

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Strategieentwicklung und Balanced Scorecard in der Ebner Gruppe

Betreuer:

Herr René Peter Thaller, BA MA

vorgelegt von:

Alexander Kuba (1910532012)

Graz, 23.04.2021

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig 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.

Steinabrüchl, 15.04.2021

Ort, Datum

Alexander Kuba, eh

Kurzfassung

Heutzutage ist es auch für ein mittelständisches Unternehmen, wie die Ebner Gruppe, unerlässlich eine klare Strategie zu formulieren und diese anschließend im Unternehmen umzusetzen. Obwohl der Kooperationspartner eine grobe Vision für das Unternehmen hat, wurden in der Vergangenheit weder eine langfristige Strategie noch eine Mission für die Gruppe definiert. Dies ist jedoch Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung.

In einem ersten Schritt gilt es daher, die Gruppenstrategie mittels geeignetem Strategiefindungsprozess zu konkretisieren. Dabei ist auf die Unternehmenskultur Rücksicht zu nehmen. Zunächst wird ein qualitatives Interview mit dem Geschäftsführer durchgeführt, welches anschließend mithilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wird. Die Ergebnisse der Auswertung werden schließlich für die strategische Analyse herangezogen. Nachdem eine Unternehmens- sowie Umfeldanalyse durchgeführt wurden, werden SWOT-Strategien definiert. Die Ergebnisse der strategischen Analyse werden in einem Endgespräch dem Geschäftsführer vorgelegt und mit ihm gemeinsam werden die Hauptstoßrichtungen, messbaren Unternehmensziele sowie Schlüsselmaßnahmen als Teil des Strategiekonzepts erarbeitet.

Um die Gruppenstrategie umzusetzen, hat sich das Management für die Balanced Scorecard als Implementierungstool entschieden. Zunächst werden die Eigenschaften eines solchen Tools beim Einsatz in mittelständischen Unternehmen im Rahmen einer Literaturrecherche untersucht. Die Recherche hat gezeigt, dass für einen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen die Anzahl der strategischen Ziele sowie die dazugehörigen Kennzahlen signifikant zu reduzieren sind, um die Komplexität des Tools so gering wie möglich zu halten.

Unter Einbezug der Besonderheiten, auf die bei der Erstellung einer Balanced Scorecard in der Ebner Gruppe Rücksicht zu nehmen ist, sind die Perspektiven und die strategischen Ziele auszuwählen. Anschließend müssen die Messgrößen, Zielwerte sowie Maßnahmen als Bestandteile der Scorecard definiert werden. Dazu werden zunächst die Bereichsleiter interviewt und aufgefordert, im Rahmen eines Scoring-Verfahrens jene Kennzahlen zu bewerten, welche die Literatur vorschlägt. In einem letzten Schritt werden die Ergebnisse des Scorings sowie die von den Bereichsleitern vorgeschlagenen Zielwerte und Maßnahmen dem Geschäftsführer zur Letztentscheidung für die Aufnahme in die Balanced Scorecard vorgelegt.

Damit das Tool seinen nötigen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten kann, muss es abhängig von den unternehmensspezifischen Bedingungen entwickelt werden. Der Erstellungsprozess kann folglich nicht ohne weitere Adaptierung in anderen Unternehmen angewendet werden.

Abstract

Nowadays even small and medium sized businesses like Ebner group must define a long-term strategy for their business to stay competitive on the market. The car dealership has defined a rough vision but no mission or long-term goals. However, a thorough strategy is a prerequisite for successful strategy implementation.

The objective of this thesis is to define a clear long-term strategy for Ebner group and to develop a Balanced Scorecard for strategy implementation.

First, a suitable process for defining the organization's strategy must be applied. The organization's culture needs to be considered before such a process is selected. In a first step, the CEO of the organization is interviewed. The transcript of the interview is analysed by applying the content analysis method which was invented by Mayring. Next, the results are used for strategic analysis. After analysing the organisation and its environment SWOT strategies are defined. Finally, those strategies are discussed with the CEO and a long-term strategy for the company is developed.

The management of Ebner group decided to use a Balanced Scorecard for strategy implementation. Before designing such a tool, characteristics of Balanced Scorecards when implemented in small and medium sized businesses must be analysed. Literature research showed that the number of strategic goals and key performance indicators must be limited significantly to reduce the complexity of the tool.

Considering the above-mentioned findings, perspectives and strategic goals are selected for the Balanced Scorecard. Afterwards, department heads are interviewed and asked to score key performance indicators, which are recommended by scholars. The scoring results and suggested targets and initiatives by department heads are discussed with the CEO. In the end, the CEO decides which elements are selected for the Balanced Scorecard.

In conclusion, a Balanced Scorecard was developed in collaboration with the department heads and the CEO of the company. By designing a Balanced Scorecard for Ebner group specific characteristics of the company must be considered. Consequently, the above-described process must not be applied in other organizations without specific adaptations.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Spezifische Problemstellung beim Kooperationspartner.....	1
1.2. Zielsetzung der Masterarbeit.....	2
1.3. Angewandte Methoden in der Masterarbeit.....	4
2. Strategieentwicklungsprozess beim Kooperationspartner.....	9
2.1. Strategieverständnis und Vorgehensweise bei der Konkretisierung der Gruppenstrategie	9
2.2. Qualitatives Interview zur Strategiefindung	12
2.3. Vision, Mission und langfristige Strategie der Ebner Gruppe.....	21
2.3.1. SWOT-Analyse der Gruppe.....	21
2.3.2. Strategieentwicklung mithilfe der Delphi-Methode	30
3. Literaturrecherche Balanced Scorecard in Klein und Mittelunternehmen	35
3.1. Unterschiede zwischen Balanced Scorecards in Klein- und Mittelunternehmen und Großunternehmen	35
3.2. Prozess zur Erstellung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen.....	41
4. Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Ebner Gruppe.....	43
4.1. Auswahl der Perspektiven und strategischen Ziele für die Scorecard	43
4.2. Auswahl von Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen	48
4.2.1. Prozess zur Auswahl von geeigneten Messgrößen	48
4.2.2. Prozess zur Auswahl von geeigneten Zielwerten.....	66
4.2.3. Prozess zur Auswahl von geeigneten Maßnahmen	73
4.3. Balanced Scorecard der Ebner Gruppe	77
5. Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen.....	86
6. Resümee.....	89
6.1. Zusammenfassung	89
6.2. Kritische Reflexion und Ausblick	92
Literaturverzeichnis	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategy Map	47
Abbildung 2: Ableitung einer untergeordneten Scorecard.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen & Methoden	8
Tabelle 2: Kategorien qualitative Inhaltsanalyse	14
Tabelle 3: Aussagen zu den Unternehmensaufgaben.....	15
Tabelle 4: Aussagen zu den Unternehmenszielen	15
Tabelle 5: Aussagen zu den Zielgruppen.....	16
Tabelle 6: Aussagen zu den Stärken	17
Tabelle 7: Aussagen zu den Schwächen	18
Tabelle 8: Aussagen zu den Chancen	19
Tabelle 9: Aussagen zu den Risiken.....	20
Tabelle 10: Potenzialanalyse Ebner Gruppe vs. Porsche Ketzergasse	23
Tabelle 11: Beispiel einer externen Makroanalyse (Auszug).....	25
Tabelle 12: Beispiel einer Zusammenstellung von SWOTs.....	27
Tabelle 13: Kombinatorische Bewertung der Einzelfaktoren	29
Tabelle 14: Hauptstoßrichtungen der Ebner Gruppe.....	31
Tabelle 15: Messbare Unternehmensziele der Ebner Gruppe.....	32
Tabelle 16: Maßnahmen der Ebner Gruppe.....	33
Tabelle 17: Typical Characteristics of large firms and SMEs.....	37
Tabelle 18: The comparison	40
Tabelle 19: Matrix der Zielarten	44
Tabelle 20: Zielmatrix (Cross-Impact-Analyse)	45
Tabelle 21: Kennzahlen für das Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“	49
Tabelle 22: Kennzahlen für das Ziel „After-Sales Umsätze steigern“	50
Tabelle 23: Kennzahlen für das Ziel „Gruppenumsatz steigern“	51
Tabelle 24: Kennzahlen für das Ziel „Kunden der Mittelschicht gewinnen“	52
Tabelle 25: Kennzahlen für das Ziel „Kundenbindung erhöhen“	52
Tabelle 26: Kennzahlen für das Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“	53
Tabelle 27: Kennzahlen für das Ziel „Mitarbeiterzufriedenheit steigern“	53
Tabelle 28: Kennzahlen für das Ziel „Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen“	54
Tabelle 29: Kennzahlen für das Ziel „IT-Kompetenz erhöhen“	54
Tabelle 30: Scoring der Kennzahlen durch Bereichsleiter.....	57

Tabelle 31: Meinung des Geschäftsführers zum Scoring der Kennzahlen durch die Bereichsleiter.....	59
Tabelle 32: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“ durch den Geschäftsführer.....	59
Tabelle 33: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ durch den Geschäftsführer	60
Tabelle 34: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Gruppenumsatz steigern“ durch den Geschäftsführer.....	61
Tabelle 35: Beschreibung der Kennzahl „Absatz der Fahrzeuge pro Marke im Vergleich zu den Vorperioden“	62
Tabelle 36: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke“	62
Tabelle 37: Beschreibung der Kennzahl „Umsatz pro Mitarbeiter“	62
Tabelle 38: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden“	63
Tabelle 39: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden“	63
Tabelle 40: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzrentabilität der Gruppe“	63
Tabelle 41: Beschreibung der Kennzahl „Eigenkapitalquote der Gruppe“	63
Tabelle 42: Beschreibung der Kennzahl „Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden“	64
Tabelle 43: Beschreibung der Kennzahl „Wiederkaufsrate Vertrieb“	64
Tabelle 44: Beschreibung der Kennzahl „Wiederkaufsrate After-Sales“	64
Tabelle 45: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeugherstellern“.....	65
Tabelle 46: Beschreibung der Kennzahl „Durchschnittliche Krankenstandstage“.....	65
Tabelle 47: Beschreibung der Kennzahl „Fluktuationsrate“	66
Tabelle 48: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr“	66
Tabelle 49: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr“	66
Tabelle 50: Benchmark Durchschnittliche Krankenstandstage.....	67
Tabelle 51: Benchmark Fluktuationsrate.....	68
Tabelle 52: Benchmark Kundenbindungsrate	68
Tabelle 53: Auswahl der Zielwerte durch den Geschäftsführer	72
Tabelle 55: Auswahl der Maßnahmen durch den Geschäftsführer.....	77
Tabelle 57: Auszug aus einer BSC-Tabelle	85

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
SME	Small and medium-sized enterprises

1. Einleitung

1.1. Spezifische Problemstellung beim Kooperationspartner

Die Ebner Gruppe besteht aus der Muttergesellschaft – der Leodolter Holding GmbH – und den Tochtergesellschaften – der Autohaus Ebner GmbH & Co KG sowie der Autohaus Ebner GmbH Brunn. Das mittelständische Unternehmen mit rund 150 MitarbeiterInnen ist an drei Standorten im südlichen Einzugsgebiet von Wien im Bereich Kfz-Werkstatt und Kfz-Handel tätig. Im Handel hat sich die Gruppe als zuverlässiger Vertriebspartner der Automarken Opel und Hyundai etabliert. Darüber hinaus versucht man der gestiegenen Nachfrage nach Gebrauchtwagen gerecht zu werden. Daher hat man einen eigenen Einkäufer beauftragt, Gebrauchtwagen über Händlerplattformen in ganz Europa einzukaufen, um diese anschließend über die Unternehmensplattform anbieten zu können.

Als Wettbewerbsvorteil gelten unter anderem die guten Kontakte zu Flottenkunden, die gemessen an den abgesetzten Stückzahlen, die Ebner Gruppe zum führenden Autohändler in Österreich für die Marke Opel gemacht haben. Im Gegensatz dazu hat man sich bei der Marke Hyundai von Anfang an auf Privatkunden der Mittelschicht fokussiert. Zusätzlich zu den bereits etablierten Automarken hat das Unternehmen im Jänner 2020 einen Kooperationsvertrag für die Automarke Jeep unterzeichnet. Dies soll vor allem die Produktpalette für Privatkunden aus der Mittelschicht erweitern. Organisatorisch wurde der Vertrieb der Marke Jeep in die bestehende Firmenstruktur integriert und kein eigenständiges Unternehmen gegründet.

Die Geschäftsführung der Gruppe möchte auch in der Zukunft stark expandieren, um den Herausforderungen der Automobilbranche - wie die Verschärfungen im Bereich der CO₂-Abgasgrenzwerte - besser begegnen zu können. Folglich ist man im Moment in Verhandlungen mit einem Autohersteller, der zum einen führende Fahrzeuge im Bereich der Elektromobilität und zum anderen Fahrzeuge im unteren Preissegment anbietet. Eine Übernahme der Vertriebspartnerschaft für die zwei neuen Automarken soll im Rahmen einer Firmenneugründung erfolgen. Das neue Unternehmen soll anschließend als Tochtergesellschaft in die Konzernstruktur eingegliedert werden, jedoch nach außen als eigenständiges Unternehmen auftreten. Nun stellt sich die Frage, ob die geplante Vorgehensweise strategisch sinnvoll ist.

Ziel der Geschäftsführung ist es, eines der führenden Autohäuser im Süden von Wien zu werden. Obwohl die Geschäftsführung eine grobe Vision für das Unternehmen hat, wurden bisher weder eine langfristige Strategie noch eine Mission für die Gruppe definiert. Dies ist jedoch Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung. Vor allem die starke

Diversifikation im Vertrieb und die bevorstehende Erweiterung der Konzernstruktur stellen die Gruppe nun vor der Herausforderung, eine einheitliche Gruppenstrategie in den Tochtergesellschaften zu implementieren. Die unterschiedlichen Automarken des Autohauses sprechen verschiedene Kundengruppen an. Es gilt daher verschiedene Vertriebsstrategien aufeinander abzustimmen, um insgesamt eine Absatzsteigerung bewirken zu können. Zusätzlich stehen die Gruppe sowie die gesamte Autobranche aufgrund der verschärften Abgasgrenzwerte, die von der EU vorgegeben werden, vor der Herausforderung die Produktpalette stark zu elektrifizieren. Diese externen Faktoren führen zusätzlich zur Notwendigkeit der Implementierung einer gemeinsamen Strategie in der Gruppe, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

1.2. Zielsetzung der Masterarbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Konkretisierung einer langfristigen Strategie für die Ebner Gruppe und darauf aufbauend mit der Entwicklung einer Balanced Scorecard zur Strategieumsetzung in der Gruppe.

Bei der Konkretisierung der langfristigen Strategie ist auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren abzustellen. Dies wird im Vorfeld vom Geschäftsführer kommuniziert.

Im Detail erwartet sich der Kooperationspartner ein theoretisch fundiertes Tool, das ihn bei der Implementierung einer einheitlichen Strategie in den verschiedenen Gesellschaften und über die diversen Automarken hinweg unterstützt. Das Tool soll nicht nur die Erreichung der vordefinierten strategischen Ziele messen können, sondern diese auch verständlich den operativen Führungskräften vermitteln können.

Nach einer umfangreichen Literaturrecherche wurde die Balanced Scorecard als aussichtsreiches Tool zur Strategieimplementierung ausgewählt. Vor allem der einfache Aufbau, der eine leichte Vermittlung der Funktionsweise des Konzeptes ermöglicht, war ausschlaggebend. Auch die typische Kombination von monetären und nicht-monetären Kennzahlen der Balanced Scorecard war ein entscheidendes Kriterium für das Familienunternehmen, das nicht nur auf Gewinnziele ausgerichtet ist.

Voraussetzung für die Erstellung einer Balanced Scorecard ist das Bewusstsein des Managements für die Notwendigkeit einer klaren, langfristigen Strategie. Ziel dieser Arbeit ist es daher zunächst, die bereits vorhandene grobe Strategie der Geschäftsführung zu konkretisieren und diese zu dokumentieren. Es soll ein angemessener Strategiefindungsprozess angewendet

werden und dem Management bewusst gemacht werden, dass die Strategie gegebenenfalls in der Zukunft an die sich verändernden Marktbedingungen angepasst werden muss.

Darüber hinaus gilt es, dem Management durch diese Arbeit aufzuzeigen, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der Strategie zu schaffen sind, damit das Unternehmen zu einem der führenden Autohändler im Süden von Wien wird.

Nachdem die langfristige Strategie, Vision sowie Mission des Unternehmens konkretisiert wurden, ist zu klären, welche Anforderungen eine Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen erfüllen muss, vor allem im Vergleich zu Großunternehmen, in denen ein solches Tool primär eingesetzt wird. Im Detail ist zu erforschen, ob spezifische Voraussetzungen im Unternehmen notwendig sind und worauf bei der Erstellung im Besonderen zu achten ist, um das Tool später sinngemäß einsetzen zu können. Darüber hinaus sind die Vorteile sowie Risiken des Einsatzes einer Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen für die Bewusstseinschaffung in der Gruppe zu recherchieren.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen über die Implementierung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen ist zu untersuchen, welche Eigenschaften ein solches Tool speziell für die Automobilbranche aufweisen sollte, um den strukturellen Veränderungen in der Zukunft besser begegnen und die Wettbewerbsfähigkeit weiterhin gewährleisten zu können. Dies ist vor allem für die Auswahl der einzelnen Dimensionen der Scorecard relevant. Schließlich sind auch geeignete Key Performance Indicators, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Strategieumsetzung als Bestandteil der einzelnen Dimensionen für die Ebner Gruppe auszuwählen.

Um ein Tool zu entwickeln, das unternehmensweit akzeptiert wird, ist die Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen entscheidend. Die BereichsleiterInnen sollen daher bereits bei der Erstellung der Balanced Scorecard mitwirken, so dass diese anschließend das Tool proaktiv einsetzen.

Ein klarer Vorteil ist, dass der Autohandel durch die Fahrzeughersteller verpflichtet ist auf monatlicher Basis die Performance zu messen und entsprechende Berichte zu erstellen. Dadurch sind vor allem die MitarbeiterInnen im Vertrieb ein gewisses Maß an Transparenz gewöhnt. Dies garantiert auch eine entsprechende Basis an Datenmaterial für die regelmäßige Aktualisierung der vordefinierten Kennzahlen einer Balanced Scorecard.

Hinsichtlich thematischer Abgrenzung ist zu erwähnen, dass die konkrete Implementierung der Strategie in der Unternehmensgruppe nicht Ziel dieser Masterarbeit ist. Es liegt im Verantwortungsbereich der EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen das vordefinierte Unternehmensziel auf operativer Ebene umzusetzen. Die Gestaltung einer Balanced Scorecard

soll die operativen Führungskräfte bestmöglich bei der Strategieumsetzung unterstützen und die Geschäftsführung über die Zielerreichung mittels entsprechenden Früh- und Spätindikatoren informieren.

1.3. Angewandte Methoden in der Masterarbeit

Hinsichtlich der geplanten Methoden ist zunächst ein geeigneter Strategiefindungsprozess auszuwählen, um die Vision, Mission sowie die langfristigen Ziele des Unternehmens als Ausgangsbasis für die Entwicklung einer geeigneten Balanced Scorecard zu definieren. Ein entsprechender Prozess wird mittels Literaturrecherche ausgewählt.

Da die Gruppe lediglich einen geschäftsführenden Gesellschafter hat, der die Richtung für das Unternehmen vorgibt und strategische Entscheidungen bevorzugt im Alleingang trifft, erscheint ein qualitatives Interview mit dem Inhaber als Ausgangsbasis für die Definition einer langfristigen Strategie als angemessen. Dazu werden zunächst entsprechende Fragen vorbereitet und die Antworten im Anschluss an das Interview transkribiert. Das Transkript ist schließlich als Anhang der Masterarbeit beizufügen. Hinsichtlich Auswertung des qualitativen Interviews ist eine Inhaltsanalyse nach Mayring vorgesehen, um eine wissenschaftliche Vorgehensweise gewährleisten zu können. Nachdem das Interview qualitativ ausgewertet wurde, werden die gewonnenen Informationen in eine SWOT-Analyse eingearbeitet. Die Ergebnisse der Analyse werden anschließend mit dem Geschäftsführer diskutiert und Hauptstoßrichtungen, messbare Unternehmensziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie definiert.

Im Anschluss an den Strategiefindungsprozess wird eine umfassende Literaturrecherche über den Einsatz der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen durchgeführt. Dies dient zur fundierten Wissensbildung und systematischen Darstellung der bereits gewonnenen Kenntnisse auf diesem Gebiet. Im Detail ist aufzuzeigen, welche Voraussetzungen für eine sinngemäße Anwendung der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen erfüllt sein müssen und auf welche Faktoren bei der Gestaltung der einzelnen Komponenten Bedacht genommen werden muss.

Anschließend wird erneut ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um die spezifischen Bedingungen im Autohaus sowie die Erwartungen der Bereichsleiter an die Balanced Scorecard in der Ebner Gruppe zu erforschen. Als geeignet erscheinen hierfür im ersten Schritt Interviews mit den Bereichsleitern. Mithilfe eines Scorings werden dabei Kennzahlen für die einzelnen Dimensionen der Balanced Scorecard von den Bereichsleitern bewertet. Zusätzlich werden die Bereichsleiter aufgefordert, angemessene Zielwerte sowie Maßnahmen für die strategischen

Ziele zu nennen. Die Ergebnisse der Interviews werden nach einer Auswertung dem Geschäftsführer vorgelegt und mit ihm gemeinsam im Anschluss die finale Version der Balanced Scorecard entwickelt.

Schließlich soll durch eine Kombination der Ergebnisse aus der Literaturrecherche und den Interviews nicht nur eine Balanced Scorecard für die Ebner Gruppe entwickelt werden, sondern auch relevante Erkenntnisse für die Entwicklung eines solchen Tools in Klein- und Mittelunternehmen – im Speziellen in der Autobranche – dargelegt werden.

Dazu werden zunächst im zweiten Kapitel der Arbeit der Strategiefindungsprozess und dessen Output sowie das qualitative Interview mit dem Geschäftsführer zu dem Thema beschrieben. Zur Auswertung des Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Die Auswertung wird als Basis für die strategische Analyse herangezogen. Dazu kommen strategische Methoden wie die SWOT-Analyse zum Einsatz. Das Ergebnis dieser Analysen ist wiederum dem Geschäftsführer vorzulegen und mit ihm gemeinsam wird ein Strategiekonzept für die Gruppe ausgearbeitet. Die Vorgehensweise ist als Delphi-Methode zu klassifizieren.

Laut NIEDERBERGER/RENN¹ gibt es aufgrund der verschiedenen Anwendungsmethoden keine einheitliche Definition für die Delphi-Methode. Gemein ist den meisten Methoden jedoch, dass es sich um eine ExpertInnenbefragung in zwei oder mehr Runden handelt. In der zweiten oder einer späteren Runde werden die Ergebnisse der vorherigen Runde vorgestellt und die Experten urteilen darüber.

Im dritten Kapitel der Masterarbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse der umfassenden Literaturrecherche über den Einsatz der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen systematisch dargestellt.

Im vierten Kapitel wird die Entwicklung der Balanced Scorecard beschrieben. Die Perspektiven der Scorecard werden wie in der Literatur empfohlen ausgewählt und anschließend werden die strategischen Ziele aus dem Strategiefindungsprozess den einzelnen Perspektiven zugeordnet. Im Anschluss werden im Rahmen einer Literaturrecherche geeignete Kennzahlen und Benchmarks für die Zielwerte recherchiert. Danach werden die BereichsleiterInnen interviewt und aufgefordert, die zuvor recherchierten Kennzahlen für ihren Bereich durch ein Scoring-Verfahren zu bewerten. Darüber hinaus nennen die InterviewpartnerInnen geeignete Zielwerte und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie. Das Ergebnis dieser Interviews wird am Ende wieder dem Geschäftsführer vorgelegt und dieser soll über die endgültige Aufnahme der Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen in die Balanced Scorecard entscheiden.

¹ Vgl. NIEDERBERGER/RENN (2019), S. 5 f.

Im fünften Kapitel werden die Erkenntnisse der Literaturrecherche sowie der empirischen Untersuchung vereint und Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen gegeben.

Im letzten Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und eine kritische Reflexion sowie ein Ausblick gegeben.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die konkreten Forschungsfragen und die zur Beantwortung dieser Fragen herangezogenen Methoden.

Fragestellung	Literaturrecherche	Interview GF - Inhaltsanalyse Mayring - SWOT-Analyse – Ergebnisdiskussion GF (Delphi- Methode)	Interview Bereichsleiter + Endentscheidung GF	Scoring- Verfahren	Kapitel
1. Wie lautet die konkrete langfristige Strategie (5-10 Jahre) der Ebner Gruppe?					
1.1 Welche Methode ist für den Strategiefindungsprozess in der Ebner Gruppe geeignet?	X				2
1.2 Wie lautet die Vision der Ebner Gruppe?		X			2
1.3 Wie lautet die Mission der Ebner Gruppe?		X			2
1.4 Welche konkreten Ziele sollen verfolgt werden, um der Vision sowie Mission gerecht zu werden?		X			2
2. Wie ist die Balanced Scorecard zu gestalten, um die Ebner Gruppe bestmöglich bei der Strategieumsetzung zu unterstützen?					
2.1 Welche Voraussetzungen müssen in der Gruppe gegeben sein und welcher Erstellungsprozess ist anzuwenden, um das Tool im Unternehmen sinnvoll einsetzen zu können?	X				3
2.2 Welche Perspektiven sind für die BSC auszuwählen?	X				4
2.3 Welche KPIs sind geeignet, um das Management bei der langfristigen Zielerreichung zu unterstützen?	X		X	X	4
2.4 Welche Zielwerte sind auszuwählen, um das Management bei der langfristigen Zielerreichung zu unterstützen?	X		X		4

2.3 Welche strategischen Aktionen sind geeignet, um das Management bei der langfristigen Zielerreichung zu unterstützen?			X		4
--	--	--	---	--	---

Tabelle 1: Forschungsfragen & Methoden , Quelle: eigene Darstellung.

2. Strategieentwicklungsprozess beim Kooperationspartner

Im ersten Abschnitt des Hauptteils der Arbeit wird zunächst erläutert, was der Autor unter dem Begriff Strategie versteht und welcher Prozess zur Konkretisierung der Gruppenstrategie herangezogen werden soll. Anschließend wird beschrieben, welche Fragen für das leitfadengestützte Interview mit dem Geschäftsführer auszuwählen sind und wie das Interview durchgeführt wird. Nachdem das Interview nach Mayring ausgewertet wurde, wird die strategische Analyse beschrieben. Zum Abschluss wird das Strategiekonzept der Ebner Gruppe als Ergebnis der abschließenden Diskussion mit dem Geschäftsführer dargelegt.

2.1. Strategieverständnis und Vorgehensweise bei der Konkretisierung der Gruppenstrategie

In einer sich ständig verändernden Welt ist es auch für ein mittelständisches Unternehmen wie die Ebner Gruppe unerlässlich eine klare Unternehmensstrategie zu formulieren und diese anschließend im Unternehmen umzusetzen sowie an die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen, um auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten zu können.

Die Ebner Gruppe verfügt lediglich über einen Gesellschafter, der auch allein für die Geschäftsführung verantwortlich ist. Dadurch deckt sich die Unternehmensstrategie mit der Eigenstrategie des Inhabers. Während in einem Unternehmen, in dem die Gesellschafter nicht selbst die Geschäfte führen, die Geschäftsführung primär das Ziel der Reinvestierung von Gewinnen verfolgt, ist für die Inhaber des Unternehmens meist die Gewinnausschüttung das oberste Ziel.² Dadurch kann es zu Interessenskonflikten zwischen der Unternehmensführung und den Anteilseignern kommen. In der Ebner Gruppe ist jedoch die Unternehmensstrategie mit der Eigenstrategie ident. Folglich ist es das Ziel dieser Masterarbeit eine langfristige Unternehmensstrategie zu definieren.

In der Vergangenheit hat die Ebner Gruppe Strategieentscheidungen intuitiv getroffen. Kennzeichnend für diese Herangehensweise ist, dass kein explizierter Dialog zur Strategiefindung im Unternehmen stattgefunden hat und das Top-Management allein für die Zukunftsgestaltung verantwortlich war. Mit dieser Arbeit soll jedoch ein systematischer Ansatz bei der Strategieentwicklung verfolgt werden. Dieser ist durch eine intensive

² Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 2.

gemeinschaftliche Auseinandersetzung der Entscheidungsträger mit der Zukunft des Unternehmens charakterisiert.³

Schließlich steht die Geschäftsführung des Unternehmens vor der Herausforderung, die Zukunftsverantwortung für das Unternehmen mit der Unkalkulierbarkeit des Marktes in Einklang zu bringen.⁴ Laut DRUCKER⁵ muss sich ein Unternehmen dabei die Frage stellen, ob es die richtigen Dinge tut. Darüber hinaus ordnet NICOLAI⁶ dem Begriff Strategie die Charakteristika langfristig, folgenreich, komplex und nicht spezifisch zu. Die angeführten Beschreibungen dienen als Grundlage für das Verständnis von Strategie in dieser Arbeit.

Die Literatur hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Methoden zum Strategiefindungsprozess hervorgebracht. Nach umfangreicher Literaturrecherche hat sich der Autor bei der Entwicklung eines geeigneten Strategiefindungsprozesses stark an dem „Strategie-Workshop“ von HAAKE/SEILER⁷ orientiert. Gründe dafür sind zum einen die hohe Praxisorientierung der Methode und zum anderen die einfache Anwendbarkeit für Klein- und Mittelunternehmen. Wobei die Autoren für die Definition von Klein- und Mittelunternehmen jene der Europäischen Kommission herangezogen haben. Dabei gilt ein Unternehmen als mittleres Unternehmen, wenn es mehr als 50 und weniger als 250 Beschäftigte hat. Weiters müssen die Umsatzerlöse größer als 10 Millionen € und kleiner gleich 50 Millionen € oder die Bilanzsumme größer als 10 Millionen € und kleiner gleich 43 Millionen € sein. Die Kriterien dieser Definition treffen auch auf die Ebner Gruppe zu. Die Gruppe hat rund 150 Beschäftigte und die jährlichen Umsatzerlöse beziehungsweise Bilanzsummen unterschreiten beziehungsweise überschreiten nicht die oben angegebenen Schwellenwerte.

Im ersten Schritt ist die Initiative für den Strategiefindungsprozess zu setzen. Diese wurde durch den Geschäftsführer mittels Beauftragung des Autors mit der Entwicklung einer Balanced Scorecard gesetzt. Bevor ein solches Tool jedoch entwickelt werden kann, ist zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie erforderlich. Hinsichtlich einzubeziehender Personen, die an dem Strategieprozess mitwirken sollen, hat sich der Autor an der Struktur beziehungsweise Kultur des Autohauses orientiert. Der Geschäftsführer und gleichzeitig auch Vertriebsleiter der Gruppe – Andreas Leodolter – gibt die Richtung vor, in welche sich das Unternehmen entwickeln soll. Die anderen Bereichsleiter – für die Bereiche Werkstätten und Teiledienst - sind es gewohnt und haben es akzeptiert, dass sie ihre Bereiche entsprechend den Vorgaben des Inhabers lenken, ohne direkt im eigentlichen Entscheidungsprozess involviert zu sein.

³ Vgl. NAGEL (2014), S. 8 ff.

⁴ Vgl. NAGEL (2014), S. 1.

⁵ Vgl. DRUCKER (1986), S. 22.

⁶ Vgl. NICOLAI (2000), S. 54 f.

⁷ Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 8 ff.

NAGEL⁸ sieht die Strategieentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe. Es wird folglich davon abgeraten, die Strategieerarbeitung an eine beliebige Projektgruppe oder externe Berater zu delegieren. Weiters merkt der Autor an, dass eine alleinige strategische Entscheidung der Unternehmensspitze die Umsetzung der Strategie wesentlich beeinflusst. Schließlich müssen die Führungskräfte Akzeptanz im Unternehmen für die entwickelte Strategie schaffen.

