen bis „gestern“ möglich. Eine Ausnahme ist der FibuLive-Cube, in dem alle Finanzbuchungen laufend aktualisiert und abgerufen werden können. Parallel dazu wird mit Reporting Services gearbeitet, wobei hier vor allem Glasreports generiert werden bzw. Reports in Listdarstellung als Datenbankauszug. Im weiteren Verlauf wird auf das Hauptreporting-System der MPG – Evidanza – eingegangen, in dem auch das neue Kennzahlen-Cockpit aufgebaut werden soll.

Evidanza bietet neben dem Abruf von Daten und dem Aufbau unterschiedlichster Reports auch die Möglichkeit, berechnete Werte einzufügen, die mit den gängigsten Excel-Formeln arbeiten. Evidanza ist generell in der Bedienung dem Microsoft Excel sehr ähnlich und leicht zu bedienen. So können Daten aus der Bilanz, der Ergebnisrechnung oder aus dem Budget individuell auf unterschiedlichsten Berichtsebenen und über diverse Levels wie z.B. Unternehmensbereich, Verkaufsbereich, Marke etc. dargestellt und ausgewertet werden. Evidanza beinhaltet derzeit keine personalbezogenen Daten. Das bedeutet, dass im Zuge dieses Cockpits auf der Potentialebene keine Kennzahlen dargestellt werden können. Die folgende Tabelle listet jene Rohdaten auf, welche im System unbearbeitet dargestellt und verwendet werden können. Dabei ist zu beachten, dass sich die Werte teilweise auf verschiedene Zeitdimensionen beziehen und somit oft nicht zusammen dargestellt werden können. Zum Beispiel haben die fakturierten Umsätze ein Rechnungsdatum, für den Auftragseingang muss jedoch das Auftragsdatum

herangezogen werden. Zusammenfassung aller möglichen Zeitdimensionen im jeweiligen Bereich:

Quelle/ Cube	Wert	Datum
Aufträge	Auftragseingang in Stück	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftragsdatum</li> <li>- letztes Lieferscheindatum</li> <li>- angefordertes Versanddatum</li> </ul>
	Auftragseingang in EUR	
	Rückstand des Auftrags in Stück	
	Rückstand des Auftrags in EUR	
	Gelieferte Menge des Auftrags	
	stornierte Aufträge in Stück	
	stornierte Aufträge in EUR	
Ausgangsrechnungen	Umsatz in Stück	- Rechnungsdatum
	Umsatz in EUR	
	Einstandspreis	
	Deckungsbeitrag	
	abgewerteter Einstandspreis	
Bestellungen	Bestellungen in Stück	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellungsdatum</li> <li>- Wareneingangsdatum</li> </ul>
	Bestellungen in EUR	
Eingangsrechnungen	Stück	- Rechnungsdatum
	EUR	
FIBU_Live	Aufwände	- Belegdatum
	Erträge	
Lagerbestand	Physischer Bestand	keine Zeitdimension da hier immer der aktuelle Wert aus dem VORSYSTEM gezogen wird
	Verfügbare Menge	
	Lagerwert	
	physisch reserviert	
Lagerbewegungen	in Stück	- Datum der Lagerbewegung
	in EUR	
Lieferscheine	in Stück	- Rechnungsdatum
Mahnungen	Mahnbetrag	- Rechnungsdatum
OP_Debitoren	Offene Posten Debitoren in EUR	- Rechnungsdatum
	Offene Posten Kreditoren in EUR	
Plan2021	Plan in EUR (Budget)	- Rechnungsdatum
Plan2021_AE	AE Plan in EUR	- Rechnungsdatum
Rücklieferungen	Rückliefermenge	- Erstellungsdatum
Umlagerungsaufträge	Umlagerungsmenge	- Rechnungsdatum
	Lieferrückstand	
	Empfangsrückstand	

Tabelle 5: Informationsverfügbarkeitsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Die unterschiedlichen Datenquellen werden als Cube bezeichnet. Jeder Cube bietet unterschiedliche Datenfelder, welche in Evidanza als Level bezeichnet werden. Für Soll-Ist-Vergleiche der unterschiedenen Auswertungen, z.B. fakturierter Umsatz bzw. Auftragseingang auf Kunden-, Marken- oder Artikel-Ebene, Offene Lieferscheine, Lagerstand stehen einige Level zur Verfügung, die auch in der Planung bereits berücksichtigt werden:

- Attributsgruppe (Bündelung von bestimmten Marken)
- Auftragsreferenz (Information zu einer verkauften Aktion)
- Debitorenkette
- Kundenname
- Kundennummer
- Land
- Marke
- Außendienstmitarbeiter
- Product Group (Bündelung von bestimmten Marken als Finanzdimension)
- Projekt
- Segment (wird als weiteres Kriterium für Kundenketten verwendet)
- Team
- Teamcluster (Teilteam)
- Umsatzbereich (Optik/Sport/Overhead)
- Umsatzverantwortlicher
- Unternehmenskette
- Verkaufsbereich (z.B. Optik, Sportgeschäft, Elektro, Apotheken, Distributoren)

## 4.1 Finanzkennzahlen

In diesem Kapitel werden mögliche Finanzkennzahlen von den operationalisierten Zielen der Finanzebene für die MPG abgeleitet. Das erste Ziel der BSC, die Umsatzsteigerung, kann durch die prozentuelle Umsatzentwicklung gemessen und überprüft werden. Da sich ein erhöhter Umsatz in weiterer Folge positiv auf den Deckungsbetrag, den Gewinn, die EBIT-Marge und die Liquiditätslage des Unternehmens auswirkt, können auch Messgrößen, wie beispielsweise die Deckungsbeitragsintensität oder Liquiditätsgrade herangezogen werden. Die Umsatzrendite hilft ebenfalls die Umsatzsteigerung zu messen. Durch den folglich erhöhten Gewinn erhöht sich wiederum die Eigenkapitalrentabilität, weshalb auch diese für die Messung der Finanzziele geeignet ist. Um die Kosteneinsparung durch die Nutzung von Synergieeffekten zu messen, gibt es von der Literatur keine empfohlenen Standard-Kennzahlen. Eine Möglichkeit die Synergienutzung zu messen ist die Veränderung der Anzahl der Intercompany-Rechnungen

darzustellen und mit der Veränderung der Kosten in Verhältnis zu setzen. Die folgende Tabelle fasst die ausgewählten Messgrößen des Kapitels zusammen.

Ziel	Messgröße
Umsatz steigern	Umsatzentwicklung in %; Umsatzrentabilität
Deckungsbeitrag steigern	Deckungsbeitragsintensität
Liquidität steigern	Liquiditätsgrad II
Eigenkapitalrentabilität erhöhen	Eigenkapitalrentabilität

Tabelle 6: Finanzkennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

## K01 – Umsatzentwicklung in %

### Berechnung:

$$\text{Umsatzentwicklung} = \frac{\text{Umsatz Periode}}{\text{Umsatz Vorperiode}} * 100$$

Formel 1: Umsatzentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

### Aussage der Kennzahl:

Die Kennzahl misst die prozentuale Zu- oder Abnahme des aktuellen Umsatzes bzw. der definierten Umsatzkategorie. Die Kennzahl kann zum Beispiel pro Unternehmensbereich, Vertriebsmitarbeiter oder Kunde berechnet werden. Sie spiegelt den Überblick der Absatzsituation des Unternehmens wider.

### Begründung der Auswahl:

Diese Kennzahl wurde in den Kennzahlenkatalog aufgenommen, da sie einfach zu berechnen ist und das Ziel der Umsatzsteigerung direkt misst. Die Veränderung des Umsatzes ist ein wichtiger Indikator für das Unternehmen. Die Umsatzanalyse erlaubt es dem Kooperationspartner rasche Schlüsse über die Marktentwicklung zu ziehen und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig eingreifen zu können. Momentan beinhaltet beinahe jeder Report Umsatzzahlen, diese werden jedoch meist mit dem Budget in Verhältnis gesetzt und nicht mit den Vorperioden. Mit der Umsatzentwicklung soll die Umsatzsteigerung in Zukunft im Kennzahlencockpit übersichtlich dargestellt werden können.

### Vor- und Nachteile:

Die Umsatzentwicklung hat den Vorteil, dass sie sehr einfach zu berechnen ist und vielfältig dargestellt werden kann, zum Beispiel pro Verkaufsbereich. Sie ist einfach zu interpretieren und wird von jedem sofort verstanden. Darüber hinaus stehen die Daten für die Berechnung jederzeit problemlos zur Verfügung. Jedoch muss immer die Sinnhaftigkeit der Berechnung überprüft



werden. Beispielsweise ist es nicht immer sinnvoll die Umsatzentwicklung monatsweise auszuwerten, da die Produkte der MPG teilweise saisonabhängig sind.

## **K02 – Umsatzrentabilität**

### Berechnung:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$$

*Formel 2: Umsatzrentabilität, Quelle: Eigene Darstellung.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Umsatzrentabilität stellt den Gewinnanteil, bezogen auf den Umsatz dar. Sie sagt aus, wie viel Prozent Gewinn das Unternehmen mit einem Euro Umsatz verdient hat. Somit würde das Unternehmen bei einer Umsatzrentabilität von 10% mit jedem umgesetzten Euro einen Gewinn von 10 Cent erwirtschaften. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet bei unveränderten Verkaufspreisen auf eine zunehmende Produktivität hin.<sup>75</sup>

### Begründung der Auswahl:

Anhand dieser Kennzahl kann der Kooperationspartner seine eigene Effizienz bzw. Produktivität messen. Bei der gewünschten Umsatzsteigerung soll sich auch der Gewinn im gleichen Verhältnis mitverändern. Ist das nicht der Fall dient diese Kennzahl dem Unternehmen als Indikator dafür, dass die Produktivität sinkt bzw. die Kosten steigen. Somit sollte vom Kooperationspartner nicht nur der Umsatz, sondern auch der damit verbundene Gewinn laufend analysiert werden.<sup>76</sup>

### Vor- und Nachteile:

Die Umsatzrentabilität hat den Vorteil, dass sie einen Hinweis auf die Margen des Unternehmens geben kann. Sie ist ein wichtiges Kontroll- und Steuerungsinstrument und ermöglicht brancheninterne Vergleiche zu anderen Unternehmen. Ein Nachteil der Umsatzrentabilität ist, dass sie leicht vom Unternehmen durch bilanzpolitische Gestaltungen beeinflusst oder verfälscht werden kann.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. WEBER (2006), S.222.

<sup>76</sup> Vgl. WEBER (2006), S.54.

<sup>77</sup> Vgl. KRAUSE/ ARORA (2010), S.10ff.

### **K03 - Deckungsbeitragsintensität**

#### Berechnung:

$$\text{Deckungsbeitragsintensität} = \frac{\text{Gesamt DB}}{\text{Gesamt Umsatz}} * 100$$

*Formel 3: Deckungsbeitragsintensität, Quelle: Eigene Darstellung.*

#### Aussage der Kennzahl:

Zur Berechnung wird in erster Linie der Deckungsbeitrag benötigt.<sup>78</sup> In der MPG wird dabei auch von der Marge gesprochen. Da es sich beim Kooperationspartner um ein Vertriebsunternehmen handelt werden bei der Berechnung der Marge anstelle der variablen Kosten die Einstandspreise pro Stück von den Umsatzerlösen pro Stück abgezogen. Der Deckungsbeitrag zeigt, in welchem Ausmaß die Produkte zur Gewinnerzielung des Unternehmens beitragen.<sup>79</sup> Die Deckungsbeitragsintensität informiert über den prozentuellen Umsatzanteil, der zur Deckung der Fixkosten erwirtschaftet wurde.<sup>80</sup>

#### Begründung der Auswahl:

Die Marge wird in der MPG monatlich im Zuge des Monatsergebnisses pro Unternehmensbereich kurz betrachtet. Ist diese zu niedrig, liegt das zumeist an zu hohen Materialkosten. Die Materialkosten werden anhand dieses Wertes geplant und budgetiert. Mithilfe dieser Kennzahl könnte die Marge in Zukunft auf Produkte oder Kundensegmente aufgeteilt werden. Somit kann das Unternehmen die Gewinnspanne der jeweiligen Produkt- und Kundenkategorien analysieren.

#### Vorteile und Nachteile:

Die Kennzahl ist einfach zu berechnen, da alle Daten 1:1 aus dem System gezogen werden können. Da diese Kennzahl ohnehin im Unternehmen betrachtet wird, erleichtert deren Abbildung die Planung und ermöglicht eine regelmäßige Kontrolle. Die Kennzahl liefert soweit keine Nachteile, jedoch muss immer die Sinnhaftigkeit der Auswertung geprüft werden.

---

78 Vgl. HORSCH (2010), S.167.

79 Vgl. DEIMLER (2010), S. 309.

80 Vgl. PREISLER (2008), S.78f.

## K04 – Liquiditätsgrad II

### Berechnung:

$$\text{Liquiditätsgrad II} = \frac{\text{Flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

Formel 4: Liquiditätsgrad II, Quelle: Eigene Darstellung.

### Aussage der Kennzahl:

Die Kennzahl gibt Auskunft darüber inwieweit die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch die flüssigen Mittel und Forderungen gedeckt sind. Unter flüssigen Mittel werden Kassa- und Bankbestände verstanden. Laut Literatur sollte der Liquiditätsgrad II zwischen 100% und 120% liegen, liegt er jedoch darunter weist das möglicherweise auf einen zu hohen Lagerbestand hin und kann in weiterer Folge die Zahlungsfähigkeit gefährden. Liegt der Wert jedoch darüber ist das ein Indiz für ungenütztes Kapital, dieses Kapital könnte vom Kooperationspartner zum Beispiel für Investitionen genutzt werden.<sup>81</sup>

### Begründung der Auswahl:

Der Liquiditätsgrad trägt zur Erreichung der strategischen Ziele bei, da er Einblicke in den operativen Handlungsspielraum zulässt. Überschüssige Liquidität soll somit von der MPG in den Ausbau anderer Bereiche investiert werden um zukünftige Einzahlungen zu garantieren.

### Vor- und Nachteile:

Die Kennzahl ist einfach zu berechnen und liefert einen groben Richtwert, an dem sich das Unternehmen in Bezug auf die Liquidität orientieren kann. Die Aussagekraft ist jedoch eingeschränkt, da der Liquiditätsgrad lediglich etwas über das Übereinstimmen der Fristigkeiten des Umlaufvermögens mit der Finanzierung durch kurzfristiges Kapital aussagt und andere Einflussfaktoren unberücksichtigt bleiben.<sup>82</sup>

## K05 – Eigenkapitalrentabilität

### Berechnung:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

Formel 5: Eigenkapitalrentabilität, Quelle: Eigene Darstellung.

81 Vgl. MEYER (2006), S.57.

82 Vgl. MEYER (2006), S.57.

### Aussage der Kennzahl:

Die Eigenkapitalrentabilität bringt die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals zum Ausdruck, sie misst die Fähigkeit das Eigenkapital gewinnbringend einzusetzen.

### Begründung der Auswahl:

Diese Kennzahl stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Investitionen oder Desinvestitionen des Unternehmens dar. Die ermittelte Eigenkapitalrendite kann laufend mit dem zu zahlendem Fremdkapitalzins verglichen werden und beurteilt somit die Vorteilhaftigkeit von Investitionen im Vergleich zu anderen Anlagemöglichkeiten wie zum Beispiel Anleihen.<sup>83</sup>

### Vorteil:

Der Vorteil der Eigenkapitalrentabilität liegt neben der einfachen Berechnung darin, dass sie einen Fremdvergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht.

## 4.2 Kundenkennzahlen

Kundenkennzahlen beschreiben die Sicht der Kunden auf das Unternehmen, die Leistungen werden aus der Kundensicht bewertet. Die Kennzahlen zeigen auf, wie gut das Unternehmen die Kundenanforderungen erfüllt. In diesem Kapitel werden Kundenkennzahlen beschrieben, welche die Ziele der MPG auf Kundenebene messbar machen. Die vorab beschriebenen Ziele wie Wachstum im Endkundensegment und der Marktpositionierung können zusammengefasst an Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Marktanteil, Kundenrentabilität, Kundenbeziehungen und Neukundenakquisition gemessen werden. Die nachstehende Tabelle zeigt die ausgewählten Messgrößen:

Ziel	Messgröße
Wachstum im Endkundensegment	Anteil Neukundenumsätze, Neukundenquote
Umsatzanteil ertragsstarker Kundensegmente steigern	Umsatzanteil Bestandskunden, Retourenquote
Marktpositionierung verbessern	absoluter Marktanteil, Return on Marketing Investment

*Tabelle 7: Kundenkennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.*

---

83 Vgl. VOLLMUTH (2007), S.205.

## K06 – Anteil Neukundenumsätze

### Berechnung:

$$\text{Anteil Neukundenumsätze} = \frac{\text{Umsatz Neukunden}}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$$

*Formel 6: Anteil Neukundenumsätze, Quelle: Eigene Darstellung.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Kennzahl gibt an, wie viel Prozent des Gesamtumsatzes von Neukunden generiert wurden.

### Begründung der Kennzahl:

Die MPG verfolgt das Ziel im Endkundensegment zu wachsen bzw. den Neukundenanteil zu steigern. Dieses kann sehr gut mit dem Anteil des Neukundenumsatzes gemessen werden, die Kennzahl lässt erkennen, ob die Neukundenakquisition erfolgreich betrieben wurde.

### Vorteil:

Diese Messgröße ist einfach nachzuvollziehen und aussagekräftig, sie lässt kaum Spielraum für Interpretationen.

## K07 – Neukundenquote

### Berechnung:

$$\text{Neukundenquote} = \frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Anzahl Gesamtkunden}} * 100$$

*Formel 7: Neukundenquote, Quelle: eigene Darstellung.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Neukundenquote gibt an, wie viel Prozent der Gesamtkunden Neukunden darstellen. Beim Periodenvergleich zeigt sie entweder den prozentuellen Zuwachs oder die prozentuelle Abnahme der Neukunden. Befindet sich das Unternehmen in einem Wachstumsmarkt steht die Gewinnung von Erstkäufern im Vordergrund. In stagnierenden bzw. gesättigten Märkten hingegen fokussieren sich die Unternehmen darauf, die Kunden des Mitbewerbers abzuwerben.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.252.

### Begründung der Auswahl:

Die Anzahl der Neukunden ist ein wichtiger Indikator für die MPG, um das Wachstum im Endkundensegment zu messen. Zudem erhöht sich durch zusätzliche Kunden die Kundenrentabilität, was wiederum die Zielerreichung der Marktführerschaft garantiert.

### Vor- und Nachteil:

Diese Kennzahl liefert eine eindeutige Übersicht der Veränderung der Neukunden und hilft zu beurteilen, ob die Neukundengewinnung erfolgreich ist. Sie ist einfach zu berechnen und zu interpretieren. Wird die Berechnung der Neukundenquote jedoch ausschließlich auf die Anzahl der Kunden beschränkt, kann es zu einer falschen Setzung von Prioritäten führen. Mit neuen Kunden wird vergleichsweise ein geringerer Umsatz erzielt, daher ist es essentiell die bestehenden Kunden nicht aus den Augen zu lassen. Alternativ kann die Neukundenquote auf Basis des getätigten Umsatzes berechnet werden.<sup>85</sup>

## **K08 – Umsatzanteil Bestandskunden**

### Berechnung:

$$\text{Umsatzanteil Bestandskunden} = \frac{\text{Umsatz Bestandskunden}}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$$

*Formel 8: Umsatzanteil der Bestandskunden, Quelle: eigene Darstellung.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Kennzahl gibt den Prozentsatz des Gesamtumsatzes an, der von den Bestandskunden des Unternehmens getätigt wurde. Je höher der Umsatz, desto wichtiger die Beziehung zu dem Kunden.

### Begründung der Auswahl:

Mithilfe der Kennzahl kann die MPG erkennen, welche ihrer Bestandskunden den größten Umsatz bringen und der Beziehung mehr Aufmerksamkeit schenken. Da die MPG nicht nur das Ziel verfolgt neue Kunden zu gewinnen, sondern auch die Bindung zu den bestehenden Kunden stärken will, dient die Kennzahl als Indikator, wie sich deren Umsatz verändert.

### Vor- und Nachteile:

Die Kennzahl bietet den Vorteil, dass die Bindung mit den bestehenden Kunden nicht aus den Augen verloren wird. Des Weiteren lassen sich die Umsatzzahlen einfach und genau ermitteln

---

<sup>85</sup> Vgl. SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.252.

und stellen für die Unternehmensbereiche eine zentrale Planungsfunktion dar. Die Kennzahl ist aussagekräftig und bietet eine gute Vergleichbarkeit. Die Umsatz-Kennzahl bietet den weiteren Vorteil, dass es sehr viele Maßnahmen zur positiven Beeinflussung durch Marketingaktivitäten gibt. Als Nachteil ist anzuführen, dass ohne eine Absatzmengenstatistik nicht zu erkennen ist, inwieweit eine Veränderung des Umsatzes auf die Mengen- oder Preiskomponente zurückzuführen ist. Außerdem ist die MPG ein konjunkturabhängiges Unternehmen, deren Umsätze saisonabhängig sind. Somit ist beim Vergleich mit Vorperioden aufzupassen.

## **K09 – Retourenquote**

### Berechnung:

$$\text{Retourenquote} = \frac{\text{Anzahl/Geldwert der Retouren}}{\text{Anzahl/Geldwert der Gesamtverkäufe}} * 100$$

*Formel 9: Retourenquote, Quelle: in Anlehnung an SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.293.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Retourenquote zeigt das Verhältnis zwischen retournierter Ware und insgesamt verkaufter Ware. Sie lässt sich in Geldeinheiten oder in Stück berechnen. Ziel ist es, die Retourenquote so gering wie möglich zu halten, da die Wiedervereinnahmung der Produkte teuer ist und häufige Retouren auf unzufriedene Kunden hindeuten kann.<sup>86</sup>

### Begründung der Auswahl:

Neben der Umsatzsteigerung der MPG sollte auch die Rücklieferungen näher betrachtet werden. Ein erhöhter Umsatz sagt nicht viel aus, wenn ein Großteil der Ware wieder retourniert wird. Die Retourenquote ist eine aussagekräftige Kennzahl in vielen Bereichen und liefert dem Kooperationspartner Informationen im Zusammenhang mit der Umsatzsteigerung, der Kundenzufriedenheit, der Qualität der Produkte sowie über die Arbeitsleistung des Vertriebes. Die Rücklieferungen werden in der MPG monatlich in den bestehenden Budgetreports berichtet, jedoch nicht mit den Gesamtverkäufen in Verhältnis gesetzt. Diese Kennzahl trägt somit bei, die bestehenden Berichte aussagekräftiger zu gestalten.

### Vor- und Nachteile:

Die Retourenquote liefert, wie bereits beschrieben, Aussagen über die verschiedensten Bereiche des Unternehmens und ist ein wichtiger Indikator zur Beurteilung der Umsatzsteigerung. Jedoch liefert sie keine Details darüber, aus welchen Gründen die Ware retourniert wurde.

---

<sup>86</sup> Vgl. SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.294.

## K10 – absoluter Marktanteil

### Berechnung:

$$\text{absoluter Marktanteil} = \frac{\text{Umsatz des Unternehmens}}{\text{Umsatz sämtlicher Unternehmen einer Branche}} * 100$$

Formel 10: absoluter Marktanteil, Quelle: in Anlehnung an SCHNEIDER/ HENNING (2008), S. 227.

### Aussage der Kennzahl:

Der absolute Marktanteil setzt den Umsatz des Unternehmens mit dem Umsatz sämtlicher Unternehmen einer Branche in Verhältnis. Er kann für das gesamte Unternehmen aber auch nach einzelnen Kategorien oder Produkten ermittelt werden. Der Marktanteil erlaubt Rückschlüsse auf die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz.<sup>87</sup>

### Begründung der Auswahl:

Der Marktanteil gilt als eine der wichtigsten Kennzahlen im Marketing. Mit ihrer Hilfe kann die MPG einerseits die Leistung des Marketings beobachten und andererseits überprüfen, ob sie auf dem richtigen Weg ist ihre Vision zu erfüllen. Darüber hinaus eignet sich der absolute Marktanteil dazu die Konkurrenz zu analysieren, was bisher noch keine Rolle für das Unternehmen gespielt hat.

### Vor- und Nachteil:

Durch den absoluten Marktanteil können die eigenen Erfolge und Misserfolge an der gesamten Marktentwicklung relativiert werden. Die Ergebnisse der Kennzahl werden nicht durch inflationäre Effekte verzerrt.<sup>88</sup> Allerdings ist im Zusammenhang mit dieser Kennzahl zu erwähnen, dass der Umsatz der Konkurrenz nicht im BI des Kooperationspartners hinterlegt ist. Das bedeutet das Controlling muss den Wert regelmäßig recherchieren und händisch in das System eintragen.

## K11 – Return on Marketing Investment (ROMI)

### Berechnung:

$$\text{Return on Marketing investment (ROMI)} = \frac{\text{Deckungsbeitrag} - \text{Werbekosten}}{\text{Werbekosten}}$$

Formel 11: ROMI, Quelle: eigene Darstellung.

### Aussage der Kennzahl:

<sup>87</sup> Vgl. SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.227.

<sup>88</sup> Vgl. SCHNEIDER/ HENNING (2008), S.229.



Der ROMI setzt die Werbekosten in Relation zum Deckungsbeitrag. Das Ergebnis der Kennzahl sagt aus, welchen Mehrwert die Investition eines Euros in das Marketingbudget generiert. Die Kennzahl kann auf Maßnahmen- oder Unternehmensebene ermittelt werden, somit misst sie welche Kommunikationsmaßnahmen gewinnerhöhend wirken.<sup>89</sup>

#### Begründung der Auswahl:

Wird die Kennzahl auf Projektebene ausgewertet, kann das Unternehmen mit ihrer Hilfe beurteilen, ob und in welchem Ausmaß die Marketingmaßnahmen gewinnbringend sind. Die Marketingkosten machen zurzeit einen sehr großen Teil der Unternehmenskosten aus und stehen immer wieder im Fokus der Unternehmensführung. Mit dem ROMI können die Marketingmaßnahmen laufend mühelos überwacht werden. In weiterer Folge gibt der ROMI Aufschluss über die Verbesserung der Marktpositionierung, da erfolgreiche Marketingmaßnahmen dazu beitragen, dass die Marktsegmente wachsen.

#### Vor- und Nachteile:

Der ROMI bietet den Vorteil, dass sich einzelne Marketingmaßnahmen mühelos überwachen und vergleichen lassen. Mit der Kennzahl können sowohl vergangene Maßnahmen beurteilt werden als auch jene die sich gerade in Planung befinden. Als Nachteil ist anzuführen, dass der ROMI jene Maßnahmen nur monetär bewertet und das Ziel der Verbesserung der Marktpositionierung nur indirekt gemessen werden kann.

## 4.4 Prozesskennzahlen

Die Prozessbewertung durch Kennzahlen wird zunehmend zum integralen Bestandteil des Controllings und des Prozessmanagements. Ziel dabei ist es, die Abläufe eines Unternehmens transparenter zu gestalten und dadurch die bestehenden Prozesse laufend zu verbessern.<sup>90</sup> In diesem Kapitel werden prozessorientierte Kennzahlen vorgestellt, welche die Weiterentwicklung und Optimierung der bestehenden Systeme sowie Prozesse der MPG messen. Sie sollen als Basis zur kontinuierlichen Verbesserung dienen. Damit geeignete Kennzahlen ausgewählt werden können, müssen vorab die Prozesse des Kooperationspartners identifiziert werden. Zu den Prozessen des Handelsunternehmens zählen unter anderem der Einkaufs- und Verkaufsprozess, die Forschung und Entwicklung, der Logistikprozess und der Zahlungsprozess.

---

<sup>89</sup> Vgl. LOSBICHLER/ EISL/ ENGELBRECHTSMÜLLER (2015), S.234.

<sup>90</sup> Vgl. SCHEER/ JOST/ HESS/ KRONZ (2005), S.32ff.

Die gängigsten Prozesskennzahlen eines Unternehmens werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Ziele	Messgröße
Einkaufs-, Logistik-, Verkaufs- und Zahlungsprozess verbessern	Cash Conversion Cycle
Forschung und Entwicklung verbessern	F&E-Rate

Tabelle 8: Prozesskennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

## K12 – Cash Conversion Cycle

### Berechnung:

Lagerdauer/ Days Inventory Held (DIH)

- Außenstandsdauer Kreditoren/ Days Payable Outstanding (DPO)

+ Außenstandsdauer Debitoren/ Days Sales Outstanding (DSO)

---

= Cash Conversion Cycle (CCC)

$DIH = \frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Umsatz}} * 360$
$DPO = \frac{\text{durchschnittliche Verbindlichkeiten}}{\text{Einkaufsvolumen}} * 360$
$DSO = \frac{\text{durchschnittlicher Forderungsbestand}}{\text{Umsatz}} * 360$

Formel 12: Cash Conversion Cycle, Quelle: in Anlehnung an STOLLENWERK (2012) S.167ff.

### Aussage der Kennzahl:

Der CCC beschreibt die durchschnittlich verstrichene Zeit in Tagen zwischen der Bezahlung der Lieferanten bis zur Bezahlung durch die Kunden. Er gibt Auskunft über die Kapitalbindung des Unternehmens. Die Lagerdauer gibt an, wie viele Tage die Ware durchschnittlich im Unternehmen verweilt, bevor sie verkauft wird. Je kleiner die Kennzahl, desto effizienter, denn eine hohe Lagerdauer deutet auf eine lange Kapitalbindung hin. Die Außenstandsdauer der Kreditoren zeigt den Zeitraum, in dem die Lieferverbindlichkeiten durchschnittlich bezahlt werden. Wohingegen die Außenstandsdauer der Debitoren die Tageszahl angibt, nach denen die Kunden durchschnittlich die Forderungen begleichen.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. STOLLENWERK (2012), S.167ff.

### Begründung der Auswahl:

Mithilfe des CCC kann die Kapitalbindung der MPG auf einen Blick überwacht werden. Für den Kooperationspartner ist die Optimierung dieses Prozesses von Bedeutung, um seine Kapitalbindung zu minimieren. Je kürzer der CCC, desto mehr Cash steht für operative Maßnahmen oder andere Investitionen zur Verfügung.

### Vor- und Nachteile:

Der klare Vorteil des CCCs liegt darin, dass eine einzige Kennzahl eine Vielzahl an Kontrollen abgedeckt. Er betrachtet sowohl die Kapitalbindung als auch die einzelnen Perspektiven des Einkaufs, der Logistik und des Verkaufs. Ein Nachteil dabei ist, dass mit dieser Kennzahl zwar die Veränderungen einzelner Rechenkomponenten aufgedeckt werden, jedoch die tatsächlichen Gründe für diese Veränderungen häufig unklar bleiben. Zudem ist die Aussagekraft bei saisonalen Geschäftsmodellen, wie es bei der MPG der Fall ist, begrenzt. Das liegt daran, dass die Lagerdauer geringer ausfällt, da die Ware nur für die Saison produziert und gelagert wird. In diesem Fall kann der Vergleich zu einem Mitbewerber hilfreich sein.

## **K13 – F&E-Rate**

### Berechnung:

$$\text{F\&E-Rate} = \frac{\text{Aufwendungen für F\&E}}{\text{Umsatz}} * 100$$

*Formel 13: F&E-Rate, Quelle: in Anlehnung an PREISLER (2008), S.52.*

### Aussage der Kennzahl:

Die F&E Rate misst die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und setzt sie in Relation zum Umsatz. Sie sagt aus, welcher Anteil am Umsatz für die Forschung und Entwicklung eingesetzt wird und gibt einen Einblick in die Innovationstätigkeit des Unternehmens.<sup>92</sup>

### Begründung der Auswahl:

Aufwendung für F&E beinhalten neben den Aufwendungen für die Entwicklung von Produkten auch Aufwendungen für Verfahrens- und Technologieverbesserungen. Die Kennzahl gibt der MPG somit Auskunft darüber, wie viel sie in Relation zum Umsatz in das Ziel der Prozessverbesserung investieren. Des Weiteren kann der Kooperationspartner diese Kennzahl zum Benchmarking heranziehen.

---

<sup>92</sup> Vgl. PREISLER (2008), S.52.

### Vor- und Nachteil:

Die F&E Rate kann einfach aus dem Jahresabschluss abgeleitet bzw. aus dem System gezogen werden. Mithilfe dieser Kennzahl kann einerseits der Stellenwert von Forschung und Entwicklung im Unternehmen beurteilt werden und andererseits kann ein Vergleich zu anderen Unternehmen oder Geschäftseinheiten durchgeführt werden. Ein Nachteil dabei ist aber, dass die F&E Rate in der Regel nur einmal jährlich ermittelt wird und nicht pro Monat. Damit eignet sich diese Kennzahl unterjährig nicht zur Feinsteuerung des Unternehmens.

## 4.5 Personalkennzahlen

Personalkennzahlen sind wesentliche Anhaltspunkte für die Personalplanung. Sie ermöglichen die Operationalisierung der Ziele auf Personalebene und dienen als Instrument der Erfolgskontrolle. Mit Personalkennzahlen werden die Strukturen des Personalwesens abgebildet und ihre Zusammenhänge verdeutlicht.<sup>93</sup> Im Weiteren werden jene Kennzahlen näher erläutert, welche die Ziele der MPG auf Potentialeben messbar machen. Die entsprechenden Daten sind derzeit laut Verfügbarkeitsanalyse im System nicht vorhanden, jedoch wird die Personalplanung bis Ende 2021 ebenfalls in das BI verlagert. Somit werden im Rahmen dieser Arbeit Personalkennzahlen erarbeitet, die dem Cockpit erst zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt werden. Für die MPG liegt der Hauptfokus der Ebene auf der Steigerung des Commitments zum Unternehmen. Das kann einerseits durch monetäre Faktoren erreicht werden und andererseits durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Mitarbeiter fühlen sich grundsätzlich eher zum Unternehmen hingezogen, wenn sie sich damit identifizieren können. Diese Identität beruht darauf die Arbeit jedes einzelnen als interessant und wertvoll erscheinen zu lassen, somit sind zum Beispiel ein gutes Betriebsklima, ein abwechslungsreiches Aufgabengebiet und gute Entwicklungsmöglichkeiten Indikatoren für das Commitment zum Unternehmen.<sup>94</sup> Die nachstehende Tabelle zeigt die möglichen Kennzahlen zur Erreichung der Personalziele.