Kritische Erfolgsfaktoren für den Strategieentwicklungsprozess sind unter anderem die Bildung eines Steuerungsausschusses, der aus den maßgeblichen Entscheidungsträgern besteht. In den einzelnen Phasen des Prozesses sind alle umsetzungsverantwortlichen Führungskräfte miteinzubeziehen.⁹

Auch HAAKE/SEILER¹⁰ empfehlen in den Strategiefindungsprozess alle wichtigen Führungskräfte eines Unternehmens einzubinden, da dadurch die Akzeptanz der entwickelten Strategie steigt und das Know-how verschiedenster Personen genutzt werden kann. Das Team sollte idealerweise aus sechs bis elf Teilnehmern bestehen und den Geschäftsführer sowie die erste Führungsebene umfassen. Als Zeitraum sollten zwei bis vier Monate eingeplant werden.

STERNAD¹¹ hingegen macht den Einbezug von Mitgliedern der zweiten oder dritten Führungsebene davon abhängig, inwieweit das Engagement dieser Führungskräfte bei der Strategieentwicklung als wichtig erachtet wird. Zusätzlich ist zu beachten, dass ein zu großes Entwicklungsteam hinderlich für die Strategieentwicklung ist.

In Familienunternehmen bestimmt in der Regel der Eigentümer im Alleingang die Strategie. In einem agilen Umfeld ist es jedoch notwendig für die Gewährleistung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit, dass die Verantwortung für die Strategieentwicklung auf ein breites Managementteam ausgeweitet wird. Dies setzt allerdings die Bereitschaft des Eigentümers voraus.¹²

Obwohl in der Literatur empfohlen wird, in den Entwicklungsprozess alle wesentlichen Entscheidungsträger miteinzubeziehen, um eine breitere Akzeptanz für die entwickelte Strategie zu erreichen, muss auf die konkreten Anforderungen beim Kooperationspartner Rücksicht genommen werden. Folglich sollen am Strategiefindungsprozess für die Gruppe lediglich der geschäftsführende Inhaber und der Autor selbst in der Funktion als Controller im Unternehmen und Moderator im Strategiefindungsprozess mitwirken. Als Zeitraum für die

⁸ Vgl. NAGEL (2014), S. 14.

⁹ Vgl. STÖGER (2017), S. 27.

¹⁰ Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 15 f.

¹¹ Vgl. STERNAD (2015), S. 4.

¹² Vgl. KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 243.

Strategieentwicklung sind drei Monate eingeplant und die zeitlichen Ressourcen aller Beteiligten sichergestellt.

Im nächsten Schritt ist als Ausgangsbasis für die Definition der Unternehmensstrategie das Unternehmen aus der Zukunfts-, Innen- und Außenperspektive zu betrachten. Mithilfe von geeigneten Analyseinstrumenten werden die Kernkompetenzen der Ebner Gruppe und die Charakteristika des Marktes, in dem das Unternehmen konkurriert, untersucht. Mithilfe eines qualitativen Interviews mit dem Geschäftsführer, der gleichzeitig als Vertriebsleiter des Unternehmens tätig ist, werden die oben genannten Perspektiven unter der Zuhilfenahme eines Interviewleitfadens beleuchtet. Die detaillierte Beschreibung über den Ablauf und Inhalt des Interviews erfolgt im nächsten Unterkapitel.

Nachdem das Unternehmen und sein Umfeld ausreichend analysiert wurden, wird die eigentliche Strategie der Gruppe entwickelt. Dazu werden verschiedene strategische Optionen ausgehend von den Ergebnissen einer SWOT-Analyse abgeleitet und die vielversprechendste gemeinsam mit dem Geschäftsführer ausgewählt.

Anschließend ist die Strategieumsetzung geplant. Es werden konkrete Maßnahmen sowie Aktionspläne entworfen, um die langfristige Strategie realisieren zu können. Als geeignetes Tool zur Strategieumsetzung wurde die Balanced Scorecard ausgewählt. Auf welche Charakteristika bei der Erstellung eines solchen Tools zu achten ist und wie die Balanced Scorecard im konkreten Fall für die Ebner Gruppe aussieht, wird im dritten und vierten Kapitel dieser Arbeit erläutert.

Die Strategieüberprüfung als letzter Schritt im Prozess der Strategieerarbeitung nach HAAKE/SEILER¹³ ist nicht Teil dieser Masterarbeit. Für die Überprüfung hat ein laufendes Strategiecontrolling Sorge zu tragen. Der Autor hat lediglich die Entscheidungsträger im Unternehmen darauf aufmerksam gemacht, dass eine laufende Überprüfung der erarbeiteten Strategie essenziell ist, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

2.2. Qualitatives Interview zur Strategiefindung

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage – wie lautet die konkrete langfristige Strategie der Ebner Gruppe – wird das leifadengestützte Interview als qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die strukturierte Form der Befragung mittels Interviewleitfaden erscheint geeignet, spezifisches Wissen zu ermitteln, ohne den Interviewpartner die Möglichkeit der Darstellung von eigenen Sichtweisen zu nehmen.

¹³ Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 8 ff.

Bei der Auswahl des Interviewpartners wurde auf die Position, dessen Status und dessen Funktionswissen geachtet. Herr Leodolter als Geschäftsführer und Vertriebsleiter der Ebner Gruppe ist für die relevanten Prozesse verantwortlich und kann diese auch beeinflussen. Zusätzlich verfügt er aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung in der Automobilbranche über das notwendige Wissen.¹⁴

Der Interviewleitfaden wurde in die Abschnitte Einleitung, Hauptteil, Rückblick und Ausblick gegliedert. In der Einleitung wurden die Begrüßung des Interviewpartners, der Hinweis zur Transkription sowie die Erläuterung des Interviewzwecks gegeben. Ziel des Interviews ist es, zum einen ein klares Zukunftsbild zu zeichnen und zum anderen die Daseinsberechtigung für die Ebner Gruppe zu definieren. Zusätzlich gilt es die Chancen/Risiken sowie Stärken/Schwächen des Unternehmens zu identifizieren, um anschließend eine umfangreiche Analyse als Basis für die Strategiedefinition durchführen zu können.

Im Hauptteil werden dem Interviewpartner entsprechende Fragen gestellt, um dem Zweck des Interviews gerecht zu werden. Als Vorbereitung auf das Interview wurden fach einschlägige Interviews mit ExpertInnen aus der Autobranche – wie „Porsche-Holding-Chef: Verschrottungsprämie nicht mehr zeitgemäß“ von RIEF¹⁵ und Reports von namhaften Consultingunternehmen – zum Beispiel „Five trends transforming the Automotive Industry“ von KUHNERT/STÜRMER/KOSTER¹⁶ – gelesen. Zusätzlich wurde bei der Auswahl der Interviewfragen auf die „Navigationsinstrumente“ von NAGEL¹⁷ zurückgegriffen. Als Grundlage für die Analysearbeit wird zunächst das Geschäft, in dem das Autohaus tätig ist, definiert. Dabei wird neben der Definition von Qualitätsmerkmalen und Zielgruppen die Vision sowie Mission der Ebner Gruppe erarbeitet. Anschließend wird eine Diagnose der Kernkompetenzen erfolgen. Essenziell ist es die Stärken des Unternehmens zu identifizieren, die schwer imitierbar sind, vom Kunden als solche wahrgenommen werden und im Idealfall einmalig sind. Danach werden die Wettbewerber analysiert. Nachdem die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Autohauses durch den Kunden identifiziert wurden, erfolgt die Auswahl der wichtigsten Konkurrenten des Unternehmens. Mithilfe einer Potenzialanalyse wird die Ebner Gruppe schließlich mit dem stärksten Konkurrenten vergleichen, um etwaige Verbesserungspotenziale identifizieren zu können. Zum Abschluss erfolgt eine Trendanalyse in Anlehnung an die PESTEL-Methode. Dabei soll der Interviewpartner seine Vorstellungen von der Zukunft und die Auswirkungen auf das Autohaus darlegen. Im Anschluss werden konkrete Fragen zu Trends gestellt, welche der Autor im Rahmen der Recherche vor dem Interview erarbeitet hat. Zentrale Themen für die

¹⁴ Vgl. KAISER (2014), S. 41.

¹⁵ Vgl. RIEF (2020), S. 1 ff.

¹⁶ Vgl. KUHNERT/STÜRMER/KOSTER (2018), S. 1 ff.

¹⁷ Vgl. NAGEL (2014), S. 151 ff.

Fragen der Trendanalyse sind alternative Antriebstechnologien, Carsharing, das autonome Fahren, die Gesetzgebung zur Verringerung der Emissionswerte, die Corona-Krise sowie der demographische Wandel. Ziel des letzten Abschnittes ist es, Chancen und Risiken für das Unternehmen zu ermitteln. Die einzelnen Detailfragen sind dem im Anhang beigefügten Interviewleitfaden zu entnehmen (Siehe Anhang S. 101 ff.).

Unmittelbar im Anschluss an das Interview erfolgt eine Protokollierung der Befragung. Dies dient dazu, dass Dritte Eigenschaften des Interviews – wie den Umfang der Beantwortung der gestellten Fragen, Reaktionen des Gesprächspartners sowie die Gesprächsatmosphäre – besser nachvollziehen können. Das Protokoll ist ebenfalls dem Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 104).

Schließlich wird das Interview transkribiert, um eine qualitative Inhaltsanalyse vornehmen zu können. Es wird dabei die vereinfachte Transkription angewendet. Dabei wird das Gesagte in Hochsprache übersetzt, da sprachliche Besonderheiten für diese Masterarbeit nicht relevant sind. Die Transkription können die LeserInnen ebenfalls im Anhang finden (Siehe Anhang S. 105 ff.).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse des Transkripts orientiert sich der Autor an der Methode nach MAYRING¹⁸. Ziel ist es, die Grundlage für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage – wie lautet die konkrete langfristige Strategie der Ebner Gruppe – zu schaffen. Ausgehend von der Literaturrecherche zur Strategiefindung sind für die deduktive Vorgehensweise die Kategorien Unternehmensaufgaben, Unternehmensziele, Zielgruppen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Ebner Gruppe festzulegen.

Kategorien	
A	Unternehmensaufgaben
B	Unternehmensziele
C	Zielgruppen
D	Stärken
E	Schwächen
F	Chancen
G	Risiken

Tabelle 2: Kategorien qualitative Inhaltsanalyse , Quelle: eigene Darstellung.

Als Kodiereinheit werden die Sätze des Interviewpartners beziehungsweise dessen Zustimmungen sowie Negationen zu Aussagen des Autors ausgewählt. Anschließend werden die Einheiten den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Schließlich können im Rahmen

¹⁸ Vgl. MAYRING (2015), S. 1 ff.

einer weiterführenden Auswertung folgende zentralen Aussagen zu den jeweiligen Kategorien getroffen werden.

Text	Kategorie
Unser Geschäftsfeld ist grundsätzlich alles was Mobilität betrifft.	A
Prinzipiell ist unser Credo – Handschlagqualität (Ehrlichkeit und Verlässlichkeit und Transparenz)	A
„Geht net gibt's net“ - es gibt keine Probleme. Es gibt nur Lösungen.	A
Das Autohaus ist der Vermittler zwischen Hersteller und Endverbraucher.	A

Tabelle 3: Aussagen zu den Unternehmensaufgaben , Quelle: eigene Darstellung.

Laut Interviewpartner ist die zentrale Aufgabe der Ebner Gruppe Mobilität anzubieten und dabei als verlässlicher Vermittler zwischen Automobilhersteller und Endverbraucher aufzutreten. Bei der Erfüllung der Aufgaben sollte auf Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz geachtet werden.

Text	Kategorie
Führender Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland.	B
Wir müssen die Vielfalt ausbauen.	B
Noch mehr auf den Gebrauchtwageneinkauf setzen.	B
Die Vielfalt mit Dienstleistungen im Reifenbereich sowie Karosseriebereich erweitern – z.B. zusätzliche Reifenhotels und Karosseriecenter errichten.	B
Extrem in Personal investieren.	B

Tabelle 4: Aussagen zu den Unternehmenszielen , Quelle: eigene Darstellung.

Das Hauptziel des Unternehmens ist führender Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland zu werden. Dabei soll das Angebot durch zusätzliche Dienstleistungen im Reifenbereich sowie Karosseriebereich erweitert werden. Darüber hinaus ist verstärkt auf den Gebrauchtwageneinkauf zu setzen. Schließlich ist in die Mitarbeiter des Unternehmens zu investieren.

Text	Kategorie
Aktuell ist für uns jede Person mit Führerschein relevant.	C
Die Zielgruppe ist generell sehr divers.	C
Wenn ich heute ein gebrauchtes Auto um € 3.000 verkaufe, spreche ich einen 17-Jährigen an und bei einem Neuwagenverkauf die ältere Generation.	C
Man spricht also alle Altersgruppen gleichermaßen an. (Zustimmung durch Interviewpartner)	C
Personen aus der Mittelschicht (Personen mit einem monatlichen Einkommen von € 3.000 brutto oder einem Familieneinkommen von 4 - 4,5 Tausend Euro brutto; solche Personen wohnen in einer Genossenschaftswohnung, Reihenhaus oder vielleicht in einer Eigentumswohnung am Land)	C
Primär soll die ländliche Bevölkerung angesprochen werden und nicht die urbane - Antwort Interviewpartner: Würde ich jetzt nicht sagen, da wir auch einige Kunden aus Wien haben.	C

Tabelle 5: Aussagen zu den Zielgruppen , Quelle: eigene Darstellung.

Die Zielgruppe der Ebner Gruppe erstreckt sich vom Führerscheinneuling bis hin zu dem Autofahrer im hohen Alter. Während man sich hinsichtlich der Altersgruppe nicht spezialisiert, soll primär die Mittelschicht sowohl am Land als auch in der Stadt angesprochen werden. Der Interviewpartner ordnet Personen der Mittelschicht zu, wenn diese über ein monatliches Einkommen von rund € 3.000,00 brutto beziehungsweise ein Familieneinkommen von 4 - 4,5 Tausend Euro brutto verfügen.

Text	Kategorie
Wir haben die staatliche Auszeichnung. Das hebt uns von vielen Betrieben ab. Lediglich drei Autohäuser in Österreich haben diese. Von den drei sperrt gerade einer zu – das Autohaus Frey.	D
Erfolgreiches Projekt ist die Marke Hyundai. Die wir jetzt seit sechs Jahren haben.	D
Das Gewinnen von Ausschreibungen bei Flottenaufträgen wie Siemens und der Flughafen Wien.	D
Natürlich auch die Markenerweiterung mit Jeep im Jahr 2020.	D
Persönliche Betreuung.	D

Wir investieren extrem viel Geld in unsere Mitarbeiter beziehungsweise in deren Schulungen und bezahlen überdurchschnittliche Gehälter.	D
Dadurch können wir eine sehr gute Betreuung anbieten.	D
„Geht net gibt's net“ – habe ich auch schon mal bei einem anderen Autohändler entdeckt.	D
Früher hat es keine Reifenhotels gegeben. Den Begriff haben wir 2012 erfunden – 5* Reifenhotel.	D
Das wir im ländlichen Gebiet angesiedelt sind, ist ebenfalls ein Vorteil.	D
Ein weiterer Vorteil ist das Parkplatzangebot bei ländlichen Autohäusern im Vergleich zu städtischen.	D
Der Service.	D
Der Kunde kann den Eigentümer direkt ansprechen.	D

Tabelle 6: Aussagen zu den Stärken , Quelle: eigene Darstellung.

Zu den Stärken der Ebner Gruppe zählen die Staatliche Auszeichnung, über die nur sehr wenige Autohäuser in Österreich verfügen, das Angebot an verschiedenen Marken und die persönliche Betreuung der Kunden. Dies wird vor allem durch überdurchschnittliche Investitionen in das Humankapital des Unternehmens ermöglicht. Als Alleinstellungsmerkmal werden in diesem Zusammenhang vom Interviewpartner die Eigentümerverhältnisse genannt. Während die Konkurrenz primär von Investitionsgesellschaften geführt wird, können die Ebner-KundInnen den Eigentümer direkt im Betrieb ansprechen. Als erfolgreiche Projekte der Vergangenheit hat der Befragte das Gewinnen von diversen Flottenkunden und den Aufbau des Geschäftskonzeptes „Reifenhotel“ erwähnt. Unter dem Begriff Reifenhotel sind die Reifeneinlagerung sowie das Angebot von diversen Dienstleistungen im Zusammenhang mit Autoreifen zu verstehen. Schließlich wurden die gute Lage der Betriebe inklusive ausreichendem Parkplatzangebot und das Motto des Autohauses genannt.

Text	Kategorie
Jene Aufträge, die wir nicht bekommen haben, bekommen wir meistens nicht wegen dem Preis oder wegen dem Produkt selbst.	E
Vor allem bei Firmenkunden scheitert es meistens daran, dass das Produkt nicht in der gewünschten Ausführung geliefert werden kann.	E
Wir sind an Verträge mit den Herstellern gebunden.	E

Speziell im Firmenbereich existieren andere Hersteller, die im LKW-Sektor billiger sind.	E
Strukturen.	E
In der EDV.	E
Manches Mal ist das Problem auch die festgefahrene Ansicht von alteingesessenen Mitarbeitern.	E

Tabelle 7: Aussagen zu den Schwächen , Quelle: eigene Darstellung.

Auf der anderen Seite zählen laut Interviewpartner zu den Schwächen des Unternehmens die Abhängigkeit des Unternehmens von den Herstellern hinsichtlich Preis- und Funktionsgestaltung der angebotenen Produkte. Firmenintern sind als Schwachstellen der Ebner Gruppe veraltete Strukturen, Ansichten von alteingesessenen Mitarbeitern sowie veraltete EDV-Systeme zu nennen.

Text	Kategorie
Welche Kernkompetenzen – also Fähigkeiten, die einen Kundennutzen schaffen – wird das Unternehmen in den nächsten Jahren ausbauen müssen, um erfolgreich zu bleiben? Antwort: Digitalisierung	F
Soziale Medien.	F
Wir brauchen ein funktionierendes CRM.	F
Die zentralen Themen in der Zukunft sind Elektrifizierung, Digitalisierung und „Auto-Abos“.	F
Dies funktioniert in dem Geschäft primär über Markenerweiterungen (Zustimmung des Interviewpartners)	F
Wir nehmen an, dass in zehn Jahren 40 % der Kunden Fahrzeuge mit Hybridantrieb oder Elektroantrieb kaufen werden.	F
Momentan ist es so, dass viele Leute die öffentlichen Verkehrsmittel und auch das Carsharing meiden.	F
Die letzten fünf Jahre hat es keinen einzigen erfolgreichen Anbieter gegeben, der mit Carsharing profitabel war.	F
Es gibt heute kaum Berufe, die ohne Mobilität auskommen.	F
Obwohl derzeit viele Menschen im Homeoffice sind, muss immer jemand von A nach B kommen.	F
Werden dadurch Kunden in Zukunft weniger Autos kaufen? (Negation des Interviewpartners)	F
Werden als Konsequenz die Kunden vermehrt Gebrauchtwagen nachfragen? (Zustimmung des Interviewpartners)	F

Mein Ziel ist es, dass wir die Corona-Krise als Chance sehen, um uns in anderen Gebieten zu etablieren.	F
Das niedrige Zinsniveau ist in diesem Zusammenhang auch ein Vorteil, da dadurch die Fremdfinanzierung günstiger wird und Übernahmen leichter finanzierbar sind. (Zustimmung des Interviewpartners)	F
Die ältere Bevölkerung hat nämlich das Geld sich neue Autos zu kaufen.	F
Viele Menschen ziehen von der Stadt auf das Land und kommen dann zum naheliegenden Autohändler.	F
Corona ist als Chance zu sehen durch das Händlersterben.	F
Eine weitere Chance ist, dass wir ein Händler von „Volumensmarken“ (Hersteller mit Modellen, die hohe Absatzzahlen generieren) sind, die in Zukunft stärker nachgefragt werden.	F

Tabelle 8: Aussagen zu den Chancen , Quelle: eigene Darstellung.

Chancen sieht der Geschäftsführer in den Bereichen Digitalisierung, Soziale Medien, CRM-Systeme und alternative Antriebstechnologien. Seiner Meinung nach werden rund 40 % an verkauften Autos in zehn Jahren über einen Motor mit alternativer Antriebstechnologie verfügen. Daher gilt es in diesen Bereich verstärkt zu investieren. Allgemein sieht er die alternde Bevölkerung als Chance, da ältere Menschen über das notwendige Kapital verfügen, um sich einen Neuwagen anschaffen zu können. Generell geht er davon aus, dass individuelle Mobilität auch weiterhin in den nächsten Jahren für die Menschen wichtig sein wird. Dieses Bedürfnis wird zuletzt von COVID-19 verstärkt. Allgemein versucht der Interviewpartner die Corona-Krise als Chance für sein Unternehmen zu sehen. Die Wettbewerbsintensität wird sich verringern, da immer mehr Händler ihren Betrieb aufgeben. Gleichzeitig ergeben sich auch durch die niedrige Zinslage einige Möglichkeiten für Betriebsübernahmen. Am Ende werden nur jene Autohäuser überleben, die ein breites Spektrum an Fahrzeugen anbieten können. Auch der durch COVID-19 verschärfte Trend zur Landflucht ist als Vorteil für das Unternehmen mit seinen Betriebsansiedlungen in Vororten anzusehen.

Text	Kategorie
Wir nehmen an, dass Wasserstoff nur im LKW- oder Bus-Bereich relevant sein wird.	G
Es werden Produkte verkauft, die Emissionen erzeugen.	G
Die Zeche bezahlt schließlich der Kunde.	G

Umso mehr Emissionen ein Fahrzeug ausstößt, umso mehr Steuern muss der Konsument auch bezahlen.	G
Wenn die Emissionsgrenze in der EU immer geringer wird und die Hersteller mit ihrer Technik nicht mithalten können, dann werden die Fahrzeuge maßgeblich teurer werden bis 2030.	G
In zehn Jahren werden aus heutiger Sicht die Autos um ca. 25 % teurer sein als heute.	G
Oder hoffentlich ergreift die Politik Förderungsmaßnahmen - auch für Fahrzeuge mit Hybridantrieb.	G
Dann wird der Fahrzeugbestand in Österreich ein sehr alter sein.	G
Die Emissionswerte werden schlechter und die Wirtschaft wird schrumpfen.	G
Die Corona-Krise ist für unser Unternehmen schwerwiegend.	G
Der Bereich B2B ist heuer um 50 % eingebrochen.	G
Die Firmen sind mit Investitionen sehr vorsichtig.	G
Und in diesem Bereich gibt es keine geeigneten Förderungen für Betriebe, wenn sie Autos kaufen.	G
Viele Automobilhersteller und Händler wurden schwer getroffen und in den nächsten ein bis zwei Jahren wird es ein großes Händlersterben geben.	G
Die Verschärfungen hinsichtlich Emissionswerte sowie die Kaufzurückhaltung aufgrund von Corona.	G
Und auch die Frage wie lange uns Corona noch begleiten wird.	G

Tabelle 9: Aussagen zu den Risiken , Quelle: eigene Darstellung.

Der Befragte sieht nicht nur Chancen, sondern auch Risiken für das Unternehmen. Ein zentrales Risiko ist seiner Meinung nach die Verschärfung der Emissionsgrenzwerte durch die Politik. Sollten die Entwicklung von alternativen Antriebstechnologien der Hersteller mit den Anforderungen der Gesetzgeber nicht mithalten können, werden Fahrzeuge zwangsläufig teurer. Die Preissteigerungen muss der Händler dann an den Konsumenten weitergeben, was zu einem Rückgang im Bereich der Neuwagenverkäufe führen würde. Der Interviewpartner hofft auf einen Ausgleich der Preiserhöhungen durch Förderungen seitens der Politik. Ansonsten würde der Fahrzeugbestand in Österreich weiter altern. Hinsichtlich der Antriebstechnologie Wasserstoff sieht er keine Relevanz für das Unternehmen, was bei einer Fehleinschätzung zu versäumten Chancen führen könnte. Das zweite zentrale Risiko ist die Corona-Krise. Obwohl der Interviewpartner diese primär als Chance sehen möchte, hat die Krise vor allem auf das Kerngeschäft des Unternehmens – B2B – maßgebliche

Auswirkungen. Eine langfristige Kaufzurückhaltung von Flottenkunden stellt ein großes Risiko für das Unternehmen dar.

Die kategorisierten und zusammengefassten Aussagen des Geschäftsführers können nun zur Definition von Vision, Mission und strategischen Optionen für die Ebner Gruppe im nächsten Kapitel herangezogen werden.

2.3. Vision, Mission und langfristige Strategie der Ebner Gruppe

Zentrales Ergebnis eines Strategiefindungsprozesses ist laut HAAKE/SEILER¹⁹ die Vision eines Unternehmens. Es ist zunächst zu definieren, wo die Reise in den nächsten fünf bis zehn Jahren hingehen soll. Die Vision soll das gesamte Unternehmen auf die Zukunft ausrichten und die Mitarbeiter dazu inspirieren, sich für das übergeordnete Unternehmensziel einzusetzen. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass sie einen Bezug unter anderem zu der Geschäftstätigkeit, Marktstellung beziehungsweise dem geografischen Markt beinhaltet. Im Rahmen des qualitativen Interviews mit dem Geschäftsführer der Ebner Gruppe wurde eine Vision für das Autohaus definiert, die diesen Anforderungen gerecht wird.

„Die Ebner Gruppe zum führenden Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland zu machen.“

Neben der Vision bildet die Mission das Fundament einer Unternehmensstrategie. Das Unternehmen muss sich die Frage stellen, wozu es sein Geschäft betreibt und dadurch die Daseinsberechtigung für die Organisation liefern.²⁰ Die Mission für die Ebner Gruppe wurde ebenfalls im Zuge des qualitativen Interviews erarbeitet.

„Geht net, gibt's net – es gibt nur Lösungen und keine Probleme.“

2.3.1. SWOT-Analyse der Gruppe

Die Literatur nennt zahlreiche Analyseinstrumente als Ausgangsbasis für die Entwicklung von strategischen Optionen. Die SWOT-Analyse ist dabei eine der häufigsten angewandten

¹⁹ Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 11 ff.

²⁰ Vgl. STERNARD (2015), S. 7.

Methoden. KLEIN/KOTTBAUER ²¹ sehen das Analyseinstrument sogar als Mindestanforderung an den Prozess. Es gilt die wichtigsten Stärken und Schwächen aus einer Ist-Analyse sowie die Möglichkeiten und Gefahren aus einer Markt- sowie Wettbewerbsanalyse abzuleiten. Als Input für die folgende Analyse dienen die gewonnenen Erkenntnisse durch das qualitative Interview mit dem Geschäftsführer der Ebner Gruppe.

Die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse werden zunächst noch durch eine Potenzialanalyse ergänzt. Mit dem Interviewpartner in der Funktion als Vertriebsleiter wurden vier Kriterien ausgewählt, die für Kunden bei der Auswahl eines Autohauses entscheidend sind. Diese Kriterien sind seiner Meinung nach

- die Erreichbarkeit des Betriebes
- der Ruf als ehrlicher Mobilitätspartner
- die Vielfalt an Produkten beziehungsweise Dienstleistungen sowie
- der Preis dieser.

Der Interviewpartner gewichtete dabei die Erreichbarkeit mit 20 %, den Ruf mit 30 %, das Angebot mit 15 % und schließlich den Preis mit 35 %. In einem nächsten Schritt wurden die wichtigsten Konkurrenten der Ebner Gruppe identifiziert

- Opel Beyschalg in Wien
- die MVC-Gruppe mit der Marke Ford und
- die VW-Betriebe des Porsche-Konzerns.

Für die Potenzialanalyse nennt der Vertriebsleiter schließlich den Betrieb Porsche Ketzergasse in Wien Liesing als bedrohlichsten Konkurrenten. Abschließend wurde die Ebner Gruppe mit diesen Konkurrenten verglichen. Dabei verwendete man eine Skala von eins bis fünf, wobei eine fünf bedeutet, dass die Ebner Gruppe wesentlich besser als der Konkurrent ist, eine eins zeigt die Unterlegenheit der Gruppe und die drei bildet den Mittelwert. Der Interviewpartner ist der Meinung, dass beide Unternehmen gleich gut erreichbar sind und das Preisniveau in etwa dasselbe ist. Während der Ruf der Ebner Gruppe laut Geschäftsführer besser ist, kann der Konkurrent mit seinem Angebot überzeugen. Die nachfolgende Tabelle zeigt das Ergebnis der Potenzialanalyse.

²¹ Vgl. KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 183 ff.

Potentialanalyse – Ebner Gruppe Vs. Porsche Ketzergasse

Kriterien aus Kundensicht	Gewichtung	Beurteilung durch Interviewpartner	Summe (Gewichtung x Beurteilung)	Gewichtete maximale Punkteanzahl	Verhältnis (Summe zu Maximum)
Erreichbarkeit	20 %	3	60	100	60 %
Ruf	30 %	4	120	150	80 %
Angebot	15 %	1	15	75	20 %
Preis	35 %	3	105	175	60 %

Tabelle 10: Potenzialanalyse Ebner Gruppe vs. Porsche Ketzergasse , Quelle: eigene Darstellung.

Die Potenzialanalyse deutet an, dass ein erhebliches Verbesserungspotential im Bereich der Angebotsvielfalt besteht. Die Ebner Gruppe sollte im Vergleich zu ihrem direkten Konkurrenten ihr Angebot erweitern. Auch in den Bereichen Erreichbarkeit und Preisgestaltung besteht durchaus noch Verbesserungspotential.

Auf das Ergebnis der Befragung hinsichtlich externer Faktoren wird an diesem Punkt noch im Detail eingegangen und die einzelnen Trends bewertet. Wobei für die Bewertung eine Skala von ++ (starke positive Auswirkungen) bis zu -- (starke negative Auswirkungen) verwendet wird. Die Bewertung basiert auf den Schwerpunkten, welche der Interviewpartner im Rahmen des Interviews auf die einzelnen Trends gelegt hat.

Auf die alternativen Antriebstechnologien und die Digitalisierung hat der Interviewpartner einen starken Fokus während des Interviews gelegt. Die Trends alternde Bevölkerung, individuelle Mobilität, die Landflucht und die Wasserstoffentwicklung haben eine untergeordnete Rolle gespielt. Hingegen hat er die Verschärfung der Emissionsgrenzwerte und die aktuelle Pandemie als starke negative Trends hervorgehoben.

Hinsichtlich technologischer Entwicklung geht der Geschäftsführer davon aus, dass Kunden in Zukunft vermehrt Fahrzeuge mit Elektro- bzw. Hybridantrieb nachfragen werden. Dies erfordert ein breites Angebot an Fahrzeugen mit unterschiedlichen Antriebstechnologien. Zusätzlich wollen sich seiner Meinung nach Kunden in Zukunft online über das Angebot eines Autohauses informieren bevor sie vor Ort kaufen. Dadurch werden die in-house IT-Kompetenzen immer wichtiger. Auch das Thema Wasserstoff wurde zumindest am Rande behandelt. Der Geschäftsführer der Ebner Gruppe sieht Wasserstoff im Gegensatz zu anderen Experten nicht als Lösung für den Klimawandel. Kein Angebot durch das Autohaus auf diesem Gebiet könnte zu Wettbewerbsnachteilen führen.

Im sozialen Bereich wurde auf den demographischen Wandel eingegangen. Die Lebenserwartung der Menschen steigt bei gleichzeitigem Geburtenrückgang. Dadurch stehen vermehrt ältere Menschen, mit in der Regel ausreichend Kapital, als potenzielle Kunden zur Verfügung. Das durch COVID-19 verstärkte Bedürfnis der Menschen nach individueller Mobilität, könnte zu einer konstanten bis steigenden Nachfrage nach Fahrzeugen führen. Auch die Landflucht, welche durch die Pandemie verstärkt wird, führt zu einer starken Nachfrage nach dem Automobil, um das Pendeln komfortabel bewältigen zu können.

Zentrales Thema der Gesetzgebung war die Verschärfung der Emissionsgrenzwerte durch die Politik. Durch die Vorgaben der Politik stehen die Hersteller unter Druck immer sparsamere Fahrzeuge zu produzieren, was die Entwicklungskosten stark ansteigen lässt. Laut Interviewpartner werden aktuell die erhöhten Entwicklungskosten einfach an die Autohändler weitergegeben. Die Fahrzeugpreise werden dadurch für den Endkonsumenten teurer.

Die Diskussion mit dem Geschäftsführer über Wirtschaftsthemen ist von der aktuellen Thematik rund um die COVID-19 Pandemie dominiert. Firmenkunden sind aufgrund der Krise sehr zurückhaltend mit Investitionen in Fahrzeuge. Das Risiko besteht, dass die Zurückhaltung der Firmenkunden länger anhält und dadurch das Geschäftsmodell des Unternehmens gefährdet wird.