Ziel	Messgröße
Commitment zur MPG steigern	Fehlzeitenquote, Überstundenquote
Fluktuationsquote senken	Fluktuationsquote

---

93 Vgl. HOMANN (2005), S.182.

94 Vgl. WELLNER (2013), S.78.

## K14 – Fehlzeitenquote

### Berechnung:

$$\text{Fehlzeitenquote} = \frac{\text{Fehltage}}{\text{Arbeitstage}} * 100$$

Formel 14: Fehlzeitenquote, Quelle: in Anlehnung an WEBER (2006), S.224.

### Aussage der Kennzahl:

Die Fehlzeitenquote setzt die Fehltage eines Zeitraums in Verhältnis zu den gesamten Arbeitstagen des Zeitraums. Sie gibt an wie viel Prozent der Gesamtarbeitstage ein Mitarbeiter abwesend war. Die Kennzahl kann pro Unternehmensbereich, Abteilung oder Mitarbeiter ausgewertet werden. Die Quote soll möglichst geringgehalten werden, da sie auf Arbeitsüberlastung und ein schlechtes Arbeitsklima hindeutet.<sup>95</sup>

### Begründung der Auswahl:

Eine hohe Fehlzeitenquote deutet auf unzufriedenes und unmotiviertes Personal hin. Der Kooperationspartner sollte diese Kennzahl im Auge behalten, da Mitarbeiterzufriedenheit als Indikator zur Messung des Commitments zum Unternehmen gilt. Durch den Vergleich der Fehlzeitenquote über mehrere Perioden können negative Entwicklungen aufgedeckt werden. Darüber hinaus besteht eine starke Verbindung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit.<sup>96</sup>

### Vor- und Nachteile:

Die Kennzahl ist aussagekräftig und einfach zu ermitteln. Als Nachteil ist jedoch anzuführen, dass sie keine Auskunft über den Grund des Fehlens gibt. Die Senkung der Quote soll nicht zur Folge haben, dass Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen. Gerade in Zeiten einer Pandemie kann die Ableitung der Mitarbeiterzufriedenheit durch echte Krankheit verzerrt werden.

## K15 – Überstundenquote

### Berechnung:

$$\text{Überstundenquote} = \frac{\text{Anzahl der Überstunden}}{\text{Anzahl Arbeitsstunden gesamt}} * 100$$

Formel 15: Überstundenquote, Quelle: in Anlehnung an SCHNEIDER/ HENNING (2008), S323.

<sup>95</sup> Vgl. WEBER (2006), S.95.

<sup>96</sup> Vgl. FRIEDAG/ SCHMIDT (2004), S.45ff.

### Aussage der Kennzahl:

Die Überstundenquote gibt den Anteil der Überstunden an der gesamt geleisteten Arbeitszeit einer Periode. Als Überstunden zählen jene Arbeitsstunden, die über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehen. Werden die Überstunden mit Zuschlägen entlohnt weist eine hohe Quote auf erhebliche Zusatzkosten hin.<sup>97</sup>

### Begründung der Auswahl:

Eine hohe Überstundenquote kann dazu führen, dass Mitarbeiter überarbeitet sind und die Arbeitslust verlieren. Eine sehr geringe Überstundenquote deutet wiederum darauf hin, dass die Mitarbeiter unterfordert sind. Beide Fälle tragen zur Senkung der Mitarbeiterzufriedenheit bei und können zur Folge haben, dass die Fehlzeitenquote steigt. Die Kennzahl dient dem Kooperationspartner als Frühindikator für die Mitarbeiterzufriedenheit und lässt darüber hinaus erkennen, ob zusätzliches Personal angeschafft werden soll.

### Vor- und Nachteile:

Die Überstundenquote ist ein Frühindikator. Die MPG kann einlenkende Maßnahmen setzen bevor sich die Mitarbeiterzufriedenheit negativ verändert. Jedoch lässt sich alleine aus der Kennzahl nicht ableiten aus welchem Grund die Überstunden geleistet wurden. Darum muss vor dem Eingriff geprüft werden, ob die Überstunden begründet sind.

## **K16 – Fluktuationsquote**

### Berechnung:

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Austritte einer Periode}}{\text{durchschnittliche Zahl der Beschäftigten}} * 100$$

*Formel 16: Fluktuationsquote, Quelle: in Anlehnung an WEBER (2006), S.96.*

### Aussage der Kennzahl:

Die Fluktuationsquote gibt an, wie viel Prozent der Gesamtbelegschaft in einer Periode das Unternehmen verlassen haben. Von Fluktuation wird immer dann gesprochen, wenn die Mitarbeiter freiwillig ausscheiden. Eine hohe Fluktuation deutet auf Unzufriedenheit und ein schlechtes Arbeitsklima hin.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Vgl. SCHEIDER/ HENNING (2008), S.323ff.

<sup>98</sup> Vgl. WEBER (2006), S.96.

### Begründung der Auswahl:

Die Senkung der Fluktuationsquote stellt einerseits ein Ziel des Kooperationspartners dar und ist andererseits ein Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Darüber hinaus ist sie ein erheblicher Kostenfaktor für die MPG, da jeder neue Mitarbeiter Einstiegskosten verursacht und eingearbeitet werden muss. Durch die Senkung der Quote behält das Unternehmen das Know-How der Mitarbeiter und verbessert seinen Außenauftritt.<sup>99</sup>

### Vor- und Nachteile:

Die Fluktuationsquote lässt sich einfach berechnen und ist sehr aussagekräftig, sie lässt keinen Interpretations- und Manipulationsspielraum. Ein weiterer Vorteil ist darin begründet, dass es einfache Maßnahmen zur Senkung der Quote gibt. Die Quote kann zum Beispiel durch die dauerhafte Implementierung von Home-Office-Möglichkeiten oder anderen Mitarbeiter-Benefits gesenkt werden. Die Literatur sieht keinen Nachteil bei der Ermittlung der Fluktuationsquote.

---

<sup>99</sup> Vgl. WEBER (2006), S.96f.

## 5 Kennzahlenauswahl

Das Kapitel 5 befasst sich mit der Auswahl der Kennzahlen für das Cockpit. Diese werden im Folgenden als Top-Kennzahlen bezeichnet. Mithilfe einer Nutzwertanalyse werden aus den zuvor abgeleiteten Kennzahlen 10 Top-Kennzahlen ausgewählt. Im Anschluss werden dafür Ziel- und Grenzwerte definiert, sowie mögliche Maßnahmen bei Fehlentwicklungen. Darüber hinaus beschäftigt sich das Kapitel mit der Cockpiterstellung im Reportingsystem Evidanza.

### 5.1 Auswahl der Top-Kennzahlen

Um die Top-Kennzahlen für das Cockpit auszuwählen wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein qualitatives Instrument der Entscheidungsfindung. Mit dessen Hilfe aus mehreren Alternativen die beste ausgewählt werden kann, insbesondere wenn sie sich nicht monetär vergleichen lassen und keine eindeutige Rangfolge der Alternativen festgelegt werden kann.

#### 5.1.1 Vorbereitung und Gang der Nutzwertanalyse

Die Literatur beschreibt den Gang einer Nutzwertanalyse in 8 Schritten:<sup>100</sup>

1. Organisation des Arbeitsumfeldes
2. Benennung des Entscheidungsproblems
3. Auswahl der Entscheidungsalternativen
4. Sammlung von Entscheidungskriterien
5. Gewichtung der Entscheidungskriterien
6. Bewertung der Entscheidungsalternativen
7. Nutzwertberechnung
8. Dokumentation des Ergebnisses

#### **Schritt 1: Organisation des Arbeitsumfeldes**

Bei der Organisation des Arbeitsumfeldes werden die Rollen der Analyse festgelegt. Die Rolle des Moderators übernimmt die Autorin dieser Masterarbeit, da sie über die Methodik informiert ist und die Varianten kennt. Eine weitere wesentliche Rolle für die Nutzwertanalyse stellt der Teilnehmerkreis dar. Als geeignete TeilnehmerInnen gelten jene, welche entweder entscheidungsbefugt sind oder spezifische Expertise einbringen. Die empfohlene Teilnehmeranzahl einer Nutzwertanalyse beträgt fünf bis zehn Personen.<sup>101</sup> Um sowohl entscheidungsbefugte Personen als auch jene mit Expertise aufzunehmen, besteht der

---

<sup>100</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2019), S.6ff.

<sup>101</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2019), S.6ff.



Teilnehmerkreis dieser Analyse aus dem CFO, dem CHRO und der Controlling-Abteilung der MPG.

### **Schritt 2: Benennung des Entscheidungsproblems**

Das Entscheidungsproblem der Nutzwertanalyse stellt die Auswahl der Top-Kennzahlen für das Cockpit dar. Aus den 16 vorab definierten Kennzahlen sollen jene 10 ausgewählt werden, mit denen die Zielerreichung der MPG am besten gemessen und abgebildet werden kann.

### **Schritt 3: Auswahl der Entscheidungsalternativen**

Als Entscheidungsalternativen stehen 16 Kennzahlen zur Verfügung, mit denen die Zielerreichung dokumentiert werden kann. Die Begründung der Auswahl der Kennzahlen wird in Kapitel 4 behandelt. Die Entscheidungsalternativen setzen sich zusammen aus:

1. Umsatzentwicklung in %
2. Umsatzrentabilität
3. Deckungsbeitragsintensität
4. Liquiditätsgrad II
5. Eigenkapitalrentabilität
6. Anteil der Neukundenumsätze
7. Neukundenquote
8. Umsatzanteil Bestandskunden
9. Retourenquote
10. absoluter Marktanteil
11. ROMI
12. Cash Conversion Cycle
13. F&E Rate
14. Fehlzeitenquote
15. Überstundenquote
16. Fluktuationsquote

### **Schritt 4: Sammlung von Entscheidungskriterien**

Die Bewertungskriterien, anhand deren die Kennzahlen ausgewählt werden lassen sich aus den von der Literatur vorgeschlagenen Kontrollfragen aus Kapitel 3.2. in Zusammenhang mit den Funktionen von Kennzahlen aus Kapitel 2.3.2. ableiten. Dabei wird stets darauf geachtet, dass Anforderungen wie Validität, Präzision, Objektivität oder die Aussagefähigkeit erfüllt sind. Geeignete Kennzahlen für die BSC sollen einerseits die Ziele einer Unternehmung

kommunizieren und messen und andererseits sollen sie Verhaltensanreize setzen. Daher ist es von Bedeutung, bei der Auswahl der Messgröße auch auf kommunikative und motivierende Aspekte der Kennzahl zu achten.<sup>102</sup>

Die folgende Tabelle fasst die ausgewählten Bewertungskriterien zusammen.

Zielorientierung
Aussagekraft
Frühwarnfunktion
Informationsverdichtung
Verständlichkeit
Wirtschaftlichkeit

*Tabelle 9: Bewertungskriterien Nutzwertanalyse, Quelle: eigene Darstellung.*

Das erste Kriterium beschäftigt sich mit der Zielorientierung und untersucht, ob die Kennzahl die Zielerreichung messen kann. Durch dieses Kriterium werden die Operationalisierungs- und Vorgabefunktion der Kennzahlen sichergestellt. Ein weiteres Kriterium behandelt die Aussagekraft einer Kennzahl. Dabei wird einerseits bewertet, wie aussagekräftig der Messwert für das Unternehmen ist und andererseits, wie resistent er gegenüber Manipulationen durch die Verantwortlichen ist. Die Frühwarnfunktion stellt ebenfalls ein Bewertungskriterium dar, das sich damit beschäftigt, ob die Kennzahl wichtige Entwicklungen im Vorhinein voraussagen kann. Je früher diese aufgezeigt werden, desto größer ist der Handlungsspielraum. In weiterer Folge stellt sich die Frage, ob bei Abweichungen vom Zielwert gegenwirkende Maßnahmen eingeleitet werden können. Das nächste Kriterium ist die Informationsverdichtung. Mit diesem Kriterium wird hinterfragt, ob mit der Kennzahl eine Situation bzw. ein komplexer Prozess sowohl umfassend als auch vereinfacht dargestellt wird und somit komprimierte Informationen liefert. Dieses Kriterium deckt die Steuerungsfunktion von Kennzahlen ab. Für den Kooperationspartner ist es wichtig, dass die Kennzahl einfach zu interpretieren ist. Sie soll selbsterklärend sein und kein zusätzliches Wissen beim Empfänger voraussetzen. Aus diesem Grund wird die Verständlichkeit als weiteres Kriterium eingesetzt. Bei jeder unternehmerischen Entscheidung steht die Frage der Wirtschaftlichkeit im Raum, darum beschäftigt sich das letzte Kriterium damit, ob die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden kann und wie sinnvoll deren Ermittlung ist.

### **Schritt 5: Gewichtung der Entscheidungskriterien**

Die Gewichtung der Entscheidungskriterien erfolgt anhand der individuellen Einschätzungen der TeilnehmerInnen. Der CFO, der CHRO und die MitarbeiterInnen der Controlling-Abteilung haben

---

<sup>102</sup> Vgl. HESBERG (2011), S.40ff.

in einem Excel nach eigenem Ermessen 100% auf die definierten Kriterien aufgeteilt. Je mehr Prozent ein Kriterium bekommt, desto wichtiger schätzt es der Teilnehmer für die MPG ein. In weiterer Folge wurde aus den individuellen Gewichtungen der Mittelwert berechnet. Dieser Mittelwert stellt die endgültige Gewichtung der Entscheidungskriterien für die Nutzwertanalyse dar. Die folgende Grafik zeigt das Ergebnis der Umfrage.

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung
Zielorientierung	100%	21%
Aussagekraft	88%	19%
Frühwarnfunktion	63%	13%
Informationsverdichtung	80%	17%
Verständlichkeit	76%	16%
Wirtschaftlichkeit	68%	14%

Abbildung 13: Gewichtete Kriterien, Quelle: eigene Darstellung.

Um die Gewichtung für die TeilnehmerInnen einfacher zu gestalten, wurde von ihnen jedes Kriterium mit 0-100% bewertet. 100% bedeutet, dass dieses Kriterium sehr wichtig für das Unternehmen ist. In weiterer Folge wurde die Gewichtung anhand einer Schlussrechnung umgerechnet, so dass insgesamt 100% auf die Kriterien aufgeteilt wurden. Die TeilnehmerInnen waren sich bei der Bewertung größtenteils einig und haben die Kriterien sehr ähnlich bewertet. Die Zielorientierung wurde von jedem als sehr wichtig eingestuft und hat von jedem eine Bewertung von 100% bekommen. Die Aussagekraft wurde durchschnittlich mit 88% bewertet. Bei diesem Kriterium fällt auf, dass die Controlling-Abteilung das Kriterium mit jeweils 100% bewertet hat und die beiden Berichtsempfänger es als weniger wichtig empfinden. Die Frühwarnfunktion wurde im Vergleich zu den restlichen Kriterien am geringsten bewertet, obwohl sie für jeden der Teilnehmer als wichtig empfunden wird. Das wird dadurch begründet, dass sich aus dem Umsatz wichtige Kennzahlen für das Unternehmen berechnen lassen, die allerdings Spätindikatoren darstellen. Damit diese nicht fälschlicherweise als weniger wichtig eingestuft werden, wurde die Frühwarnfunktion am geringsten gewichtet. Die Informationsverdichtung wurde nicht einheitlich gewichtet. Es waren Bewertungen von 50%-90% abgegeben, daraus ergibt sich ein Mittelwert von 80% und somit eine Gesamtgewichtung von 17%. Die Verständlichkeit wurde von 2 TeilnehmerInnen mit 100% als sehr wichtig bewertet und von den beiden Führungspersonen mit 50% bzw. mit 60%. Mit der Begründung, dass nicht jeder Empfänger denselben Wissensstand hat eine Kennzahl aber sehr wichtig sein kann. Ist im Cockpit eine Kennzahl vertreten welche nicht für jeden Berichtsempfänger auf Anhieb verständlich ist, wird daher neben der Kennzahl ein

Textfeld mit zusätzlichen Informationen eingefügt. Beim letzten Kriterium zeigt sich, dass die Wirtschaftlichkeit für jene TeilnehmerInnen aus der Finanzabteilung als wichtiger eingestuft wird als für den CHRO. Für ihn ist der Aufwand hinter der Berechnung einer Kennzahl nicht relevant solange dadurch das Ziel des Unternehmens bestmöglich gemessen werden kann.