Die nachfolgende Tabelle soll die gewichteten Trends und deren Auswirkungen auf das Autohaus übersichtlich darstellen.

	Trends	Beschreibung	Auswirkungen	Bewertung (-/0/+)
Technik	Alternative Antriebs-technologien	Kunden werden in Zukunft vermehrt Fahrzeuge mit Elektro- bzw. Hybridantrieb nachfragen.	Ein breites Angebot an Fahrzeugen mit unterschiedlichen Antriebstechnologien wird notwendig sein.	++
Technik	Digitalisierung	Kunden möchten sich online über das Angebot eines Autohauses informieren bevor sie vor Ort kaufen.	In-house IT-Kompetenzen werden immer wichtiger.	++

Sozial	Alternde Bevölkerung	Die Lebenserwartung der Menschen steigt bei gleichzeitigem Geburtenrückgang.	Ältere Menschen mit mehr Kapital stehen als potenzielle Kunden zur Verfügung.	+
Sozial	Individuelle Mobilität	Menschen wird verstärkt durch COVID-19 weiterhin die individuelle Mobilität wichtig sein.	Konstante bis steigende Nachfrage nach Fahrzeugen.	+
Sozial	Landflucht	Durch COVID-19 bevorzugen die Menschen einen Wohnsitz am Land beziehungsweise in den Vororten einer Stadt.	Eigene Fahrzeuge werden für das Pendeln weiterhin wichtig sein.	+
Legal	Verschärfung der Emissionsgrenzwerte	Durch die Vorgaben der Politik stehen die Hersteller unter Druck immer sparsamere Fahrzeuge zu produzieren, was die Entwicklungskosten stark steigen lässt.	Die Einkaufspreise der Fahrzeuge werden ansteigen.	--
Technik	Wasserstoffentwicklung	Wasserstoff gilt als eine der Lösungen für den Klimawandel.	Kein Angebot auf diesem Gebiet könnte zu Wettbewerbsnachteilen führen.	-
Wirtschaft	COVID-19	Firmenkunden sind aufgrund der Krise sehr zurückhaltend mit Investitionen in Fahrzeuge.	Wenn die Zurückhaltung der Firmenkunden länger anhält, könnte dies das Geschäftsmodell des Unternehmens gefährden.	--

Tabelle 11: Beispiel einer externen Makroanalyse (Auszug) , Quelle: KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 190 (leicht modifiziert).

Für die Ermittlung der strategischen Handlungsoptionen als Ergebnis einer SWOT-Analyse stützt man sich auf die bedeutendsten Ergebnisse der Befragung und der vorangegangenen Analysen.

Aus einer internen Sichtweise ist eine Stärke der Ebner Gruppe, dass die Kunden durch kompetentes Personal betreut werden. Darüber hinaus bestehen sehr gute Kontakte zu Fuhrparkmanager von bedeutenden Unternehmen in Österreich, wodurch ein Großteil des Umsatzes durch das Flottenkundengeschäft generiert werden kann. Das Autohaus zeichnet sich auch durch ein breites Angebot an Dienstleistungen für Reifen aus. Dies wird durch sogenannte „Reifenhotels“ abgedeckt. Schließlich ist als Stärke die Vorstadtlage mit sehr gutem Parkplatzangebot hervorzuheben. Als Schwäche der Gruppe sind die starke Abhängigkeit des Autohauses von den Herstellern und die veralteten Strukturen und Systeme im Unternehmen zu nennen.

Betrachtet man das Unternehmen aus einer externen Sichtweise ergeben sich folgende Chancen. Die Kunden werden in Zukunft vermehrt auf Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien umsteigen. Das Autohaus erhält dadurch die Chance, sich als verlässlicher Mobilitätspartner für alternative Antriebstechnologien zu etablieren. Die fortschreitende Digitalisierung betrifft auch die Automobilbranche. Die Ebner Gruppe kann sich durch verbesserte IT-Systeme im Unternehmen von der Konkurrenz abheben und den Kunden ein besseres Käuferlebnis bieten.

Hinsichtlich der Risiken ist die Verteuerung der Fahrzeuge durch die Verschärfungen der Emissionsgrenzwerte seitens der Politik hervorzuheben. Höhere Preise beziehungsweise Kosten können zu einem Absatzrückgang bei den Fahrzeugen mit hoher Schadstoffbelastung führen. Die COVID-19 Pandemie bedroht schließlich auch das Geschäftsmodell der Gruppe. Dieses ist stark vom generierten Umsatz durch Flottenkunden abhängig. Diese Firmenkunden sind durch die Pandemie verunsichert und verschieben folglich die Neuanschaffung von Fahrzeugen in die Zukunft. Eine längere Kaufzurückhaltung könnte zur Existenzbedrohung für das Unternehmen werden.

Nachfolgend werden die Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken der Ebner Gruppe übersichtlich dargestellt.

Intern	Extern
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persönliche Betreuung der Kunden durch kompetentes Personal 2. Starkes Flottenkundengeschäft 3. Breites Angebot an Dienstleistungen für Reifen durch „Reifenhotels“ 4. Vorstadtlage mit sehr gutem Parkplatzangebot 	<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunden werden in Zukunft vermehrt auf Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien umsteigen. 2. In-house IT-Kompetenzen für ein verbessertes Käuferlebnis können zu Wettbewerbsvorteilen führen.
<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Starke Abhängigkeit des Autohauses von den Herstellern 2. Veraltete Strukturen und Systeme im Unternehmen 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verteuerung der Fahrzeuge durch weitere Verschärfungen hinsichtlich Emissionsgrenzwerte. 2. Die Kaufzurückhaltung von B2B-Kunden bedingt durch COVID-19.

Tabelle 12: Beispiel einer Zusammenstellung von SWOTs , Quelle: KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 198 (leicht modifiziert).

In der Praxis endet meist die SWOT-Analyse mit der Auflistung der Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken eines Unternehmens. Die Methode kann jedoch nur einen Beitrag leisten, wenn nach der Aggregation auch konkrete Handlungsoptionen entwickelt werden. Im Konkreten sind SO-Strategien zu definieren. Dabei gilt es, mit den Stärken des Unternehmens die identifizierten Chancen zu nutzen. Zusätzlich sind auch ST-Strategien zu entwickeln. Ziel ist es, Bedrohungen mit den Stärken abzuwehren. Und obwohl man sich grundsätzlich auf die Stärken eines Unternehmens fokussieren sollte, sind auch WO- sowie

WT-Strategien zu definieren. Erstere dienen dazu, Chancen zu nutzen, indem Schwächen abgebaut werden. Letztere zielen darauf ab, dass Bedrohungen durch den Abbau von Schwächen gemindert werden.²²

Durch die Nutzung des kompetenten Personals soll die Chance auf ein verbessertes Käuferlebnis durch die Digitalisierung genutzt werden. In Zukunft werden sich Kunden nach Ansicht des Interviewpartners zunächst online über das Fahrzeugangebot beziehungsweise die Dienstleistungen eines Autohauses informieren, bevor sie sich vor Ort im Unternehmen beraten lassen. Zusätzlich werden in den Fahrzeugen immer mehr digitale Komponenten verbaut. Dies erfordert ein entsprechend kompetentes Personal, um diese Bestandteile des Fahrzeuges entsprechend warten zu können. Dazu soll noch mehr in kompetentes Personal investiert werden und diese sollen durch Kurse auf die digitale Zukunft vorbereitet werden.

Die Stärke der Gruppe im Flottenkundengeschäft soll genutzt werden, um das Risiko der Absatzreduktion zu minimieren. Das Risiko entsteht primär durch die Verteuerung der Fahrzeuge aufgrund der Verschärfungen hinsichtlich Emissionsgrenzwerte. Im Detail sind die sehr guten Kontakte zu Flottenkunden zu nutzen und diese Kunden sind rechtzeitig von der E-Mobilität zu überzeugen. Schließlich gilt es, künftige hohe steuerliche Belastungen durch klassische Verbrenner zu vermeiden. Das Autohaus sollte sich daher als verlässlicher Partner für E-Mobilität etablieren.

Die starke Abhängigkeit des Autohauses von den Fahrzeugherstellern ist mithilfe des gesteigerten Interesses der Kunden an alternativen Antriebstechnologien abzubauen. Dazu sind zusätzliche Partnerschaften mit führenden Herstellern bei alternativen Antriebstechnologien einzugehen, um sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten und die Abhängigkeit von einzelnen Herstellern zu minimieren.

Schließlich ist das Risiko der Kaufzurückhaltung zu minimieren, indem die veralteten Systeme und Strukturen im Unternehmen verbessert werden. Dies soll durch eine Akquisition von neuen IT-Systemen erfolgen. Es gilt vor allem durch professionelle CRM-Systeme die Vertriebsaufgaben zu erleichtern und so noch besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Kombination der Einzelfaktoren zur Definition von Handlungsoptionen.

²² Vgl. KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 188 ff.

<p style="text-align: center;">Extern</p>	<p style="text-align: center;">III. Chancen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunden werden in Zukunft vermehrt auf Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien umsteigen. 2. In-house IT-Kompetenzen für ein verbessertes Käuferlebnis können zu Wettbewerbsvorteilen führen. 	<p style="text-align: center;">IV. Risiken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verteuerung der Fahrzeuge durch weitere Verschärfungen hinsichtlich Emissionsgrenzwerte. 2. Die Kaufzurückhaltung von B2B-Kunden bedingt durch COVID-19.
<p style="text-align: center;">Intern</p> <p style="text-align: center;">I. Stärken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persönliche Betreuung der Kunden durch kompetentes Personal 2. Starkes Flottenkundengeschäft 3. Breites Angebot an Dienstleistungen für Reifen durch „Reifenhotels“ 4. Vorstadtlage mit sehr gutem Parkplatzangebot 	<p>I.1 + III.2 = Noch mehr in kompetentes Personal investieren und diese durch Kurse auf die digitale Zukunft vorbereiten.</p>	<p>I.2 + IV.1 = Sehr gute Kontakte zu Flottenkunden nutzen und diese rechtzeitig von der E-Mobilität überzeugen, um hohe steuerliche Belastungen durch klassische Verbrenner zu vermeiden (als verlässlicher Partner für E-Mobilität etablieren).</p>
<p style="text-align: center;">II. Schwächen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Starke Abhängigkeit des Autohauses von den Herstellern 2. Veraltete Strukturen und Systeme im Unternehmen 	<p>II.1 + III.1 = Partnerschaften mit führenden Herstellern bei alternativen Antriebstechnologien eingehen, um sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.</p>	<p>II.2 + IV.2 = Akquisition von neuen IT-Systemen, um auf die Bedürfnisse der Kunden besser eingehen zu können (Vertriebsaufgaben durch professionelle CRM-Systeme erleichtern).</p>

Tabelle 13: Kombinatorische Bewertung der Einzelfaktoren , Quelle: KLEIN/KOTTBAUER (2017), S. 199.

Die nun entwickelten SWOT-Strategien fließen in weiterer Folge in den Prozess zur Ermittlung konkreter Strategievarianten für die Ebner Gruppe ein.

2.3.2. Strategieentwicklung mithilfe der Delphi-Methode

Bei der Entwicklung von strategischen Optionen sollte man sich laut HAAKE/SEILER²³ an folgenden Prinzipien orientieren:²⁴

- Ausnützung von Chancen und Erschließung von Nutzenpotenzialen
- Erfolgreiche Systeme und Prozesse konsequent multiplizieren
- Abhebung von der Konkurrenz durch Differenzierung
- Hohe Produktivität und wettbewerbsfähige Kostenstruktur
- Die richtige Strategie zur richtigen Zeit
- Ressourcen auf wenige Bereiche fokussieren
- Ausnutzung von Stärken und Synergieeffekte durch die Kombination von mehreren Stärken
- Gesetzte Ziele sollten mit den vorhandenen Mitteln abgestimmt werden
- Risiken managen
- Mitarbeiter müssen für die Strategie begeistert werden

In Anlehnung an die zuvor aufgezählten Prinzipien wurde eine Diskussion mit dem Geschäftsführer über die Optionen, die messbaren Unternehmensziele und die konkreten Maßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse der Befragung sind dem Ergebnisprotokoll im Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 115 ff.).

Zunächst sind ausgehend von der Vision, welche der Geschäftsführer im Rahmen des Interviews schon definiert hat, und den entwickelten SWOT-Strategien als Ergebnis der Analysearbeit die Hauptstoßrichtungen für das Unternehmen zu formulieren. Hauptstoßrichtungen sind die Optionen, welche zur Umsetzung einer Strategie ausgewählt werden.²⁵

Um die Ebner Gruppe zum führenden Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland zu machen, ist zunächst ein neues IT-System zu implementieren. Dadurch soll die Nutzung von Kundendaten erleichtert und auf Kundenbedürfnisse besser eingegangen werden. Als zweite Hauptstoßrichtung ist die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften mit Herstellern, die Fahrzeuge für die breite Mittelschicht anbieten, anzuraten. Zuletzt ist das Flottenkundengeschäft auszubauen, indem Kompetenzen im Bereich der alternativen Antriebstechnologien aufgebaut werden.

²³ Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 75 ff.

²⁴ Vgl. PÜMPIN/AMANN (2005), S. 46 ff.

²⁵ Vgl. STÖGER (2017), S. 179.

Die folgende Tabelle zeigt die drei zentralen Stoßrichtungen zur Verwirklichung der Vision.

Die Ebner Gruppe zum führenden Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland zu machen (Vision).
Implementierung eines neuen IT-Systems, um Kundendaten besser nutzen zu können und dadurch auf Kundenbedürfnisse besser eingehen zu können.
Marktausweitung durch die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften mit Herstellern, die Fahrzeuge für die breite Mittelschicht anbieten.
Ausbau des Flottenkundengeschäfts durch den Aufbau von Kompetenzen bei alternativen Antriebstechnologien.

Tabelle 14: Hauptstoßrichtungen der Ebner Gruppe , Quelle: eigene Darstellung.

Darauf aufbauend sind die strategischen Unternehmensziele abzuleiten, welche die Erreichung der zuvor definierten Hauptstoßrichtungen messbar machen.

Bei der Zielformulierung orientiert man sich an dem SMART-Prinzip. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele eindeutig definiert sowie messbar, erstrebenswert, möglich und terminiert sind.²⁶

Für die Hauptstoßrichtung „Implementierung eines neuen IT-Systems“ ist der vollständige Roll-out eines neuen IT-Systems in der gesamten Gruppe in den nächsten zwei Jahren anzustreben. Um eine Marktausweitung durch zusätzliche Vertriebspartnerschaften zu erreichen, soll die Ebner Gruppe in den nächsten zehn Jahren mindestens zwei neue Vertriebspartnerschaften mit Autoherstellern, die zu den Marktführern in der Mittelschicht zählen, übernehmen. Für die dritte Hauptstoßrichtung ist im B2B-Bereich eine Steigerung der verkauften Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien um 20 % in den nächsten zwei Jahren zu erreichen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die messbaren Unternehmensziele der Ebner Gruppe.

Hauptstoßrichtungen	Messbare Unternehmensziele
Implementierung eines neuen IT-Systems	Vollständigen Roll-out eines neuen IT-Systems in der gesamten Gruppe in den nächsten zwei Jahren umsetzen.
Marktausweitung durch zusätzliche Vertriebspartnerschaften	Die Ebner Gruppe übernimmt in den nächsten zehn Jahren mindestens zwei neue Vertriebspartnerschaften mit Autoherstellern, die zu den Marktführern in der Mittelschicht zählen.

²⁶ Vgl. DRUCKER (1977), S. 115 ff.

Ausbau des Flottenkundengeschäft	Im B2B-Bereich eine Steigerung der verkauften Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien um 20 % in den nächsten zwei Jahren erreichen.
----------------------------------	--

Tabelle 15: Messbare Unternehmensziele der Ebner Gruppe , Quelle: eigene Darstellung.

Zum Abschluss sind noch Schlüsselmaßnahmen zu definieren, welche die Verwirklichung der strategischen Ziele ermöglichen sollen.

Für eine effiziente Nutzung von Kundendaten durch die Implementierung eines neuen IT-Systems sind im Bereich Marketing/Vertrieb die Kundendaten aus dem System für ein Direktmarketing über Soziale Medien zu verwenden. Im Bereich Datenverarbeitung ist darauf zu achten, dass Kundenwünsche in das IT-System eingepflegt werden, so dass jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit darauf zugreifen kann. Die Mitarbeiter sind auch für einen besseren Umgang mit dem IT-System zu schulen. Schließlich sind Kunden mindestens zwei Mal im Jahr zu kontaktieren und die Informationen über deren Wünsche beziehungsweise Bedürfnisse aus dem IT-System zu nutzen, um eine maximale Zufriedenheitsgarantie gewährleisten zu können.

Um eine Marktausweitung durch die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften zu erreichen, sind Fahrzeuge der neuen Marken so zu vermarkten, dass es zu keinen Substituts-Effekten zwischen den unterschiedlichen Fahrzeugmarken kommt. Hinsichtlich Datenverarbeitung sind Verträge über Schnittstellenprogrammierungen für die neue Marken auszuhandeln, um eine reibungslose Integration in das bestehende System gewährleisten zu können. Zusätzlich ist den Mitarbeitern das Image beziehungsweise die Kultur, welche die neuen Marken vermitteln sollen, nahe zu bringen. Am Ende sind Synergieeffekte in der Verwaltung und im Zentraleinkauf zu nutzen.

Für den Ausbau des Flottenkundengeschäfts durch den Aufbau von Kompetenzen bei alternativen Antriebstechnologien ist das Autohaus als Kompetenzzentrum für alternative Antriebstechnologien zu vermarkten und ein professionelles CRM-System zu implementieren. Elektroaffine Mitarbeiter sind sowohl im Vertrieb als auch im Technikbereich einzustellen oder derartige Kompetenzen bei bestehenden Mitarbeitern sind auszubauen. Schließlich sind an den Unternehmensstandorten ausreichend E-Parkplätze sowie E-Tankstellen zu errichten.

An dieser Stelle werden die Maßnahmen der Ebner Gruppe in einer Tabelle übersichtlich dargestellt.

Hauptstoß-richtungen	Marketing/Vertrieb	EDV	Mitarbeiter	Organisation
Implementierung eines IT-Systems für eine effizientere Nutzung von Kundendaten	Direktmarketing über Soziale Medien.	Kundenwünsche in das IT-System einpflegen, damit jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit darauf zugreifen kann.	Mitarbeiter für einen besseren Umgang mit dem IT-System schulen.	Den Kunden mindestens zwei Mal im Jahr kontaktierten und die Informationen über ihn aus dem IT-System hinsichtlich Wünsche beziehungsweise Bedürfnisse nutzen, um eine maximale Zufriedenheitsgarantie gewährleisten zu können.
Zusätzliche Vertriebspartnerschaften	Die Fahrzeuge der neuen Marken so vermarkten, dass es zu keinen Substituts-Effekten kommt.	Verträge über Schnittstellenprogrammierungen für neue Marken aushandeln für eine reibungslose Integration in das bestehende System.	Den Mitarbeitern das Image/die Kultur nahebringen, welche die neuen Marken vermitteln sollen.	Synergieeffekte in der Verwaltung und im Zentraleinkauf nutzen.
Flottenkundengeschäft	Das Autohaus als Kompetenzzentrum für alternative Antriebstechnologien vermarkten.	Ein professionelles CRM-System implementieren.	Elektroaffine Mitarbeiter sowohl im Vertrieb als auch im Technikbereich einstellen.	Ausreichend E-Parkplätze sowie E-Tankstellen an allen Standorten errichten.

Tabelle 16: Maßnahmen der Ebner Gruppe , Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem der Strategiefindungsprozess im Detail beschrieben wurde, wird im nächsten Abschnitt als Vorbereitung für die Erstellung der Balanced Scorecard auf die Besonderheiten beim Einsatz eines solchen Tools in mittelständischen Unternehmen – wie es die Ebner Gruppe ist - eingegangen.

3. Literaturrecherche Balanced Scorecard in Klein und Mittelunternehmen

Im zweiten Abschnitt des Hauptteils wird im Rahmen einer Literaturrecherche untersucht, welche Voraussetzungen in der Gruppe gegeben sein müssen und welcher Erstellungsprozess anzuwenden ist, um die Balanced Scorecard im Unternehmen sinnvoll einsetzen zu können. Da das Tool primär in Großunternehmen eingesetzt wird, werden zunächst die Unterschiede zwischen derartigen Unternehmen und KMUs hinsichtlich strategischen Controllings recherchiert. Im Detail werden die Eigenschaften von Balanced Scorecards in mittelständischen Unternehmen hervorgehoben und die Vorteile sowie Risiken des Einsatzes eines solchen Tools aufgezeigt. Der Abschnitt endet mit der Beschreibung eines geeigneten Prozesses für die Erstellung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen.

3.1. Unterschiede zwischen Balanced Scorecards in Klein- und Mittelunternehmen und Großunternehmen

Klein- und Mittelunternehmen setzen im Vergleich zu Großunternehmen strategische Controlling-Instrumente eher selten ein, vor allem wenn der Einfluss von Inhaberfamilien groß ist. Diese Inhaberfamilien treffen strategische Entscheidungen oft intuitiv und sehen daher selten einen Mehrwert in solchen Tools. Studien haben jedoch gezeigt, dass sich ein funktionierendes strategisches Controlling im Unternehmen positiv auf dessen finanzielle Performance auswirkt. Zusätzlich wird das vorrausschauende Denken gefördert, wodurch die Anpassungsfähigkeit an Umweltentwicklungen steigt und das Insolvenzrisiko sinkt. Schließlich ist der vereinfachte Wissenstransfer innerhalb der Organisation hervorzuheben.²⁷

Obwohl zu den zentralen Ursachen für Insolvenzen ein fehlendes Controlling zählt, ist die Bedeutung und Einsatzintensität des strategischen Controllings in mittelständischen Unternehmen eher gering.²⁸ Auch in der Forschungscommunity hat der Einsatz der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen in der Vergangenheit eher eine untergeordnete Rolle gespielt. Nennenswerte Studien wie jene von SPECKBACHER/BISCHOF/PFEIFFER²⁹ untersuchten lediglich den Einsatz der BSC in Großunternehmen.

²⁷ Vgl. HIEBL (2016), S. 16 ff.

²⁸ Vgl. BERENS/WÜLLER (2007), S. 397 f.

²⁹ Vgl. SPECKBACHER/BISCHOF/PFEIFFER (2003), S. 361 ff.

MALAGUENO/LOPEZ-VALEIRAS/GOMEZ-CONDE³⁰ haben mit ihrer Studie versucht diese Forschungslücke zu schließen. Die Autoren haben 201 mittelständische Unternehmen in Spanien untersucht und herausgefunden, dass Klein- und Mittelunternehmen, die eine Balanced Scorecard als Instrument zur Vorsteuerung benutzen, finanziell besser abschneiden und ein höheres Level an Innovation aufweisen. Unter Vorsteuerung wurde verstanden, dass das Tool für einen regelmäßigen Informationsaustausch und ein kontinuierliches Lernen im Unternehmen eingesetzt wird. Wobei der beobachtete Effekt hinsichtlich finanzieller Performance bei bereits etablierten Unternehmen stärker war. Zusätzlich zeigen die Autoren, dass der Einsatz einer BSC die Effizienz einer Organisation verbessern kann, ohne dass die für KMUs so wichtige Flexibilität eingeschränkt wird.

KAPLAN/NORTON³¹ haben das Tool ursprünglich für Großunternehmen entwickelt. Und obwohl die Autoren später auch darauf hingewiesen haben, dass sich die Balanced Scorecard für mittelständische Unternehmen eignet, sind die Begründer des Tools nicht im Detail auf die maßgeblichen Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMUs eingegangen. Diese Unterschiede sind jedoch von zentraler Bedeutung, wenn das Tool den gewünschten Beitrag leisten soll.

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass sich Klein- und Mittelunternehmen vor allem in den Bereichen Rolle der Eigentümer, Management- und Strategieprozesse, Organisationsstruktur sowie Verfügbarkeit von Ressourcen von großen Unternehmen unterscheiden. Während die Eigentümer von Großunternehmen eher ein geringes Involvement aufweisen und wenig Kontakt zu den Mitarbeitern pflegen, sind Eigentümer von Klein- und Mittelunternehmen oft auch Geschäftsführer des Unternehmens und haben engen Kontakt zu den Mitarbeitern. Der Managementprozess von Großunternehmen ist formal und unpersönlich. Jener von KMUs informal und persönlich. Große Unternehmen kennzeichnen sich durch einen formalen und strukturierten Strategieprozess. In mittelständischen Unternehmen ist der Strategieprozess hingegen informal und fließend. Das Management von KMUs orientiert sich eher an kurzfristigen Zielen. Großunternehmen werden anhand von langfristigen Zielen geführt. Die Organisationsstruktur von mittelständischen Unternehmen ist flach und flexibel, bei ihren großen Pendanten ist diese jedoch groß und bürokratisch. Schließlich haben Großunternehmen in der Regel überschüssige Kapazitäten, während KMUs begrenzte Ressourcen haben.³²

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die typischen Unterschiede.

³⁰ Vgl. MALAGUENO/LOPEZ-VALEIRAS/GOMEZ-CONDE (2018), S. 236 ff.

³¹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 75 ff.

³² Vgl. MADSEN (2015), S. 2.

	Großunternehmen	KMUs
Rolle der Eigentümer	Geringes Involvement; wenig Kontakt zu den Mitarbeitern	Eigentümer sind oft auch Manager; enger Kontakt zu den Mitarbeitern
Managementprozess	Formal und unpersönlich	Informal und persönlich
Strategieprozess	Formal und strukturiert	Informal und fließend
Mentalität	Proaktiv	Reaktiv
Orientierung	Langfristig	Kurzfristig
Organisationsstruktur	Groß und bürokratisch	Flach und flexibel
Ressourcenverfügbarkeit	Überschüssige Kapazitäten	Begrenzte Ressourcen

Tabelle 17: Typical Characteristics of large firms and SMEs , Quelle: MADSEN (2015), S. 2 (leicht modifiziert).

Die zuvor genannten Eigenschaften wirken sich schließlich auf die eingesetzten Management Tools in den jeweiligen Unternehmen aus. Während Klein- und Mittelunternehmen den Fokus auf finanzielle und kundenorientierte Kennzahlen bei der Performancemessung legen, verwenden Großunternehmen multi-dimensionale Performance Management Systeme und kombinieren finanzielle mit nicht-finanziellen Kennzahlen. Großunternehmen setzen generell wesentlich mehr und meist unterschiedliche Management Tools ein als kleinere Unternehmen. Die Balanced Scorecard kommt dabei überproportional in Großunternehmen zum Einsatz, während lediglich ein geringer Anteil an Klein- und Mittelunternehmen das Tool einsetzt. Das Design einer Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen ähnelt jenen von Großunternehmen, hingegen erfolgt die Implementierung in kleineren Unternehmen oft viel schneller aufgrund der begrenzten Ressourcen. Wichtig bei der Erstellung der BSC für mittelständische Unternehmen ist vor allem die Reduktion der Komplexität des Tools.³³

Meist scheitert die Implementierung eines geeigneten Performance Management Systems in KMUs an der mangelnden Zeit und der zu geringen Involvierung des Top-Managements. Oft wird auch nur ein Teil der Systeme implementiert oder es werden Teile geändert ohne dass man sich über die Auswirkungen im Klaren ist. Selten ist das Verständnis vorhanden, dass einzelne Teile voneinander abhängig sind. Darüber hinaus wird der Fokus in der Regel auf operationale und finanzielle Kennzahlen gelegt, während andere Bereiche ignoriert werden. Auch die Vorteile, die sich durch die Nutzung des Tools ergeben, sind unterschiedlich. Großunternehmen profitieren von der effektiven Kommunikation ihrer Strategie. Während KMUs von der klaren Beschreibung der strategischen Ziele als Voraussetzung für den Einsatz des Tools, dem Setzen von Prioritäten und einer Verbesserung des strategischen

³³ Vgl. MADSEN (2015), S. 2 ff.

Managementprozesses profitieren. Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer BSC in KMUs sind der Fokus auf wesentliche Kennzahlen mit Bezug zu den strategischen Zielen und die eindeutige Definition dieser strategischen Ziele. Weitere Erfolgsfaktoren sind das Engagement des Eigentümers und Geschäftsführers, die Unterstützung der Mitarbeiter, eine gute Kooperation zwischen den Abteilungen und der standardmäßige Einsatz von Hard- und Software. Hindernisse bei der Implementierung sind mangelnde Personal- sowie Kapitalressourcen, das Fehlen einer unterstützenden Software, das Fehlen von langfristigen Zielen sowie das Ausbleiben einer Formalisierung des Prozesses.³⁴

BASUONY ³⁵ kritisiert, dass mittelständische Unternehmen selten zwischen dem strategischen Denken, der Entscheidungsfindung und dem Managementprozess im Unternehmen unterscheiden. Der Eigentümer spielt meist eine zentrale Rolle bei diesen Prozessen, ohne nennenswerte Hilfe von anderen Managern oder Mitarbeitern in Anspruch zu nehmen. Strategische Entscheidungen werden meist ohne Analysen beziehungsweise ohne Identifikation von Alternativen mittels qualitativer Methoden getroffen. Dabei ist auch für KMUs eine kontinuierliche Verbesserung unerlässlich. Die Balanced Scorecard erscheint dabei als geeignetes Tool.

Zusätzlich hat der zuvor genannte Autor die wesentlichen Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMUs hinsichtlich des Einsatzes von Balanced Scorecards identifiziert. Großunternehmen wenden alle drei Arten der BSC an. Zum einen wird die BSC zur Performance-Messung eingesetzt. Als zweite Variante wird die BSC als strategisches Managementsystem verwendet. Schließlich kann die Balanced Scorecard auch als Kontrollsystem eingesetzt werden. KMUs wenden lediglich die erste und zweite Art der BSC an. In großen Unternehmen kommen hierarchieübergreifende Performancekennzahlen-Systeme, die bis in die operationalen Einheiten reichen, zum Einsatz. In der Regel werden 18 bis 23 Kennzahlen zur Performancemessung herangezogen. Allgemein wenden sie einen detaillierten Prozess zur Identifizierung und Beschreibung von Kennzahlen an, um das Management über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Im Gegensatz dazu benötigen mittelständische Unternehmen in der Regel kein kompliziertes System zur Performancemessung. Bei der Auswahl der Kennzahlen sollten sich diese Unternehmen auf die Breite fokussieren. Meist sind 5 bis 15 Kennzahlen ausreichend. Die formale Kennzahlendefinition ist nicht so ausgeprägt wie in Großunternehmen. Aufgrund des Strategieverständnisses ist es für Großunternehmen im Vergleich zu KMUs einfacher die Kennzahlen an die Strategziele anzupassen. Das Design der Balanced Scorecard ist in beiden Arten von Unternehmen ähnlich, jedoch hat die Erstellung der Scorecard in

³⁴ Vgl. ROMPHO (2011), S. 40 ff.

³⁵ Vgl. BASUONY (2014), S. 16 ff.

mittelständischen Unternehmen oft schneller zu erfolgen aufgrund der begrenzten Ressourcen. In Großunternehmen ergibt sich der mögliche Vorteil der Nutzung aus dem Kontrollmechanismus der BSC durch Kommunikation, Koordination und Feedback. Für KMUs ergeben sich andere Vorteile. Der Einsatz fördert eine klare Definition einer Vision und die damit verbundenen strategischen Ziele. Großunternehmen können sich den Aufwand der Entwicklung und Implementierung einer BSC in der Regel leisten. KMUs müssen aufgrund der mangelnden Ressourcen auch bei der Erstellung und Implementierung der BSC die Kosten gut im Auge behalten. Großunternehmen kombinieren finanzielle mit nicht-finanziellen sowie kurzfristige mit langfristigen Kennzahlen. Mittelständische Unternehmen versuchen langfristige Pläne zu entwickeln und auch nicht-finanzielle Kennzahlen zu nutzen.

Die nachfolgende Tabelle illustriert die typischen Unterschiede zwischen einer Balanced Scorecard in Großunternehmen und in Klein- und Mittelunternehmen.

	Großunternehmen	KMUs
Anwendung der BSC	Großunternehmen wenden alle drei Arten der BSC an: <ol style="list-style-type: none"> 1. BSC zur Performance-Messung 2. BSC als strategisches Managementsystem 3. BSC als Kontrollsystem 	KMUs wenden lediglich die erste und zweite Art der BSC an.
Performancekennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchieübergreifende Systeme, die bis in die operationalen Einheiten reichen • Anzahl der Kennzahlen: 18 - 23 • Detaillierten Prozess zur Identifizierung und Beschreibung von Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein kompliziertes System – Konzentration bei der Auswahl der Kennzahlen auf die Breite • Anzahl der Kennzahlen: 5 - 15 • Keine formal ausgeprägte Kennzahlendefinition wie in Großunternehmen
Strategieinsatz	Einfache Anpassung der Kennzahlen an die Strategieziele	Schwierigere Anpassung der Kennzahlen an die Strategieziele

BSC Design	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnlicher Erstellungsprozess wie in KMUs • Erstellungsprozess dauert länger 	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnlicher Erstellungsprozess wie in Großunternehmen • Erstellungsprozess erfolgt schneller
Vorteile der Nutzung einer BSC	Kontrollmechanismus der BSC durch Kommunikation, Koordination und Feedback	Förderung einer klaren Definition einer Vision und strategischen Ziele
Kosten-Nutzen-Analyse	Ausreichend Ressourcen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC	Bewusste Kostenkontrolle aufgrund der begrenzten Ressourcen
Umfang der BSC	Kombination von finanziellen mit nicht-finanziellen sowie kurzfristigen mit langfristigen Kennzahlen	Versuch langfristige Pläne zu entwickeln und auch nicht-finanzielle Kennzahlen zu nutzen

Tabelle 18: The comparison , Quelle: BASUONY (2014), S. 19 (leicht modifiziert).

Zusammenfassend ergeben sich einige Vorteile für den Einsatz einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen:³⁶

- Man erreicht leichter Einigkeit über kritische Faktoren der Balanced Scorecard, weil weniger Entscheidungsträger involviert sind als bei Großunternehmen.
- Die BSC hilft dem Management sich auf langfristige Ziele zu konzentrieren.
- Sie erleichtert den Fokus auf Performance Measurement und strategische Kontrolle im Unternehmen zu richten.
- Die BSC ist ein hilfreiches Tool, um Management Prozesse stärker an strategischen Zielen zu orientieren.

Auf der anderen Seite ist die Implementierung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen auch mit Risiken verbunden:³⁷

- Ein zentrales Risiko ist, dass aufgrund des Fehlens einer eigenen HR-Abteilung die Vorteile und der Zweck der BSC nicht richtig kommuniziert werden und sie dadurch nicht akzeptiert oder falsch eingesetzt wird.
- Der Mangel an Zeit und Ressourcen im Unternehmen ist ein weiteres Problem.

³⁶ Vgl. MADSEN (2015), S. 4.

³⁷ Vgl. MADSEN (2015), S. 4 f.

- Häufige Änderungen der Strategie machen einen effizienten Einsatz einer BSC unmöglich.

Nachdem die Eigenschaften einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen sowie die Vorteile und Risiken, die sich mit dem Einsatz eines solchen Tools ergeben, erläutert wurden, wird im nächsten Unterkapitel ein geeigneter Erstellungsprozess für die Balanced Scorecard in der Ebner Gruppe beschrieben.

3.2. Prozess zur Erstellung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen

Eine der Hauptursachen für das Scheitern der Implementierung von Performance Management Systemen in mittelständischen Unternehmen ist der Mangel an geeigneten Methoden, welche gezielt die Besonderheiten von KMUs berücksichtigen.³⁸

KRÖGER/SCHÜSSLER³⁹ haben sich mit dem Problem auseinandergesetzt und einen Prozess für die Erstellung von Balanced Scorecards in Klein- und Mittelunternehmen entwickelt. In einem ersten Schritt ist der organisatorische Rahmen zu schaffen. Das Management sollte an der Umsetzung des Projektes mitwirken. Zunächst ist zu klären, für welche Unternehmensbereiche eine Scorecard entwickelt werden soll und welche Perspektiven diese beinhalten soll. Wichtig in dieser Phase sind vor allem die Informationen der Mitarbeiter. Die breite Akzeptanz im Unternehmen ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung. Im nächsten Schritt sind die strategischen Grundlagen zu klären. Die bestehende Strategie im Unternehmen ist durch einen Strategiecheck zu überprüfen. Anschließend kann das Strategiekonzept mittels BSC umgesetzt werden. Nach den zwei vorgelagerten Phasen kommt es zur eigentlichen Erstellung der Balanced Scorecard. Dazu sind maximal 20 Ziele zur Erreichung der Unternehmensstrategie für die einzelnen Perspektiven zu formulieren. Wichtig dabei ist es, spezifisch zu sein aber nicht zu detailliert. Diese Ziele sind dann über Ursache-/Wirkungsketten miteinander zu verknüpfen. Anschließend sind maximal drei Kennzahlen pro Ziel zu definieren, dabei ist auf eine ausgewogene Mischung aus Früh- und Spätindikatoren sowie kurz- und langfristigen Kennzahlen zu achten. Bei der Bestimmung der Zielwerte ist zu berücksichtigen, dass diese herausfordernd und erreichbar sind. Als Abschluss des Entwicklungsprozesses sind die strategischen Aktionen festzulegen. Diese Aktionen ergeben sich nicht aus der täglichen Arbeit und erfordern Ressourcen. Nach der Entwicklung ist der Roll-out der Balanced Scorecard zu managen. Dabei muss die Unternehmensspitze individuell die entwickelte BSC

³⁸ Vgl. GARENGO/BLAZZO (2012), S. 98 ff.

³⁹ Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 640 f.

auf die unteren Hierarchieebenen übertragen. Zum Abschluss ist der kontinuierliche BSC-Einsatz sicherzustellen. Dazu ist die BSC in die bestehenden Managementsysteme und das Tagesgeschäft zu integrieren.

Das Management der Ebner Gruppe war von Beginn an bei der Erstellung einer Balanced Scorecard involviert. Der Geschäftsführer hat den Auftrag zur Erstellung erteilt und hat anschließend aktiv bei der Entwicklung eines fundierten Strategiekonzeptes mitgewirkt. Man folgt der Empfehlung aus der Literatur und definiert lediglich eine Scorecard für die gesamte Gruppe, um die Komplexität des Performance Management Tools nicht unnötig zu erhöhen. Im nächsten Schritt erfolgt die eigentliche Erstellung der Balanced Scorecard. Dazu werden zunächst die relevanten Perspektiven definiert. Anschließend werden die strategischen Ziele den Perspektiven zugeordnet und Ursache- sowie Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen definiert. Bei der Erstellung ist auf die im vorherigen Unterkapitel eingegangenen Besonderheiten beim Einsatz eines solchen Tools in mittelständischen Unternehmen einzugehen.

4. Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Ebner Gruppe

Im dritten Abschnitt des Hauptteils wird die Erstellung der Balanced Scorecard für die Ebner Gruppe beschrieben. Dazu werden zunächst die Auswahl der Perspektiven und die zugehörigen strategischen Ziele für die Scorecard dargelegt. Anschließend werden die Prozesse zur Auswahl geeigneter Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen für das Tool beschrieben. Zum Abschluss wird die Balanced Scorecard in der finalen Version dargestellt.

4.1. Auswahl der Perspektiven und strategischen Ziele für die Scorecard

Jede Balanced Scorecard ist individuell für das jeweilige Unternehmen zu entwickeln. Folglich gibt es auch keine generellen Vorgaben für die Auswahl der Perspektiven.⁴⁰

Bei der Auswahl der Perspektiven für die Ebner Gruppe orientiert sich der Autor an den Grundperspektiven nach KAPLAN/NORTON⁴¹:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Mitarbeiterperspektive

Maßgeblich für die Selektion der relevanten Perspektiven sind schließlich die strategischen Hauptstoßrichtungen. Um den Ausbau des Flottenkundengeschäfts zu erreichen, gilt es die Ebner Gruppe aus Sicht der Kunden zu betrachten und entsprechende Erfolgspotentiale darzustellen. Auf der anderen Seite sollte der Dominanz der Fahrzeughersteller die nötige Beachtung geschenkt werden, indem eine eigene Perspektive für diese in die Balanced Scorecard aufgenommen wird. Schließlich ist ein zentrales Element der Strategie Partnerschaften mit verschiedenen Herstellern einzugehen, um eine Marktausweitung durch die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften zu erreichen. Ein erfolgreicher Roll-out eines neuen IT-Systems sowie die zwei zuvor genannten Ziele können nur verwirklicht werden, wenn das Potenzial der Mitarbeiter dahingegen verbessert wird, dass diese die neue IT auch nutzen können und am Ende die Kundenbedürfnisse besser befriedigen können. Als Ergebnisperspektive ist zum Abschluss eine Finanzperspektive in die Balanced Scorecard aufzunehmen. Sie soll die Resultate der anderen Perspektiven bündeln.

⁴⁰ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 29.

⁴¹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 77 ff.

In einem nächsten Schritt werden die Ziele aus der Strategiedefinition den einzelnen Perspektiven zugeordnet. Es wird bewusst auf die Definition von zu vielen Einzelzielen verzichtet, um die Balanced Scorecard nicht zu komplex zu gestalten.

Für die Finanzperspektive werden die Ziele „Absatzerhöhung der Fahrzeuge“, „Steigerung der After-Sales Umsätze“ und „Steigerung des Gruppenumsatzes“ ausgewählt. Die Ziele „Kunden der Mittelschicht gewinnen“ und die „Kundenbindung erhöhen“ wurden der Kundenperspektive zugeordnet. Für die Herstellerperspektive wurde das Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“ definiert. Schließlich wurden die Ziele „Mitarbeiterzufriedenheit steigern“, „Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen“ und die „IT-Kompetenz erhöhen“ ausgewählt.

Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Perspektiven und deren Ziele.

Finanzperspektive	(A) Absatz der Fahrzeuge erhöhen
	(B) After-Sales Umsätze steigern
	(C) Gruppenumsatz steigern
Kundenperspektive	(D) Kunden der Mittelschicht gewinnen
	(E) Kundenbindung erhöhen
Herstellerperspektive	(F) Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen
Mitarbeiterperspektive	(G) Mitarbeiterzufriedenheit steigern
	(H) Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen
	(I) IT-Kompetenz erhöhen

Tabelle 19: Matrix der Zielarten , Quelle: JOSSE (2018), S. 60 (leicht modifiziert).

Bei der Auswahl der einzelnen Ziele ist auch darauf zu achten, dass ein Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen den Zielen gegeben ist. Daher werden mithilfe einer Cross-Impact-Analyse diese Beziehungen ermittelt. Es gilt, vor allem die wichtigsten Verbindungen zwischen den Zielen herauszufinden. Dabei wird die Beeinflussung eines jeden Zieles mit einem Wert von 3 bis 0 bewertet. Die 3 signalisiert, dass sich eine leichte Veränderung des Zieles X überproportional auf das Ziel Y auswirkt. Eine proportionale Beziehung wird durch die 2 symbolisiert. Ein schwacher Einfluss zwischen den Zielen wird durch die 1 ausgedrückt und die 0 signalisiert keinen Zusammenhang zwischen den Zielen. Ein Ziel beeinflusst ein anderes stark, wenn es eine hohe Aktivsumme aufweist. Eine hohe Passivsumme verweist hingegen darauf, dass ein Ziel stark von anderen beeinflusst wird. Ein hohes Produkt aus Aktiv- und Passivsumme signalisiert, dass ein Ziel sowohl stark

beeinflusst als auch stark beeinflusst wird. Schließlich ist der Quotient zu bilden, indem die Aktivsumme durch die Passivsumme des jeweiligen Zieles dividiert wird. Ist der Quotient größer als 1, nimmt das Ziel eine aktive Rolle im Zielsystem ein, wenn er kleiner als 1 ist, nimmt das Ziel eine passive Rolle ein.⁴²

wirkt auf		Finanzen			Kunden		Her- stel- ler	Mitarbeiter			Aktiv- sum- me	Pro- dukt
		A	B	C	D	E		F	G	H		
Finanzen	A		2	3	1	1	2	2	0	0	11	187
	B	2		3	1	2	2	2	0	0	12	204
	C	1	1		0	0	2	0	0	0	4	68
Kunden	D	3	3	2		1	2	2	0	0	13	221
	E	3	3	2	1		2	2	0	0	13	221
Hersteller	F	2	2	2	3	2		1	1	1	14	238
Mitarbeiter	G	2	2	2	2	3	1		3	3	18	306
	H	2	2	2	2	2	3	1		0	14	238
	I	2	2	2	2	3	1	1	0		13	221
Passivsumme		17	17	18	12	14	15	11	4	4		
Quotient		0,6	0,6	0,6	0,9	0,8	0,7	1,0	2,8	2,8		

Tabelle 20: Zielmatrix (Cross-Impact-Analyse), Quelle: JOSSE (2018), S. 61 (leicht modifiziert).

Zunächst ist auf die Annahmen hinsichtlich überproportionaler Beziehungen zwischen den Zielen einzugehen. Also auf jene Beziehungen, welche in der Zielmatrix mit dem Wert 3 dargestellt wurden.

Zuerst sind die Überlegungen im Bereich der Mitarbeiterperspektive zu erläutern. Wenn die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden kann, sind die Mitarbeiter motivierter sich Kompetenzen im IT- sowie im Bereich der Elektrotechnik anzueignen. Eine höhere Mitarbeiterkompetenz in der Elektrotechnik steigert wiederum die Attraktivität des Autohauses bei den Herstellern, die bereit sind Vertriebspartnerschaften zu vergeben. Schließlich hat das qualitative Interview gezeigt, dass alternative Antriebstechnologien in der Automobilbranche in Zukunft ein wichtiges Thema sein werden. Für eine entsprechende Vermarktung beziehungsweise Wartung solcher Produkte sind technikaffine Mitarbeiter notwendig. Auf der anderen Seite sorgen zufriedene Mitarbeiter für ein besseres Käuferlebnis, was schließlich wieder die Kundenbindung erhöht. Wie im Strategiekonzept bereits erwähnt soll die IT-Kompetenz der Mitarbeiter gefördert werden, um Kundendaten

⁴² Vgl. JOSSE (2018), S. 53 ff.

mithilfe der IT-Systeme besser nutzen zu können. Dadurch soll auf Kundenbedürfnisse besser eingegangen werden und eine Erhöhung der Kundenbindung erreicht werden.

Können zusätzliche Vertriebspartnerschaften mit Herstellern, die Fahrzeuge für die Mittelschicht produzieren, gewonnen werden, führt dies zu zusätzlichen Kunden aus diesem Milieu. Dadurch können generell mehr Fahrzeuge abgesetzt werden. Schließlich werden auch Kunden, die Fahrzeuge der neu hinzugewonnen Hersteller kaufen, das Autohaus aufsuchen, um Reparaturen durchführen zu lassen oder Produkte für ihr Fahrzeug zu erwerben. Dies führt zusätzlich zu einer Steigerung der After-Sales Umsätze.

Wenn die Kundenbindung erhöht werden kann, werden die bestehenden Kunden auch in Zukunft Fahrzeuge bei der Ebner Gruppe kaufen beziehungsweise ihre Fahrzeuge warten lassen.

Letztendlich lässt sich durch eine Absatzsteigerung und eine Steigerung der After-Sales Umsätze auch der Umsatz der gesamten Gruppe steigern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Finanzziele, wie zu erwarten, eher eine passive Rolle haben. Sie werden primär von den anderen Zielen beeinflusst. Starke aktive Ziele sind die „Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen“ und „IT-Kompetenz erhöhen“. Ein hohes Produkt aus Aktiv- und Passivsumme weisen neben den Mitarbeiterzielen die Ziele „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“, „Kunden der Mittelschicht gewinnen“ sowie „Kundenbindung erhöhen“ auf.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die wichtigsten Beziehungen zwischen den Zielen.

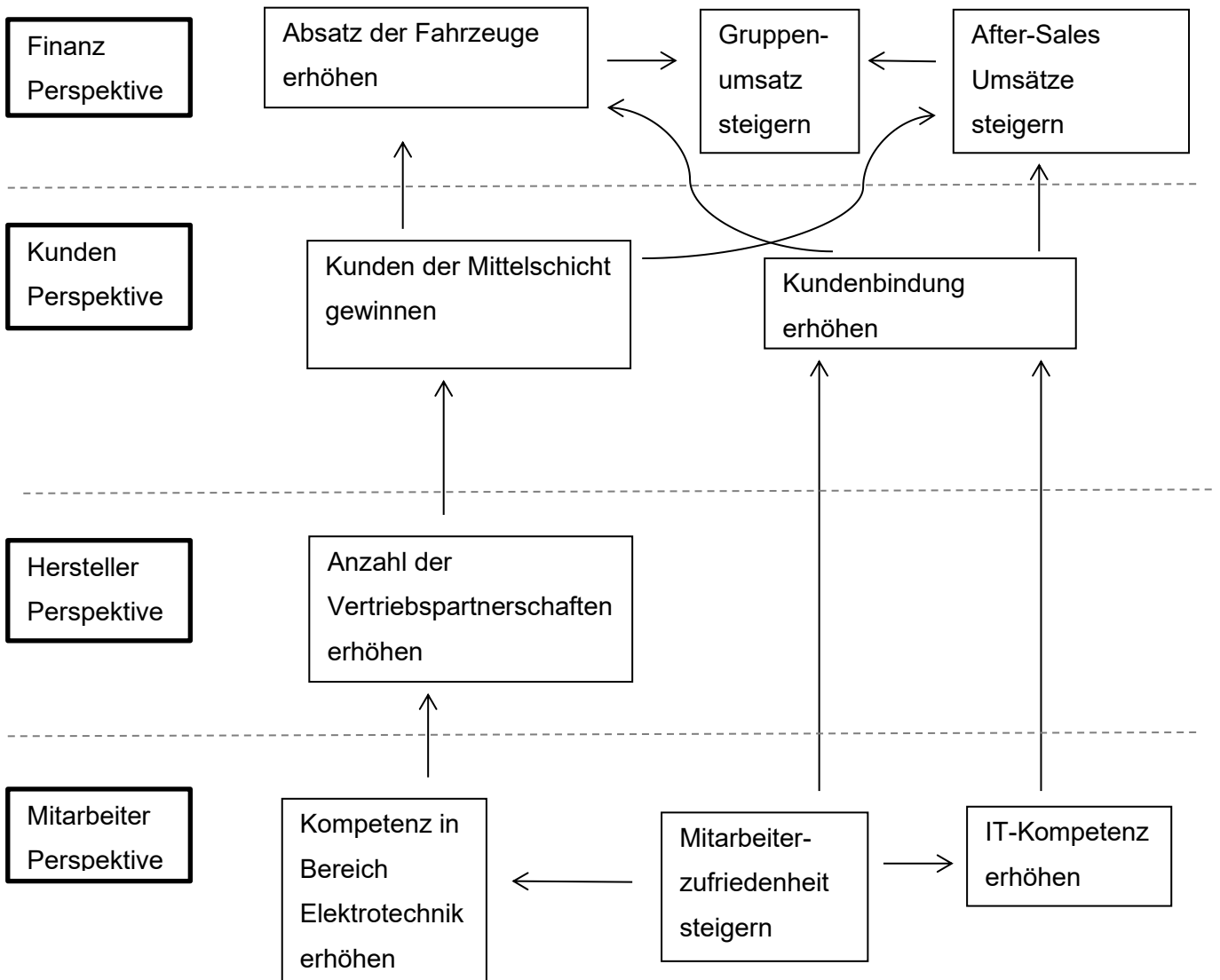


Abbildung 1: Strategy Map , Quelle: JOSSÉ (2018), S. 65 (leicht modifiziert).

Nachdem die Perspektiven und die zugehörigen Ziele definiert wurden, sind diesen entsprechende Messgrößen, Zielwerte sowie Maßnahmen zuzuordnen. Dies erfolgt im nächsten Unterkapitel.

4.2. Auswahl von Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen

In einem nächsten Schritt werden geeignete Messgrößen ausgewählt, um die Erreichung der strategischen Ziele messen zu können. Zusätzlich werden Zielwerte definiert, sodass Entscheidungsträger im Unternehmen auf einen Richtwert für die Zielerreichung zurückgreifen können. Schließlich werden Maßnahmen geplant, die eine Zielerreichung und dadurch auch die Umsetzung der Gruppenstrategie ermöglichen.

4.2.1. Prozess zur Auswahl von geeigneten Messgrößen

Zunächst werden mittels Literaturrecherche im Durchschnitt drei Kennzahlen pro Strategieziel ausgewählt. Es wird dabei auf die Empfehlung in der Literatur zur Entwicklung von Balanced Scorecards in Klein- und Mittelunternehmen zurückgegriffen und die Anzahl der Kennzahlen bewusst limitiert, um die Komplexität des zu gestaltenden Tools zu reduzieren. Die ausgewählten Kennzahlen werden anschließend mit den jeweiligen Bereichsleitern diskutiert. Die Entscheidung, welche Kennzahlen am Ende in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, trifft schließlich der Geschäftsführer der Ebner Gruppe unter Einbezug der Diskussionsergebnisse mit den Bereichsleitern.

Als maßgebliche Quelle für die Auswahl von einzelnen Kennzahlen für die jeweiligen Perspektiven dient das Werk von JOSSÉ⁴³.

Darüber hinaus wird bei der Auswahl der Messgrößen für die Balanced Scorecard unter anderem auf folgende Anforderungen Bedacht genommen:⁴⁴

- Balanced Scorecard-Kennzahlen müssen einen Zweck vermitteln. Mitarbeiter müssen sich für die Umsetzung der Strategie einsetzen wollen und es akzeptieren, dass ihre Leistungen durch diese Kennzahlen gemessen werden.
- Kennzahlen müssen auf ein Ziel ausgerichtet sein, das einen unmittelbaren Bezug zu der Strategie aufweist.
- Sie müssen einfach sein, um von den Menschen ohne Zutun verstanden zu werden.
- Es müssen klare Verantwortlichkeiten für die einzelnen Kennzahlen existieren.
- Kennzahlen müssen Ziele konkretisieren.
- BSC-Kennzahlen müssen die Aufmerksamkeit auf die aktuellen strategischen Ziele lenken.
- Kennzahlen sollten zeitnah gemessen werden können, um ein konsequentes Handeln zu ermöglichen.

⁴³ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 68 ff.

⁴⁴ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 216 ff.

Hinsichtlich der Kennzahlen der Finanzperspektive ist auf die im Unternehmen bereits etablierten Messgrößen zurückzugreifen. Schließlich sind die Führungskräfte mit jenen Kennzahlen bereits vertraut und sie sind es gewohnt, ihre Bereiche mithilfe dieser zu steuern.

Der Vertriebsleiter hat die Performance seines Bereiches in der Vergangenheit primär an der Anzahl der abgesetzten Fahrzeuge gemessen. Die Stückzahl ist in der Automobilbranche ein wesentlicher Leistungsindikator, da abhängig von der abgesetzten Menge die Leistungsbonifikationen von den Fahrzeugherstellern an die Autohändler ausbezahlt werden. Folglich steht bei der Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ die Stückzahl im Vordergrund.

Durch die Kennzahl „Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden“ soll ein unmittelbarer Vergleich mit den durchschnittlichen Werten in den vergangenen Jahren ermöglicht werden. Die Literatur⁴⁵ empfiehlt zwar den Vergleich von Istwerten mit Planwerten, jedoch wurde eine Budgetierung bisher in der Gruppe nicht konsequent umgesetzt. Daher ist auf einen Vergleich mit Durchschnittswerten aus der Vergangenheit zurückzugreifen.

Auf der anderen Seite soll die absolute Messgröße „Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke“ eine direkte Überprüfung der Zielerreichung für die Leistungsbonifikationen der Hersteller ermöglichen. Die Kennzahl sollte pro Marke in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, um zum einen die Performance der einzelnen Marken messbar zu machen und um zum anderen etwaige Substitutionseffekte zwischen den Fahrzeugmarken erkennen zu können.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Absatz der Fahrzeuge erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden • Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke

Tabelle 21: Kennzahlen für das Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“, Quelle: eigene Darstellung.

Das strategische Ziel „After-Sales Umsätze steigern“ betrifft primär die Bereichsleiter für den Teile- sowie Kundendienst. In der Vergangenheit wurde die Kennzahl „Umsatz pro Mitarbeiter“ von den beiden Bereichsleitern verwendet, um die Anzahl der Mitarbeiter in Beziehung zu dem generierten Umsatz zu setzen und dadurch eine gewisse Kostenkontrolle für ihren Bereich zu erlangen. Zusätzlich soll wieder eine Kennzahl aufgenommen werden,

⁴⁵ Vgl. HAMMER (2015), S. 67 ff.; ebenso RIEG (2015), S. 3 ff.

die einen direkten Vergleich mit den durchschnittlichen Perioden in der Vergangenheit ermöglicht.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
After-Sales Umsätze steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz pro Mitarbeiter • Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden

Tabelle 22: Kennzahlen für das Ziel „After-Sales Umsätze steigern“ , Quelle: eigene Darstellung.

Die reine Umsatzbetrachtung birgt laut OSSOLA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING⁴⁶ einige Probleme. Vor allem in einem Mehrproduktunternehmen ist die Betrachtung der erwirtschafteten Umsätze pro Produkt essenziell. In der Ebner Gruppe werden nicht nur unterschiedliche Produkte in Form von verschiedenen Automarken abgesetzt, sondern auch verschiedenste Autoteile und diverse Dienstleistungen für das Automobil angeboten. Es macht daher Sinn, die Entwicklung der Umsätze pro Unternehmensbereich zu betrachten. Dies soll mit der Kennzahl „Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden“ und der Kennzahl „Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden“ für die beiden vorherigen Strategieziele umgesetzt werden.

Zusätzlich merken die Autoren an, dass der Umsatzanteil nichts über die verursachten Kosten aussagt. Dieser Problematik kann entgegengewirkt werden, indem man die reine Umsatzbetrachtung noch mit anderen Kennzahlen kombiniert. Eine hilfreiche Kennzahl scheint die „Umsatzrentabilität“ zu sein. Dabei wird der Jahresüberschuss mit 100 multipliziert und anschließend durch den Umsatz dividiert. Die Kennzahl zeigt, ob sich das Geschäft rentiert.

Betrachtet man die Kostenstruktur des Autohauses, zählt der Personalaufwand zu einem der größten Kostentreiber, da sich das Unternehmen durch seine kompetenten Mitarbeiter von der Konkurrenz abheben möchte. Für eine Kostenkontrolle erscheint daher auch die Kennzahl „Personalaufwandsquote“ hilfreich. Dabei werden die Löhne, Gehälter, Personalrückstellung sowie die sozialen Abgaben mit 100 multipliziert und dann durch den Umsatz dividiert.

Aufgrund des Geschäftsmodells weist das Unternehmen ein hohes Umlaufvermögen auf. Das Autohaus muss eine entsprechende Anzahl an Fahrzeugen auf Lager haben, um den Kunden eine angemessene Auswahl bieten zu können. Auch das Teilelager muss einen

⁴⁶ Vgl. OSSOLA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING (2019) S. 6 ff.

Mindestbestand an bestimmten Ersatzteilen vorrätig haben, um die Mobilität der Kunden gewährleisten zu können. Die Forderung der Kunden nach einer entsprechenden Angebotsvielfalt steht im Konflikt mit dem Bestreben der Unternehmensführung so wenig Kapital wie möglich im Unternehmen zu binden. Die reine Umsatzbetrachtung sagt nichts über die Vorratsintensität im Unternehmen aus. Die zuvor genannten Autoren nennen dazu die Kennzahl „Umlaufvermögensstruktur“. Mit dieser Messgröße soll erreicht werden, dass die Entscheidungsträger wissen, wie viele Produkte sich auf Lager befinden und wie die allgemeine Finanzierungsstruktur des Unternehmens aussieht. Die Kennzahl errechnet sich, indem das Umlaufvermögen mit 100 multipliziert wird und anschließend durch die Bilanzsumme dividiert wird. Die Kennzahl sollte zusätzlich noch auf die einzelnen unternehmensspezifischen Einzelpositionen heruntergebrochen werden, um an Aussagekraft zu gewinnen. Für die Ebner Gruppe erscheint es sinnvoll, die Umlaufvermögensstruktur für die Fahrzeuge der jeweiligen Automarken und für das Teilelager separat zu betrachten.

Strategisches Ziel	Kennzahl
Gruppenumsatz steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden • Umsatzrentabilität der Gruppe • Personalaufwandsquote • Umlaufvermögensstruktur pro Fahrzeugmarke • Umlaufvermögensstruktur Teile

Tabelle 23: Kennzahlen für das Ziel „Gruppenumsatz steigern“, Quelle: eigene Darstellung.

SCHNEIDER/HENNIG ⁴⁷ nennen in ihrem Werk über Vertriebskennzahlen den Neukundenanteil als geeignete Messgröße. Dieser errechnet sich, indem der Umsatz, der durch Neukunden generiert wird, durch den Gesamtumsatz dividiert wird. Zusätzlich werden eine absolute und relative Kennzahl den Bereichsleitern im Rahmen der Diskussion vorgeschlagen.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Kunden der Mittelschicht gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Neukundenanteil

⁴⁷ Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 42 ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Kunden • Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden
--	--

Tabelle 24: Kennzahlen für das Ziel „Kunden der Mittelschicht gewinnen“, Quelle: eigene Darstellung.

Die Kundenbindungsrate wird als geeignete Kennzahl für die Kundenbindung genannt. Die Kennzahl errechnet sich aus der Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums abzüglich der Neukunden und die sich daraus ergebende Differenz wird anschließend durch die Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums dividiert.⁴⁸

GELDERN⁴⁹ hebt die Wiederkaufsrate als Messgröße für die Kundenbindung hervor. Dabei ist die Anzahl der Kunden, die mehr als einmal innerhalb eines bestimmten Zeitraumes Produkte kaufen, durch die Gesamtanzahl der Kunden zu dividieren. Eine hohe Rate weist darauf hin, dass die Zielgruppe gut angesprochen wird.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Kundenbindung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsrate • Wiederkaufsrate

Tabelle 25: Kennzahlen für das Ziel „Kundenbindung erhöhen“, Quelle: eigene Darstellung.

Die Herstellerperspektive ist keine klassische Lieferantenperspektive, so wie man es aus dem Beschaffungscontrolling kennt. Mithilfe dieser soll in der Regel die Leistung der Lieferanten überwacht werden und bei unerwünschten Abweichungen gegebenenfalls der Lieferant gewechselt werden.⁵⁰

Diese Flexibilität hat die Ebner Gruppe bei ihren Vertriebspartnern nicht. Das Unternehmen ist stark von den Partnern und deren produzierten Fahrzeugen abhängig, was einen Wechsel erschwert und einen solchen nicht erstrebenswert macht. Es gilt mit den Vertriebspartnern eine gute und langfristige Beziehung aufzubauen. Der Vertriebsleiter der Gruppe muss am Ende selbst entscheiden, wie er die Beziehung zu den Vertriebspartnern am besten messen möchte. Darüber hinaus wird an dieser Stelle nur auf die allgemeine Kennzahl „Anzahl an Kooperationsverträgen mit Vertriebspartnern“ für die Herstellerperspektive verwiesen.

⁴⁸ Vgl. BIESEL (2013), S. 29 ff.

⁴⁹ Vgl. GELDERN (2017), S. 126.

⁵⁰ Vgl. PIONTEK (2016), S. 177 ff.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller

Tabelle 26: Kennzahlen für das Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“ , Quelle: eigene Darstellung.

JOSSÉ⁵¹ schlägt für die Mitarbeiterperspektive die Kennzahl „Anzahl der Fehltage“ vor. Die Kennzahl erscheint vor allem als Frühindikator sinnvoll. Zusätzlich nennt der Autor die Fluktuationsrate als Kennzahl. Diese erscheint als Spätindikator eine geeignete Ergänzung zu sein.