### **Schritt 6: Bewertung der Entscheidungsalternativen**

Die Entscheidungsalternativen wurden von der Autorin anhand der Ausarbeitung in Kapitel 4 für jedes Kriterium mit Punkten von 1-5 bewertet. Der Punkteschlüssel wird in der Tabelle dargestellt.

Punkte	Erfüllungsausmaß
1 Punkt	sehr gering
2 Punkte	gering
3 Punkte	mittelmäßig
4 Punkte	stark
5 Punkte	sehr stark

*Tabelle 10: Punkteschlüssel Nutzwertanalyse, Quelle: eigene Darstellung.*

Im Rahmen eines Online-Meetings wurde mit dem CFO, dem CHR und der Controlling-Abteilung der MPG die Bewertung der Alternativen besprochen. Den TeilnehmerInnen wurde eine Liste mit bereits bewerteten Kennzahlen präsentiert. Im Anschluss daran wurde die Bewertung diskutiert und wenn nötig angepasst.

### **Schritt 7: Nutzwertberechnung**

Der Nutzwert ergibt sich als Produkt aus der Gewichtung der Bewertungskriterien und der Bewertung der einzelnen Kennzahlen. Für diese Nutzwerte wurden in weiterer Folge Rangziffern vergeben. Die 10 Kennzahlen mit dem größten Nutzwert wurden als Top-Kennzahlen ausgewählt. Details zur Analyse können aus dem nächsten Kapitel 5.2.1. entnommen werden.

### **Schritt 8: Dokumentation der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Analyse wurden laufend während der Durchführung dokumentiert. Da ohnehin nur die ausgewählten Kennzahlen im Cockpit dargestellt werden, ist ein weiteres Festhalten der Ergebnisse nicht notwendig.

## 5.1.2 Ergebnis Nutzwertanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Die Kennzahlen mit den größten Nutzwerten für die MPG in absteigender Reihenfolge sind:

1. Umsatzentwicklung
2. Umsatzanteil der Bestandskunden
3. Anteil der Neukundenumsätze
4. Umsatzrentabilität
5. Fluktuationsquote
6. Retourenquote
7. Eigenkapitalrentabilität
8. Fehlzeitenquote
9. Neukundenquote
10. Cash Conversion Cycle

		Nutzwertanalyse Kennzahlenauswahl															
		Gewichtung		1. Umsatzentwicklung in %		2. Umsatzrentabilität		3. Deckungsbeitragsintensität		4. Liquiditätsgrad II		5. Eigenkapitalrentabilität		6. Anteil der Neukundenumsätze		7. Neukundenquote	
Zielorientierung	21%	5	1,05	4	0,84	3	0,63	3	0,63	4	0,84	5	1,05	4	0,84	5	1,05
Aussagekraft	19%	5	0,93	5	0,93	4	0,74	5	0,93	4	0,74	5	0,93	4	0,74	5	0,93
Frühwarnfunktion	13%	3	0,40	2	0,27	2	0,27	3	0,40	2	0,27	2	0,27	2	0,27	3	0,40
Informationsverdichtung	17%	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51	4	0,67	4	0,67	3	0,51	4	0,67
Verständlichkeit	16%	5	0,80	4	0,64	3	0,48	3	0,48	3	0,48	5	0,80	5	0,80	5	0,80
Wirtschaftlichkeit	14%	5	0,71	5	0,71	4	0,57	3	0,43	5	0,71	3	0,43	3	0,43	3	0,43
<b>Nutzwert</b>		<b>4,40</b>		<b>3,89</b>		<b>3,19</b>		<b>3,37</b>		<b>3,72</b>		<b>4,15</b>		<b>3,58</b>		<b>4,28</b>	
<b>Rang</b>		1		4		13		11		7		3		9		2	

		Nutzwertanalyse Kennzahlenauswahl															
		Gewichtung		9. Retourenquote		10. absoluter Marktanteil		11. ROMI		12. Cash Conversion Cycle		13. F&E Rate		14. Fehlzeitenquote		15. Überstundenquote	
Zielorientierung	21%	3	0,63	2	0,42	2	0,42	3	0,63	2	0,42	3	0,63	3	0,63	5	1,05
Aussagekraft	19%	3	0,56	3	0,56	3	0,56	4	0,74	3	0,56	4	0,74	3	0,56	5	0,93
Frühwarnfunktion	13%	4	0,53	2	0,27	3	0,40	4	0,53	3	0,40	4	0,53	5	0,67	1	0,13
Informationsverdichtung	17%	4	0,67	4	0,67	3	0,51	5	0,84	3	0,51	4	0,67	3	0,51	3	0,51
Verständlichkeit	16%	5	0,80	4	0,64	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64	3	0,48	5	0,80
Wirtschaftlichkeit	14%	4	0,57	2	0,28	3	0,43	2	0,28	3	0,43	3	0,43	3	0,43	3	0,43
<b>Nutzwert</b>		<b>3,76</b>		<b>2,84</b>		<b>2,95</b>		<b>3,51</b>		<b>2,79</b>		<b>3,65</b>		<b>3,27</b>		<b>3,85</b>	
<b>Rang</b>		6		15		14		10		16		8		12		5	

Abbildung 14: Ergebnis Nutzwertanalyse, Quelle: eigene Darstellung.

Die Top-4-Kennzahlen für das Cockpit haben die Gemeinsamkeit, dass sie alle mit dem Umsatz in Verbindung stehen. Somit wird durch diese Analyse verdeutlicht, welche Rolle Umsatzkennzahlen für die MPG spielen. Das gesamte Unternehmen orientiert sich bei Auswertungen und Entscheidungen hauptsächlich am Umsatz.

Die Kennzahlen, welche demnach nicht im Cockpit enthalten sein werden, sind:

- Liquiditätsgrad II
- Überstundenquote
- Deckungsbeitragsintensität
- ROMI
- absoluter Marktanteil
- F&E Rate

Der Hauptgrund weshalb diese Kennzahlen im Vergleich zu den anderen einen geringeren Nutzwert aufweisen liegt darin, dass sie die Zielerreichung der MPG nur indirekt messen und dieses Kriterium am stärksten gewichtet wurde. Der Nutzwert des Liquiditätsgrades II ist aufgrund des Kriteriums der Zielorientierung um 0,14 geringer als der des Cost Concersion Cycles und somit die erste Kennzahl welche nicht im Cockpit abgebildet wird. Die Überstundenquote weist im Vergleich zu den anderen Kennzahlen einen sehr hohen Wert als Frühindikator auf, wurde allerdings bei den anderen Kriterien mittelmäßig bewertet. Die Deckungsbeitragsintensität ist bei einem Handelsunternehmen nicht so aussagekräftig wie bei einem produzierenden Unternehmen. Darüber hinaus wurden die Frühwarnfunktion, die Informationsverdichtung und die Verständlichkeit relativ gering bewertet. Der ROMI wurde neben der geringen Zielorientierung ebenfalls mittelmäßig beurteilt und weist einen geringeren Nutzwert auf. Der absolute Marktanteil wurde bei den Kriterien Informationsverdichtung und Verständlichkeit mit 4 Punkten hoch bewertet, jedoch bei der Zielorientierung und Wirtschaftlichkeit eher niedrig. Die Wirtschaftlichkeit wurde beim absoluten Marktanteil mit 2 Punkten bewertet, da das System die Umsätze der Konkurrenz nicht darstellen kann, diese müssten laufend per Hand in Evidanza eingetragen werden. Die F&E-Rate wurde neben der geringen Zielorientierung durchschnittlich bewertet und weist somit den geringsten Nutzwert auf.

## 5.2 Ziel- und Grenzwerte für das Cockpit

Für die ausgewählten Top-Kennzahlen werden in weiterer Folge Ziel- und Grenzwerte definiert. Der Kooperationspartner kann somit eindeutig erkennen, ab welchem Zeitpunkt gegenwirkende Maßnahmen eingeleitet werden sollen. Die Definition der Zielwerte erfolgt mittels einer Abweichungsanalyse. Sie stellt ein zentrales Instrument der Kontrolle dar, bei der die IST-Daten

erfasst und den vorgegebenen Plan-Werten gegenübergestellt werden.<sup>103</sup> Die mit den Planzahlen von 2021 berechneten Kennzahlen geben die Zielwerte für das Cockpit vor. Dabei wurde darauf geachtet, dass von der Literatur vorgegebene Zielwerte ebenfalls berücksichtigt werden. Zum Beispiel sollte demnach die Umsatzrentabilität stets über 5% liegen und die Eigenkapitalrentabilität über 30%. Im Zusammenhang mit den Grenzwerten stellen die ermittelten Zielwerte die obere Schranke dar bzw. die untere Schranke bei Kennzahlen deren Ausprägung möglichst gering sein soll. Die andere Schranke wird aus den IST-Daten von 2019 berechnet. Diese soll sich im Laufe der Zeit rollierend mitverändern und immer aus den Vorjahreswerten bestehen. Heuer werden dafür die IST-Daten von 2019 herangezogen da sich die Werte aus dem Jahr 2020 aufgrund der Verzerrung durch die Corona-Krise nicht als Maßstab eignen. Die folgende Tabelle zeigt die Auflistung der Ziel- sowie deren Grenzwerte. Die exakten Daten wurden in dieser Arbeit allerdings auf Wunsch des Kooperationspartners anonymisiert. A steht in dieser Tabelle immer für die berechneten Kennzahlen aus den aktuellen Planwerten, B für die Kennzahlen berechnet aus den IST-Daten von 2019 und X stellt den aktuellen Wert aus dem Cockpit dar.

Kennzahl	Zielwert	EH	Grenzwerte		
			grün	gelb	rot
Umsatzentwicklung	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Umsatzrentabilität	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Eigenkapitalrentabilität	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Anteil der Neukundenumsätze	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Neukundenquote	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Umsatzanteil Bestandskunden	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Retourenquote	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Cash Conversion Cycle	A	Tage	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Fehlzeitenquote	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$
Fluktuationsquote	A	%	$X \geq A$	$B \leq X < A$	$X < B$

Tabelle 11: Ziel- und Grenzwerte (anonymisiert), Quelle: eigene Darstellung.

Die Grenzwerte werden in Ampelfarben dargestellt, damit auf einen Blick erkannt wird, welcher Wert für die MPG gut und welcher nicht so gut ist.

<sup>103</sup> Vgl. BOTTHOF/ HÖLZL/ RASLAN (2008), S.106ff.

### 5.3 Auswahl an möglichen Maßnahmen bei Fehlentwicklungen

Das Kennzahlen-Cockpit soll dem Kooperationspartner komprimiert Informationen zur gesamten Unternehmensgruppe liefern, damit bei möglichen Fehlentwicklungen zeitnah gehandelt werden kann und negative Auswirkungen vermieden werden. In diesem Zusammenhang wird in diesem Unterkapitel eine Auswahl an gegenwirkenden Maßnahmen vorgeschlagen. Im Folgenden werden Maßnahmen beschrieben, welche die Kennzahlen der einzelnen Perspektiven verbessern können.

Um die Kennzahlen der Finanzperspektive zu verbessern wird besonders auf Maßnahmen eingegangen, welche den Umsatz bzw. den Gewinn steigern. Der Umsatz wird zum Beispiel durch die Ausweitung des Vertriebsnetzes und durch Werbemaßnahmen erhöht. Zudem können Verkaufsförderungsaktionen den Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern, was sich wiederum positiv auf den Umsatz auswirkt. Die Erweiterung des Produktsortiments stellt eine weitere umsatz erhöhende Maßnahme dar. Gerade in Zeiten der Corona-Krise kann das Healthcare-Sortiment des Kooperationspartners laufend vergrößert und angepasst werden. Daneben kann eine Analyse der Erlösschmälerungen helfen weitere Maßnahmen aufzudecken. Eine Prozessanalyse zeigt Einsparungspotentiale auf, wodurch Aufwendungen gesenkt werden und Gewinne gesteigert werden können.

Der DB wird einerseits durch die Steigerung des Umsatzes und andererseits durch die Reduktion der variablen Kosten verbessert. Variable Kosten werden im Handel durch die Einkaufspreise definiert. Die regelmäßige Durchsicht alter Verträge kann helfen Anpassungsbedürfnisse aufzuzeigen. Die Verträge sollten laufend angepasst und neu verhandelt werden, um eine mögliche Reduktion der Kosten zu erzielen. Darüber hinaus kann diese Kennzahl mit der EBIT-Marge des Unternehmens verglichen werden, denn eine hohe DB-Intensität im Zusammenhang mit einer niedrigen EBIT-Marge deutet auf eine hohe Fixkostenstruktur der Unternehmung hin.<sup>104</sup> Die EBIT-Marge wird monatlich im Zuge des Monatsergebnis berechnet und dargestellt. Maßnahmen zur Steigerung der Liquidität ergeben sich hauptsächlich aus den vereinbarten Zahlungsmodalitäten mit den Kunden und Lieferanten. Zum Beispiel trägt das Ausnutzen von Lieferantenkrediten und ein strikteres Mahnwesen zur Erhöhung der Liquidität bei. Weitere Maßnahmen stellen das Eintreiben der Forderungen, der Verkauf hoher Vorräte oder die Zuführung von Eigenkapital dar.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. PREISLER (2008), S.79.

<sup>105</sup> Vgl. KRUSE/ Fechner (2016), S.37ff.



Die Eigenkapital-Rentabilität kann durch das Ausnutzen des Leverage-Effektes gesteigert werden. Sie wird bei zusätzlicher Aufnahme von Fremdkapital erhöht, wenn die Voraussetzung erfüllt ist, dass die Fremdkapitalzinsen die Gesamtkapitalrentabilität übersteigen.<sup>106</sup>

Im Bereich der Kundenperspektive steht ebenfalls die Umsatzsteigerung an erster Stelle der Maßnahmen. Die Ausweitung des Vertriebsnetzes und gezielte Werbemaßnahmen tragen zur Neukundengewinnung bei da die Distanz zum Kunden verringert wird. Darüber hinaus können Verkaufsförderungsaktionen und die Teilnahme an Messen den Bekanntheitsgrad der MPG weiter steigern. Um den Umsatzanteil der Bestandskunden zu steigern, muss die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Diese wirkt sich direkt auf das Kaufvolumen der Bestandskunden aus und sollte laufend gemessen werden. Das Einführen eines Beschwerdemanagements hilft herauszufinden, womit die Kunden derzeit unzufrieden sind und liefert gleichzeitig Verbesserungsvorschläge. Die effizienteste Variante um die Kundenbindung zu erhöhen erfolgt über die laufende Optimierung des Kundenservice. Je schneller Kundenanfragen bearbeitet werden, desto zufriedener sind die Kunden.<sup>107</sup>

Um Maßnahmen zur Senkung der Retourenquote setzen zu können muss vorab der Grund der Retoure analysiert werden. Die Senkung der Retouren hängt eng mit der Kundenzufriedenheit zusammen. Eine allgemeine Maßnahme zur Verbesserung der Quote stellt die laufende Optimierung des Abwicklungsprozesses dar. Zum Beispiel werden Lieferungen mit einer kurzen Lieferzeit seltener retourniert als jene die sich über Wochen hinziehen.<sup>108</sup>

Die Maßnahmen der Prozessperspektive beschäftigen sich hauptsächlich mit der Senkung der Lagerdauer, der Senkung der Außenstandsdauer der Debitoren und mit der Ausdehnung der Außenstandsdauer der Kreditoren. Dazu gehören unter anderem die bereits beschriebenen Maßnahmen wie die Forderungseintreibung oder ein strikteres Mahnwesen. Wenn es die Liquidität des Unternehmens zulässt, ist es von Vorteil einen Lieferantenkredit einzugehen. Ist das Lieferantenskonto allerdings nicht attraktiv, da es sich um ein sehr kurzes Zahlungsziel oder ein sehr geringes Skonto handelt sollte das Unternehmen auf die Skontovereinbarung verzichten und eine lange Zahlungsdauer anstreben. Verspätete Zahlungen wirken sich positiv auf den Wert des CCC aus.<sup>109</sup>

---

106 Vgl. BECKER (2009), S.11.

107 Vgl. TÖPFER (2008), S.309ff.

108 Vgl. DEGES (2017), S.17ff.

109 Vgl. STOLLENWERK (2012), S.167ff.

Mögliche Maßnahmen bei Fehlentwicklungen der Kennzahlen in der Potentialperspektive stehen im direkten Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Um die Personalkennzahlen zu verbessern müssen in erster Linie Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit gesetzt werden. Ein Mitarbeiter ist motivierter und zufriedener wenn er für seine Arbeit wertgeschätzt und angemessen entlohnt wird. Eine einfache Maßnahme zur Erhöhung der Zufriedenheit stellt das Einführen von Mitarbeitergesprächen dar. Darüber hinaus sind Mitarbeiter zufriedener wenn ihr Arbeitsplatz gesichert ist und ihnen Aufstiegschancen geboten werden. Eine geeignete Maßnahme dafür ist die interne Nachbesetzung. In Verbindung mit der Mitarbeiterzufriedenheit gibt es eine Vielzahl an weiteren Maßnahmen. Zum Beispiel das Angebot einer betrieblichen Mitarbeitervorsorgekasse, das Schaffen eines angenehmen Betriebsklimas insbesondere im Zusammenhang mit einem guten Vorgesetzten-Angestellten-Verhältniss oder das Ermöglichen einer guten Work-Life-Balance.<sup>110</sup>

## 5.4 Erstellung des Kennzahlen-Cockpits in Evidanza

Das Kennzahlen-Cockpit wird im System Evidanza aufgebaut. Evidanza bietet Softwarelösungen & Softwaretechnologien, die Unternehmen bei der Optimierung ihrer Unternehmensprozesse unterstützen. Schwerpunkte sind hierbei Berichtswesen & Analytics, Dashboarding & KPI und Unternehmensplanung. Das System fokussiert sich darauf, integrierte Controllingkonzepte zu digitalisieren und diese mithilfe von Dashboards & KPI zu visualisieren. Aus diesem Grund eignet sich das System zur Erstellung des Cockpits. Darüber hinaus wird das gesamte Reporting der MPG hauptsächlich über Evidanza abgewickelt. Ein weiterer Vorteil der Erstellung des Cockpits in diesem System stellt die Datenverfügbarkeit dar. Die Daten werden jede Nacht automatisch aus dem ERP System gezogen. Somit wird kein händischer Datenimport benötigt und das Cockpit ist immer auf dem neuesten Stand. Dashboards können durch unterschiedliche Filtermöglichkeiten flexibel dargestellt und verändert werden.<sup>111</sup> Allerdings wurde in der MPG bisher kaum mit Dashboards und Diagrammen gearbeitet, somit sind die Funktionen dieses Bereiches noch teilweise unbekannt.