Zur Ermittlung der Fluktuationsrate sollte sich das Unternehmen auf vermeidbare und freiwillige Austritte von Mitarbeitern konzentrieren. Unter freiwilliger Fluktuation versteht man, dass der Mitarbeiter für sich entschieden hat, das Unternehmen zu verlassen. Als vermeidbar gilt ein Austritt, wenn das Unternehmen Maßnahmen hätte setzen können, um den Austritt des Mitarbeiters zu verhindern. Grundsätzlich gilt es produktives sowie kompetentes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich sind die Kosten, die sich durch Fluktuation ergeben, zu minimieren. Dabei sind zum einen direkte Kosten, die durch administrative Tätigkeiten im Rahmen des Austrittsprozesses entstehen, und indirekte Kosten, die durch den Verlust von Know-how entstehen, zu beachten. Allgemein muss die Fluktuationsrate eines Unternehmens jedoch abhängig von den unternehmensspezifischen Umständen betrachtet werden.⁵²

Eine komplexere Variante stellt der Mitarbeiterzufriedenheitsindex dar. Der Index setzt sich aus verschiedenen Teilkennzahlen zusammen, die mit einer unterschiedlichen Gewichtung in den Mitarbeiterzufriedenheitsindex aufzunehmen sind. Wobei die Gewichtung unternehmensspezifisch vorzunehmen ist. Zusätzlich sind jährlich Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen ermitteln zu können.⁵³

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Krankenstandstage Fluktuationsrate Mitarbeiterzufriedenheitsindex

Tabelle 27: Kennzahlen für das Ziel „Mitarbeiterzufriedenheit steigern“ , Quelle: eigene Darstellung.

⁵¹ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 35.

⁵² Vgl. SCHMEISSER/SOBIERAJCZYK/SANFTLEBEN/CHOMEK (2016), S. 44 ff.

⁵³ Vgl. BECKER (2011), S. 420 ff.

Die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Unternehmen.⁵⁴ Da sich die Unternehmensleitung entschieden hat, die Kompetenz der Mitarbeiter in den Bereichen Elektrotechnik und Informationsverarbeitung auszubauen, gilt es geeignete Kennzahlen für diese Ziele zu definieren, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Grundsätzlich erscheinen dem Autor zwei Möglichkeiten sinnvoll, die Steigerung der Mitarbeiterkompetenz im Unternehmen zu messen. Zum einen könnte bereits beim Recruiting-Prozess darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter aufgenommen werden, die in den zuvor genannten Bereichen bereits Kompetenz durch entsprechende Ausbildungen nachweisen können. Zum anderen könnten die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter durch entsprechende Schulungen ausgebaut werden. Am Ende müssen die Bereichsleiter entscheiden, welche Herangehensweise sie für ihren Bereich als sinnvoll erachten.

Strategisches Ziel	Kennzahlen
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik • Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr

Tabelle 28: Kennzahlen für das Ziel „Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen“, Quelle: eigene Darstellung

Strategisches Ziel	Kennzahlen
IT-Kompetenz erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr • Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kursen

Tabelle 29: Kennzahlen für das Ziel „IT-Kompetenz erhöhen“, Quelle: eigene Darstellung

Die oben angeführten Kennzahlen werden anschließend im Rahmen von Interviews mit den jeweiligen Bereichsleitern diskutiert. Zusätzlich zu den vorgelegten Kennzahlen ist ihnen auch die Möglichkeit zu geben, eigene Kennzahlen vorzuschlagen, die für sie am besten geeignet erscheinen, um die strategische Zielerreichung messen zu können. Es ist darauf zu achten, während den Interviews auf jene Bereiche den Fokus zu legen, auf welche die Führungskräfte einen unmittelbaren Einfluss im Unternehmen haben. Da die beiden Bereichsleiter für den Teiledienst und für den Kundendienst keinen direkten Einfluss auf den Absatz der Fahrzeuge im Unternehmen haben, sollte im Rahmen der Endbesprechung der

⁵⁴ Vgl. KÜHHIRT (2009), S. 58.

Geschäftsführer, in der Funktion als Vertriebsleiter in der Gruppe, die Messgrößen für jene strategischen Ziele definieren, die unmittelbar den Vertrieb betreffen. Dazu zählen vor allem strategische Ziele aus der Herstellerperspektive sowie das Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ aus der Finanzperspektive.

Zunächst wird das Interview mit dem Bereichsleiter für den Teiledienst geführt. Da diese Führungskraft in der Ebner Gruppe auch für die Digitalisierung des Unternehmens zuständig ist, ist der Fokus, neben den allgemeinen Zielen der verschiedenen Perspektiven, auf das Ziel „IT-Kompetenzen erhöhen“ zu legen. Der Bereichsleiter schlägt für dieses konkrete Ziel die Kennzahl „Durchlaufzeit von Arbeitsabläufen“ vor. Dabei verweist er darauf, dass Mitarbeiter mit einer höheren IT-Kompetenz in der Lage sind durch den Einsatz von Tools wie MS Excel ihre Arbeit schneller zu verrichten.

Das zweite Interview wird mit der Bereichsleiterin für den Kundendienst in der Ebner Gruppe geführt. Mit ihr wird vor allem die Mitarbeiterperspektive beleuchtet, da sie auch für den Bereich Human Resources in der Gruppe zuständig ist. Sie erachtet vor allem die Kennzahl „Durchschnittliche Krankenstandstage“ als wichtig, um die Mitarbeiterzufriedenheit messen zu können.

Die Bereichsleiter bewerten im Rahmen der Interviews die vorgelegten Kennzahlen. Zweck der Bewertung ist es, jene Kennzahlen auszuwählen, welche die Zielerreichung nach der subjektiven Einschätzung der Bereichsleiter am besten messen können. Dazu werden die einzelnen Kennzahlen zunächst nach der Effektivität der Messung bewertet. Also inwiefern die jeweilige Messgröße dazu geeignet ist, die Zielerreichung zu messen. Zusätzlich werden der Arbeitsaufwand der Messung und die Verständlichkeit der Messgröße für Entscheidungsträger im Unternehmen bewertet. Dabei ist ein Drei-Punkte-Schema heranzuziehen. Wobei die 3 die höchste Bewertung, die 2 den Mittelwert und die 1 die niedrigste Bewertung darstellten. Details zu den Interviews sind den Ergebnisprotokollen 2 und 3 im Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 118 ff.).

Die nachfolgende Tabelle zeigt schließlich die Auswertung des Scorings der Kennzahlen durch die Bereichsleiter für den Teile- sowie Kundendienst.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Punkte	Punkte	Summe
		Teile- dienst	Kunden- dienst	
After-Sales Umsätze steigern	• Umsatz pro Mitarbeiter	9	8	17
	• Umsatzzuwachs einzelner	6	7	13

	Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden			
Kunden der Mittelschicht gewinnen	• Neukundenanteil (Umsatz Neukunden/Gesamtumsatz)	7	8	15
	• Anzahl der Kunden	6	6	12
	• Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	6	8	14
Kundenbindung erhöhen	• Kundenbindungsrate (Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums – Neukunden) / Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums	6	6	12
	• Wiederkaufsrate (Im Vertrieb ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Absatz zwischen den Käufen groß ist)	5	4	9
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	• Durchschnittliche Krankenstandstage	6	8	14
	• Fluktuationsrate	8	5	13
	• Mitarbeiterzufriedenheitsindex	4	5	9
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik	6	7	13

	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr 	7	8	15
IT-Kompetenz erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr 	6	8	14
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kurse 	6	7	13
	<ul style="list-style-type: none"> Durchlaufzeit von Arbeitsabläufen 	6	-	6

Tabelle 30: Scoring der Kennzahlen durch Bereichsleiter , Quelle: eigene Darstellung.

In einem nächsten Schritt wird dem Geschäftsführer das Scoring der Kennzahlen vorgelegt und er entscheidet schließlich, welche Messgrößen nach seiner subjektiven Einschätzung am besten für die Messung der Zielerreichung geeignet sind. Details zu der Diskussion mit dem Geschäftsführer/Vertriebsleiter sind dem Ergebnisprotokoll 4 im Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 130 ff.).

Zunächst werden dem Geschäftsführer jene Kennzahlen vorgelegt, die bereits durch die Bereichsleiter bewertet wurden. Die nachfolgende Tabelle zeigt, die Meinung des Geschäftsführers zu den einzelnen Messgrößen. Wobei ein Haken symbolisiert, dass der Geschäftsführer die Kennzahl zur Messung des strategischen Zieles als geeignet ansieht. Kennzahlen, die der Leiter für die Messung als nicht geeignet ansieht, werden mit einem Kreuz gekennzeichnet.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Teile	KD	Summe	Geschäftsführer
After-Sales Umsätze steigern	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz pro Mitarbeiter 	9	8	17	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden 	6	7	13	✓

Kunden der Mittelschicht gewinnen	• Neukundenanteil (Umsatz Neukunden/Gesamtumsatz)	7	8	15	x
	• Anzahl der Kunden	6	6	12	x
	• Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	6	8	14	✓
Kundenbindung erhöhen	• Kundenbindungsrate (Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums – Neukunden) / Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums	6	6	12	x
	• Wiederkaufsrate (Im Vertrieb ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Absatz zwischen den Käufen groß ist)	5	4	9	✓
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	• Durchschnittliche Krankenstandstage	6	8	14	✓
	• Fluktuationsrate	8	5	13	✓
	• Mitarbeiterzufriedenheitsindex	4	5	9	x

Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik	6	7	13	x
	• Anzahl an Technikus-Schulungen pro Jahr	7	8	15	✓
IT-Kompetenz erhöhen	• Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	6	8	14	✓
	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kurse	6	7	13	x
	• Durchlaufzeit von Arbeitsabläufen	6	-	6	x

Tabelle 31: Meinung des Geschäftsführers zum Scoring der Kennzahlen durch die Bereichsleiter , Quelle: eigene Darstellung.

Anschließend werden mit dem Geschäftsführer jene Kennzahlen besprochen, die primär den Vertrieb betreffen. Ziel ist es, seine subjektive Einschätzung in der Funktion als Vertriebsleiter zu erfragen.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Geschäftsführer
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	• Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller	✓

Tabelle 32: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“ durch den Geschäftsführer , Quelle: eigene Darstellung.

Wie bereits im Rahmen der Literaturrecherche zu Beginn dieses Unterkapitels angemerkt, stellt das strategische Ziel „Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen“ ein spezielles Ziel für den Autohandel sowie die Ebner Gruppe dar. Es gilt, das Markenportfolio der Gruppe strategisch sinnvoll zu erweitern. Dazu sind zunächst Kooperationsverträge mit entsprechenden Automobilherstellern abzuschließen, um schließlich die

Vertriebspartnerschaften übernehmen zu können. Im Rahmen der Besprechung mit dem Geschäftsführer wird klar, dass es sich dabei um einen langwierigen Prozess handelt, der sich über mehrere Jahre ziehen kann. Der Geschäftsführer selbst, der bereits mehrmals in solche Prozesse involviert war und auch bestrebt ist in Zukunft derartige Prozesse positiv abzuschließen, kann keine sinnvollen Messgrößen nennen, die eine frühzeitige Messung des strategischen Zieles ermöglichen würden. Er nennt vor allem die zwischenmenschliche Komponente als ausschlaggebenden Grund. Diese Sorge dafür, dass jeder einzelne Prozess anders abläuft. Schließlich wurde der Spätindikator „Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller“ als Messgröße ausgewählt.

Darüber hinaus ist noch das für den Vertrieb wichtige Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ zu besprechen.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke 	✓

Tabelle 33: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ durch den Geschäftsführer, Quelle: eigene Darstellung.

Der Geschäftsführer möchte zur Messung sowohl die relative Steigerung im Vergleich zu den Vorperioden als auch die absoluten Verkaufszahlen pro Fahrzeugmarke heranziehen.

In einem nächsten Schritt sind mit dem Geschäftsführer jene Kennzahlen zu besprechen, welche die gesamte Gruppe betreffen.

Strategisches Ziel	Kennzahl	Geschäftsführer
Gruppenumsatz steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrentabilität der Gruppe 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalaufwandsquote 	x
	<ul style="list-style-type: none"> • Umlaufvermögensstruktur pro 	x

	Fahrzeugmarke <ul style="list-style-type: none"> Umlaufvermögensstruktur Teile	* <ul style="list-style-type: none"> EK-Quote
--	--	---

Tabelle 34: Auswahl der Kennzahlen für das strategische Ziel „Gruppenumsatz steigern“ durch den Geschäftsführer, Quelle: eigene Darstellung.

Dem Geschäftsführer ist bewusst, dass eine reine Betrachtung des Umsatzes nicht ratsam ist. Er erkennt daher, dass die Kennzahl „Umsatzrentabilität der Gruppe“ sinnvoll ist. Jedoch erscheint ihm die Personalintensität und Umlaufvermögensstruktur, die im Kapitel beschrieben wurden, nicht entscheidend, um die Gruppe nach seinen Vorstellungen steuern zu können. Für ihn hat hingegen die EK-Quote eine besondere Bedeutung. Sie ist nicht nur für die finanzielle Stabilität der Gruppe wichtig, sondern auch ein entscheidendes Kriterium für Kreditinstitute und Fahrzeughersteller. Erstere entscheiden schließlich anhand der Höhe der EK-Quote über die Vergabe von Krediten und die Verzinsung dieser. Zweitere setzen häufig einen Mindestwert bei der Quote voraus für ihre künftigen Vertriebspartner.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die endgültigen Kennzahlen pro Strategieziel. Um spätere Diskussionen im Unternehmen über die genaue Definition sowie Datenbeschaffung der Kennzahlen zu vermeiden, sollen derartige Informationen an dieser Stelle bereitgestellt werden. Für die Datenbeschaffung werden jene Unternehmensbereiche ausgewählt, die nach der Meinung des Autors am einfachsten und am schnellsten die benötigten Daten zur Verfügung stellen können. Da der Autor auch als Controller im Unternehmen tätig ist, kennt er selbst die Struktur des Unternehmens und weiß, welche Unternehmensbereiche für die Datenbeschaffung geeignet erscheinen. Für den Vergleich mit Werten aus den Vorperioden wird der im Unternehmen übliche Zeitraum von drei Jahren herangezogen. Der Autor weiß wieder aufgrund seiner Funktion als Controller, dass eine Ausdehnung des Zeitraumes für den Vergleich aufgrund der mangelnden Datenlage problematisch ist.

Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden	
Strategisches Ziel	Absatz der Fahrzeuge erhöhen
Definition (Formel)	Anzahl der verkauften Fahrzeuge im aktuellen Jahr/Durchschnittswert der abgesetzten Fahrzeuge in den drei Vorjahren
Datenbeschaffung	Fahrzeugdisposition
Interpretation der Kennzahl	Es ist eine Absatzsteigerung anzustreben.

	Erneut ist darauf hinzuweisen, dass zwar durch die Verwendung von Durchschnittswerten jährlichen Schwankungen entgegengewirkt wird, aber ein Vergleich mit vorab definierten Zielwerten sinnvoller ist, um sich nicht an etwaigen Fehlentwicklungen in der Vergangenheit zu orientieren.
--	--

Tabelle 35: Beschreibung der Kennzahl „Absatz der Fahrzeuge pro Marke im Vergleich zu den Vorperioden“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke	
Strategisches Ziel	Absatz der Fahrzeuge erhöhen
Definition (Formel)	Anzahl der verkauften Fahrzeuge einer Marke im aktuellen Jahr
Datenbeschaffung	Fahrzeugdisposition
Interpretation der Kennzahl	Die absolute Kennzahl dient primär dazu, um überprüfen zu können, ob die von den Fahrzeugherstellern vorgegebenen Absatzziele erreicht wurden.

Tabelle 36: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Umsatz pro Mitarbeiter	
Strategisches Ziel	After-Sales Umsätze steigern
Definition (Formel)	Umsatz für den Bereich Teiledienst oder Kundendienst eines Monats/Anzahl der Mitarbeiter, die in dem jeweiligen Bereich tätig sind
Datenbeschaffung	Controlling + HR
Interpretation der Kennzahl	Die Kennzahl soll die Leistung der Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich messen.

Tabelle 37: Beschreibung der Kennzahl „Umsatz pro Mitarbeiter“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden	
Strategisches Ziel	After-Sales Umsätze steigern
Definition (Formel)	Umsatz für den Bereich Teiledienst oder Kundendienst der aktuellen Periode /Durchschnittswert des generierten

	Umsatzes eines Bereiches im Vergleichszeitraum von drei Vorjahren
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Es ist eine Umsatzsteigerung anzustreben.

Tabelle 38: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden	
Strategisches Ziel	Gruppenumsatz steigern
Definition (Formel)	Umsatz der Gruppe im aktuellen Jahr/Durchschnittswert des Gruppenumsatzes in den drei Vorjahren
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Es ist eine Umsatzsteigerung anzustreben.

Tabelle 39: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Umsatzrentabilität der Gruppe	
Strategisches Ziel	Gruppenumsatz steigern
Definition (Formel)	Jahresüberschuss vor Steuern/Gruppenumsatz ⁵⁵
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Die Kennzahl soll zeigen, ob die Gruppe ausreichend Gewinne erwirtschaftet und rentabel ist.

Tabelle 40: Beschreibung der Kennzahl „Umsatzrentabilität der Gruppe“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Eigenkapitalquote der Gruppe	
Strategisches Ziel	Gruppenumsatz steigern
Definition (Formel)	Eigenkapital der Gruppe/Gesamtkapital der Gruppe
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Für die Werte ist der konsolidierte Jahresabschluss der Gruppe heranzuziehen. Mithilfe der Kennzahl soll die Finanzierungsstruktur für die Entscheidungsträger offengelegt werden.

Tabelle 41: Beschreibung der Kennzahl „Eigenkapitalquote der Gruppe“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

⁵⁵

Vgl. OSSOLA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING (2019), S. 21.

Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	
Strategisches Ziel	Kunden der Mittelschicht gewinnen
Definition (Formel)	Anzahl Neukunden am Ende eines Geschäftsjahres/ Durchschnittswert der Neukunden in den drei Vorjahren
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Als Neukunde sind Personen zu klassifizieren, welche weder ein Fahrzeug noch sonstige Services des Autohauses in der Vergangenheit erworben haben.

Tabelle 42: Beschreibung der Kennzahl „Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Wiederkaufsrate Vertrieb	
Strategisches Ziel	Kundenbindung erhöhen
Definition (Formel)	Anzahl der Kunden, die mehr als einmal innerhalb von vier Jahren ein Fahrzeug gekauft haben /Gesamtanzahl der Kunden
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Der Zeitraum von vier Jahren wurde im Rahmen der Diskussion mit dem Geschäftsführer über die Zielwerte genannt. Es ist eine hohe Rate anzustreben.

Tabelle 43: Beschreibung der Kennzahl „Wiederkaufsrate Vertrieb“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Wiederkaufsrate After-Sales	
Strategisches Ziel	Kundenbindung erhöhen
Definition (Formel)	Anzahl der Kunden, die mindestens drei Mal pro Jahr eine Dienstleistung des Autohauses in Anspruch nehmen /Gesamtanzahl der Kunden
Datenbeschaffung	Controlling
Interpretation der Kennzahl	Die Anzahl der Dienstleistungen pro Kunde im After-Sales-Bereich wurde vom Geschäftsführer im Rahmen der Diskussion über die Zielwerte genannt. Es ist eine hohe Rate anzustreben.

Tabelle 44: Beschreibung der Kennzahl „Wiederkaufsrate After-Sales“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeugherstellern	
Strategisches Ziel	Anzahl an Vertriebspartnerschaften erhöhen
Definition (Formel)	Anzahl an unterschriebenen Kooperationsverträgen mit Fahrzeugherstellern
Datenbeschaffung	Vertriebsleitung
Interpretation der Kennzahl	Die absolute Kennzahl soll vor allem die Entscheidungsträger in der Gruppe daran erinnern, dass die Erweiterung des Markenportfolios eine zentrale Hauptstoßrichtung der Gruppenstrategie ist.

Tabelle 45: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeugherstellern“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Durchschnittliche Krankenstandstage	
Strategisches Ziel	Mitarbeiterzufriedenheit steigern
Definition (Formel)	Durchschnitt der Krankenstandstage aller Mitarbeiter in der Gruppe
Datenbeschaffung	HR
Interpretation der Kennzahl	Bei der Berechnung des Durchschnitts sind Dienstnehmer mit einer besonders schweren Erkrankung beziehungsweise schwangere Dienstnehmerinnen nicht zu berücksichtigen, Derartige Dienstnehmer/innen weisen in der Regel eine überdurchschnittliche Anzahl an Krankenstandstage auf, was die Aussagekraft der Kennzahl negativ beeinflussen würde.

Tabelle 46: Beschreibung der Kennzahl „Durchschnittliche Krankenstandstage“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Fluktuationsrate	
Strategisches Ziel	Mitarbeiterzufriedenheit steigern
Definition (Formel)	Freiwillig ausgeschiedene Mitarbeiter/Durchschnittlicher Personalstand ⁵⁶
Datenbeschaffung	HR
Interpretation der Kennzahl	Bei der Berechnung sind freiwillige sowie

⁵⁶

Vgl. SCHMEISSER/SOBIERAJCZYK/SANFTLEBEN/CHOMEK (2016), S. 44.

	vermeidbare Austritte von Mitarbeitern heranzuziehen.
--	---

Tabelle 47: Beschreibung der Kennzahl „Fluktuationsrate“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr	
Strategisches Ziel	Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen
Definition (Formel)	Durchschnittliche Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr aller Mitarbeiter im Kundendienstbereich sowie im Vertrieb
Datenbeschaffung	HR
Interpretation der Kennzahl	Die Kennzahl soll zeigen, ob ausreichend Maßnahmen zur Fortbildung der Mitarbeiter im Bereich Elektrotechnik während des Betrachtungszeitraums gesetzt werden.

Tabelle 48: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	
Strategisches Ziel	Kompetenz im Bereich IT erhöhen
Definition (Formel)	Durchschnittliche IT-Schulungen pro Jahr aller Mitarbeiter
Datenbeschaffung	HR
Interpretation der Kennzahl	Die Kennzahl soll zeigen, ob genügend Maßnahmen zur Fortbildung der Mitarbeiter im Bereich IT während des Betrachtungszeitraums gesetzt wurden.

Tabelle 49: Beschreibung der Kennzahl „Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr“, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 221 (leicht modifiziert).

Nachdem die Kennzahlen der Balanced Scorecard ausgewählt wurden, werden im nächsten Unterkapitel geeignete Zielwerte für diese definiert.

4.2.2. Prozess zur Auswahl von geeigneten Zielwerten

Zur Festlegung von Zielwerten erfolgt die Orientierung an folgendem 5-Schritte-Prozess:⁵⁷

1. Es ist zunächst eine Vergleichsbasis zu schaffen. Dies kann mithilfe von Benchmarks erfolgen.
2. Ein langfristiger Zielwert ist im Rahmen von Managementdiskussionen festzulegen.

⁵⁷ Vgl. HOBELBERGER (2012). S. 30 f.

3. Etwaige nicht-lineare Zielwertverläufe sollten bei der Zielwertsetzung berücksichtigt werden.
4. Für manche Ziele ist es sinnvoll Schwellenwerte zu definieren, da der exakte Wert nicht erreicht werden kann.
5. Abschließend sind die Zielwerte zu dokumentieren, indem sie in das BSC-System aufgenommen werden.

In einem ersten Schritt werden für ausgewählte Kennzahlen Benchmarks festgelegt, um eine Grundlage für die Diskussion mit den Bereichsleitern über die langfristigen Zielwerte zu schaffen. Es ist vor allem für jene Kennzahlen eine Vergleichsbasis anzugeben, die in der Praxis in den verschiedensten Unternehmen eingesetzt werden und für die hilfreiche Erfahrungswerte existieren. Für alle anderen Messgrößen ist auf die Erfahrungswerte der Bereichsleiter zurückzugreifen.

Vor allem für die Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive kann auf Vergleichswerte aus Studien zurückgegriffen werden.

Als Richtwert für die durchschnittlichen Krankenstandstage ist jener Wert heranzuziehen, der jährlich von der Statistik Österreich in dem Bericht „Ergebnisse im Überblick: Krankenstandsfälle, -dauer und -tage seit 1965 nach Geschlecht“ veröffentlicht wird. Laut diesem Bericht⁵⁸ waren erwerbstätige Personen in Österreich im Jahr 2019 durchschnittlich 13 Tage im Krankenstand.

Strategisches Ziel	Kennzahl	Benchmark
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	Durchschnittliche Krankenstandstage	13 Tage pro Jahr

Tabelle 50: Benchmark Durchschnittliche Krankenstandstage , Quelle: eigene Darstellung.

BRENCE/NOWSHAD/WALLNER/BAUER⁵⁹ haben in ihrer Studie 110 Führungskräfte von österreichischen Unternehmen zur Fluktuation in ihrem Unternehmen befragt. Die Auswertung der Befragung ergab, dass die Fluktuationsrate in den befragten Unternehmen rund 11 % betrug. Zusätzlich konnten sie feststellen, dass von der Fluktuation wesentliche Unternehmensbereiche sowie Schlüsselpositionen betroffen waren. Der Autor sieht die Studie als geeignete Benchmark und zieht die 11 % als Vergleichswert heran.

⁵⁸ Vgl. o.V. (2020), S. 1 ff.

⁵⁹ Vgl. BRENCE/NOWSHAD/WALLNER/BAUER (2019), S. 2 ff.

Strategisches Ziel	Kennzahl	Benchmark
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	Fluktuationsrate	11 %

Tabelle 51: Benchmark Fluktuationsrate , Quelle: eigene Darstellung.

Die Anzahl der Schulungen beziehungsweise der Abschlüsse in den Bereichen Elektrotechnik und IT sind nicht zuletzt von den Anforderungen seitens der Fahrzeughersteller abhängig. Eine geeignete Benchmark für diese Kennzahlen wäre die Anzahl der Schulungen/Abschlüsse in den jeweiligen Bereichen von Mitarbeitern, welche in konkurrierenden Autohäusern tätig sind. Da derartige Informationen jedoch nicht freiwillig von der Konkurrenz zur Verfügung gestellt werden beziehungsweise öffentlich nicht zugänglich sind, muss auf die Branchenerfahrung der Entscheidungsträger im Unternehmen bei der Auswahl von geeigneten Zielwerten zurückgegriffen werden.

Für die Kennzahlen der Kundenperspektive gibt es keine eindeutigen Richtwerte. Der Neukundenanteil ist primär von der Gruppenstrategie abhängig und muss von der Geschäftsführung definiert werden. In Wachstumsjahren ist mit einem höheren Neukundenanteil zu rechnen als in regulären Geschäftsjahren.

Die Kundenbindungsrate sollte naturgemäß einen hohen Wert aufweisen. Der Wert hängt primär von der Branche des Unternehmens ab. ZETU/MILLER⁶⁰ zeigen in ihrer Studie, dass die Kundenbindung in der Autobranche von der Automarke abhängig ist. Während Fahrzeughersteller von Premiummarken eine höhere Kundenbindungsrate aufweisen, weisen Automarken der Mittelschicht lediglich eine Kundenbindungsrate von 37 - 38 Prozent auf. Autohändler fungieren als Schnittstelle zwischen Konsumenten und Fahrzeughersteller. Händler sind folglich zu einem großen Teil vom Image der vertriebenen Automarke abhängig. Da die Ebner Gruppe Fahrzeuge der Mittelklasse vertreibt und serviciert verwendet der Autor die Rate von 38 % als Benchmark für die Kundenbindungsrate des Unternehmens.

Strategisches Ziel	Kennzahl	Benchmark
Kundenbindung erhöhen	Kundenbindungsrate	38 %

Tabelle 52: Benchmark Kundenbindungsrate , Quelle: eigene Darstellung.

Kritisch bei der Kennzahl Wiederkaufsrate ist die Auswahl des beobachteten Zeitraums. Beim Vertrieb von Fahrzeugen ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Abstand zwischen den Käufen groß ist, wohingegen ein Service regelmäßiger in Anspruch genommen wird. Es werden daher für die verschiedenen Bereiche unterschiedliche Zielwerte definiert. Bei dieser Kennzahl ist wieder auf die Branchenerfahrung der Entscheidungsträger im Unternehmen zurückzugreifen.

⁶⁰ Vgl. ZETU/MILLER (2010), S. 2 ff.

Hinsichtlich der Kennzahlen der Herstellerperspektive und der Finanzperspektive wurde auf die Auswahl von Referenzwerten verzichtet, da die Zielwerte unternehmensspezifisch zu definieren sind.

Im nächsten Schritt werden die langfristigen Zielwerte für die einzelnen Messgrößen im Rahmen der Interviews mit den Bereichsleitern diskutiert. Dabei werden die oben genannten Richtwerte berücksichtigt. Details zu den Diskussionen über die Zielwerte sind dem Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 118 ff.).

Die Entscheidung, welche Zielwerte am Ende in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, hat schließlich der Geschäftsführer der Gruppe unter Einbezug der Diskussionsergebnisse mit den Bereichsleitern zu treffen (Siehe Anhang S. 130 ff.).

Zum einen werden dem Geschäftsführer im Rahmen der Diskussion die von den Bereichsleitern vorgeschlagenen Zielwerte vorgelegt und zum anderen jene Benchmarks, die zu Beginn dieses Unterkapitels besprochen wurden. Die nachfolgende Tabelle zeigt, die Meinung des Geschäftsführers zu den vorgeschlagenen Zielwerten. Wobei ein Haken symbolisiert, dass der Geschäftsführer den Zielwert als geeignet ansieht. Sofern der Geschäftsführer mit dem vorgelegten Wert nicht einverstanden ist, wird jener Wert in der Spalte „Geschäftsführer“ vermerkt, der seiner Meinung nach der richtige ist. Die Spalte Zielwert ist leer, wenn es zu der Kennzahl keine Äußerungen von den Bereichsleitern gibt, beziehungsweise keine geeignete Benchmark gefunden werden kann. Für manche Kennzahlen werden Schwellenwerte definiert, da ein exakter Wert für die Messung der Zielerreichung nicht sinnvoll erscheint.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Vorgeschlagene Zielwerte	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden • Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Opel • Anzahl der verkauften 		+ 40 % 2.000 Stk. pro Jahr 1.000 Stk. pro Jahr

	<p>Fahrzeuge der Marke Hyundai</p> <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Jeep 		100 Stk. pro Jahr
After-Sales Umsätze steigern	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz pro Teiledienst Mitarbeiter Umsatzzuwachs im Bereich Teiledienst im Vergleich zu den Vorperioden Umsatz pro Kundendienst Mitarbeiter Umsatzzuwachs im Bereich Kundendienst im Vergleich zu den Vorperioden 	<p>50 – 70.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p> <p>5 – 7.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Gruppenumsatz steigern	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden Umsatzrentabilität der Gruppe EK-Quote 		<p>+ 50 %</p> <p>2,6 %</p> <p>40 %</p>

Kunden der Mittelschicht gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden 		5 % - 10 %
Kundenbindung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkaufsrate 		Vertrieb: Autokauf alle 3 - 4 Jahre Zielwert Vertrieb: 40 % After-Sales: dreimal pro Jahr Zielwert After-Sales: 75 %
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller 		7
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Krankenstandstage • Fluktuationsrate 	7 Krankenstandstage pro Arbeitsjahr 10 % - 15 % (Benchmark)	5 Krankenstandstage pro Arbeitsjahr ✓
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Techniker-Schulungen pro Jahr 	zweimal je Techniker-Mitarbeiter	zweimal extern je Techniker-/Vertriebs-Mitarbeiter einmal intern durch elektro-

			affinen Techniker im Unternehmen
IT-Kompetenz erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr 	einmal pro Angestellten	✓

Tabelle 53: Auswahl der Zielwerte durch den Geschäftsführer , Quelle: eigene Darstellung.

Der Geschäftsführer hat vor allem den hohen Zielwert für die Umsatzsteigerung der Gruppe im Rahmen der Diskussion begründet. Dieser sei auf die Expansionsstrategie zurückzuführen. Die gezielte Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften und die damit verbundene Neuerrichtung von Autohäusern sollen den Umsatz erheblich steigern.

Durch die Empfehlungen der Literatur und der Bereichsleiter wurden in Abstimmung mit dem Geschäftsführer schließlich folgende Zielwerte pro Kennzahl definiert.

Für das Ziel Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden ist eine Absatzsteigerung von 40 % anzustreben. Von der Marke Opel sind 2.000 Fahrzeuge pro Jahr, von der Marke Hyundai 1.000 Fahrzeuge und von der Marke Jeep 100 Fahrzeuge abzusetzen. Im Bereich Teiledienst ist ein Umsatz von durchschnittlich 50 – 70.000 EUR pro Mitarbeiter und Monat zu erwirtschaften. Generell ist der Umsatz im Bereich Teiledienst im Vergleich zu den Vorperioden um 20 % zu steigern. Im Bereich Kundendienst ist ein Umsatz von durchschnittlich 5 – 7.000 EUR pro Mitarbeiter und Monat zu erwirtschaften. Auch der Umsatz im Bereich Kundendienst ist im Vergleich zu den Vorperioden um 20 % zu steigern. Beim Gruppenumsatz ist eine Steigerung von 50 % aufgrund der Expansionsstrategie des Geschäftsführers anzustreben. Die Umsatzrentabilität der Gruppe soll 2,6 % betragen und die Eigenkapitalquote 40 %. Der Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden soll sich auf 5 – 10 % belaufen. Um die Kundenbindung zu erhöhen, soll eine Kundenbindungsrate von 40 % im Bereich Vertrieb und 75 % im Bereich After-Sales angestrebt werden. Die Anzahl der Vertriebspartnerschaften soll sich auf sieben erhöhen. Die durchschnittlichen Krankenstandstage pro Mitarbeiter sollen fünf Arbeitstage pro Kalenderjahr betragen und die Fluktuationsrate soll sich auf 10 – 15 % belaufen. Zur Steigerung der Kompetenz der Mitarbeiter im Bereich Elektrotechnik soll jeder Techniker- sowie Vertriebs-Mitarbeiter extern zweimal und unternehmensintern einmal pro Jahr an einer entsprechenden Schulung teilnehmen. Schließlich ist zur Erhöhung der IT-Kompetenz jeder Mitarbeiter einmal pro Jahr auf eine entsprechende Schulung zu schicken.

Nachdem die Zielwerte für die Kennzahlen der Balanced Scorecard ausgewählt wurden, werden im nächsten Unterkapitel geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung definiert.

4.2.3. Prozess zur Auswahl von geeigneten Maßnahmen

Für die Auswahl von Maßnahmen für die strategische Zielerreichung werden folgende Schritte gesetzt:

1. Zunächst wird ein Brainstorming im Rahmen der Diskussionen mit den Bereichsleitern durchgeführt, um potenzielle Maßnahmen zu identifizieren.
2. Anschließend werden gleichartige Maßnahmen zusammengefasst.
3. Die zusammengefassten Maßnahmen werden schließlich wieder dem Geschäftsführer vorgelegt und dieser hat zu entscheiden, welche dieser Maßnahmen in die Balanced Scorecard aufzunehmen sind.

Details zu den Diskussionen mit den Bereichsleitern sind wieder den Ergebnisprotokollen im Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 118 ff.).

Zunächst werden die zusammengefassten konkreten Maßnahmen, die von den Bereichsleitern genannt wurden, dargelegt.

Zur Steigerung der After-Sales Umsätze wurde von den Bereichsleitern die Einführung eines Mitarbeiterrankings als Maßnahme genannt. Dieses soll zeigen, welcher Mitarbeiter in einer Abteilung den meisten Umsatz generiert hat.

Um Kunden der Mittelschicht zu gewinnen, ist der Kundenkontakt zu verbessern. Dies soll erreicht werden, indem die Kundendienstberater einen verpflichtenden Workshop besuchen, der ihnen zeigt, wie sie auf Kunden richtig zugehen beziehungsweise mit den Kunden richtig kommunizieren.

Zur Erhöhung der Kundenbindung ist zum einen eine Ebner-Card zu entwickeln, die den Erwerb von vordefinierten KFZ-Dienstleistungen sowie eines Autoteiles um den Pauschalpreis von € 99,00 ermöglicht. Und zum anderen sind Geburtstagsgeschenke (z.B. Ebner-Geburtstagskarten) an bestehende Kunden zu versenden.

Zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sollen die Bereichsleiter mindestens zweimal pro Jahr ein Gespräch mit ihren Mitarbeitern führen. In diesen Gesprächen werden Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert und die Bedürfnisse sowie Ziele der Mitarbeiter erfragt. Zusätzlich ist bei Dienstnehmerkündigungen durch den direkten Vorgesetzten der Kündigungsgrund zu erfragen und für spätere Auswertungen zu dokumentieren.

Um die Kompetenz im Bereich Elektrotechnik zu steigern ist bereits bei Stelleninseraten explizit darauf hinzuweisen, dass die Ebner Gruppe technikaffine Mitarbeiter sucht. Vertriebsmitarbeiter sollen auf Automessen geschickt werden, damit diese die neuesten Informationen erhalten und sich mit anderen Branchenexperten austauschen können.

Aktuelle Autozeitschriften sind für alle Mitarbeiter frei zugänglich zu machen, dass diese sich über die aktuellen Trends in der Branche informieren können.

Die Erhöhung der IT-Kompetenzen der Mitarbeiter setzt die Aufrüstung der aktuellen Hardware und Software in der Gruppe voraus. Nachdem das neue IT-System unternehmensweit eingeführt wurde, sollen nach einem Jahr die Mitarbeiter erneut an einer IT-Schulung teilnehmen, um die Möglichkeiten des neuen Systems besser nutzen zu können. Neue Mitarbeiter sollen verpflichtend an einer IT-Schulung kurz nach deren Eintritt teilnehmen, um das System bestmöglich einsetzen zu können.

Die Maßnahmenvorschläge der Bereichsleiter werden anschließend dem Geschäftsführer zur Letztentscheidung vorgelegt. Details zu der Diskussion mit dem Geschäftsführer sind wieder dem Ergebnisprotokoll im Anhang zu entnehmen (Siehe Anhang S. 130 ff.).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Meinung des Geschäftsführers zu den vorgeschlagenen Maßnahmen durch die Bereichsleiter. Wobei ein Haken symbolisiert, dass der Geschäftsführer die Maßnahme als geeignet ansieht. Empfindet der Geschäftsführer eine Maßnahme als ungeeignet, so wird neben dieser Maßnahme ein Kreuz vermerkt. Für gewisse Strategieziele wurde der Geschäftsführer aufgefordert ohne Vorschläge von anderen Entscheidungsträgern Maßnahmen zu nennen. Für andere Strategieziele hat er von sich aus zusätzlichen Maßnahmen genannt. In beiden Fällen wurden diese in der Spalte „Geschäftsführer“ dokumentiert.

Strategisches Ziel	Vorgeschlagene Maßnahmen	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen		Mittels Aussendungen Bestandskunden informieren Produktpräsentationen von neuen Fahrzeugmodellen im Autohaus
After-Sales Umsätze steigern	Ein Mitarbeiterranking ist einzuführen, das zeigt, welcher Mitarbeiter in einer Abteilung den meisten Umsatz generiert hat.	✓

Gruppenumsatz steigern		75 % der Gewinne sind zu reinvestieren
Kunden der Mittelschicht gewinnen	Der Kundenkontakt ist zu verbessern, indem die Kundendienstberater einen verpflichtenden Workshop besuchen müssen, der ihnen zeigt, wie sie auf Kunden richtig zugehen beziehungsweise mit den Kunden richtig kommunizieren.	✓
Kundenbindung erhöhen	Es soll eine Ebner-Card entwickelt werden, die den Erwerb von vordefinierten KFZ-Dienstleistungen sowie eines Autoteiles um den Pauschalpreis von € 99,00 ermöglicht. Es sind Geburtstagsgeschenke (z.B. Ebner-Geburtskarten) an bestehende Kunden zu versenden.	✗ Telefonate statt Karten
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen		Aktive Suche nach Möglichkeiten zur Übernahme von Vertriebspartnerschaften durch die Analyse von Konkurrenten
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	Die Bereichsleiter führen mindestens zweimal pro Jahr ein Gespräch mit ihren Mitarbeitern. In diesen Gesprächen werden Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert und die Bedürfnisse sowie Ziele der Mitarbeiter erfragt.	✓

	Bei Dienstnehmerkündigungen ist durch den direkten Vorgesetzten der Kündigungsgrund zu erfragen und für spätere Auswertungen zu dokumentieren.	✓
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	Bei Stelleninseraten ist bereits explizit darauf hinzuweisen, dass die Ebner Gruppe technikaffine Mitarbeiter sucht.	✓
	Vertriebsmitarbeiter sollen auf Automessen geschickt werden, damit diese die neuesten Informationen erhalten und sich mit anderen Branchenexperten austauschen können.	✗
	Aktuelle Autozeitschriften sind für alle Mitarbeiter frei zugänglich zu machen, dass diese sich über die aktuellen Trends in der Branche informieren können.	✓
IT-Kompetenz erhöhen	Die aktuelle Hardware und Software in der Gruppe sind aufzurüsten und auf den neuesten Stand der Technik zu bringen.	✓
	Nachdem das neue IT-System unternehmensweit eingeführt wurde, sollen nach einem Jahr die Mitarbeiter erneut an einer IT-Schulung teilnehmen, um die Möglichkeiten des neuen Systems besser nutzen zu können.	✓

	Neue Mitarbeiter sollen verpflichtend an einer IT-Schulung kurz nach deren Eintritt teilnehmen, um das System bestmöglich einsetzen zu können.	✓
--	--	---

Tabelle 54: Auswahl der Maßnahmen durch den Geschäftsführer , Quelle: eigene Darstellung.

Zur Steigerung des Absatzes der Fahrzeuge sollen laut Geschäftsführer Bestandskunden regelmäßig mittels Aussendungen über Neuerungen sowie aktuelle Fahrzeugmodelle informiert werden. Bei der Markteinführung von neuen Modellen sind Produktpräsentationen im Autohaus abzuhalten und diese sind großflächig zu bewerben.

Als zentrale Kennzahl für die Finanzperspektive nennt der Geschäftsführer die Eigenkapitalquote der Gruppe. Um diese zu erhöhen, sind mindestens 75 % der Gewinne im Unternehmen zu belassen.

Damit die Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöht werden kann, ist eine fundierte Analyse der Konkurrenten anzuwenden. Es sind regelmäßig Informationen über andere Händler, die Marken an die breite Mittelschicht im selben Einzugsgebiet vertreiben, zu sammeln. Anschließend ist deren Marktanteil zu schätzen und zu beurteilen, ob anhand des Anteils deren Performance unterdurchschnittlich ist. Ein unterdurchschnittlicher Marktanteil lässt darauf schließen, dass die Fahrzeughersteller gewillt sind, die Vertriebspartnerschaft an die Ebner Gruppe zu übergeben.

Zusätzlich hat der Geschäftsführer im Bereich der Kundenbindung eine Konkretisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen vorgenommen. Laut Geschäftsführer kommen Telefonate bei den Kunden besser an. Daher sind diese an ihren Geburtstagen anzurufen und keine Karten zu versenden, wie dies von den Bereichsleitern vorgeschlagen wurde.

4.3. Balanced Scorecard der Ebner Gruppe

Nachdem im vorherigen Unterkapitel die Erarbeitung der entscheidenden Elemente für die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard im Detail beschrieben wurden, ist nun das eigentliche Strategietool für die Ebner Gruppe darzustellen.

Im Mittelpunkt der Balanced Scorecard stehen die Vision sowie Mission der Ebner Gruppe, die im Rahmen des Strategiefindungsprozesses mit dem Geschäftsführer erarbeitet wurden.

Die ausgearbeitete Strategie als Ausgangsbasis hat nicht nur die Auswahl der einzelnen Perspektiven des Tools beeinflusst, sondern auch dessen Elemente.⁶¹

Diese zentrale Rolle der Strategie wird an dieser Stelle durch die folgende Abbildung verdeutlicht.

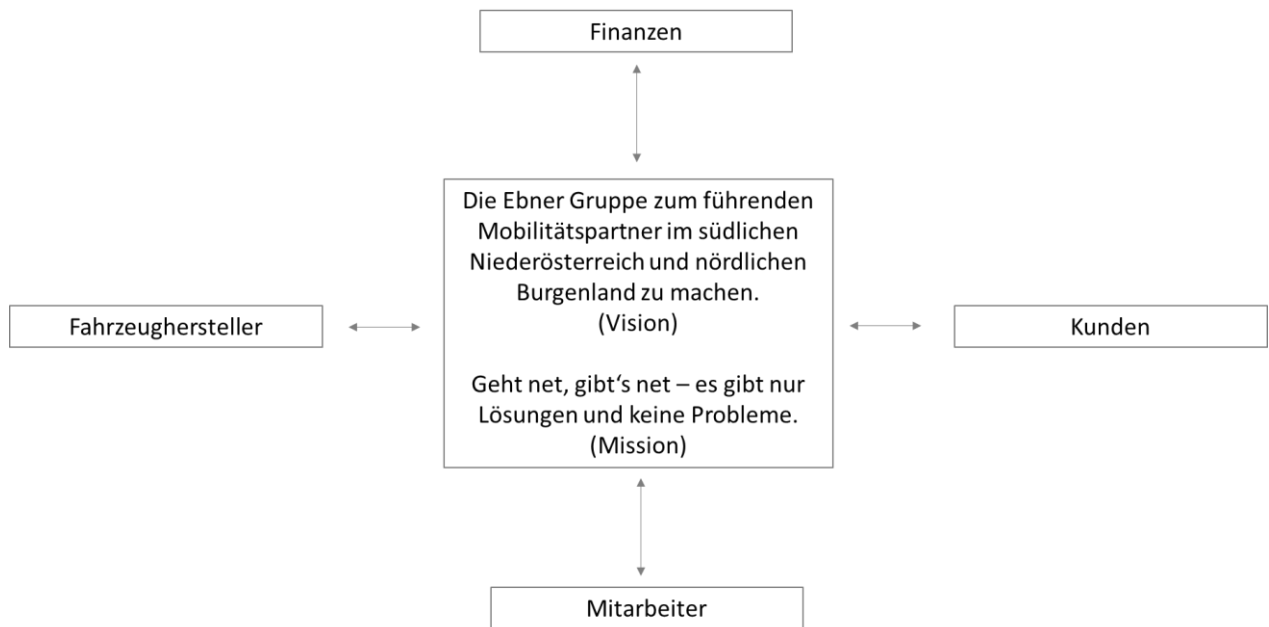


Abbildung 2: Ableitung einer untergeordneten Scorecard, Quelle: JOSSÉ (2018), S. 77 (leicht modifiziert).

⁶¹ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 77.

In einem abschließenden Schritt ist eine Tabelle angeführt, welche die vier Perspektiven der Balanced Scorecard und deren zentralen Elemente übersichtlich darstellt.

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Finanzen	Absatz der Fahrzeuge erhöhen	Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden	+ 40 %	Bestandskunden sind regelmäßig mittels Aussendungen über Neuerungen sowie aktuelle Modelle zu informieren. Bei Markteinführung von neuen Modellen sind Produktpräsentation im Autohaus abzuhalten und diese sind großflächig zu bewerben.
		Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Opel	2.000 Stk. pro Jahr	
		Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Hyundai	1.000 Stk. pro Jahr	
		Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Jeep	100 Stk. pro Jahr	

	<p>After-Sales Umsätze steigern</p>	<p>Umsatz pro Teiledienst Mitarbeiter</p> <p>Umsatzzuwachs im Bereich Teiledienst im Vergleich zu den Vorperioden</p> <p>Umsatz pro Kundendienst Mitarbeiter</p> <p>Umsatzzuwachs im Bereich Kundendienst im Vergleich zu den Vorperioden</p>	<p>50 – 70.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p> <p>5 – 7.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p>	<p>Ein Mitarbeiterranking ist einzuführen, das zeigt, welcher Mitarbeiter in einer Abteilung den meisten Umsatz generiert hat.</p>
--	-------------------------------------	---	---	--

	Gruppenumsatz steigern	Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden	+ 50 %	Es sind mindestens 75 % der Gewinne in der Gruppe zu belassen, um die Eigenkapitalquote zu erhöhen.
		Umsatzrentabilität der Gruppe	2,6 %	
		EK-Quote der Gruppe	40 %	
Kunden	Kunden der Mittelschicht gewinnen	Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	5 % - 10 %	Der Kundenkontakt ist zu verbessern, indem die Kundendienstberater einen verpflichtenden Workshop besuchen müssen, der ihnen zeigt, wie sie auf Kunden richtig zugehen beziehungsweise mit den Kunden richtig kommunizieren.
	Kundenbindung erhöhen	Wiederkaufsrate Vertrieb	40 %	Kunden sind an ihrem Geburtstag persönlich zu kontaktieren – zum Beispiel

		Wiederkaufsrate After-Sales	75 %	per Telefonat – und ihnen ist zu gratulieren.
Fahrzeughersteller	Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller	7	Es sind regelmäßig Informationen über andere Händler, die Volumens Marken im selben Einzugsgebiet vertreiben, zu sammeln. Anschließend ist deren Marktanteil zu schätzen und zu beurteilen, ob anhand des Anteils deren Performance unterdurchschnittlich ist. Ein unterdurchschnittlicher Marktanteil lässt darauf schließen, dass die Fahrzeughersteller gewillt sind, die Vertriebspartnerschaft an die Ebner Gruppe zu übergeben.

Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit steigern	Durchschnittliche Krankenstandstage	5 Krankenstandstage pro Arbeitsjahr	Die Bereichsleiter führen mindestens 2-mal pro Jahr ein Gespräch mit ihren Mitarbeitern. In diesen Gesprächen werden Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert und die Bedürfnisse sowie Ziele der Mitarbeiter erfragt. Bei Dienstnehmerkündigungen ist durch den direkten Vorgesetzten zu versuchen den wahren Kündigungsgrund zu erfragen und für spätere Auswertungen zu dokumentieren.
		Fluktuationsrate	10 % - 15 %	
	Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	Anzahl an Technik- Schulungen pro Jahr	zweimal extern je Techniker- /Vertriebs- Mitarbeiter	Bei Stelleninseraten ist bereits explizit darauf hinzuweisen, dass die Ebner Gruppe technikaffine Mitarbeiter

			einmal intern durch elektro-affinen Techniker im Unternehmen	sucht. Aktuelle Autozeitschriften sind für alle Mitarbeiter frei zugänglich zu machen, dass diese sich über die aktuellen Trends in der Branche informieren können.
	IT-Kompetenz erhöhen	Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	einmal pro Angestellten	Die aktuelle Hardware und Software in der Gruppe sind aufzurüsten und auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Nachdem das neue IT-System unternehmensweit eingeführt wurde, sollen nach einem Jahr die Mitarbeiter erneut an einer IT-Schulung teilnehmen, um die Möglichkeiten des neuen Systems besser nutzen zu können.

				<p>Neue Mitarbeiter sollen verpflichtend an einer IT-Schulung kurz nach deren Eintritt teilnehmen, um das System bestmöglich nutzen zu können.</p>
--	--	--	--	--

Tabelle 55: Auszug aus einer BSC-Tabelle , Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 41 (leicht modifiziert).

Die Tabelle soll schließlich die EntscheidungsträgerInnen in der Ebner Gruppe unterstützen, die durch den Geschäftsführer vorgegebene Strategie umzusetzen. Der praktische Einsatz der Balanced Scorecard erfolgt mithilfe von Microsoft Excel. Für die Umsetzung wird das Controlling in enger Zusammenarbeit mit den Bereichsleitern verantwortlich sein.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass das Tool keineswegs als starres Instrument anzusehen ist. Es ist vielmehr dynamisch einzusetzen und einzelne Elemente sind gegebenenfalls an sich verändernde Bedingungen anzupassen. Allgemein wird empfohlen, die definierte Strategie als Ausgangsbasis für die Balanced Scorecard in regelmäßigen Abständen kritisch auf ihre Relevanz zu überprüfen.

Im vierten Kapitel der Arbeit wurde beschrieben, wie die Auswahl der Perspektiven, strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen erfolgte. Schließlich wurde die endgültige Balanced Scorecard der Ebner Gruppe dargestellt. Abschließend werden im nächsten Kapitel Handlungsempfehlungen für die Entwicklung der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen gegeben.

5. Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen

In diesem Kapitel werden die Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen basierend auf der vorangegangenen Literaturrecherche und den gesammelten Erfahrungen des Autors durch den Entwicklungsprozess eines solchen Tools für die Ebner Gruppe dargelegt.

Unabhängig davon, ob eine Balanced Scorecard für ein Großunternehmen oder für ein mittelständisches Unternehmen entwickelt wird, muss zunächst ein fundiertes Strategiekonzept mit den relevanten Entscheidungsträgern im Unternehmen ausgearbeitet werden. Welche Entscheidungsträger in den Strategieprozess miteinbezogen werden, ist nach Ansicht des Autors stark abhängig von der jeweiligen Struktur und Kultur des Unternehmens. Der konkrete Strategiefindungsprozess wird am Ende vor allem davon beeinflusst werden, wie viele Entscheidungsträger an der Strategiefindung mitwirken sollen. Entscheidend dabei ist, dass jene Führungskräfte involviert werden, welche das Unternehmen gut kennen und auch Veränderungen im Unternehmen initiieren können. Sollte ein Strategiekonzept bereits vorhanden sein, ist dieses zumindest auf die aktuelle Relevanz mittels Strategie-Check zu überprüfen. In einer globalisierten Wirtschaft werden Unternehmen kontinuierlich mit Veränderungen und neuen Herausforderungen konfrontiert. Dies erfordert eine regelmäßige Überprüfung der Strategie und gegebenenfalls eine Adaptierung dieser. Schließlich macht eine Implementierung einer Strategie nur Sinn, wenn diese von der Führung eines Unternehmens akzeptiert wird und auch für die künftige Wettbewerbsfähigkeit sorgt.

Die Literatur empfiehlt als Mindestbestandteile einer langfristigen Strategie die Vision, Mission sowie langfristige Ziele für die Organisation. Auf welchen Zeitraum dabei abzustellen ist, sollte vom Management des jeweiligen Unternehmens entschieden werden. Typischerweise blickt man im Rahmen der Strategiedefinition 5 – 10 Jahre in die Zukunft, so wie es auch bei der Strategiefindung für die Ebner Gruppe gemacht wurde. Dabei ist es relevant, dass das Team, welches mit der Entwicklung oder Überprüfung des Strategiekonzepts beauftragt wird, nicht nur die Kernkompetenzen des Unternehmens identifiziert, sondern auch die Konkurrenten und die Umwelt analysiert. Schließlich können Trends aus den verschiedensten Bereichen zu maßgeblichen Veränderungen in der Branche führen, welche das Geschäftsmodell des Unternehmens bedrohen können. Die Literatur

empfiehlt zahlreiche Analyseinstrumente. Welches Instrument am Ende eingesetzt wird, wird von der Präferenz des Strategieteam abhängen. Die SWOT-Analyse wird dabei sicher am häufigsten eingesetzt. Diese darf jedoch nicht mit der reinen Identifikation der Stärken, Schwächen, Chancen sowie Bedrohungen des Unternehmens enden. Viel mehr sind konkrete SWOT-Strategien aus den einzelnen Elementen abzuleiten, die anschließend für die Definition von konkreten Hauptstoßrichtungen herangezogen werden können. Im Allgemeinen erscheint es wichtig, dass eine systematische Auseinandersetzung mit den verschiedensten Bereichen erfolgt, unabhängig davon welche konkreten Instrumente schlussendlich eingesetzt werden.

Am Ende ist es essenziell, dass das Strategiekonzept von der obersten Führungsebene im Unternehmen abgesegnet wird. Schließlich muss das Konzept von den Entscheidungsträgern mitgetragen werden, um eine unternehmensweite Akzeptanz zu erlangen.

So wie in der Literatur über Strategieentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen beschrieben, erfolgte die Strategiedefinition in der Ebner Gruppe in der Vergangenheit unsystematisch durch den Alleingeschäftsführer ohne Konsultation mit anderen Entscheidungsträgern oder Mitarbeitern des Unternehmens. Ein systematischer Strategiefindungsprozess und eine fundierte strategische Analyse als Bestandteil des Prozesses sind jedoch auch für ein mittelständisches Unternehmen unerlässlich, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Nachdem ein fundiertes Strategiekonzept vorliegt, gilt es, dieses im Unternehmen zu implementieren. Dazu können verschiedene Tools zum Einsatz kommen. Eines der bekanntesten Tools ist die Balanced Scorecard.

Nun stellt sich die Frage, wie dieses Tool konkret zu gestalten ist und welche Bedingungen im Unternehmen geschaffen werden müssen, dass dieses bei der Strategieimplementierung in Klein- und Mittelunternehmen den nötigen Beitrag leisten kann. Zum einen empfiehlt die Literatur bei der Auswahl der Elemente einer Balanced Scorecard die Entscheidungsträger des Unternehmens zu involvieren. Dies fördert die notwendige Akzeptanz im Unternehmen und motiviert die Entscheidungsträger das Tool später proaktiv einzusetzen. Zum anderen ist speziell bei Balanced Scorecards für Klein- und Mittelunternehmen die Komplexität des Tools stark zu reduzieren. Mittelständische Unternehmen haben in der Regel nur begrenzte Ressourcen für die kontinuierliche Pflege einer umfangreichen Balanced Scorecard. Zusätzlich haben solche Unternehmen selten eine eigene Personalabteilung, welche die Vorteile und Funktionsweise einer Balanced Scorecard angemessen den Mitarbeitern im Unternehmen vermitteln könnte. Deshalb sind die strategischen Ziele, welche den einzelnen

Perspektiven der Scorecard zugeordnet werden, und die Anzahl der Kennzahl zu limitieren. Wichtig bei der Auswahl ist, dass ein breites Spektrum durch die Kennzahlen abgedeckt wird und nicht unnötig in die Tiefe gegangen wird.

Für die Auswahl der Perspektiven gibt es keine eindeutigen Empfehlungen in der Literatur. In der Regel erfolgt die Orientierung an den Perspektiven der Begründer der Balanced Scorecard. Es ist jedoch von einer unreflektierten Übernahme der Standardperspektiven abzuraten. Das Strategiekonzept sollte einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Perspektiven haben, so wie dies bei der Entwicklung der Balanced Scorecard für die Ebner Gruppe der Fall war.

Die Auswahl der Kennzahlen sollte gemeinsam mit den operativen Führungskräften im Unternehmen erfolgen, da diese später die Messgrößen für die Überprüfung der Zielerreichung einsetzen sollen. Die Literatur empfiehlt 5 – 15 Kennzahlen für die gesamte Balanced Scorecard eines mittelständischen Unternehmens zu definieren, um die Komplexität des Tools zu reduzieren. Es sind folglich nicht zu viele Kennzahlen pro Strategieziel in das Tool aufzunehmen.

Zunächst sind für die Zielwerte entsprechende Benchmarks aus der Literatur zu ermitteln, sofern es für die jeweiligen Kennzahlen bereits sinnvolle Erfahrungswerte gibt. Anschließend sind diese wieder mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen zu besprechen und jene Zielwerte in die Balanced Scorecard aufzunehmen, die nach der Meinung der Führungskräfte am besten geeignet sind, um die Strategie im Unternehmen umzusetzen.

Die Ermittlung von geeigneten Maßnahmen kann durch ein entsprechendes Brainstorming der Entscheidungsträger im Unternehmen erfolgen. Ein guter Ausgangspunkt sind bereits geplante Projekte im Unternehmen.

Am Ende sind die zentralen Elemente der Balanced Scorecard – Kennzahlen, Zielwerte und strategische Aktionen – wieder von der obersten Führungsebene im Unternehmen für eine entsprechende Akzeptanz im Unternehmen abzusegnen.

Die konkrete Implementierung der Strategie beziehungsweise der Einsatz der Balanced Scorecard in der Ebner Gruppe ist nicht Teil dieser Masterarbeit. Folglich können keine Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines solchen Tools in Klein- und Mittelunternehmen gegeben werden.

Nachdem konkrete Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen gegeben wurden, ist die Arbeit im nächsten Kapitel zusammenzufassen und eine kritische Reflexion sowie ein Ausblick zu geben.

6. Resümee

In diesem Abschnitt wird die Arbeit zusammengefasst und eine kritische Reflexion sowie ein Ausblick gegeben.

6.1. Zusammenfassung

Bevor ein Tool zur Strategieumsetzung entwickelt werden konnte, musste zunächst die langfristige Strategie der Ebner Gruppe konkretisiert werden. Es galt die Vision, Mission sowie die langfristigen Ziele des Unternehmens als wesentliche Bestandteile der Gruppenstrategie zu definieren.

Mittels Literaturrecherche wurde dazu ein geeigneter Prozess ausgewählt, der zum einen praxisrelevant war und zum anderen für den Einsatz in einem mittelständischen Unternehmen – wie es die Ebner Gruppe ist - geeignet erschien. Obwohl die Literatur beim Strategiefindungsprozess den Einbezug von allen zentralen Entscheidungsträgern im Unternehmen empfiehlt, hat sich bereits an dieser Stelle gezeigt, dass auf die spezifischen Bedingungen im Unternehmen Rücksicht genommen werden muss. In der Gruppe gibt der Geschäftsführer die Hauptrichtung vor und die anderen Entscheidungsträger setzen seine Vorgaben um. Generell wurden strategische Entscheidungen in der Vergangenheit intuitiv getroffen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde jedoch versucht einen systematischeren Ansatz zu verfolgen. Schließlich wurde in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer die Gruppenstrategie mittels Delphi-Methode erarbeitet.

Zunächst wurde ein qualitatives Interview mit dem Geschäftsführer geführt. Ziel dieses Interviews war es, die Unternehmensaufgaben, Unternehmensziele, Zielgruppen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Ebner Gruppe zu identifizieren. Dazu wurden dem Geschäftsführer konkrete Fragen zu den Bereichen Geschäftsmodell, Kernkompetenzen, Wettbewerber sowie Trends in der Automobilbranche gestellt. Die Aussagen des Interviewpartners wurden anschließend qualitativ ausgewertet und bildeten die Grundlage für die strategische Analyse. Nach einer Potential- sowie Makroanalyse wurden SWOT-Strategien für die Gruppe entwickelt. Entscheidend war dabei, dass nicht nur Stärken, Schwächen, Chancen sowie Bedrohungen des Unternehmens aufgelistet werden, sondern konkrete Handlungsoptionen entwickelt wurden.

Die Ergebnisse der strategischen Analyse wurden schließlich dem Geschäftsführer vorgelegt und darauf aufbauend wurden Hauptstoßrichtungen, messbare Unternehmensziele sowie Schlüsselmaßnahmen als Teil des Strategiekonzeptes entwickelt.

Durch die zuvor beschriebene Vorgehensweise konnte schließlich die erste Forschungsfrage – wie lautet die konkrete langfristige Strategie der Ebner Gruppe – beantwortet werden. Die Vision des Autohauses wurde konkretisiert. Es gilt, die Ebner Gruppe zum führenden Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland zu machen. Dabei ist stets die Mission des Unternehmens, Geht net, gibt's net – es gibt nur Lösungen und keine Probleme, zu beachten. Schließlich sollen drei Hauptstoßrichtungen zur Erreichung der Vision beitragen. Zunächst ist ein neues IT-System zu implementieren, um Kundendaten besser nutzen und auf Kundenbedürfnisse besser eingehen zu können. Darüber hinaus soll eine Marktausweitung durch die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften mit Herstellern, die Fahrzeuge für die breite Mittelschicht anbieten, erreicht werden. Zuletzt ist der Ausbau des Flottenkundengeschäfts durch den Aufbau von Kompetenzen bei alternativen Antriebstechnologien anzustreben.

Im zweiten Abschnitt der Arbeit wurde mittels Literaturrecherche untersucht, welche Voraussetzungen in der Gruppe gegeben sein müssen, um eine Balanced Scorecard im mittelständischen Unternehmen sinnvoll einsetzen zu können. Eine erste fundierte Recherche zum Einsatzgebiet der Balanced Scorecard hat gezeigt, dass das Strategietool primär in Großunternehmen eingesetzt wird. Generell ist anzumerken, dass die Anzahl der Studien begrenzt ist, welche den Einsatz der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen untersucht haben.

Die Recherche der vorhandenen Studien hat gezeigt, dass Klein- und Mittelunternehmen in der Regel die Balanced Scorecard zur Performance-Messung und als strategisches Managementsystem einsetzen, jedoch nicht als Kontrollsystem. Entscheidend für einen erfolgreichen Einsatz des Tools scheint die Begrenzung der Anzahl an aufzunehmenden Kennzahlen zu sein. Und obwohl der Erstellungsprozess ähnlich zu jenem in Großunternehmen ist, müssen Klein- und Mittelunternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen diesen Prozess oft wesentlich schneller umsetzen. Der Mangel an Ressourcen erfordert auch eine fundierte Kosten-Nutzen-Analyse hinsichtlich der Erstellung und Implementierung einer Balanced Scorecard.