Das Reportingsystem ist so aufgebaut, dass Level und Werte aus verschiedenen Cubes bzw. Datenquellen gezogen werden können. Diese Level werden ähnlich wie bei einer Excel-Pivot-Tabelle dem Zeilen- oder Spaltenbereich zugeordnet bzw. bei Diagrammen der X oder Y-Achse. Die folgende Grafik zeigt die Oberfläche von Evidanza bei der Erstellung eines neuen Berichtes. Hier ist beispielhaft ein einfacher Bericht angeführt, der den Umsatz in den Zeilen pro Umsatzbereich anzeigen soll und in den Spalten den der einzelnen Monate.

---

<sup>110</sup> Vgl. BUSCH/ MÄDER (2016), S.684ff.

<sup>111</sup> Vgl. RINKL (2021), S.1.

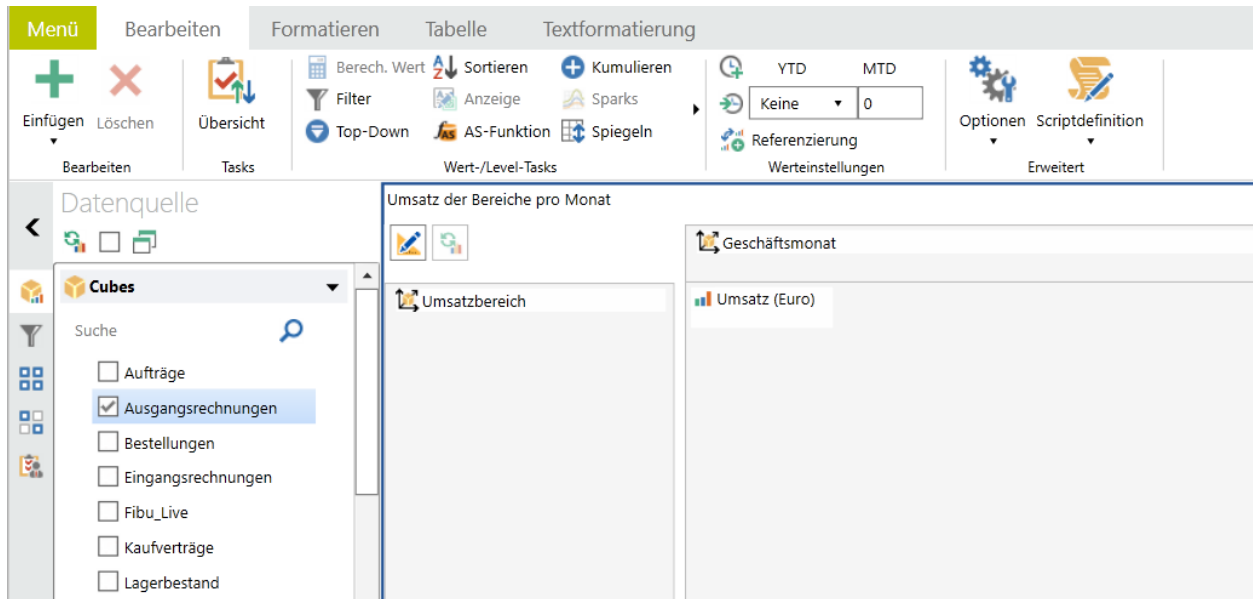


Abbildung 15: Ausschnitt Reportingsystem, Quelle: eigene Darstellung.

Nach Hinzufügen eines Wertes, kann in der Auswertung nach unterschiedlichsten Kriterien der Filter gesetzt werden. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten: der Filter kann statisch oder dynamisch gesetzt werden. Der statische Filter wird auf Ebene der Level gesetzt und gilt entweder für die ganze Auswertung oder für einzelne Teilbereiche. Der dynamische Filter dagegen wird benutzt bei Werten, die sich über die Zeit entsprechend automatisch anpassen sollen. Zum Beispiel wird durch die Einstellung „Start aktuelles Monat“ bis „Ende gestern“ die dynamische Zeit so festgelegt, dass der Wert immer den Umsatz des aktuellen Monats darstellt. Diese Einstellung wurde von der MPG extra programmiert, damit auch zeitlich gefilterte Berichte immer aktuell sind und der Arbeitsaufwand im Zusammenhang mit der Pflege der Berichte verringert wird. Die folgende Grafik zeigt einen Ausschnitt des Systems mit möglichen Einstellungen des dynamischen Zeitfilters.

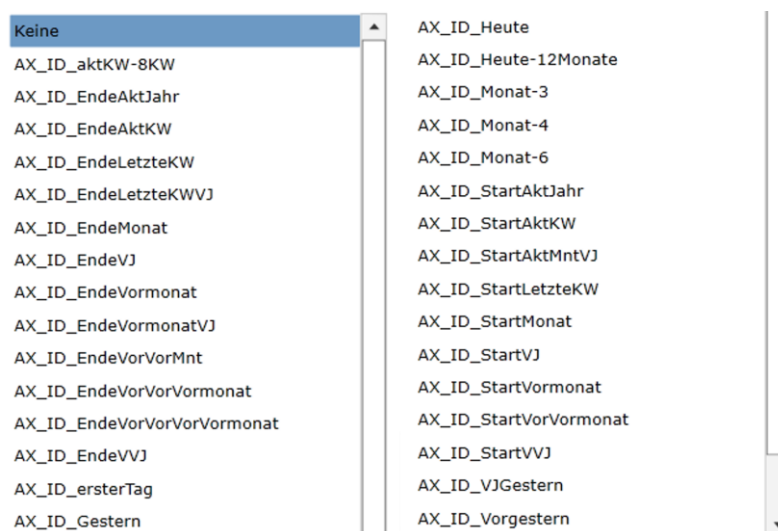


Abbildung 16: Ausschnitt dynamischer Zeitfilter, Quelle: eigene Darstellung.

Das Cockpit wird im allgemeinen Ordner des Systems abgespeichert jedoch hat nur das Controlling die Berechtigung das Cockpit zu bearbeiten. Die Key-User der unterschiedlichen Bereiche können in Zukunft auf den Bericht zugreifen und nur voreingestellte Filter für ihre Bereiche verändern. Zusätzlich wird für das Cockpit ein monatlicher Batchjob eingerichtet. Dabei wird der Bericht einmal im Monat in ein PDF exportiert und automatisch per E-Mail versendet.

Grundsätzlich ist das Cockpit so aufgebaut, dass die Kennzahlen jeweils für einen Unternehmensbereich dargestellt werden. Dieser Filter befindet sich im Berichtsfiler und kann von den Key-Usern selbstständig umgestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl das Feld *Umsatzbereich* als auch die Felder *Unternehmen* und *Product Group* richtig eingestellt werden, da im Cockpit mehrere Cubes nebeneinander verwendet werden. Der *Umsatzbereich* kommt aus der neuen Planungsstruktur für 2021 und filtert die Werte aus den Cubes der Warenwirtschaft. Das *Unternehmen* im Zusammenhang mit der *Product Group* wird bei Werten aus dem G&V-Cube benötigt. Die folgende Tabelle zeigt die notwendigen Einstellungen der einzelnen Unternehmensbereiche.

Umsatzbereich	Unternehmen	Product Group
Optik	180 MPG	FU Frames Uniopt
Sport	180 MPG	FR Frames Spect
RLRE	161 RLRE	FR Frames RLRE
RLR	161 RLRE	FA Frames All, FU Frames Uniopt, NO Non Core

Tabelle 12: Filter-Einstellungen Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

Für die Unternehmen Schulz und AOT gibt es derzeit noch keinen Umsatzbereich jedoch wird gerade an der Erstellung eines Glas-Cubes gearbeitet. Mit Ende April wird die Auswertung der Glas-Daten über dieses Cockpit ebenfalls möglich sein.

Das Cockpit wird pro Kennzahl aus drei Bereichen bestehen. Im ersten Teil wird die Kennzahl für den aktuellen Monat in Form eines Tachos dargestellt. Damit soll auf den ersten Blick ersichtlich sein, ob die Ausprägung der Kennzahl gut oder schlecht ist.

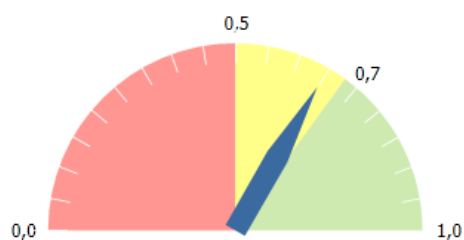


Abbildung 17: Cockpit-Tacho, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Grafik zu sehen, ist der Tacho in Ampelfarben gestaltet. Ist die Nadel im roten Bereich bedeutet das, dass die Kennzahl schlecht ist und eventuell gegensteuernde Maßnahmen angedacht werden sollen. Im gelben Bereich ist die Ausprägung der Kennzahl okay und der grüne Bereich besagt, dass die Kennzahl gut bzw. im Plan ist.

Der zweite Teil des Cockpits besteht aus einer monatlichen Übersicht der Ausprägungen. Mit dessen Hilfe kann der Berichtsempfänger den monatlichen Verlauf der Kennzahl analysieren. Dieser Bereich setzt sich zusammen aus einer Mischung aus Balken- und Liniendiagramm. Die Grunddaten werden zumeist in Form von Balken dargestellt und der Soll-Wert bzw. die Kennzahl selbst als Liniendiagramm darüber. Die Darstellung der einzelnen Kennzahlen weicht allerdings etwas voneinander ab, da es in dieser Form nicht für jede Kennzahl sinnvoll ist.

Neben den Diagrammen wird im dritten Teil ein Textfeld eingefügt. Hier wird die Berechnung der Kennzahl abgebildet und deren Aussage erläutert.

Im Folgenden wird die Erstellung des Cockpits pro Kennzahl näher erläutert. Das beinhaltet sowohl die Bewältigung diverser Herausforderungen sowie die Begründung der Darstellungsform. Beispielhafte Diagramme werden auf Basis von fiktiven Daten dargestellt.

### **Umsatzentwicklung in %**

Die Daten für die Umsatzentwicklung werden aus der Warenwirtschaft über den Ausgangsrechnungs-Cube gezogen. Der Tacho im ersten Bereich wird mit einer Skala von -100% bis + 200% dargestellt. Eine Umsatzentwicklung bis 0% gilt dabei als schlecht und ist auf dem Tacho rot eingefärbt. Von 0% - 200% ist der Bereich grün. Der gelbe Bereich wird nicht dargestellt, da eine Umsatzentwicklung als gut eingestuft wird sobald sie positiv ist. Zum Vergleich gleicher Monate aus verschiedenen Jahren, zum Beispiel „letzter Monat“ ab heute, muss das Umsatzmeasure zweimal gezogen werden. Für das eine Measure wird eine rollierende Einstellung nach dem Schema „Start Vormonat“ bis „Ende Vormonat“ eingestellt. Für die entsprechende Info aus dem Vorjahr wird „Start Vormonat aus Vorjahr“ bis „Ende Vormonat aus Vorjahr“ eingestellt. Durch diese Einstellung wird der Vergleich auch übers Jahr immer funktionieren, da die Funktion „Vormonat“ jederzeit richtig ist.

In der monatlichen Betrachtung wird der Umsatz des Vorjahres sowie der aktuelle Umsatz als Balkendiagramm dargestellt. Die Plan-Umsatzentwicklung in % wird als gestricheltes Liniendiagramm in grün darübergerlegt. Die Umsatzentwicklung in % pro Monat wird als blaues Liniendiagramm angezeigt.

### Umsatzentwicklung pro Monat

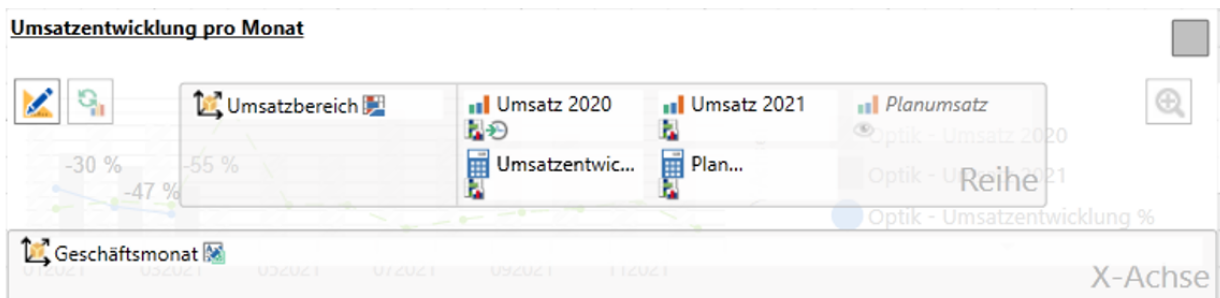
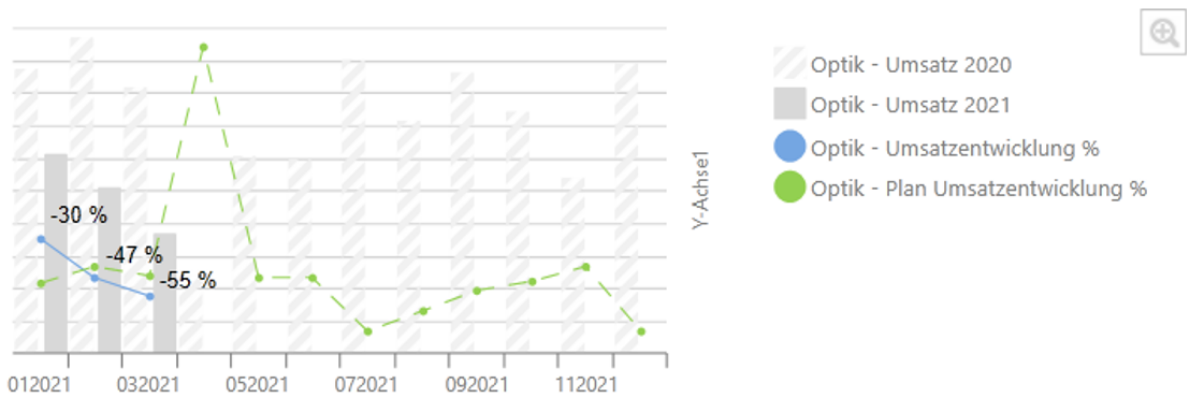


Abbildung 18: Umsatzentwicklung im Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

Die Grafik zeigt die Darstellung des monatlichen Verlaufs der Kennzahl im Cockpit. Mit Ausnahme der Umsatzentwicklung werden keine weiteren Datenbeschriftungen angezeigt da die Kennzahl visualisiert und eine mögliche Überladung des Diagrammes vermieden werden soll. Der untere Bereich der Grafik zeigt das Diagramm im Bearbeitungsmodus. Als Level wurde der Umsatzbereich verwendet und der Geschäftsmonat wurde auf die X-Achse gelegt. Bei dieser Darstellung der Kennzahl gab es die Herausforderung, dass keine zeitliche Referenzierung möglich war, da bereits eine Zeitdimension auf der X-Achse liegt. Somit wurde in jedem Monat der gesamte Wert des Jahres angezeigt. In diesem Zusammenhang kam die Periodenreferenzierung des Systems zur Anwendung. Dadurch kann ein Zeitversatz um beispielsweise ein Jahr eingestellt werden. Dieses Feld ist bisher beim Reporting noch nicht zum Einsatz gekommen.