Als Vorteil für den Einsatz einer BSC in mittelständischen Unternehmen wird unter anderem die Notwendigkeit der Definition einer klaren Vision und der damit verbundenen strategischen Ziele genannt. Dies hilft dem Management sich stärker an strategischen Zielen zu orientieren.

Abschließend sollen auch noch die Risiken im Zusammenhang mit der Implementierung eines solchen Tools in Klein- und Mittelunternehmen erwähnt werden. Es hat sich gezeigt, dass aufgrund von fehlenden Personalabteilungen die Vorteile und Zwecke einer Balanced

Scorecard in mittelständischen Unternehmen oft nicht richtig kommuniziert werden. Dadurch fehlt es in der Regel an der notwendigen Akzeptanz im Unternehmen für eine sinngemäße Verwendung des Tools. Zusätzlich macht ein häufiger Strategiewechsel einen effizienten Einsatz der Balanced Scorecard unmöglich.

Obwohl der Erstellungsprozess in KMUs jenen von Großunternehmen ähnelt, ist dennoch bei der Erstellung auf die Besonderheiten der mittelständischen Unternehmen einzugehen. Es wurde folglich ein Erstellungsprozess für die Ebener Gruppe ausgewählt, der bewusst auf diese Besonderheiten von derartigen Unternehmen Rücksicht nimmt. Entscheidend ist laut Literatur vor allem, dass die Anzahl der strategischen Ziele und die Kennzahlen pro Ziel limitiert werden, um die Komplexität des Tools maßgeblich zu reduzieren. Zusätzlich wird empfohlen, die Ziele mittels Ursache-/Wirkungsketten miteinander zu verknüpfen.

Der ausgewählte Erstellungsprozess setzt als Grundvoraussetzung das Vorhandensein eines Strategiekonzeptes voraus. Dies wurde wie zu Beginn dieses Abschnitts bereits beschrieben mit dem Geschäftsführer erarbeitet.

Anschließend wurden die Perspektiven der Balanced Scorecard unternehmensspezifisch ausgewählt. Als Orientierung dienten die Grundperspektiven der Begründer der Balanced Scorecard. Die im Strategiefindungsprozess definierten Hauptstoßrichtungen führten schließlich zur Auswahl der folgenden vier Perspektiven:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Herstellerperspektive
- Mitarbeiterperspektive

Darüber hinaus wurden die Ziele aus der Strategiedefinition den einzelnen Perspektiven zugeordnet. Wobei darauf geachtet wurde, dass zwischen den Zielen ein Ursache-Wirkungszusammenhang besteht, wie es in der Literatur empfohlen wird. Dies wurde mittels Cross-Impact-Analyse sichergestellt. Anschließend wurde das Instrument „Strategy Map“ genutzt, um den Zusammenhang zwischen den einzelnen Zielen zu illustrieren.

Nachdem die Grundstruktur der Balanced Scorecard definiert wurde, galt es die Elemente des Tools auszuwählen.

In einem nächsten Schritt wurden mittels Literaturrecherche im Durchschnitt drei Kennzahlen pro Strategieziel recherchiert. Diese Kennzahlen wurden anschließend im Rahmen von Interviews den Bereichsleitern zur Bewertung vorgelegt. Im Anschluss hat der Geschäftsführer in einem Endgespräch unter Einbezug der Ergebnisse des Scoring-

Verfahrens durch die Bereichsleiter jene Kennzahlen für die Balanced Scorecard ausgewählt, die seiner Meinung nach am besten geeignet sind, um die Strategieerreichung messen zu können.

Für jene Kennzahlen, die in der Praxis in den verschiedensten Unternehmen eingesetzt werden, wurden zunächst Benchmarks definiert. Zusätzlich wurden die Bereichsleiter im Rahmen der Interviews gebeten, für jene Kennzahlen entsprechende Zielwerte zu nennen, für die sie auch Erfahrungswerte vorweisen können. Die Vorschläge der Bereichsleiter und die ausgewählten Benchmarks wurden schließlich wieder dem Geschäftsführer im Endgespräch zu Letztentscheidung vorgelegt.

Im Rahmen der Interviews mit den Bereichsleitern wurden diese auch gebeten, entsprechende Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele zu nennen. Auch diese wurden im Endgespräch dem Geschäftsführer der Ebner Gruppe vorgelegt und dieser hat entschieden, welche Maßnahmen in die Balanced Scorecard aufzunehmen sind.

Dadurch konnte schließlich auch die zweite Hauptforschungsfrage der Arbeit - wie ist die Balanced Scorecard zu gestalten, um die Ebner Gruppe bestmöglich bei der Strategieumsetzung zu unterstützen - beantwortet werden. Entsprechend den Literaturempfehlungen wurde eine Balanced Scorecard für die Gruppe entwickelt, die sich an der vorgegebenen Strategie des Geschäftsführers orientiert und die Elemente beinhaltet, welche die Bereichsleiter des Unternehmens für wichtig erachten.

6.2. Kritische Reflexion und Ausblick

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde versucht Forschungslücken auf dem Gebiet der Entwicklung einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen zu schließen. Die Arbeit kann folglich als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten angesehen werden.

Generell hat die Literaturrecherche über den Einsatz des Tools in mittelständischen Unternehmen gezeigt, dass nur eine begrenzte Anzahl an Studien auf dem Gebiet existieren. Der Autor sieht folglich einen Forschungsbedarf.

Damit das Tool seinen nötigen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten kann, muss es abhängig von den unternehmensspezifischen Bedingungen entwickelt werden. Der Erstellungsprozess kann folglich nicht ohne weitere Adaptierung in anderen Unternehmen angewendet werden.

Letztendlich kann keine Aussage dazu getroffen werden, ob die Balanced Scorecard zu einer erfolgreichen Strategieumsetzung in der Ebner Gruppe beitragen kann, da die

Implementierung des Tools nicht Bestandteil dieser Arbeit ist. Eine Beantwortung dieser Forschungsfrage wäre Bestandteil einer zusätzlichen Arbeit.

Literaturverzeichnis

- ANDERSEN, H./COBBOLD, I./LAWRIE, G. [2001]: Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice, 4th SME international conference, 2001, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.8335&rep=rep1&type=pdf>, [06.11.2020].
- ASMUSSEN, N. [2009]: Effekte inter-organisationaler Balanced Scorecards, Wiesbaden: Springer-Verlag, 2009.
- AURELIA, S. [2018]: The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study, in: Accounting and Management Information Systems 17.2 (2018), S. 191-214.
- BASUONY, M. [2014]: The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application, in: Accounting and Finance Research 3.2 (2014), S. 14-22.
- BECKER, M. [2011]: Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Aufl., Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2011.
- BERENS, W./WÜLLER, F. [2007]: Strategisches Controlling in KMU, in: Controlling 19.7 (2007), S. 393-404.
- BIESEL, HH. [2013]: Vertriebsarbeit Leicht Gemacht: Die Besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2013.
- BRENCE, F./NOWSHAD, A./WALLNER, R./BAUER, R. [2019]: Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen, 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>, [10.12.2020].
- BRÜCKNER, A. [2018]: Führungspraxis und Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen: Tradierte Denk- und Handlungsmuster Auf Dem Prüfstand, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018.

CHEN, Y. [2015]: How ZYSCO uses the balanced scorecard, in: Strategic Finance 96.7 (2015), S. 27.

DRUCKER, P. [1977]: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management, New York: Harper's College Press, 1977.

DRUCKER, P. [1986]: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, London: Pan Books, 1986.

FRIEDAG, HR./SCHMIDT, W. [2014]: Balanced Scorecard - einfach konsequent: Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen, Stuttgart: Haufe Lexware Verlag, 2014.

GARENGO, P./BIAZZO, S. [2012]: Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology, in: Total Quality Management & Business Excellence 23.1 (2012), S. 79-102.

GARENGO, P./BIAZZO, S./ BITITCI, U. [2005]: Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, in: International Journal of Management Reviews 7.1 (2005), S. 25-47.

GELDERN, H. [2017]: Vertrieb: 360 Grundbegriffe kurz erklärt, Tübingen: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017.

HAAKE, K./SEILER, W. [2017]: Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2017.

HAMMER, R. [2015]: Unternehmensplanung: Planung und Führung, 9. Aufl., Berlin u.a.: Walter de Gruyter GmbH, 2015.

HIEBL, M. [2016]: Strategisches Controlling in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Oldenbourg: Controlling in und für Klein- und Mittelunternehmen, 2016, [http://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/pdfs/hiebl_\(2016\)_-strategisches_controlling_in_kmu.pdf](http://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/pdfs/hiebl_(2016)_-strategisches_controlling_in_kmu.pdf), [05.11.2020].

HOBELSBERGER, F. [2012]: Einführung der Balanced Scorecard bei einem Mittelständler: Theorie, Herangehensweise, Probleme und Lösungen aus der Praxis, München: Akademische Verlagsgemeinschaft München, 2012.

HORVATH, P./GAISER, B./VOGELSANG, P. [2006]: Quo vadis Balanced Scorecard? Implementierungserfahrungen und Anregungen zur Weiterentwicklung, Berlin u.a.: Springer Verlag, 2006.

JOSSÉ, G. [2018]: Balanced scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen, 2. Aufl., München: CH Beck, 2018.

KAISER, R. [2014]: Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.

KAPLAN, R./NORTON, D. [1996]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 1996,
[KEFE, I. \[2019\]: The Determination of Performance Measures by Using a Balanced Scorecard Framework, in: Foundations of Management 11.1 \(2019\), S. 43-56.](https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/32320664/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf?1384506447=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPutting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires=1593246191&Signature=QEEM7XEVB8HPp11TkfbIacUCQtxOM4DWjxcfmbgg2PSQGoPK8OD3C95r3gZpgjAixEKB361PJ0Died5sdbgYHKHUcmY-9VY~uvN8zCFRHQRau4euplCdPeRXbFK5AvWicn6u3T9~t1LqVfntYoL1XkUPmFISXrmmBFay22zNnjvml0YEq5Qo82Tw6DWW8BQMKOt058kjlLceocYfLjYKQZQ3B6qsd aEYSh001evhk~ETpgeg9xuV5N-w77As9pYrmdPgRCFLqStV090EahMAz0kK4dOsFi6A9uEJnCP9DTE-pGnNgHcMvhdJ1f3pdrbl0sN4vljrgel-WxVC2LzKPg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=36, [27.06.2020].</p></div><div data-bbox=)

KLEIN, A./KOTTBAUER, M. [2017]: Strategie erfolgreich entwickeln und umsetzen: Konzepte – Controllinginstrumente – Praxisbeispiele, Stuttgart: Haufe Lexware Verlag, 2017.

KRÖGER, C./SCHÜSSLER, S. [2006]: Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard in KMU, in: Controlling 18.12 (2006), S. 637-646.

KUHNERT, F./STÜRMER C./KOSTER, A. [2018]: Five trends transforming the Automotive Industry, 2018, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf>, [26.09.2020].

KÜHHIRT, J. [2009]: Kennzahlenbasierte Führung in Dienstleistungsunternehmen: Kennzahlenermittlung im Rahmen der Balanced Scorecard, Hamburg: Diplomica Verlag, 2009.

KÜHNAPFEL, JB. [2019]: Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme Für das Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.

LONBANI, M./SOFIAN, S./BAROTO, M. [2016]: Balanced scorecard implementation in SMEs: Addressing the moderating role of environmental uncertainty, in: Global Business and Organizational Excellence 35.3 (2016), S. 58-66.

LUEG, R./VU, L. [2015]: Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review, in: management revue (2015), S. 306-327.

LUX, W./HAUSER, M. [2007]: Mit dem KMU-Barometer am Puls der strategischen Controlling-Praxis, in: Controlling & Management 51.2 (2007), S. 24-29.

MADSEN, D. [2015]: The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review, in: Review of Business Research 15.3 (2015), S. 75-86.

MALAGUENO, R./LOPEZ-VALEIRAS, E./GOMEZ-CONDE, J. [2018]: Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance, in: Small Business Economics 51.1 (2018), S. 221-244.

MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Basel: Beltz, 2015.

NAGEL, R. [2014]: Lust auf Strategie: Workbook zur systematischen Strategieentwicklung, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2014.

NAGEL, R./WIMMER, R. [2014]: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2014.

NICOLAI, A.T. [2000]: Die Strategie-Industrie: Systematische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2000.

NIEDERBERGER, M./RENN, O. [2019]: Delphi-Verfahren in Den Sozial- und Gesundheitswissenschaften: Konzept, Varianten und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.

OSSOLA-HARING, C./SCHLAGETER, A./SCHÖNING, S. [2019]: 11 Irrtümer über Kennzahlen: Mit Den Richtigen Erkenntnissen Führen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.

o.V. [2020]: Krankenstände, 2020,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/index.html, [09.12.2020].

o.V. [2020]: The Automobile Industry Pocket Guide, 2020,
https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf, [26.09.2020].

PIONTEK, J. [2016]: Beschaffungscontrolling, 5. Aufl., Berlin u.a.: Walter de Gruyter GmbH, 2016.

PÜMPIN, C./AMANN, W. [2005]: SEP-Strategische Erfolgspositionen: Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Bern: Haupt Verlag, 2005.

QUESADO, P./GUZMAN, B./RODRIGUES, L. [2018]: Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation, in: Intangible capital 14.1 (2018), S.186-201.

- RIEF, N. [2020]: Porsche-Holding-Chef: „Verschrottungsprämie nicht mehr zeitgemäß“, 2020, <https://www.diepresse.com/5809570/porsche-holding-chef-verschrottungspramie-nicht-mehr-zeitgemass>, [26.09.2020].
- RIEG, R. [2015]: Planung und Budgetierung: Was Wirklich Funktioniert, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. 2015.
- ROMPHO, N. [2011]: Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study, in: International Journal of Business and Management 6.11 (2011), S. 39.
- SCHMEISSER, W./SOBIERAJCZYK, P./SANFTLEBEN, A./CHOMEK, M. [2016]: Praxishandbuch Personalcontrolling, 2. Aufl., Tübingen: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2016.
- SCHNEIDER, W./HENNIG, A. [2008]: Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2008.
- SINGH, R./SETHI, S. [2017]: The Balanced Scorecard: Churning the Existing Literature, in: Amity Global Business Review 12.2 (2017), S. 20-31.
- SPECKBACHER, G./BISCHOF, J./PFEIFFER, T. [2003]: A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, in: Management accounting research 14.4 (2003), S. 361-388.
- STERNAD, D. [2015]: Strategieentwicklung Kompakt: Eine Praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- STÖGER, R. [2017]: Strategieentwicklung für die Praxis: Navigieren, verändern und umsetzen, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2017.
- ZETU, D./MILLER, L. [2010]: Managing Customer Loyalty in the Auto Industry, 2010, <http://www.martinmeister.cl/wp-content/uploads/2013/07/custloyalty.pdf>, [10.12.2020].

ZÜLCH, M. [2014]: Management-Handbuch: für Kfz-Betriebe, 2. Aufl., Würzburg: Vogel
Buchverlag, 2014.

Anhang

Interviewleitfaden Qualitatives Interview 1

Name des Interviewpartners: Andreas Leodolter

Einleitung:

- Begrüßung und Bedankung für die Zeit
- Hinweis zur Aufnahme des Interviews für die anschließende Transkription
- Zweck des Interviews: Ziel dieses Interviews ist es zum einen ein klares Zukunftsbild zu zeichnen und andererseits die Daseinsberechtigung für die Ebner Gruppe zu definieren. Zusätzlich sind die Chancen/Risiken sowie Stärken/Schwächen des Unternehmens zu identifizieren, um anschließend eine umfangreiche Analyse als Basis für die Strategiedefinition durchführen zu können.

Hauptteil:

Definition des Geschäftes

- Für welche aktuellen und auch künftigen Bedürfnisse der Kunden fühlt sich die Ebner Gruppe zuständig?
- Welche aktuellen und künftigen Zielgruppen hat die Ebner Gruppe?
- Welche Qualitätsmerkmale sollen die Dienstleistungen/Produkte der Ebner Gruppe haben?
- Wie sieht die Ebner Gruppe in 5 - 10 Jahren aus?

Merkmale einer guten Vision (Aussage zu Kundennutzen, Preis, Qualität etc.):

- Vorstellung über die gewünschte Zukunft („big picture“)
- Erlaubt Menschen, auch gedanklich einen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten
- Definiert die gemeinsame Agenda, gibt Zusammenhalt, Orientierung und Sinn („Wir-Gefühl“)
- Richtet das Unternehmen auf die Zukunft aus
- Inspiriert Menschen dazu, sich für ein gemeinsames Ziel einzusetzen

Beispiel einer Vision: „Audi zur weltweit führenden Marke im Segment der Premiummodelle zu entwickeln.“ (Audi)

- Wozu gibt es die Ebner Gruppe?

Eine Mission beschreibt den Unternehmenszweck für die Gesellschaft.

Beispiel einer Mission: „Lächeln zaubern.“ (Tui Reiseveranstalter)

Diagnose der Kernkompetenzen

- Was waren die erfolgreichen Projekte/Dienstleistungen des Unternehmens in den letzten Jahren?
- Warum sind Kunden der Ebner Gruppe bereit, für eine Dienstleistung mehr zu bezahlen als bei anderen Autohäusern? Welcher Nutzen ist dem Kunden am wichtigsten?
- Versucht die Konkurrenz etwas vom Unternehmen zu kopieren? Wird das Unternehmen um etwas beneidet?
- Welche Kernkompetenzen (Fähigkeiten, die einen Kundennutzen schaffen) wird das Unternehmen in den nächsten Jahren ausbauen müssen, um erfolgreich zu sein?
- Welche Aufträge, an denen Sie interessiert waren, haben Sie nicht bekommen? Was war dafür ausschlaggebend?

Analyse von Wettbewerbern

- Was sind Ihrer Meinung nach in der Funktion als Vertriebsleiter die wichtigsten Kriterien der Kunden, wieso sie ein Autohaus auswählen?
- Wer sind die wichtigsten Konkurrenten der Ebner Gruppe?
- Potenzialanalyse auf Papier gemeinsam mit Interviewpartner durchführen -> Auswahl des stärksten Konkurrenten + Gewichtung der einzelnen Kriterien + Benotung (1 – 5) + Verbesserungspotenzial identifizieren

Trendanalyse

- Wie könnte die Welt in 5 - 10 Jahren aussehen? Welche Produkte/Dienstleistungen müsste die Ebner Gruppe unter welchen Bedingungen anbieten, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?

Zusätzlich wurden im Vorfeld einige Trends identifiziert, welche die Automobilbranche nachhaltig verändern könnten.

- Welche technologischen Entwicklungen wie Elektromobilität oder Wasserstoff werden die Ebner Gruppe nachhaltig beeinflussen? (Technik)
- Wie wird sich die Entwicklung zum autonomen Fahren oder das Carsharing auf das Unternehmen auswirken? (Technik)
- Wie wird sich eine Gesetzgebung in Richtung Verringerung der Emissionswerte auf das Autohaus auswirken? (Politik)
- Wie werden sich die Corona-Krise und das auch damit verbundene niedrige Zinsniveau in den nächsten Jahren auf das Unternehmen auswirken? (Wirtschaft)
- Wie wird der demographische Wandel (alternde Bevölkerung) und der Trend zur Urbanisierung die Ebner Gruppe beeinflussen? (Sozial)

Rückblick:

- Vision, Mission, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wiederholen
- Erneuter Dank für die Zeit

Ausblick:

- Information über die weitere Vorgehensweise
- Verabschiedung

Protokoll Qualitatives Interview 1

Ort: AH Ebner GmbH & Co KG, Schulstraße 59, 2603 Felixdorf

Zeit: 14:30 Uhr

Dauer: 50 Minuten

Name und Funktion des Gesprächspartners: Andreas Leodolter – Geschäftsführer der Ebner Gruppe

Kontaktmöglichkeiten: a.leodolter@autoebner.at

Rahmendaten zum bibliographischen Hintergrund: Andreas Leodolter hat im Jahr 1995 seine Doppellehre als Mechaniker und Karosseriebautechniker erfolgreich absolviert. Anschließend war er für 4 Jahre als Verkäufer tätig, bevor er schließlich Verkaufsleiter wurde. Seit dem Jahr 2001 ist er Geschäftsführer des Autohauses Ebner. Unter seiner Führung wurde das Autohaus eines der führenden im Bereich Flottenmanagement und hat sich als verlässlicher Vertriebspartner für diverse Automarken profiliert. Herr Leodolter ist aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in der Autobranche und seinen Kenntnissen im strategischen Management für das qualitative Interview zum Thema Strategiefindung in der Ebner Gruppe bestens geeignet.

Interviewsituation: Das Interview wurde in einem Vieraugengespräch geführt. Es fand ungestört in einem Besprechungsraum des Unternehmens statt.

Gesprächsatmosphäre: Die Gesprächsatmosphäre kann als entspannt und offen beschrieben werden.

Charakterisierung des Interviewverlaufs: Dem Interviewpartner wurden die Fragen laut Interviewleitfaden gestellt. Wobei darauf geachtet wurde, dass der Interviewpartner ausreichend Zeit für eine ausführliche Beantwortung der Fragen hat. Zusätzlich wurden Verständnisfragen gestellt, um auch einen Nicht-Branchenkenner das Lesen des Interview-Transkripts zu erleichtern.

Nachkontakt vereinbart: Ja

Transkript Qualitatives Interview 1

Interviewpartner: Andreas Leodolter

Datum: 07.10.2020, um 14:30 Uhr

Ort: AH Ebner GmbH & Co KG, Schulstraße 59, 2603 Felixdorf

Angewandte Methode: Vereinfachte Transkription

I ... Interviewender

B ... befragte Person

I: Willkommen zum Interview. Danke, dass Sie sich Zeit genommen haben. Aufgrund von Dokumentationszwecken wird das Interview aufgezeichnet.

B: Kein Problem.

I: Ziel des Interviews ist es, ein Zukunftsbild der Ebner Gruppe zu zeichnen und die Daseinsberechtigung zu definieren. Zusätzlich sollen die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens identifiziert werden.

B: Ok – alles klar.

I: Im Wesentlichen ist das Interview in 3 Teile geteilt. Zuerst sehen wir uns an was das eigentliche Kerngeschäft der Ebner Gruppe ist. Anschließend analysieren wir die Kernkompetenzen, wie es bei den Wettbewerbern aussieht und wie die Zukunft aussehen könnte. Dann beginnen wir einfach mal mit der ersten Frage. *Für welche aktuellen und auch künftigen Bedürfnisse fühlt sich die Ebner Gruppe zuständig?*

B: Für welche aktuellen und künftigen Bedürfnisse...

I: Also was will der Kunde von der Ebner Gruppe?

B: Unser Geschäftsfeld ist grundsätzlich alles was Mobilität betrifft. In der Automobilbranche – vor allem so wie es jetzt gerade ist – im Oktober ist die „Reifensaison“ wichtig, d.h. unser aktuelles Thema ist Winterreifen umstecken, der Ersatz von Winterreifen und die Fahrzeuge winterfit zu machen. Nebenbei ist unser Kernthema das Reparieren von Fahrzeugen – sowohl im Mechanischen- als auch im Karosserie-Bereich – und natürlich auch der Fahrzeugverkauf von Neu- und Gebrauchtwagen.

I: *Also im Wesentlichen einfach dafür zu sorgen, dass die Kunden mobil sind?*

B: Genau – so wie zu Beginn bereits erwähnt.

I: *Welche aktuellen und künftigen Zielgruppen hat die Ebner Gruppe?*

B: Aktuell ist für uns jede Person mit Führerschein relevant. Die Zielgruppe ist generell sehr divers. Wenn ich heute ein gebrauchtes Auto um 3.000€ verkaufe, spreche ich einen 17-jährigen an und bei einem Neuwagenverkauf die ältere Generation.

I: Man spricht also alle Altersgruppen gleichermaßen an. *Könnte man sagen, dass zum Beispiel primär die Mittelschicht angesprochen werden soll?*

B: Absolut – rein Personen aus der Mittelschicht.

I: *Wie würden Sie Mittelschicht definieren?*

B: Mittelschicht würde ich definieren als Personen mit einem monatlichen Einkommen von € 3.000,00 brutto oder einem Familieneinkommen von 4 - 4,5 Tausend Euro brutto. Solche Personen wohnen in einer Genossenschaftswohnung, Reihnhaus oder vielleicht in einer Eigentumswohnung am Land.

I: *Soll primär die ländliche Bevölkerung angesprochen werden und nicht die urbane?*

B: Würde ich jetzt nicht sagen, da wir auch einige Kunden aus Wien haben.

I: *Welche Qualitätsmerkmale sollen die Dienstleistungen/Produkte der Ebner Gruppe haben?*

B: Prinzipiell ist unser Credo – Handschlagqualität.

I: *Was verstehen Sie unter Handschlagqualität?*

B: Unter Handschlagqualität verstehen wir, wenn wir uns etwas mit dem Kunden ausmachen und zwar nicht nur schriftlich sondern auch mündlich, dass dies nachher dann auch passiert. Sprich wenn wir heute mündlich eine Zusage machen, dass das auch in der Zukunft gilt. Das ist für mich Handschlagqualität.

I: Also Ehrlichkeit und Verlässlichkeit...

B: ...und Transparenz.

I: Die nächste Frage zielt darauf ab, eine konkrete Vision für die Ebner Gruppe zu definieren. Diese hat meist einen Bezug zum Kundennutzen, Preis oder Qualität. Sie gibt eine Vorstellung darüber, wie die Ebner Gruppe in der Zukunft ausschauen sollte. Zusätzlich sollte sie ein „Wir-Gefühl“ vermitteln. Ein Beispiel wäre die Vision von Audi – „Audi zur

weltweit führenden Marke im Segment der Premiummodelle zu entwickeln.“ *Könnten Sie sich ad hoc etwas vorstellen?*

B: Absolut. Unsere Vision ist, dass wir im südlichen Wien, südlichen Niederösterreich, nördlichen Burgenland letztendlich der Mobilitätspartner in der Bevölkerung sind – nicht nur in der Mittelschicht, sondern auch in der angehenden Oberschicht – weil das Thema Reifen und Karosserie sowie die Marke Jeep ihre Berechtigungen bei der Oberschicht haben. Und zum anderen sehe ich das rasante Wachstum im Gebiet zwischen Wien, Wiener Neustadt und Eisenstadt sowie die ausgezeichneten Platzverhältnisse in diesen Gebieten.

I: Ich fasse zusammen: Führender Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland.

B: Genau.

I: Bei der nächsten Frage geht es um die Mission. Der Unterschied ist, dass die Mission den Unternehmenszweck für die Gesellschaft beschreibt. *Also wozu gibt es die Ebner Gruppe – wieso machen Sie das, was sie machen?* Ein Beispiel für eine Mission wäre: „Lächeln zaubern“ von dem Reiseveranstalter Tui.

B: Unsere Mission ist – „Geht net gibt's net“. Das erleben wir täglich.

I: *Sprich es gibt für jedes Problem eine Lösung?*

B: Genau – es gibt keine Probleme. Es gibt nur Lösungen.

I: Gut jetzt haben wir uns angeschaut, was das eigentliche Geschäft der Ebner Gruppe ist. Jetzt schauen wir uns an, was das Unternehmen auszeichnet beziehungsweise was das Unternehmen von der Konkurrenz abhebt.

B: Wir haben die staatliche Auszeichnung. Das hebt uns von vielen Betrieben ab. Lediglich 3 Autohäuser in Österreich haben diese. Von den 3 sperrt gerade einer zu – das Autohaus Frey.

I: *Dies bedeutet, dass man durch und durch geprüft wurde?*

B: Genau. Dies sind österreichische Betriebe, die noch nie ein Problem mit der Krankenkasse oder dem Finanzamt hatten.

I: *Was waren die erfolgreichen Projekte des Unternehmens in den letzten Jahren?*

B: Erfolgreiches Projekt ist die Marke Hyundai. Die wir jetzt seit sechs Jahren haben.

I: *Die Markenerweiterung mit Hyundai?*

B: Ja - dann das Gewinnen von Ausschreibungen bei Flottenaufträgen wie Siemens und der Flughafen Wien. Natürlich auch die Markenerweiterung mit Jeep im Jahr 2020.

I: *Warum sind Kunden der Ebner Gruppe bereit, für eine Dienstleistung mehr zu bezahlen als bei anderen Autohäusern? Welcher Nutzen ist dem Kunden am wichtigsten?*

B: Persönliche Betreuung. Wir investieren extrem viel Geld in unsere Mitarbeiter beziehungsweise in deren Schulungen und bezahlen überdurchschnittliche Gehälter. Dadurch können wir eine sehr gute Betreuung anbieten.

I: *Versucht Ihrer Meinung nach die Konkurrenz etwas vom Unternehmen zu kopieren? Wird das Unternehmen um etwas beneidet?*

B: So etwas ist immer schwer zu beantworten.

I: *Ist Ihnen schon mal eine Nachahmung untergekommen?*

B: Das Motto – „Geht net gibt's net“ – habe ich auch schon mal bei einem anderen Autohändler entdeckt. Früher hat es keine Reifenhotels gegeben. Den Begriff haben wir 2012 erfunden – 5* Reifenhotel.

I: *Wer hat dies zum Beispiel noch?*

B: In Klingebach ein Point-S-Partner und der Mercedes-Händler Pappas in Linz.

I: Das ist schon mal ein Indikator für ein vielversprechendes Produkt beziehungsweise eine vielversprechende Dienstleistung.

B: Absolut.

I: *Welche Kernkompetenzen – also Fähigkeiten, die einen Kundennutzen schaffen – wird das Unternehmen in den nächsten Jahren ausbauen müssen, um erfolgreich zu bleiben?*

B: Digitalisierung.

I: Ok.

B: Soziale Medien. Wir brauchen ein funktionierendes CRM.

I: *Dass die Ebner Gruppe besser den Kunden erreichen kann? Zusätzliche Vertriebskanäle?*

B: Auch aber nicht nur. Das Autogeschäft hat sich verändert. Die zentralen Themen in der Zukunft sind Elektrifizierung, Digitalisierung und „Auto-Abos“. Dies wird im kommenden Jahrzehnt relevant sein.

I: Alles klar. Auf diese Themen kommen wir später noch näher zu sprechen. *Welche Aufträge, an denen Sie interessiert waren, haben Sie nicht bekommen? Was war dafür ausschlaggebend?*

B: Jene Aufträge, die wir nicht bekommen haben, bekommen wir meistens nicht wegen dem Preis oder wegen dem Produkt selbst. Vor allem bei Firmenkunden scheitert es meistens daran, dass das Produkt nicht in der gewünschten Ausführung geliefert werden kann.

I: Aber auf diese externen Faktoren hat die Ebner Gruppe nicht unbedingt Einfluss...

B: Leider nicht. Da dies von den Herstellern vorgegeben wird. Wir sind lediglich Händler – der eine Ware kauft und diese weiterverkauft. Wir sind an Verträge mit den Herstellern gebunden. Speziell im Firmenbereich existieren andere Hersteller die im LKW-Sektor billiger sind.

I: *Nun analysieren wir die Wettbewerber. Was sind Ihrer Meinung nach in der Funktion als Vertriebsleiter die wichtigsten Kriterien der Kunden, wieso sie ein Autohaus auswählen?*

B: Wieso sie unser Autohaus auswählen oder generell ein Autohaus auswählen?

I: Generell.

B: Erreichbarkeit. Der Ruf – als ehrlicher Mobilitätspartner. Markenvertretungen.

I: *Preis?*

B: Genau – das wäre der letzte Punkt gewesen.

I: *Wen würden Sie als die wichtigsten Konkurrenten sehen?*

B: Sprechen Sie von anderen Unternehmen oder Marken.

I: Autohäuser.

B: Opel Beyschlag.

I: *Beyschlag in Wien?*

B: Ja. Ford MVC. Generell VW-Betriebe.

I: *Also generell den Porsche-Konzern?*

B: Ja. Und Renault-Betriebe.

I: *Welche genauen Autohäuser im selben Einzugsgebiet?*

B: Renault Wien und Porsche Ketzergasse.

I: *Welcher von diesen Konkurrenten ist der bedrohlichste?*

B: Porsche Ketzergasse.

I: *Wenn wir uns nun die Kriterien aus Kundensicht anschauen, die wir zuvor erarbeitet haben, wie wichtig ist Erreichbarkeit den Kunden im Vergleich zu Ruf, Angebot und Preis?*

B: Erreichbarkeit ist zu 20 % wichtig.