### Umsatzrentabilität

Die Daten für die Umsatzrentabilität werden aus der G&V gezogen. Zwar könnte der Umsatz aus der Warenwirtschaft verwendet werden, jedoch kommt es in weiterer Folge zu Problemen bei der Darstellung, da die Cubes unterschiedliche Zeitdimensionen verwenden. Zur Berechnung der Umsatzrentabilität wurde als Gewinn das EBIT herangezogen.

Dafür wurden im System in der Finanzstruktur der G&V folgende Ebenen ausgewählt und addiert:

- Abschreibungen
- Ausgangsfrachten
- Betriebskosten
- Betriebsleistungen
- Löhne – Verwaltung und Vertrieb
- Materialaufwendungen
- Miete & Leasing
- MP Group Fee

Zur Auswertung der Umsatzerlöse wurde auf der Ebene der Betriebsleistung nach dem Unterknoten Umsatzerlöse gefiltert. In weiterer Folge wurde ein berechneter Wert eingefügt der sowohl die Umsatzerlöse als auch das EBIT mit minus Eins multipliziert, da sie im System mit negativem Vorzeichen abgebildet werden. Mithilfe eines weiteren berechneten Wertes wurde die Umsatzrentabilität ermittelt und ein statischer Sollwert mit 5% eingefügt.

Der Tacho im ersten Bereich des Cockpits wurde auf einer Skala von -50% bis + 100% errichtet. Bis zu einem Wert von 5% ist der Bereich rot eingefärbt und alles darüber ist grün. Die monatliche Übersicht besteht aus den Umsatzerlösen und dem EBIT in Balkenform. Die Umsatzrentabilität sowie die Soll-Umsatzrentabilität wird als Liniendiagramm dargestellt. Die folgende Grafik zeigt den monatlichen Verlauf von 2020 mit fiktiven Daten.

**Umsatzrentabilität pro Monat**

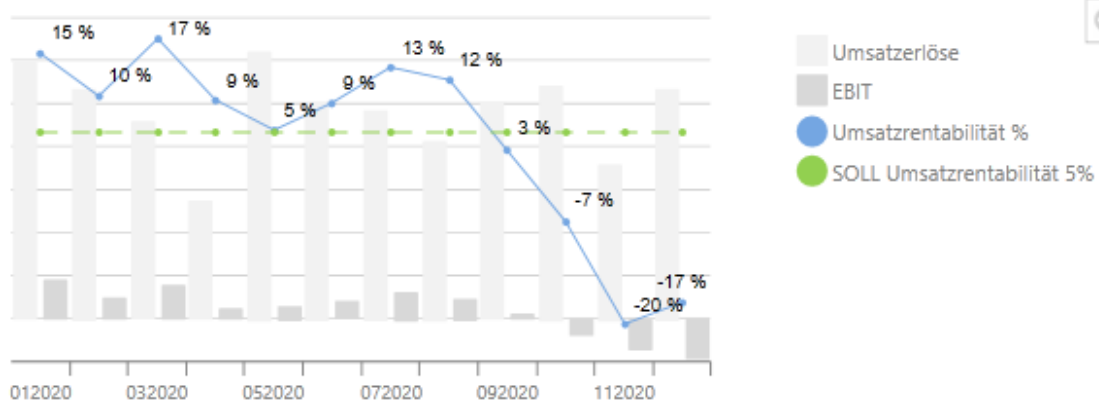


Abbildung 19: Umsatzrentabilität im Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

## Retourenquote

Bei der Retourenquote wird der Geldwert der Retoure anstatt der Menge herangezogen. Dadurch wird die Aussagekraft dieser Kennzahl verbessert. Die Daten für die Berechnung werden aus der

Warenwirtschaft über den Ausgangsrechnungs-Cube entnommen. Dazu wird einerseits der Umsatz ohne Gutschriften verwendet und andererseits nur die Gutschriften. Diese lassen sich im System in weiterer Folge nach dem Gutschriftengrund filtern. Die MPG hat einige KundInnen, welche ihre Ware lediglich zwei Mal im Jahr retournieren. Somit macht eine monatliche Betrachtung der Kennzahl wenig Sinn für den Kooperationspartner. Der Tacho im ersten Bereich zeigt daher eine Year-To-Date-Betrachtung. Die Daten sind zeitlich von Beginn des aktuellen Jahres bis gestern referenziert. Das bedeutet der zeitliche Horizont verändert sich täglich und die Kennzahl wird immer täglich aktualisiert. Dennoch wird im zweiten Bereich des Cockpits eine monatliche Übersicht dargestellt. Durch sie kann der Kooperationspartner sofort erkennen wann die Retouren gekommen sind. Diese Darstellung dient der Übersicht. Hier werden der Umsatz und die Retouren als graues Balkendiagramm abgebildet. Die Retourenquote ist als blaues Liniendiagramm darübergelegt. In diesem Diagramm gibt es keinen Sollwert, da im Unternehmen allgemein bekannt ist, dass die Quote so gering wie möglich gehalten werden muss. Die folgende Grafik zeigt die Retourenquote im Cockpit.

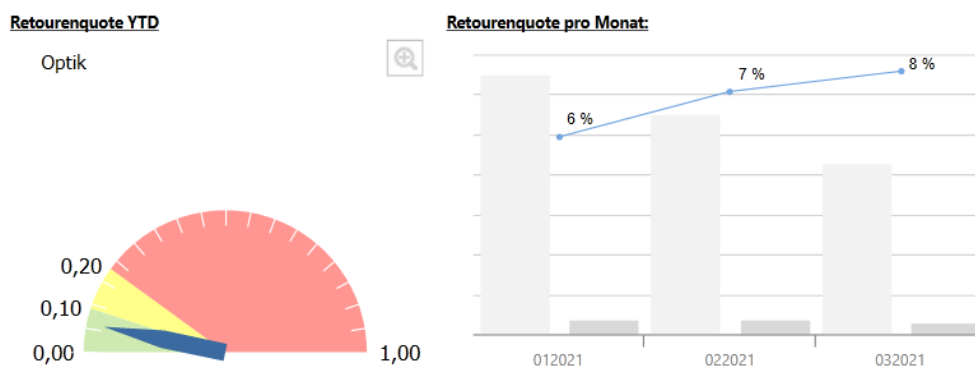


Abbildung 20: Retourenquote im Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

## Eigenkapitalrentabilität

Die Daten zur Berechnung der Eigenkapitalrentabilität kommen aus dem G&V-Cube. Für die Berechnung wurde wieder das EBIT herangezogen. Wie bei der Retourenquote erfolgt die Darstellung der Eigenkapitalrentabilität jährlich. Das bedeutet, dass im Tacho des Cockpits die Eigenkapitalrentabilität zeitlich von Beginn des Jahres bis gestern referenziert wird. Daneben wird es aber dennoch eine monatliche Übersicht geben. Um die Kennzahl berechnen zu können wurde zwei Mal der Wert aus der G&V eingefügt und im Hintergrund gefiltert. Das EBIT wurde wie bereits bei der Umsatzrentabilität beschrieben ermittelt, für das Eigenkapital wurde im Bilanzknoten nach dem Eigenkapital gefiltert. Dabei war darauf zu achten, dass im Hintergrund zusätzlich nach der Product Group # gefiltert wurde, da ansonsten nur der Gewinn bzw. Verlust im Eigenkapital angeführt wurde und die Quote immer 100% ergeben hätte. Die folgende Grafik zeigt die monatliche Darstellung der Kennzahl. Hier wird das Eigenkapital und das EBIT als graues Balkendiagramm angeführt. Die berechnete Quote wird als blaues Liniendiagramm



dargestellt. Der Sollwert der Quote orientiert sich mit mindestens 30% an der Literatur und wird als grüne Linie abgebildet.

**Eigenkapitalquote pro Monat:**

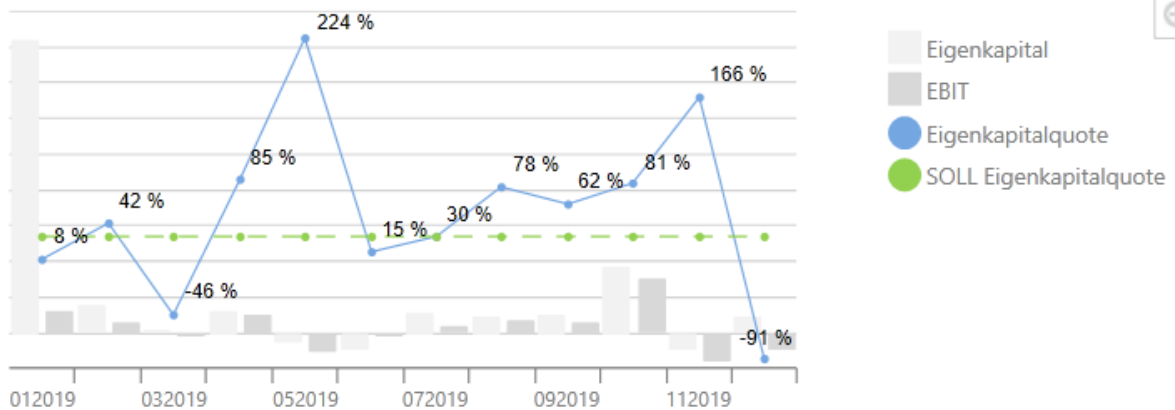
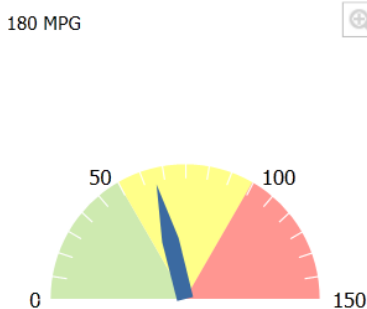


Abbildung 21: Eigenkapitalrentabilität im Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

**Cash Conversion Cycle**

Der CCC benötigt Daten aus drei verschiedenen Cubes: dem Eingangsrechnungscube für das Einkaufsvolumen, dem Cube der Lagerbewegungen für den durchschnittlichen Lagerbestand und dem G&V-Cube für die durchschnittlichen Forderungen und Verbindlichkeiten. In erster Linie mussten alle Werte in den Bearbeitungsbereich gezogen und gefiltert werden. Im Anschluss konnten die benötigten Kennzahlen mit Hilfe von berechneten Werten ermittelt werden. Da die verschiedenen Cubes auf unterschiedliche Zeiten zurückgreifen ist eine monatliche Übersicht der Kennzahl im System nicht möglich. Der CCC wird ebenfalls für das aktuelle Jahr dargestellt. Im Tacho wird der CCC mit der zeitlichen Referenzierung von Beginn des Jahres bis gestern abgebildet. Der zweite Bereich besteht aus einem vierteiligen Balkendiagramm. Die drei grauen Balken beschreiben die Lagerdauer in Tagen, die Außenstandsdauer der Kreditoren in Tagen und die Außenstandsdauer der Debitoren in Tagen. Sie dienen zur Übersicht, dadurch kann der Kooperationspartner erkennen, wo er ansetzen muss, um diese Kennzahl zu verändern bzw. zu verbessern. Der grüne Balken im Diagramm stellt die Kennzahl CCC in Tagen dar.

**Cash-Conversion-Cycle (CCC) YTD**



**Cash-Conversion-Cycle (CCC) YTD Details:**

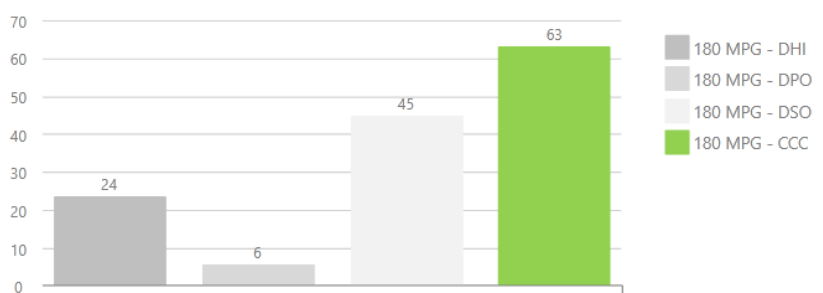


Abbildung 22: CCC im Cockpit, Quelle: eigene Darstellung.

### **Neukundenquote, Umsatzanteil Bestandskunden in %, Anteil der Neukundenumsätze in %**

Die Daten der Neukundenquote, der Umsatzanteil der Bestandskunden und der Anteil der Neukundenumsätze kommen aus der Warenwirtschaft und werden aus dem Ausgangsrechnungs-Cube gezogen. Der Tacho im ersten Bereich des Cockpits stellt die Kennzahl für den aktuellen Monat dar. Die Skala wird von 0% bis 150% reichen. Daneben wird es eine monatliche Übersicht der Ausprägungen geben, um die Entwicklungen pro Monat aufzuzeigen. In dieser Übersicht werden die Grunddaten, wie etwa die Neukundenumsätze oder die Gesamtumsätze als graues Balkendiagramm dargestellt. Die Quoten werden wie bei den anderen Kennzahlen als blaues Liniendiagramm darübergelegt. Momentan wird noch an der Umsetzung der Darstellung gearbeitet, da es im System kein Feld gibt, das Neukunden eindeutig herausfiltert. Dazu muss in erster Linie festgelegt werden ab wann ein Kunde als Kunde gezählt wird. Die Verantwortlichen haben sich in diesem Zusammenhang darauf geeinigt, dass Kunden erst ab einen Gesamtumsatz von 100 Euro als echte Kunden wahrgenommen werden sollen. Im System muss somit zuerst nach Kunden gefiltert werden welche diese Grenze überschreiten. In weiterer Folge kann mithilfe des Datums des ersten Kundenauftrages ermittelt werden seit wann dieser schon Kunde der MPG ist. Mithilfe des berechneten Wertes in Form einer Wenn-Formel können diese Informationen miteinander verbunden und zur Berechnung der Kennzahlen herangezogen werden.

Momentan finden in der MPG zeitgleich mehrere Veränderungen statt, so wird unter anderem das ERP System Microsoft Dynamics AX durch SAP Cloud ersetzt. Im SAP wird es eine einfachere Möglichkeit geben nach dem Eintrittsdatum der Kunden zu suchen, weshalb es in weiterer Folge in Evidanza ebenfalls möglich sein wird. Aus diesem Grund wird das Cockpit erst nach der SAP-Einführung um diese Kundenkennzahlen ergänzt.

### **Fluktuationsquote und Fehlzeitenquote**

Die Fluktuationsquote und die Fehlzeitenquote können momentan ebenfalls noch nicht dargestellt werden. Die notwendigen Daten aus der Human Resources Abteilung wie die Arbeitsstunden oder Austritte werden erst im Laufe des Jahres in Evidanza übernommen. Die Kennzahlen wurden aber dennoch in der Arbeit aufgenommen, da sie für das Unternehmen von Bedeutung sind. Sie werden das Cockpit ergänzen, sobald die Daten verfügbar sind.

## 6 Zusammenfassung und Resümee

Das folgende Kapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick in die Zukunft. Dabei wird sowohl auf die Fertigstellung des Tools sowie auf den zukünftigen Einsatz des Kennzahlen-Cockpits näher eingegangen.

Ein Unternehmen zu steuern bedeutet, das System auf ein zuvor ausgewähltes Ziel auszurichten. Damit eine operative Unternehmenssteuerung überhaupt möglich ist, müssen von der Unternehmensführung vorab quantifizierbare Ziele gesetzt werden. Das operative Controlling beschäftigt sich in weiterer Folge mit der Verfolgung dieser Zielerreichung und der Setzung von gegensteuernden Maßnahmen bei Abweichungen. Diese Tätigkeiten werden in der Literatur als Regelkreis des Controllings bezeichnet. Der Regelkreis besteht aus 4 Phasen: der Planung als Willensbildungsprozess, der Kontrolle als Willenssicherung, der Analyse als Untersuchung konkreter Ursachen für Abweichungen und aus der Steuerung. Mithilfe der Steuerung soll ein gewollter Zustand von außen hergestellt werden. Für die Phasen der Unternehmenssteuerung stehen dem Controlling verschiedene Instrumente zur Verfügung.

Damit ein Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich ist, muss es in der Lage sein, zukünftige Trends und Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und das Unternehmen aktiv zu steuern. Das gelingt mithilfe von Strategien. Sie werden als Maßnahmenbündel zur Zielerreichung definiert. Die Strategieumsetzung wird in der Praxis häufig in Form von Projekten abgewickelt. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen spielen dabei - vor allem im Controlling-Bereich - eine wesentliche Rolle. Sie geben in kompakter Form Auskunft über die wirtschaftliche Lage und die Entwicklungen eines Unternehmens. Man unterscheidet sie nach absoluten Zahlen, Verhältniszahlen oder nach Richtzahlen. Absolute Zahlen werden direkt aus der Bilanz oder der G&V entnommen, sie stellen noch keine komprimierte Information dar. Um ihnen Aussagekraft zu geben müssen sie erst mit anderen Zahlen verglichen werden. Verhältniszahlen setzen zwei absolute Zahlen in Beziehung zueinander. Mit ihnen können betriebswirtschaftliche Zusammenhänge identifiziert und aussagekräftige Informationen abgeleitet werden. Richtzahlen bezeichnen Messgrößen, welche mit den Durchschnittszahlen einer Branche oder eines Marktes verglichen werden können. Des Weiteren dienen Kennzahlen dazu, Informationen zu verdichten, Schwachstellen aufzuzeigen und Abweichungen zu signalisieren. Somit erfüllen sie in der Praxis unterschiedliche Funktionen. Zu den wichtigsten zählen die Anregungsfunktion, die Operationalisierungsfunktion, die Vorgabefunktion, die Steuerungsfunktion sowie die Kontrollfunktion. Neben diesen Funktionen hat eine Kennzahl eine Vielzahl an Anforderungen zu erfüllen. Beispielsweise muss sie die Sachverhalte genau erfassen und messen können. Bei

mehrmaliger Erhebung derselben Kennzahl muss bei gleichem Sachverhalt immer dasselbe Ergebnis erzielt werden.

In dieser Arbeit wird die Strategieumsetzung mit dem Instrument der Balanced Scorecard (BSC) behandelt. Mit Hilfe der BSC wurden Kennzahlen für ein Cockpit definiert, mit welchem sich die Zielerreichung des Unternehmens überwachen lässt. Der Kooperationspartner sieht dadurch auf einen Blick wie sich der gesamte Konzern entwickelt und kann bei möglichen Fehlentwicklungen zeitnah gegenwirkende Maßnahmen einleiten.

Die BSC stellt ein Rahmengerüst zur Verfügung, das die Strategie aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet: aus der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Prozessperspektive und der Potentialperspektive. Im Zuge der Erarbeitung der BSC werden für jede dieser vier Perspektiven eigene Ziele, Messgrößen und strategische Maßnahmen definiert. Die strategischen Ziele lassen sich aus der Unternehmensvision und der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens ableiten. Da DIE eine richtige BSC für alle Unternehmen nicht existiert wurde eine speziell auf den Kooperationspartner abgestimmte BSC entwickelt. Dafür wurde in erster Linie die Vision der Michael Pachleitner Group (MPG) analysiert. Sie besagt, dass die MPG für ihre Geschäftspartner der beste und innovativste Komplettanbieter im optischen Bereich sein möchte. In weiterer Folge hat im Frühjahr 2020 beim Kooperationspartner ein Strategiefindungsprozess stattgefunden. Dabei haben sich der Geschäftsführer und die restlichen Teilnehmer auf 5 Strategieschwerpunkte geeinigt. Der erste Schwerpunkt beschäftigt sich mit dem Retail-Segment. Die MPG hat sich vorgenommen im Bereich Optik alle Absatzkanäle vom Produzenten bis zum Endverbraucher abzusichern. Damit will die MPG aber nicht zum Konkurrenten seiner eigenen Kunden werden sondern die bestehenden Anteile der Hallmann GmbH in Deutschland ausbauen. Der zweite strategische Schwerpunkt lautet: Kundenbeziehungen in Optik und Non-Optik weiterzuentwickeln und auszubauen. Durch diesen Punkt soll sichergestellt sein, dass das Kerngeschäft der Gruppe nicht aus den Augen verloren wird. Der nächste Schwerpunkt beschreibt die Weiterentwicklung der Prozesse und Systeme sowie den Ausbau des Group Services. Im Bereich Brands&Products soll die Markenbekanntheit sowie die Positionierung der Marken weiter ausgebaut werden. Der letzte strategische Fokus liegt darin gemeinsame Identität und Experience zu schaffen. Im Vordergrund stehen hier die Kommunikation im Unternehmen sowie das Arbeitsumfeld allgemein. Für das Unternehmen ist es von großer Bedeutung, dass alle Mitarbeiter am gleichen Wissenstand sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

Darauffolgend wurden die strategischen Schwerpunkte auf operative Ziele heruntergebrochen. Im Finanzbereich bestanden die Ziele darin, den Umsatz, den Deckungsbeitrag und die Liquidität zu steigern sowie die Eigenkapitalrentabilität zu erhöhen. Um diese Ziele messbar zu machen wurden auf der Finanzebene insgesamt fünf mögliche Kennzahlen für das Cockpit definiert. Die prozentuale Umsatzentwicklung und die Umsatzrentabilität wurden ausgewählt, da sie die Umsatzsteigerung direkt messen und der Umsatz als wichtiger Indikator für die MPG gilt. Als weitere Messgrößen wurden die Deckungsbeitragsintensität, der Liquiditätsgrad II und die Eigenkapitalrentabilität definiert.

Auf der Kundenperspektive wurden als Ziele das Wachstum im Endkundensegment, die Steigerung des Umsatzanteils ertragsstarker Kundensegmente und die Steigerung der Marktsegmentierung beschrieben. Geeignete Kennzahlen dafür sind der prozentuelle Anteil an Neukundenumsätzen, die Neukundenquote, der prozentuelle Umsatzanteil der Bestandskunden, die Retourenquote sowie der absolute Marktanteil und der Return on Marketing Investment.

Auf der Prozessebene galt es die Prozesse zu optimieren. Dazu wurde in erster Linie analysiert welche Prozesse es beim Kooperationspartner gibt. Als operative Ziele wurden die Optimierung des Einkaufs-, Logistik-, Verkaufs-, und Zahlungsprozess beschrieben. Die Zielerreichung lässt sich mit einer einzigen Kennzahl überwachen, mit dem Cash Conversion Cycle. Dieser beschreibt die verstrichene Zeit in Tagen von der Bestellung der Ware beim Lieferanten bis hin zum Bezahlen durch den Kunden. Die Optimierung des F&E-Prozesses kann durch die F&E Rate gemessen werden.

Auf der Potentialebene ergaben sich die operativen Ziele der Steigerung des Kommittents zur MPG und der Senkung der Fluktuationsquote. Diese Ziele lassen sich durch die Fehlzeitenquote, die Überstundenquote und die Fluktuationsquote überprüfen.

Aus diesen 16 Messgrößen wurden in weiterer Folge 10 ausgewählt, die im Kennzahlen-Cockpit grafisch dargestellt wurden. Die Auswahl erfolgte mittels einer Nutzwertanalyse. Dabei handelt es sich um ein qualitatives Instrument der Entscheidungsfindung, mit dessen Hilfe aus mehreren Alternativen die besten ausgewählt werden. Diese Methode kommt besonders dann zur Anwendung, wenn sich die Alternativen nicht monetär vergleichen lassen und keine eindeutige Rangfolge festgelegt werden kann. Bei der Bestimmung der TeilnehmerInnen für die Analyse wurde darauf geachtet, sowohl entscheidungsbefugte Personen als auch jene mit Expertise aufzunehmen. Somit bestand der Teilnehmerkreis aus dem CFO, dem CHRO und den 4 Mitarbeitern der Controlling-Abteilung.

Die Entscheidungskriterien für die Kennzahlenauswahl ergaben sich aus den Kontrollfragen der Literatur im Zusammenhang mit den Funktionen von Kennzahlen. Insgesamt wurden 6 Kriterien definiert. Als erstes wurde die Zielerreichung genannt. Es überprüft, ob die Kennzahl die

Zielerreichung des Unternehmens messen kann. Das zweite Kriterium hinterfragt die Aussagekraft der Kennzahl und beschäftigt sich damit, wie resistent die Messgröße gegenüber Manipulationen ist. Die Frühwarnfunktion stellt das nächste Kriterium dar. Es untersucht, ob wichtige Entwicklungen des Unternehmens im Vorhinein vorausgesagt werden können. Je früher diese aufgezeigt werden, desto größer ist der Handlungsspielraum. Mit der Informationsverdichtung als Kriterium wird hinterfragt, ob die Kennzahl eine Situation umfassend und vereinfacht darstellt und somit komprimierte Informationen liefert. Da es für den Kooperationspartner wichtig ist, dass die Kennzahl selbsterklärend ist und der Berichtsempfänger kein zusätzliches Wissen benötigt, wird die Verständlichkeit als weiteres Kriterium angeführt. Bei jeder unternehmerischen Entscheidung steht die Frage der Wirtschaftlichkeit im Raum, darum beschäftigt sich das letzte Kriterium damit, ob die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden kann.

Die Gewichtung der Entscheidungskriterien erfolgte anhand der individuellen Einschätzungen der TeilnehmerInnen. Der CFO, der CHRO und die MitarbeiterInnen der Controlling-Abteilung haben in einem Excel nach eigenem Ermessen 100% auf die definierten Kriterien aufgeteilt. Je mehr Prozent ein Kriterium bekam, desto wichtiger schätzte es der Teilnehmer für die MPG. Für die endgültige Gewichtung der Entscheidungskriterien der Nutzwertanalyse wurde der Mittelwert der individuellen Gewichtung herangezogen. Demnach wurden sie wie folgt gewichtet: die Zielorientierung bekam 21%, die Aussagekraft 19%, die Informationsverdichtung 17%, die Verständlichkeit 16%, die Wirtschaftlichkeit 14% und die Frühwarnfunktion 13%. Die einzelnen Gewichtungen der TeilnehmerInnen waren dabei alle sehr ähnlich.

Im nächsten Schritt wurden die Entscheidungsalternativen, die Kennzahlen mit Punkten von 1 bis 5 bewertet. Die Bewertung fand auf Basis der Literatur statt und wurde im Anschluss im Rahmen eines Online-Meetings mit dem Teilnehmerkreis diskutiert und wenn nötig angepasst.

Im Anschluss wurde pro Kennzahl der Nutzwert berechnet. Dieser ergibt sich als Produkt der Gewichtung der Bewertungskriterien und der Bewertung der einzelnen Kennzahlen. Die 10 Kennzahlen mit dem größten Nutzwert, die als Top-Kennzahlen für das Cockpit ausgewählt wurden sind: die Umsatzentwicklung, der Umsatzanteil der Bestandskunden, der Anteil der Neukundenumsätze, die Umsatzrentabilität, die Fluktuationsquote, die Eigenkapitalrentabilität, die Fehlzeitenquote, die Neukundenquote und der Cash Conversion Cycle.

Für die 10 Top-Kennzahlen wurden in weiterer Folge Zielwerte ausgewählt, damit die MPG eindeutig erkennen kann, ab welchem Zeitpunkt gegenwirkende Maßnahmen eingeleitet werden

sollen. Die Definition der Zielwerte erfolgte mittels einer Abweichungsanalyse. Die mit Planzahlen von 2021 berechneten Kennzahlen geben die Zielwerte für das Cockpit vor. Dabei wurde darauf geachtet, dass von der Literatur vorgegebene Zielwerte ebenfalls berücksichtigt werden. Zum Beispiel sollte demnach die Umsatzrentabilität stets über 5% liegen und die Eigenkapitalquote über 30%. Die ermittelten Zielwerte stellen im Cockpit die obere Schranke der Kennzahl dar. Ab Überschreiten dieses Wertes befindet sich die Messgröße im grünen Bereich. Die untere Schranke bzw. der Wert ab dem sich die Kennzahl im roten Bereich befindet ergibt sich aus den Vorjahresdaten.

Darauffolgend wurde pro Perspektive der BSC eine Auswahl an gegenwirkenden Maßnahmen vorgeschlagen. In der Finanzperspektive wurde auf Umsatz- und gewinnsteigernde Maßnahmen eingegangen. Beispielsweise trägt die Erweiterung des Produktsortiments oder der Einsatz gezielter Werbemaßnahmen zur Erhöhung des Umsatzes bei und somit zur Verbesserung der Finanzkennzahlen. Durch eine Analyse der Erlösschmälerungen können weitere Maßnahmen aufgedeckt werden. Im Bereich der Kundenperspektive wurde auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit näher eingegangen. Diese kann durch das Einführen eines Beschwerdemanagements erhöht werden, gleichzeitig zeigt es der MPG Verbesserungspotentiale auf. Die Maßnahmen der Prozessperspektive beschäftigen sich hauptsächlich mit der Senkung der Lagerdauer, der Senkung der Außenstandsdauer der Debitoren und mit der Ausdehnung der Außenstandsdauer der Kreditoren. Dazu gehören unter anderem Maßnahmen wie die Forderungseintreibung oder das Einführen eines strikteren Mahnwesens. Mögliche Maßnahmen bei Fehlentwicklungen der Potentialperspektive stehen in direktem Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese kann durch das Einführen von Mitarbeitergesprächen oder durch die Schaffung interner Aufstiegschancen verbessert werden.

Das Cockpit wurde im Reporting-System Evidanza aufgebaut. Der Vorteil des Systems liegt darin, dass die Daten automatisch aus dem ERP-System des Unternehmens gezogen werden und immer auf den aktuellen Stand sind. Darüber hinaus arbeitet das Controlling hauptsächlich mit diesem System. Das Cockpit besteht pro Kennzahl aus drei Bereichen. Der erste Bereich stellt den aktuellen Wert der Messgröße in Form eines Tachos dar. Dadurch ist auf einen Blick ersichtlich ob die Ausprägung der Kennzahl gut oder schlecht ist. Der Tacho ist in Ampelfarben gestaltet, die Grenzen dafür berechnen sich aus den Zielwerten. Der zweite Bereich des Cockpits stellt eine Übersicht dar, sie zeigt den monatlichen Verlauf der Kennzahl. Dabei werden die zur Berechnung benötigten Grunddaten im Hintergrund als Balkendiagramm dargestellt. Die Kennzahl sowie der Zielwert werden als Liniendiagramm auf einer zweiten Y-Achse

darübergelegt. Im dritten Bereich des Cockpits wird die Berechnung der Kennzahl beschrieben und deren Aussage erläutert.

Das Cockpit wird im System Evidanza im allgemeinen Ordner abgespeichert. Das bedeutet, die KeyUser der verschiedenen Unternehmensbereiche können darauf zugreifen und die Filtereinstellung verändern. Die Berechtigung das Cockpit zu bearbeiten bleibt jedoch weiterhin dem Controlling vorbehalten um unqualifizierte und versehentliche Änderungen auszuschließen. Um den KeyUsern den richtigen Umgang mit dem Cockpit und den voreingestellten Filtern zu erklären ist eine kurze Online-Schulung geplant. Somit können die Verantwortlichen der verschiedenen Unternehmensbereiche jederzeit einen Blick auf das aktuelle Cockpit werfen. Zusätzlich wird dafür ein monatlicher Batchjob eingerichtet. Das bedeutet, dass der Bericht einmal im Monat in ein PDF exportiert und automatisch per E-Mail versendet wird.

Momentan besteht das Cockpit aus 5 Kennzahlen. Die Fluktuationsquote sowie die Fehlzeitenquote werden im Laufe des Jahres hinzugefügt, da die benötigten Daten aus der Human Ressource Abteilung erst Mitte des Jahres in Evidanza übernommen werden. Die Kennzahlen der Kundenperspektive konnten bisher ebenfalls noch nicht dargestellt werden da im System kein Feld existiert das Neukunden eindeutig identifiziert. Es gilt herauszufinden, seit wann jemand Kunde der MPG ist. Eine Möglichkeit wäre das Einfügen eines berechneten Wertes in Form einer komplizierten Wenn-Formel. Mit dieser Formel kann nach dem ersten Auftragsdatum des Kunden gesucht werden, jedoch ist das mit einem großen Aufwand verbunden. In der MPG finden momentan zeitgleich mehrere Veränderungen statt, so wird unter anderem das ERP System Microsoft Dynamics AX durch SAP Cloud ersetzt. Im SAP wird es eine einfachere Möglichkeit geben nach dem Eintrittsdatum der Kunden zu suchen. Da die Daten in Evidanza mit denen des ERP Systems verknüpft sind, wird es in Zukunft auch im Reporting-System möglich sein, Neukunden zu identifizieren. Aus diesem Grund wird das Cockpit erst nach SAP-Einführung im Laufe des Jahres um diese Kennzahlen ergänzt.

Darüber hinaus wird gerade diskutiert, ob die Ergänzung einer Klassifizierung der Kunden sinnvoll ist. Somit könnte der Kooperationspartner messen ob es ihm gelingt den Anteil an A Kunden zu steigern. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu erwähnen, dass die Klassifizierung einen statischen Wert darstellt und nur 1x im Jahr berechnet werden kann. Außerdem gibt es Kunden, die nur 1x im Jahr oder alle 2 Jahre eine Bestellung aufgeben. Somit zählen sie abwechselnd zu den A-Kunden bzw. zu den verlorenen Kunden.



Parallel zu dieser Arbeit findet auf Managementebene gerade ein Projekt in Kooperation mit externen Unternehmensberatern statt, mit dem Ziel der Erstellung eines weiteren Kennzahlen-Cockpits für den Vertriebsbereich. Dieses Projekt baut auf dem Strategiefindungsprozess des letzten Jahres auf und deckt sich größtenteils mit dem Inhalt der Masterarbeit. Auf lange Sicht sollen die beiden Cockpits einander angepasst und vereint werden.