I: *Der Ruf?*

B: 30 %.

I: *Angebot oder Vielfalt?*

B: 15 %. Und der Preis zu 35 %.

I: *Wenn wir nun die Ebner Gruppe mit der Porsche Ketzergasse vergleichen auf einer Skala von 5 bis 1, wobei 5 wesentlich besser ist, 1 kaum besser und 3 den Mittelwert bildet, ist die Porsche Ketzergasse besser erreichbar als die Ebner Gruppe?*

B: Gleich erreichbar. Also 3.

I: *Der Ruf?*

B: Der Ruf von der Ebner Gruppe ist besser.

I: *4 oder 5?*

B: 4.

I: *Angebot oder Vielfalt?*

B: 5 bei Ketzergasse.

I: *Beim Preis?*

B: Da liegen wir gleich auf – 3.

I: Gut. Die Auswertung erfolgt nach dem Interview. Nun sind wir schon beim letzten Punkt. *Wie könnte die Welt in 5-10 Jahren aussehen? Welche Produkte/Dienstleistungen müsste die Ebner Gruppe unter welchen Bedingungen anbieten, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?*

B: Wir müssen die Vielfalt ausbauen.

I: Dies funktioniert in dem Geschäft primär über Markenerweiterungen...

B: Genau. Noch mehr auf den Gebrauchtwageneinkauf setzen.

I: *Weil die Kunden in Zukunft einfach vermehrt Interesse an Gebrauchtwagen als an Neuwagen haben werden?*

B: Richtig - und die Vielfalt mit Dienstleistungen im Reifenbereich sowie Karosseriebereich erweitern – z.B. zusätzliche Reifenhotels und Karosseriecenter errichten.

I: *Also sowohl durch Markenerweiterung als auch durch zusätzliche Dienstleistungen die Vielfalt erweitern?*

B: Genau.

I: Zum Abschluss habe ich Trends identifiziert, auf die wir noch eingehen sollten. Im Bereich der Technik – *welche technologischen Entwicklungen wie Elektromobilität oder Wasserstoff werden die Ebner Gruppe nachhaltig beeinflussen?*

B: Wir nehmen an, dass in zehn Jahren 40 % der Kunden Fahrzeuge mit Hybridantrieb oder Elektroantrieb kaufen werden.

I: *Was muss die Ebner Gruppe machen, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden?*

B: Extrem in Personal investieren.

I: *In die Techniker?*

B: In die Techniker und in die Vertriebler.

I: *Wird Wasserstoff kein Thema sein?*

B: Leider nicht im PKW-Bereich. Wir nehmen an, dass Wasserstoff nur im LKW- oder Bus-Bereich relevant sein wird.

I: *Wie wird sich die Entwicklung zum autonomen Fahren oder das Carsharing auf das Unternehmen auswirken?*

B: Wir glauben, dass das autonome Fahren in den nächsten zehn Jahren noch nicht die Relevanz haben wird. Also wir vermuten, dass die Technik und das Straßennetz noch entwickelt werden muss. Carsharing ist ein komplett anderes Geschäftsfeld.

I: *Wird man in Städten wie in Wien, in denen man das Auto nicht täglich braucht, vermehrt auf Carsharing-Services zurückgreifen und könnte dadurch die Ebner Gruppe Kunden verlieren?*

B: Das Thema hat durch Corona an Relevanz verloren. Momentan ist es so, dass viele Leute die öffentlichen Verkehrsmittel und auch das Carsharing meiden. Dies wird noch ein paar Jahre andauern. Letztendlich glaube ich nicht an das Geschäftsmodell Carsharing.

I: *Weil?*

B: Die letzten fünf Jahre hat es keinen einzigen erfolgreichen Anbieter gegeben, der mit Carsharing profitabel war.

I: *Wie wird sich eine Gesetzgebung in Richtung Verringerung der Emissionswerte auf das Autohaus auswirken?*

B: Ganz stark. Es gibt heute kaum Berufe, die ohne Mobilität auskommen. Obwohl derzeit viele Menschen im Homeoffice sind, muss immer jemand von A nach B kommen. Das Autohaus ist der Vermittler zwischen Hersteller und Endverbraucher. Es werden Produkte verkauft, die Emissionen erzeugen. Die Zeche bezahlt schließlich der Kunde. Umso mehr Emissionen ein Fahrzeug ausstößt, umso mehr Steuern muss der Konsument auch bezahlen. Wenn die Emissionsgrenze in der EU immer geringer wird und die Hersteller mit ihrer Technik nicht mithalten können, dann werden die Fahrzeuge maßgeblich teurer werden bis 2030. Nach heutigem Stand werden die Autos um ca. 25 % teurer sein als heute in den nächsten 10 Jahren.

I: *Werden dadurch Kunden in Zukunft weniger Autos kaufen?*

B: Das glaub ich nicht.

I: *Weil sie das Auto brauchen?*

B: Genau.

I: *Werden als Konsequenz die Kunden vermehrt Gebrauchtwagen nachfragen?*

B: Ja – zum Beispiel Leasingrückläufer. Oder hoffentlich ergreift die Politik Förderungsmaßnahmen - auch für Fahrzeuge mit Hybridantrieb.

I: *Sie erwarten sich also, dass die Politik den Preisanstieg durch Förderungen ausgleicht?*

B: Ja.

I: *Was wenn dies nicht passiert?*

B: Dann wird der Fahrzeugbestand in Österreich ein sehr alter sein. Der ist jetzt schon alt. Das aktuelle durchschnittliche Alter eines Fahrzeuges liegt bei acht Jahren.

I: Dadurch werden dann die Emissionswerte noch schlechter...

B: Die Emissionswerte werden schlechter und die Wirtschaft wird schrumpfen.

I: *Wie werden sich die Corona-Krise und das auch damit verbundene niedrige Zinsniveau in den nächsten Jahren auf das Unternehmen auswirken?*

B: Die Corona-Krise ist für unser Unternehmen schwerwiegend. Unser Geschäftsmodell ist auf zwei Säulen aufgebaut – B2C und B2B. Der Bereich B2B ist heuer um 50 % eingebrochen. Die Firmen sind mit Investitionen sehr vorsichtig. Und in diesem Bereich gibt es keine geeigneten Förderungen für Betriebe, wenn sie Autos kaufen. Viele Automobilhersteller und Händler wurden schwer getroffen und in den nächsten 1 - 2 Jahren wird es ein großes Händlersterben geben.

I: Durch Corona wurde dieser Prozess beschleunigt. In einem solchen Umfeld können Übernahmen auch recht interessant sein.

B: Ganz genau. Mein Ziel ist es, dass wir die Corona-Krise als Chance sehen, um uns in anderen Gebieten zu etablieren.

I: Das niedrige Zinsniveau ist in diesem Zusammenhang auch ein Vorteil, da dadurch die Fremdfinanzierung günstiger wird und Übernahmen leichter finanzierbar sind.

B: Korrekt.

I: *Wie wird der demographische Wandel – also grundsätzlich wird die Bevölkerung immer älter – und der Trend zur Urbanisierung die Ebner Gruppe beeinflussen?*

B: Für uns wirkt sich dies sehr positiv aus. Die ältere Bevölkerung hat nämlich das Geld sich neue Autos zu kaufen. In der Statistik sieht man das Neuwagenkunden im Schnitt 50+ sind. Das wir im ländlichen Gebiet angesiedelt sind, ist ebenfalls ein Vorteil. Viele Menschen ziehen von der Stadt auf das Land und kommen dann zum naheliegenden Autohändler. Ein weiterer Vorteil ist das Parkplatzangebot bei ländlichen Autohäusern im Vergleich zu städtischen.

I: *Also Sie erkennen eher den Trend zur Landflucht?*

B: Ja.

I: Sehr gut. Als Rückblick wiederholen wir vielleicht noch die Key Statements. Die Vision der Ebner Gruppe ist, dass man führender Mobilitätspartner im südlichen Niederösterreich und nördlichen Burgenland wird. Die Mission ist – Geht net gibt's net – also es gibt nur Lösungen und keine Probleme.

B: Genau – das stimmt.

I: *Was sind die Stärken der Ebner Gruppe?*

B: Der Service. Wir sind ein privates Familienunternehmen. Der Kunde kann den Eigentümer direkt ansprechen. Bei den Konkurrenten Beyschlag oder MVC sind die Eigentümer US-Fonds.

I: Vor allem weil es beim Autokauf um Emotionen geht...

B: Genau.

I: *Was sind die Schwächen? Wo besteht Verbesserungspotenzial?*

B: Vieles. Strukturen.

I: *Im Zusammenhang mit Arbeitsabläufen?*

B: Genau. In der EDV. Manches Mal ist das Problem auch die festgefahrene Ansicht von alteingesessenen Mitarbeitern.

I: *Welche Chancen bietet die Zukunft?*

B: Corona ist als Chance zu sehen durch das Händlersterben. Eine weitere Chance ist, dass wir ein Händler von „Volumensmarken“ (Hersteller mit Modellen, die hohe Absatzzahlen generieren) sind, die in Zukunft stärker nachgefragt werden.

I: *Welche Risiken sehen Sie?*

B: Die Verschärfungen hinsichtlich Emissionswerte sowie die Kaufzurückhaltung aufgrund von Corona. Und auch die Frage wie lange uns Corona noch begleiten wird.

I: Ok passt. Damit sind wir am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für die ausführliche Beantwortung der Fragen.

B: Sehr gerne.

Ergebnisprotokoll 1

Thema der Besprechung: Konkretisierung der Strategie für die Ebner Gruppe

Datum: 28.10.2020, um 15:30 Uhr

Ort: AH Ebner GmbH & Co KG, Schulstraße 59, 2603 Felixdorf

Anwesende: Andreas Leodolter, Alexander Kuba

Tagesordnung:

1. Begrüßung und Erläuterung des Zieles der Besprechung
2. Diskussion über Ergebnisse der SWOT-Analyse
3. Definition der strategischen Stoßrichtungen
4. Erarbeitung von messbaren Unternehmenszielen
5. Ermittlung von Maßnahmen zur Zielerreichung

Tagesordnungspunkt	Ergebnisse
Begrüßung/Ziel der Besprechung	Alexander Kuba begrüßt den Geschäftsführer und erklärt ihm, dass die Besprechung zur Konkretisierung der Strategie für die Ebner Gruppe dient.
Ergebnisse der SWOT-Analyse	Alexander Kuba präsentiert die Ergebnisse der SWOT-Analyse. Dem Geschäftsführer erscheinen die Ergebnisse plausibel. Zusätzlich betont er noch die Wichtigkeit der Erweiterung des Portfolios durch Volumens-Marken.
Strategische Stoßrichtungen	Der Geschäftsführer sieht eine kompromisslose Qualität bei der Erbringung von Mobilitätsdienstleistungen als Mindestanforderung zur Erreichung der Vision. Im Rahmen der Diskussion wird klar, dass vor allem folgende Bereiche relevant sind. Zum einen die Marktausweitung durch die Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften, zum anderen der

	<p>Ausbau des Flottenkundengeschäfts durch den Aufbau von Kompetenzen bei alternativen Antriebstechnologien.</p> <p>Schließlich sei es wichtig, die Kundendaten effizienter durch bessere IT-Systeme zu nutzen und dadurch verstärkt auf Kundenbedürfnisse einzugehen.</p>
<p>Messbare Unternehmensziele</p>	<p>Für eine erfolgreiche Marktausweitung wird es notwendig sein, dass die Ebner Gruppe in den nächsten zehn Jahren zwei weitere Vertriebspartnerschaften mit führenden Herstellern übernimmt.</p> <p>Im B2B-Bereich sollen die verkauften Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien in den nächsten zwei Jahren um 20 % gesteigert werden.</p> <p>Schließlich soll in den nächsten zwei Jahren ein besseres IT-System implementiert werden.</p>
<p>Maßnahmen</p>	<p>Zur Vermeidung von Substituts-Effekte sollen markenabhängige Angebote angeboten werden. Es sollen auch Verträge über Schnittstellenprogrammierungen für eine reibungslose Integration der neuen Marken in das bestehende IT-System sichergestellt werden. Wichtig ist es auch, den Mitarbeitern die Kultur der neuen Marken zu vermitteln. Schließlich sind vor allem in Verwaltung (Buchhaltung und Disposition) Synergieeffekte zu nutzen.</p> <p>Im Flottenkundengeschäft ist aktiv mit der Kompetenz des Autohauses bei alternativen Antriebstechnologien zu werden. Dazu sind für die Bereiche Technik und Vertrieb primär Mitarbeiter aufzunehmen, die elektroaffin sind, beispielsweise HTL-Absolventen. Ein professionelles CRM-System ist zu</p>

	<p>implementieren. Es sind ausreichend E-Tankstellen sowie E-Parkplätze zu errichten, so dass auch im ersten Eindruck das Autohaus als elektroaffin wahrgenommen wird.</p> <p>Beim Direkt Marketing soll primär auf soziale Medien zurückgegriffen werden. In der EDV sind kundenrelevante Daten stets einzupflegen. Zusätzlich sind die Mitarbeiter für einen kompetenten Umgang mit dem neuen IT-System zu schulen. Der Kunde ist mindestens zwei Mal im Jahr zu kontaktieren und maßgeschneiderte Angebote sollen angeboten werden.</p>
--	--

Ergebnisprotokoll 2

Thema der Besprechung: Bewertung und Auswahl von möglichen Kennzahlen, Zielwerte und Aktionen zur Umsetzung der Strategie

Datum: 16.12.2020, um 15:00 Uhr

Ort: AH Ebner GmbH Brunn, Ziegelofengasse 3, 2345 Brunn am Gebirge

Anwesende: Otto Minarik, Alexander Kuba

Biografie des Gesprächspartners: Herr Minarik ist seit 2018 in der Funktion als Bereichsleiter für den Teiledienst sowie den Zentraleinkauf in der Ebner Gruppe tätig. Insgesamt ist er seit 40 Jahren in der Automobilbranche beschäftigt – unter anderem in den Bereichen aktiver Großhandel, Beschaffung, IT sowie Prozessoptimierung. Davon hat er seit 20 Jahren Personalverantwortung.

Tagesordnung:

1. Begrüßung und Erläuterung des Zieles der Besprechung
2. Präsentation des Strategiekonzepts, das mit dem Geschäftsführer entwickelt wurde
3. Bewertung der vorgegebenen Kennzahlen sowie Diskussion von zusätzlichen Kennzahlen
4. Diskussion über mögliche Zielwerte beziehungsweise Istwerte in der Gruppe
5. Diskussion über Aktionen zur Umsetzung der Strategie

Hinweis zur Bewertung von Kennzahlen: Es wurde ein 3 Punkte-Schema verwendet, um die Kennzahlen zu bewerten, welche am besten die Zielerreichung messen können. Wobei die 3 die höchste Bewertung, die 2 den Mittelwert und die 1 die niedrigste Bewertung darstellt.

Mitarbeiterperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
Mitarbeiter-zufriedenheit steigern	• Durchschnittliche Krankenstandstage	1	3	2	6	Istwert: 4 Tage/ Zielwert: 7 Tage	einmal im Jahr mit jedem MA ein Gespräch führen
	• Fluktuationsrate	3	3	2	8	Zielwert: alle zehn Jahre ein Wechsel pro Position	Klare Erwartungen sowie Richtlinien pro Position definieren
	• Mitarbeiterzufriedenheits-index	2	1	1	4		Versuchen bei jeder DN-Kündigung den wahren Kündigungsgrund zu erfragen
IT-Kompetenz erhöhen	• Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	1	3	2	6		Zeitgemäße Infrastruktur (Hardware +

	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kurse 	1	3	2	6		Software) als Voraussetzung schaffen
	<ul style="list-style-type: none"> Durchlaufzeit von Arbeitsabläufen 	3	1	2	6		Zusätzlich zu den IT-Schulungen für das neue System einen Excel-Workshop veranstalten, um die Einsatzmöglichkeiten des vielseitigen Tools den Mitarbeitern bewusst zu machen
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik 	1	3	2	6		
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr 	3	2	2	7		

Kundenperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
Kundenbindung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsrate (Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums – Neukunden) / Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums 	3	1	2	6		<p>Für jeden Kunden der Ebner Gruppe eine Scheck-Karte entwickeln – die Daten und Kundenhistorie abbildet</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkaufsrate (Im Vertrieb ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Absatz zwischen den Käufen groß ist) 	2	1	2	5		<p>Eine Bonuskarte entwickeln in Anlehnung an die JÖ-Karte der REWE-Gruppe</p> <p>Geburtstagsgeschenke an die Kunden verteilen</p>
Kunden der	<ul style="list-style-type: none"> • Neukundenanteil 	3	1	3	7		

Mittelschicht gewinnen	(Umsatz Neukunden/Gesamtumsatz)						
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Kunden Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden 	1 2	3 2	2 2	6 6		

Finanzperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
After-Sales Umsätze steigern	• Teiledienst Umsatz pro Mitarbeiter	3	3	3	9	Zielwert: 50 – 70.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat	
	• Umsatzzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	2	2	2	6	+ 20 %	

Ergebnisprotokoll 3

Thema der Besprechung: Bewertung und Auswahl von möglichen Kennzahlen, Zielwerte und Aktionen zur Umsetzung der Strategie

Datum: 21.12.2020, um 16:30 Uhr

Ort: AH Ebner GmbH & Co KG, Schulstraße 59, 2603 Felixdorf

Anwesende: Susanne Garher, Alexander Kuba

Biografie des Gesprächspartners: Frau Garher hat 1990 als Verkäuferin in der Autobranche begonnen zu arbeiten. Nach sieben Jahren in dieser Tätigkeit hat sie in den verschiedensten Abteilungen eines Autohauses gearbeitet, bevor sie die Leitung der Garantieabteilung im Jahr 2008 übernommen hat. Im Jahr 2009 hat sie schließlich die Betriebsleitung eines kleinen Autohauses übernommen. 2012 ist sie zu der Ebner Gruppe gewechselt und hat dort die Betriebsleitung des Betriebes in Brunn übernommen. Seit einem Jahr ist sie für den After-sales Bereich Kundendienst (KFZ-Technik und Spenglerei/Lackiererei) in der gesamten Ebner Gruppe verantwortlich. Zusätzlich ist sie für den Bereich Human Resources im Unternehmen zuständig.

Tagesordnung:

1. Begrüßung und Erläuterung des Zieles der Besprechung
2. Präsentation des Strategiekonzepts, das mit dem Geschäftsführer entwickelt wurde
3. Bewertung der vorgegebenen Kennzahlen sowie Diskussion von zusätzlichen Kennzahlen
4. Diskussion über mögliche Zielwerte beziehungsweise Istwerte in der Gruppe
5. Diskussion über Aktionen zur Umsetzung der Strategie

Hinweis zur Bewertung von Kennzahlen: Es wurde ein 3 Punkte-Schema verwendet, um die Kennzahlen zu bewerten, welche am besten die Zielerreichung messen können. Wobei die 3 die höchste Bewertung, die 2 den Mittelwert und die 1 die niedrigste Bewertung darstellt.

Mitarbeiterperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
Mitarbeiter-zufriedenheit steigern	• Durchschnittliche Krankenstandstage	2	3	3	8		zweimal im Jahr mit jedem MA ein Gespräch führen
	• Fluktuationsrate	1	2	2	5		Allgemein mit den Mitarbeitern mehr kommunizieren – mehr Informationen teilen
	• Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	1	1	5		
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik	1	3	3	7		Bereits im Stelleninserat hinweisen, dass man explizit technikaffine Mitarbeiter sucht

	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Technik-Schulungen pro Jahr 	3	2	3	8	Zielwert: zwei Schulungen pro MA/Jahr	Mitarbeiter auf Automessen schicken, dass diese die neuesten Informationen erhalten und sich mit anderen Branchenexperten austauschen können Autozeitschriften den Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung stellen, dass diese sich über die neusten Trends in der Branche informieren können
--	---	---	---	---	---	--	--

IT-Kompetenz erhöhen	• Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	3	2	3	8		Nach der Einführung des neuen IT-Systems sollten nach ungefähr ein Jahr die Mitarbeiter an einer erneuten Schulung teilnehmen, um die Möglichkeiten des Systems besser nutzen zu können Verpflichtende Schulungen für neue Mitarbeiter
	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kurse	1	3	3	7		

Kundenperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
Kunden der Mittelschicht gewinnen	• Neukundenanteil (Umsatz Neukunden/Gesamtumsatz)	3	2	3	8		Bei Geschenkkaktionen ist auch darauf zu achten, dass bestehende Kunden nicht benachteiligt werden Den Kundenkontakt verbessern, indem die Kundendienstberater einen verpflichtenden Workshop besuchen müssen, der ihnen zeigt, wie sie auf Kunden richtig zugehen müssen
	• Anzahl der Kunden	1	3	2	6		
	• Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	3	2	3	8		

							beziehungsweise mit den Kunden richtig kommunizieren
Kundenbindung erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsrate (Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums – Neukunden) / Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums 	3	1	2	6		Ebner-Card entwickeln, die es zu einem Pauschalpreis von € 99,00 gibt und Dienstleistungen sowie ein Auto Teil im Wert von € 160,00 beinhaltet
	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkaufsrate (Im Vertrieb ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Absatz zwischen den Käufen groß ist) 	1	1	2	4		

Finanzperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Effektivität der Messung	Aufwand der Messung	Verständlichkeit der Messgröße	Summe Scoring	Istwerte/ Zielwerte	Aktionen
After-Sales Umsätze steigern	<ul style="list-style-type: none"> KD Umsatz pro Mitarbeiter 	3	2	3	8	Zielwert: 5 – 7.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat (abhängig vom jeweiligen Betrieb zu definieren)	Ein Mitarbeiterranking einführen, das zeigt, welcher Mitarbeiter den meisten Umsatz generiert hat
	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden 	2	2	3	7	+ 20 %	

Ergebnisprotokoll 4

Thema der Besprechung: Festlegung der Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen

Datum: 16.02.2021, um 14:00 Uhr

Ort: AH Ebner GmbH & Co KG, Schulstraße 59, 2603 Felixdorf

Anwesende: Andreas Leodolter, Alexander Kuba

Tagesordnung:

1. Begrüßung und Erläuterung des Zieles der Besprechung
2. Präsentation des Kennzahlen-Scorings durch die Bereichsleiter
3. Auswahl der relevanten Kennzahlen für den Vertrieb sowie für die Ziele „Absatz der Fahrzeuge erhöhen“ und „Gruppenumsatz steigern“ der Finanzperspektive
4. Präsentation der von den Bereichsleitern vorgeschlagenen Zielwerte und der im Rahmen der Literaturrecherche definierten Benchmarks
5. Auswahl der Zielwerte durch den Geschäftsführer
6. Präsentation der von den Bereichsleitern vorgeschlagenen Maßnahmen
7. Auswahl der Maßnahmen durch den Geschäftsführer

Auswahl der Kennzahlen durch den Geschäftsführer basierend auf dem Kennzahlen-Scoring der Bereichsleiter:

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Teile	KD	Summe	Geschäftsführer
After-Sales Umsätze steigern	• Umsatz pro Mitarbeiter	9	8	17	✓
	• Umsatzzuwachs einzelner Bereiche im Vergleich zu den Vorperioden	6	7	13	✓
Kunden der Mittelschicht	• Neukundenanteil (Umsatz)	7	8	15	✗

gewinnen	Neukunden/Gesamtumsatz)				x
	• Anzahl der Kunden	6	6	12	✓
	• Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden	6	8	14	
Kundenbindung erhöhen	• Kundenbindungsrate (Anzahl der Kunden zum Ende des Zeitraums – Neukunden) / Anzahl der Kunden zu Beginn des Zeitraums	6	6	12	x
	• Wiederkaufsrate (Im Vertrieb ist im Gegensatz zum After-Sales-Bereich der Zeitraum hoch anzusetzen, da bei Autokäufen der Absatz zwischen den Käufen groß ist)	5	4	9	✓
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	• Durchschnittliche Krankenstandstage	6	8	14	✓
	• Fluktuationsrate	8	5	13	✓
	• Mitarbeiterzufriedenheits-index	4	5	9	x

Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten/Abschlüssen im Bereich Elektrotechnik	6	7	13	x
	• Anzahl an Technikus-Schulungen pro Jahr	7	8	15	✓
IT-Kompetenz erhöhen	• Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr	6	8	14	✓
	• Anzahl der Mitarbeiter mit Zertifikaten von IT-Kurse	6	7	13	x
	• Durchlaufzeit von Arbeitsabläufen	6	-	6	x

Auswahl der Kennzahlen, die relevant für den Vertrieb sind und die gesamte Gruppe betreffen:

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Geschäftsführer
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	• Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller	Der Prozess zur Übernahme einer Vertriebspartnerschaft kann mehrere Jahre beanspruchen und das ultimative Ziel ist der Abschluss von Kooperationsverträgen mit den Fahrzeugherstellern. Eine Kennzahl, die den

		Fortschritt dieses Prozesses misst, lässt sich aufgrund der zwischenmenschlichen Komponente laut Geschäftsführer nur sehr schwer definieren.
--	--	--

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz der Fahrzeuge pro Marke im Vergleich zu den Vorperioden • Anzahl der verkauften Fahrzeuge pro Marke 	<p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">✓</p>

Strategisches Ziel	Kennzahl	Geschäftsführer
Gruppenumsatz steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden • Umsatzrentabilität der Gruppe • Personalaufwandsquote • Umlaufvermögensstruktur pro Fahrzeugmarke • Umlaufvermögensstruktur Teile 	<p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <ul style="list-style-type: none"> • EK-Quote

Auswahl der Zielwerte basierend auf den Vorschlägen durch die Bereichsleiter und die ausgewählten Benchmarks:

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz der Fahrzeuge im Vergleich zu den Vorperioden • Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Opel • Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Hyundai • Anzahl der verkauften Fahrzeuge der Marke Jeep 		<p>+ 40 %</p> <p>2.000 Stk. pro Jahr</p> <p>1.000 Stk. pro Jahr</p> <p>100 Stk. pro Jahr</p>
After-Sales Umsätze steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz pro Teiledienst Mitarbeiter • Umsatzzuwachs im Bereich Teiledienst im Vergleich zu den Vorperioden • Umsatz pro 	<p>50 – 70.000 EUR pro Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p> <p>5 – 7.000 EUR pro</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

	<p>Kundendienst Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzuwachs im Bereich Kundendienst im Vergleich zu den Vorperioden 	<p>Mitarbeiter/Monat</p> <p>+ 20 %</p>	<p>✓</p>
<p>Gruppenumsatz steigern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzuwachs der Gruppe im Vergleich zu den Vorperioden • Umsatzrentabilität der Gruppe • EK-Quote 		<p>+ 50 %*)</p> <p>2,6 %</p> <p>40 %</p>
<p>Kunden der Mittelschicht gewinnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzuwachs im Vergleich zu den Vorperioden 		<p>5 % - 10 %</p>
<p>Kundenbindung erhöhen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkaufsrate 		<p>Vertrieb: Autokauf alle 3 - 4 Jahre</p> <p>Mind. 40 % der Kunden sollten regelmäßig Produkte des Autohauses kaufen</p> <p>After-Sales: dreimal pro Jahr</p>

			Mind. 2/3 der Kunden sollten regelmäßig Dienstleistungen in Anspruch nehmen
Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Kooperationsverträgen mit Fahrzeughersteller 		7
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Krankenstandstage Fluktuationsrate 	<p>7 Krankenstandstage pro Arbeitsjahr</p> <p>10 % - 15 % (Benchmark)</p>	<p>5 Krankenstandstage pro Arbeitsjahr</p> <p>✓</p>
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Technikus-Schulungen pro Jahr 	zweimal je Techniker-Mitarbeiter	<p>zweimal extern je Techniker-/Vertriebs-Mitarbeiter</p> <p>einmal intern durch elektroaffinen Techniker im Unternehmen</p>
IT-Kompetenz erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an IT-Schulungen pro Jahr 	einmal pro Angestellten	✓

*) Der hohe Zielwert für das Umsatzwachstum der Ebner Gruppe ist auf die Expansionsstrategie zurückzuführen. Die gezielte Übernahme von zusätzlichen Vertriebspartnerschaften und die damit verbundene Neuerrichtung von Autohäusern sollen den Umsatz erheblich steigern.

Auswahl der Maßnahmen basierend auf den Vorschlägen durch die Bereichsleiter:

Strategisches Ziel	Maßnahmen	Geschäftsführer
Absatz der Fahrzeuge erhöhen		Bestandskunden sind regelmäßig mittels Aussendungen über Neuerungen sowie aktuelle Modelle zu informieren. Bei Markteinführung von neuen Modellen sind Produktpräsentation im Autohaus abzuhalten und diese sind großflächig zu bewerben.
After-Sales Umsätze steigern	Ein Mitarbeiterranking ist einzuführen, das zeigt, welcher Mitarbeiter in einer Abteilung den meisten Umsatz generiert hat.	✓
Gruppenumsatz steigern		Es sind mindestens 75 % der Gewinne in der Gruppe zu belassen, um die Eigenkapitalquote zu erhöhen.
Kunden der Mittelschicht gewinnen	Der Kundenkontakt ist zu verbessern, indem die Kundendienstberater einen verpflichtenden Workshop besuchen müssen, der ihnen zeigt, wie sie auf Kunden richtig zugehen beziehungsweise mit den Kunden richtig kommunizieren.	✓

<p>Kundenbindung erhöhen</p>	<p>Es soll eine Ebner-Card entwickelt werden, die den Erwerb von vordefinierten KFZ-Dienstleistungen sowie eines Autoteiles um den Pauschalpreis von € 99,00 ermöglicht.</p> <p>Es sind Geburtstagsgeschenke (z.B. Ebner-Geburtstagskarten) an bestehende Kunden zu versenden.</p>	<p>Eine ähnliche Aktion hat bereits die Konkurrenz in der Vergangenheit gestartet. Diese hat jedoch nicht die gewünschten Ziele erreicht.</p> <p>Laut Geschäftsführer kommen Telefonate bei den Kunden besser an. Daher sind diese an ihren Geburtstagen anzurufen und keine Karten zu versenden.</p>
<p>Anzahl der Vertriebspartnerschaften erhöhen</p>		<p>Es sind regelmäßig Informationen über andere Händler, die Volumens Marken im selben Einzugsgebiet vertreiben, zu sammeln.</p> <p>Anschließend ist deren Marktanteil zu schätzen und zu beurteilen, ob anhand des Anteils deren Performance unterdurchschnittlich ist. Ein unterdurchschnittlicher Marktanteil lässt darauf schließen, dass</p>

		die Fahrzeughersteller gewillt sind, die Vertriebspartnerschaft an die Ebner Gruppe zu übergeben.
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	<p>Die Bereichsleiter führen mindestens zweimal pro Jahr ein Gespräch mit ihren Mitarbeitern. In diesen Gesprächen werden Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert und die Bedürfnisse sowie Ziele der Mitarbeiter erfragt.</p> <p>Bei Dienstnehmerkündigungen ist durch den direkten Vorgesetzten zu versuchen den wahren Kündigungsgrund zu erfragen und für spätere Auswertungen zu dokumentieren.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>
Kompetenz im Bereich Elektrotechnik erhöhen	<p>Bei Stelleninseraten ist bereits explizit darauf hinzuweisen, dass die Ebner Gruppe technikaffine Mitarbeiter sucht.</p> <p>Vertriebsmitarbeiter sollen auf Automessen geschickt werden, dass diese die neuesten Informationen erhalten und sich mit anderen Branchenexperten austauschen können.</p> <p>Aktuelle Autozeitschriften sind für alle Mitarbeiter frei zugänglich zu machen, dass diese sich über die aktuellen Trends in der Branche informieren können.</p>	<p>✓</p> <p>✗</p> <p>✓</p>

IT-Kompetenz erhöhen	<p>Die aktuelle Hardware und Software in der Gruppe sind aufzurüsten und auf den neuesten Stand der Technik zu bringen.</p> <p>Nachdem das neue IT-System unternehmensweit eingeführt wurde, sollen nach einem Jahr die Mitarbeiter erneut an einer IT-Schulung teilnehmen, um die Möglichkeiten des neuen Systems besser nutzen zu können.</p> <p>Neue Mitarbeiter sollen verpflichtend an einer IT-Schulung kurz nach deren Eintritt teilnehmen, um das System bestmöglich nutzen zu können.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>