Dieses Kennzahlen-Cockpit liefert dem Kooperationspartner einen Gesamtüberblick über die Unternehmensgruppe. Durch das Analysetool kann sowohl die Performance der Gruppenmitglieder als auch der Grad der Zielerreichung gemessen werden. Mit diesem Cockpit wird sichergestellt, dass langfristig alle dieselben Ziele verfolgen und kein Zielkonflikt entsteht. Zudem können mögliche Fehlentwicklungen zeitnah erkannt und gegenwirkende Maßnahmen eingelenkt werden.

## Literaturverzeichnis

- BAUMÜLLER, J./ KREUZER, C. [2014]: SWK-Spezial: Bilanzanalyse, 1., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2014.
- BECKER, H. [2009]: Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- BUCHHOLZ, L. [2013]: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2013.
- BUSCH, K./ MÄDER, O. [2016]: Controlling und Mitarbeiterzufriedenheit, in CON 28 (2016), 11, S. 694-702.
- BOTTHOF, H./ HÖLZL, F./ RASLAN, N. [2008]: Wie Zahlen wirken: Betriebliche Kennzahlen vorteilhaft darstellen, 1., akt. Aufl., München: Rudolf Haufe Verlag, 2008.
- DEGES, F. [2017]: Retourenmanagement im Online-Handel: Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2017.
- DEIMEL, K. [2010]: Kostenrechnung, 1., akt. Aufl., München: Pearson Verlag, 2010.
- ESCHENBACH, R./ HADDAD, T. [1999]: Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel „Ein Handbuch für den Praxiseinsatz“, 2., akt. Aufl., Wien: Service-Fachverlag, 1999.
- ESCHENBACH, R./ ESCHENBACH, S./ KUNESCH, H. [2008]: Strategische Konzepte: Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich, 5., akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2008.
- FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B. [1998]: Balanced-Scorecard-Instrument zur Unterstützung der Strategieumsetzung, in: RWZ (1998), 12, S.360ff.
- FRANZ, K./ WINKLER, C. [2006]: Unternehmenssteuerung und IFRS, 1., akt. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2006.
- FRIEDAG, H./ SCHMIDT, W. [2004]: My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, 3., akt. Aufl., Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2004.
- GERBERICH, C.W./ SCHAEFER, T./ TEUBNER, J. [2006]: Integrierte Lean Balanced Scorecard, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- GERMANN, J. [2018]: Balanced Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen, 2., akt. Aufl., München: C. H. Beck Verlag, 2018.

- HAAKE, K./ SEILER, W. [2017]: Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie, 3., akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2017.
- HENSBERG, C. [2011]: Auswahl von Balanced-Scorecard-Kennzahlen unter kommunikativen Aspekten, in: Z Control Manag (2011), 55, S. 40-44.
- HUEBER, R./GUMPETSBERGER, A./ SCHÜTZINGER, A./ SCHÜTZINGER, H. [2010]: Praxistools zur Unternehmenssteuerung: Strategisches und operatives Controlling für Klein- & Mittelbetriebe, 1., akt. Aufl., Wien: Dbu-Verlag, 2010.
- HÜGENS, T. [2008]: Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungs-Beziehungen: Kausale Modellierung und Simulation des Qualitative Reasoning, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- HOMANN, K. [2005]: Verwaltungscontrolling: Grundlagen – Konzept – Anwendung, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- HORSCH, J. [2010]: Kostenrechnung: Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- JOHNSON, G./ SCHOLES, K./ WHITTINGTON, R. [2009]: Exploring Corporate Strategy, 8., akt. Aufl., New Jersey: Prentice Hall Verlag, 2009.
- JUNG, H. [2011]: Controlling, 3., akt. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2011.
- KAPLAN, R.S./ NORTON, D.P. [1997]: Balanced Scorecard-Strategien erfolgreich umsetzen, 1., akt. Aufl., Stuttgart: Springer Verlag, 1997.
- KRAUSE, H./ ARORA, D. [2010]: Controlling Kennzahlen: Key Performance Indicators, 2., akt. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2010.
- KRUSE, O./ Fechner, S. [2016]: Unternehmensführung für den Mittelstand: Strategie, Liquidität, Risikobewertung, Führung, Markt und Kunde, Organisation, Unternehmenskultur, Personal, Prozesse, Beschaffung, Innovation, 2., akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- KÜHNAPFEL, J [2019]: Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2019.
- KÜSTER, J./ BACHMANN, C./ HUBER, E./ HUBMANN, M./ LIPPMANN, R./ SCHNEIDER, E./ SCHNEIDER, P./ WITSCHI, U./ WÜST, R. [2019]: Handbuch Projektmanagement: Agil – Klassisch – Hybrid, 4., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2019.

- LOSBIHLER, H./ EISL, C./ ENGELBRECHTSMÜLLER, C. [2015]: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, 1., akt. Aufl., Wien: Linde-Verlag, 2015.
- MEYER, C. [2011]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 6., akt. Aufl., Stuttgart: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2011.
- MEYER, J. [2006]: Controlling kompakt: Selbstcheck, Auswertung, Aktion, 1., akt. Aufl., München: Verlag Heinrich Vogel, 2006.
- MOSER, P./ EISELSBERG, M. [2020]: Prozesse im Unternehmen, 2., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2020.
- MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C. [2016]: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5., akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2016.
- MUSSNIG, W./ MÖDRITSCHER, G. [2019]: Strategien entwickeln und umsetzen: Speziell für kleinere und mittelständische Unternehmen, 3., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2019.
- NAGEL, R./ WIMMER, R. [2014]: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 6., akt. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag, 2014.
- oV. [2020]: Zitation von Internet-Quelle, 2020, <https://www.michaelpachleitnergroup.com/leistungen/vision/>, [15.11.2020].
- PALM, B. [2003]: Die Balanced Scorecard als Herausforderung für das Personalmanagement, in: RWZ (2003), 23, S.76ff.
- PEEMÖLLER, M. [2005]: Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 5., akt. Aufl., Berlin: NWB Verlag, 2005.
- PREISLER, P. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, 1., akt. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2008.
- PROBST, G./ WIEDEMANN, C. [2013]: Strategie-Leitfaden für die Praxis, 2., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2013.
- RINKL, S. [2021]: Evidanza Unternehmensbroschuere.pdf; [rinkl.stefan@evidanza.de](mailto:rinkl.stefan@evidanza.de), [15.03.2021].
- SCHALTEGGER, T./ Dyllick, D. [2002]: Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
- SCHEER, A./ JOST, W./ HESS, H./ KRONZ, A. [2005]: Corporate Performance Management: ARIS in der Praxis, 1., akt. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2005.

- SCHERMANN, P./ VOLCIC, K. [2010]: Controlling und Finance kompakt, 2., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2010.
- SCHERMANN, P./ SILLER, H./ VOLCIC, K. [2013]: Strategische Managementpraxis in Fallstudien: Umsetzung einer erfolgreichen Strategie in vier Schritten; 2., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2013.
- SCHNEIDER, W./ HENNING, A. [2008]: Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2., akt. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- SCHROETER, B. [2002]: Operatives Controlling: Aufgaben, Ziele, Instrumente, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
- STOLLENWERK, A. [2012]: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf: Analysen – Strategien – Methoden – Kennzahl, 1., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- SYSKA, A. [1990]: Kennzahlen für die Logistik, 2., akt. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 1990.
- TAVASLI, S. [2008]: Six Sigma Performance Measurement System: Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung, 2., akt. Aufl., Berlin: Deutscher Universitäts-Verlag, 2008.
- TÖPFER, A. [2008]: Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3., akt. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- VOLLMUTH, H./ ZWETTLER R. [2013]: Kennzahlen, 3., akt. Aufl., Planegg: Haufe-Lexware Verlag, 2013.
- WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten: Managementreports wirksam gestalten; 1., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2009.
- WEBER, J./ SCHÄFFER U. [2016]: Einführung in das Controlling, 15., akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2016.
- WEBER, M. [2006]: Schnelleinstieg Kennzahlen, 2., akt. Aufl., München: Haufe Verlag, 2006.
- WELLNER, R. [2013]: Employer Branding in der Zeitarbeit: Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Erhöhung des Mitarbeiter-Commitments, 1., akt. Aufl., Hamburg: Diplomatic Verlag, 2013.

# Anhang

1. Gewichtung der Kriterien für die Nutzwertanalyse
2. Bewertung der Alternativen für die Nutzwertanalyse
3. Kennzahlen-Cockpit der MPG

# 1 Gewichtung der Kriterien der Nutzwertanalyse

## Controller 1:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	19%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	100%	19%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	70%	13%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	70%	13%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	100%	19%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	85%	16%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?

## Controller 2:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	19%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	100%	19%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	60%	11%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	80%	15%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	100%	19%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	90%	17%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?

## Junior Controller 1:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	21%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	80%	17%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	80%	17%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	100%	21%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	65%	14%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	50%	11%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?

## Junior Controller 2:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	23%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	90%	20%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	40%	9%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	60%	14%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	80%	18%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	70%	16%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?

## CFO:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	23%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	80%	19%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	50%	12%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	80%	19%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	50%	12%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	70%	16%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?

## CHRO:

Kriterium	Wichtigkeit von 100%	Gewichtung	Beschreibung
Zielorientierung	100%	22%	Eignet sich die Kennzahl um die Zielerreichung zu messen?
Aussagekraft	80%	18%	Wie aussagekräftig ist die Kennzahl? Ist sie resistent gegenüber Manipulationen?
Frühwarnfunktion	80%	18%	Kann die Kennzahl wichtige Entwicklungen frühzeitig voraussagen?
Informationsverdichtung	90%	20%	Kann mit der Kennzahl eine Situation umfassend und einfach überschaut werden? Liefert diese komprimierte Informationen?
Verständlichkeit	60%	13%	Ist die Kennzahl selbsterklärend? D.h. der Empfänger braucht kein zusätzliches Wissen um den Wert zu interpretieren.
Wirtschaftlichkeit	40%	9%	Kann die Kennzahl zeit- und kostengünstig ermittelt werden?



## 2 Bewertung der Alternativen für die Nutzwertanalyse

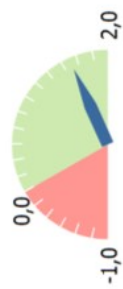
Punkte	Erfüllungsausmaß
1 Punkt	sehr gering
2 Punkte	gering
3 Punkte	mittelmäßig
4 Punkte	stark
5 Punkte	sehr stark

	Zielorientierung	Aussagekraft	Frühwarnfunktion	Informationsverdichtung	Verständlichkeit	Wirtschaftlichkeit
<b>1. Umsatzentwicklung in %</b>	5	5	3	3	5	5
<b>2. Umsatzrentabilität</b>	4	5	2	3	4	5
<b>3. Deckungsbeitragsintensität</b>	3	4	2	3	3	4
<b>4. Liquiditätsgrad II</b>	3	3	3	3	3	3
<b>5. Eigenkapitalrentabilität</b>	4	4	2	4	3	4
<b>6. Anteil der Neukundenumsätze</b>	5	5	2	4	5	3
<b>7. Neukundenquote</b>	4	4	2	3	5	3
<b>8. Umsatzanteil Bestandskunden</b>	5	5	3	4	5	3
<b>9. Retourenquote</b>	3	3	4	4	5	4
<b>10. absoluter Marktanteil</b>	2	3	2	4	4	2
<b>11. ROMI</b>	2	3	3	3	4	3
<b>12. Cash Conversion Cycle</b>	3	4	4	5	3	2
<b>13. F&amp;E Rate</b>	2	3	3	3	3	3
<b>14. Fehlzeitenquote</b>	3	4	4	4	4	3
<b>15. Überstundenquote</b>	3	3	5	3	3	3
<b>16. Fluktuationsquote</b>	5	5	1	3	5	3

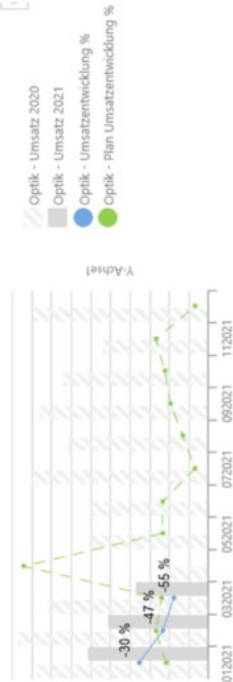
# 3 Screenshots des Kennzahlen-Cockpits aus Evidanza

(Cockpit mit fiktiven Daten -> anonymisiert!)

Umsatzentwicklung aktuelles Monat



Umsatzentwicklung pro Monat



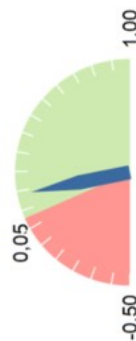
**Berechnung:**

$$\text{Umsatzentwicklung} = \frac{\text{Umsatz Periode} - \text{Umsatz Vorperiode}}{\text{Umsatz Vorperiode}} \cdot 100$$

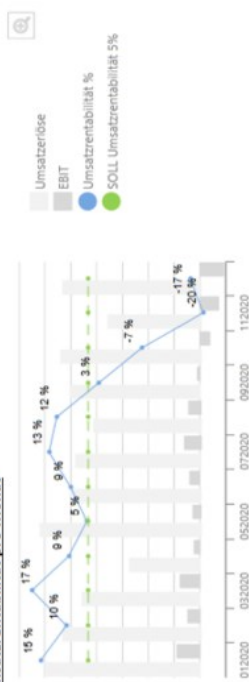
**Beschreibung:**

Die Kennzahl misst die prozentuale Zu- oder Abnahme des aktuellen Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr. Sie spiegelt die Absatzsituation der Umsatzbereiche wieder.

Umsatzrentabilität aktuelles Monat



Umsatzrentabilität pro Monat



**Berechnung:**

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

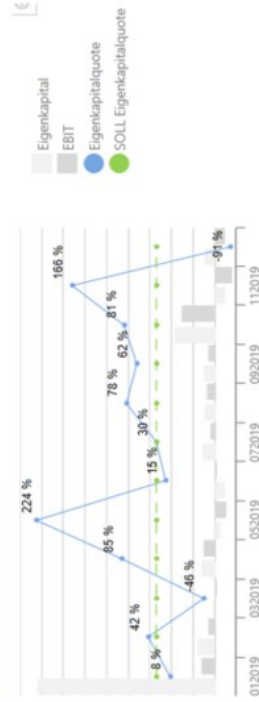
**Beschreibung:**

Die Umsatzrentabilität stellt den Gewinnanteil, bezogen auf den Umsatz dar. Sie gibt an, wie viel Prozent Gewinn das Unternehmen mit einem Euro Umsatz verdient hat. Sie sollte immer über 5% liegen.

Eigenkapitalquote aktuelles Monat



Eigenkapitalquote pro Monat



**Berechnung:**

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

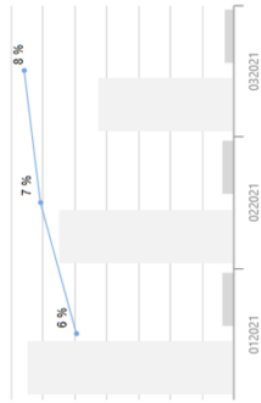
**Beschreibung:**

Die Eigenkapitalquote bringt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zum Ausdruck, sie misst die Fähigkeit das Eigenkapital gewinnbringend einzusetzen. Sie kann laufend mit dem FK-Zins verglichen werden und die Urteilhaftigkeit von Investitionen zu beurteilen. Die Eigenkapitalquote soll immer über 30% betragen.

**Retourenquote YTD**



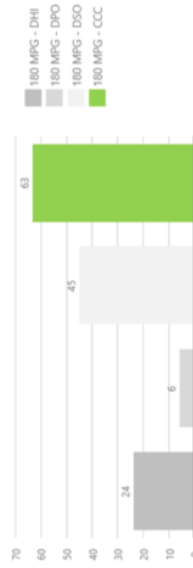
**Retourenquote pro Monat**



**Cash-Conversion-Cycle (CCC) YTD**



**Cash-Conversion-Cycle (CCC) YTD Details**



**Berechnung:**

$$\text{Retourenquote} = \frac{\text{Anzahl/Geldwert der Retouren}}{\text{Anzahl/Geldwert der Gesamtverkäufe}} \cdot 100$$

**Beschreibung:**

Die Retourenquote zeigt das Verhältnis zwischen retournierter Ware und insgesamt verkaufter Ware. Sie soll möglichst gering gehalten werden.

**Berechnung:**

$$\text{DIH} = \frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Umsatz}} \cdot 360$$

$$\text{DPO} = \frac{\text{durchschnittliche Verbindlichkeiten}}{\text{Einkaufsvolumen}} \cdot 360$$

$$\text{DSO} = \frac{\text{durchschnittlicher Forderungsbestand}}{\text{Umsatz}} \cdot 360$$

**Beschreibung:**

DIH = Lagerdauer (Days Inventory Held)  
 DPO = Außenstandsdauer Kreditoren (Days Payable Outstanding)  
 DSO = Außenstandsdauer Debitoren (Days Sales Outstanding)

Der CCC beschreibt die durchschnittliche verstrichene Zeit in Tagen zwischen der Bezahlung der Lieferanten bis zur Bezahlung durch die Kunden.